

**Cátedra Global Nebrija Santander**  
en internacionalización de empresas

# **Internacionalización empresas alimentación gran consumo**

**Gonzalo Solana (Director)**

Con la colaboración de:



Cátedra Global Nebrija Santander  
en Internacionalización de Empresas

**Cátedra Global Nebrija Santander**  
en internacionalización de empresas

---

**Internacionalización empresas**  
**alimentación gran consumo**

**Gonzalo Solana (Director)**

Primera Edición, 2021

© 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: 978-84-122599-7-1

Depósito legal: M-22903-2021

Citar como:

Solana, G. (dir.) (2021): Internacionalización empresas alimentación gran consumo. Ed. Universidad Nebrija.

---

# Índice

<b>Presentación</b> .....	4
<b>Gonzalo Solana</b> Director de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas	
<b>Los productos de gran consumo de la Industria española de Alimentos y Bebidas: su internacionalización</b> .....	6
<b>Verónica Puente</b> Directora Internacional. FIAB	
<b>La internacionalización del sector agroalimentario español y el protagonismo del Gran Consumo en un escenario post- pandemia</b> .....	11
<b>María Naranjo</b> Directora de Alimentos, Vinos y Gastronomía. ICEX	
<b>Tendencias y pautas detectadas en la internacionalización de empresas alimentarias españolas del segmento de gran consumo</b> .....	15
<b>Fernando Merino de Lucas</b> Profesor titular. Universidad de Murcia	
<b>Experiencias de internacionalización de empresas agroalimentarias de gran consumo</b> .....	26
• <b>AGROSEVILLA ACEITUNAS</b> Producción, envasado y comercialización de aceite de oliva y aceitunas .....	27
• <b>CAPSA FOOD</b> Fabricación de productos lácteos y sus derivados.....	69
• <b>MAHESO</b> Productos congelados preparados y precocinados .....	102
• <b>PANAMAR</b> Fabricación y distribución de pan precocido y bollería dulce y salada procedente de masas congeladas .....	135
• <b>Nota metodológica</b> .....	178
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	180
<b>Índice de gráficos y cuadros</b> .....	182

---

## Presentación

---

Desde hace más de veinte años la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas está realizando diversas actividades para divulgar y conocer con mayor precisión los procesos de internacionalización de las empresas españolas<sup>1</sup>.

Después de publicar diferentes libros de investigación sobre experiencias de empresas españolas en mercados emergentes y sobre inversiones directas en el exterior, la Cátedra ha comenzado 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 particular de diferentes compañías agrupadas por sectores con la intención de definir sus actuaciones y estrategias, identificar posibles pautas de actuación comunes, así como para detectar cuáles son sus necesidades para consolidar y ampliar su presencia exterior.

Tras estudiar la internacionalización de empresas gourmet, la Cátedra ha procedido a analizar la salida al exterior de empresas de alimentación de gran consumo: AGROSEVILLA, producción, envasado y comercialización de aceite de oliva y aceitunas, CAPSA, fabricación de productos lácteos y sus derivados, MAHE-SO, productos congelados preparados y precocinados, y PANAMAR, fabrica-

---

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

ción y distribución de pan precocido y bollería dulce y salada procedente de masas congeladas, cuyos casos se recogen en esta publicación junto al análisis que, a partir de esos estudios, ha realizado el profesor Fernando Merino, de la Universidad de Murcia, en dónde compara los comportamiento y estrategias de dichas compañías e identifica pautas y peculiaridades de la internacionalización que han acometido.

En este libro también encontrará un texto de María Naranjo, directora de Alimentos, Vinos y Gastronomía del ICEX, sobre la internacionalización del sector agroalimentario español y el protagonismo del Gran Consumo en un escenario post- pandemia, y de Verónica Puente, directora de internacionalización de la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), que presenta las características de este sector desde el prisma de la internacionalización, destacando la importancia de su contribución.

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 FIAB por la ayuda prestada para difundir este proyecto entre empresas de su sector y por sus recomendaciones, al ICEX por participar en este libro, a los miembros del consejo académico de la Cátedra, en especial a los profesores Fernando Merino 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

# Los productos de gran consumo de la Industria española de Alimentos y Bebidas: su internacionalización

---

**Verónica Puente**

Directora Internacional de FIAB

---

# Los productos de gran consumo de la Industria española de Alimentos y Bebidas: su internacionalización

---

Los consumidores asocian a los productos de gran consumo españoles características como calidad, innovación o variedad de oferta. Además, se trata de alimentos y bebidas que se consumen en el marco del hogar y forman parte de la vida diaria de millones de personas tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

Durante los últimos años, los productos de gran consumo presentan comportamientos positivos en el mercado nacional y están incrementado a buen ritmo su presencia en el extranjero y en el canal *e-commerce*.

Este buen desempeño en los mercados internacionales se debe al buen hacer de las empresas que saben adaptar sus productos a las necesidades concretas de los países de destino sin perder valores esenciales y de identidad de la Industria de Alimentación y Bebidas española como tierra, cultura, tradición, modernidad e innovación. Se ha sabido transmitir que los alimentos y bebidas forman parte de la costumbre y tradición española de compartir y celebrar alrededor de una mesa y la IAB es una parte fundamental de la cultura gastronómica.



2020 representa además un año especial para los productos de gran consumo. Los hábitos de los consumidores cambiaron de manera radical debido a las distintas medidas adoptadas para frenar el avance de la pandemia. Tanto en España como en el extranjero, el consumo en el hogar ha experimentado un repunte en contraposición con el canal HORECA. Por ejemplo, en Estados Unidos las ventas en supermercados crecieron por encima del 15%.

La Industria de Alimentos y Bebidas (IAB) es una pieza fundamental de la economía española. Durante la crisis experimentada por la COVID-19 las empresas y trabajadores se han adaptado para garantizar el abastecimiento de productos seguros y de calidad y esta actuación ejemplar ha merecido el reconocimiento como industria esencial.

Actualmente, la IAB es el primer sector industrial de la economía española. El Valor Añadido Bruto de la Industria asciende a los 24.594 millones de euros y supone el 2,4% del Valor Añadido Bruto nacional y un 19,67% en la industria manufacturera. El empleo en la IAB, con 431.800 afiliados en 2020, representa el 21,1% sobre la cifra de afiliaciones de la industria manufacturera y ha resistido mejor a la crisis que el resto del sector industrial y el total de la economía.

La internacionalización destaca como puntal de crecimiento del sector y mantiene su estabilidad. Las exportaciones españolas se han situado en los 33.945 millones de euros y aumentan un 4,4% con respecto a 2019 (aumento auspiciado principalmente por las ventas de cárnicos a China, si suprimimos este efecto la cifra presenta un descenso del -0,9%).

Durante 2020, la Unión Europea continuó siendo nuestro principal socio comercial con el 54,9% de las exportaciones (18.629 M€), destacando los siguientes mercados: Francia (4.915 M€), Portugal (3.461 M€) e Italia (3.440 M€). Reino Unido, ya como tercer país no miembro de la UE, se sitúa en el quinto lugar en el ranking con más de 2.151 M€ exportados en 2020. Entre el resto de países extracomunitarios, el ranking de destinos de nuestras exportaciones lo lidera China (3.725 M€) como segundo socio comercial gracias a las exportaciones cárnicas de porcino. Estados Unidos se sitúa en el sexto lugar (1.885 M€) y le siguen Alemania, Países Bajos y Japón.

Los productos más exportados han sido las partidas de procesado y conservación de carne (4.915 M€), procesado y conservación de frutas y hortalizas (3.122 M€), aceite de oliva (2.967 M€), vino (2.678 M€) y procesado de pescados, crustáceos y moluscos (1.865 M€).

Desde FIAB, apoyamos la internacionalización de la IAB 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 de 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.

A lo largo de 2020 y 2021 hemos adaptado nuestras actividades a las nuevas necesidades globales con el objetivo de seguir fomentando el intercambio y la internacionalización de nuestras empresas. Entre otras actividades se está participando en ferias tanto de manera virtual como física con pabellones propios atendidos en remoto por importadores de nuestras empresas en los países de destino, también se lleva a cabo un programa de reuniones virtuales con compradores internacionales o un servicio de store-check en destino que permite a las empresas observar de primera mano cómo se encuentran sus productos en los lineales de los establecimientos, ante la dificultad para realizar viajes comerciales internacionales.

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 en *e-commerce*, este último, en colaboración con el ICEX.

Hacemos un seguimiento activo de la política comercial internacional, manteniendo informada a la IAB y recabando sus intereses y posicionamientos en los distintos temas de actualidad, especialmente en los relacionados con el BREXIT y las relaciones comerciales con EE. UU.

Por último, gestionamos grupos de empresas exportadoras, como *Food Link Spain*, del que 14 empresas del sector de la gran distribución forman parte.

*Food Link Spain* es el resultado del espíritu de cooperación de un grupo de empresas españolas que combinan su experiencia y conocimientos para generar sinergias y así comercializar a lo largo del mundo sus productos.

En conclusión, los alimentos y bebidas de la gran distribución están viviendo un buen momento tanto dentro como fuera de nuestro país superando con resiliencia los nuevos retos. El trabajo continuo, la colaboración empresarial y el apoyo público-privado son los ingredientes clave para continuar avanzando y creciendo en esta senda.

# **La internacionalización del sector agroalimentario español y el protagonismo del Gran Consumo en un escenario post- pandemia**

---

**María Naranjo**

Directora de Alimentos, Vinos y Gastronomía. ICEX

---

# **La internacionalización del sector agroalimentario español y el protagonismo del Gran Consumo en un escenario post- pandemia**

---

2020 ha quedado marcado sin duda por la pandemia y por las consecuencias sanitarias, sociales y económicas que ha traído para todo el planeta. Las reacciones que tanto gobiernos como empresas y consumidores van a transformar drásticamente en los próximos años la manera de interactuar de la cadena agroalimentaria.

Fenómenos como la digitalización se han acelerado y han facilitado los contactos con clientes y proveedores en un contexto en el que las restricciones a la movilidad suponían un obstáculo a los métodos tradicionales de promoción como son las grandes ferias internacionales del sector. Estas mismas restricciones han producido un acortamiento de las cadenas de valor, acercando los puntos de aprovisionamiento de los consumidores finales en todo el mundo.

Desde la óptica del consumidor, valores como la sostenibilidad y la salud han ganado protagonismo como argumentos de compra. También la trazabilidad se ha convertido en un elemento esencial como garantía de origen y de autenticidad de los productos en este mismo contexto.

A pesar de la incertidumbre y de la fuerte contracción de PIB español en 2020 (10,8%), el sector agroalimentario volvió a crecer en los mercados internacionales superando los 52.000 M€. Es cierto que esta cifra encierra fuertes contrastes entre subsectores. En algunos casos como el cárnico, liderados por el porcino se han batido récords de exportación especialmente en China. Otros sectores más vinculados al canal HORECA, como el del vino, o el del pescado han sufrido caídas importantes respecto de las cifras registradas en 2019.

El sector del gran consumo que se analiza en este libro de la Universidad Nebrija es un ejemplo de adaptación a este entorno cambiante e incierto. No en vano las empresas de este segmento tienen una mayor propensión a exportar de manera regular que el conjunto de las empresas del sector agroalimentario (65% vs. 57%). Su compromiso con los mercados internacionales y la búsqueda de la diversificación de destinos de exportación son una constante.

También ICEX ha transformado todo el abanico de instrumentos de apoyo a la internacionalización de las empresas agroalimentarias para adaptarlos a las nuevas necesidades y restricciones.

En lo que a digitalización se refiere, se han creado nuevos programas como las catas digitales o los *Food Pitch*, que pretenden ayudar a las empresas a presentar a los importadores, distribuidores y prescriptores de todo el mundo. En el caso de los *Food Pitch* se agrupan y presentan productos a cadenas *Retail* que quieren ampliar la oferta de productos en sus lineales.

En paralelo se han potenciado las acciones en plataformas digitales para fortalecer la presencia de las empresas españolas tanto en la vía B2B (ECRM, *RangeMe*) como en el B2C (Amazon FWFS, Käfer, Ocado, Waitrose, Jumbo...). Estas acciones han venido acompañadas con una estrategia de capacitación en comercio electrónico que estamos desarrollando de la mano de FIAB en un proyecto que permitirá a las empresas aprovechar a fondo su presencia en plataformas digitales para exportar.

Otro de los ejes de trabajo es el de la diversificación de mercados, esencial para el sector de gran consumo. Las acciones de promoción encaminadas a abrir nuevos mercados y canales para las empresas de alimentos y bebidas se han multiplicado. Los nuevos formatos que se han desarrollado incluyen con frecuencia la gastronomía y las demostraciones para poner el valor los productos y toda su diversidad frente a prescriptores e importadores. Los países del Sudeste

Asiático; los países nórdicos o mercados donde los Acuerdos de Libre Comercio están ofreciendo nuevas oportunidades para el sector agroalimentario, como Japón o Canadá estarán muy presentes en nuestro plan de acción.

Me gustaría destacar los Planes Integrados de Alimentos como uno de los instrumentos más eficaces para las empresas que ya están presentes en el mercado y quieren profundizar en los canales de comercialización y consolidar su presencia en el mercado. Estos programas tienen una duración anual y ya están en marcha en países tan estratégicos como Estados Unidos o Canadá. Otra variante es la que se desarrolla en Reino Unido (*Eat Spain, Drink Spain*). Las empresas pueden combinar instrumentos como las PPV; la participación en plataformas digitales del canal *Retail* o las demostraciones en Escuelas Culinarias o frente a periodistas del sector.

En el caso de China nuestra propuesta se centra en avanzar en la construcción de canales de comercialización en las ciudades de segundo y tercer Tier – grandes núcleos de población en expansión y menos saturadas en eventos de promoción internacionales. Todos los años ICEX organiza *Open Days* para que las empresas que ya tienen distribución en el mercado consigan ampliar su red con contactos locales.

En paralelo un trabajo fundamental para consolidar la imagen de excelencia y diversidad que España tiene con todos los productos de nuestra despensa, es el desarrollado a través de campañas de comunicación y relaciones públicas como *Spain Food Nation*. Esta iniciativa se puso en marcha durante la pandemia en colaboración con el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Estuvo dotada con 4M€ y se renovará en breve para los próximos dos años con una dotación superior. Con esta campaña hemos logrado que las principales cabeceras de comunicación mundiales (*The Times; The New York Times; The Guardian; Yomiuri...*) pongan en valor todos nuestros productos, consolidando así el esfuerzo de promoción que tanto empresas como administraciones públicas realizamos en estos mercados estratégicos.

El sector de gran consumo es el corazón exportador de nuestra cadena agroalimentaria y está llamado a jugar un papel estratégico en el proceso de expansión y consolidación de nuevos mercados. Los nuevos canales de distribución y el desarrollo de nuevas fórmulas de comunicación con importadores y consumidores finales serán clave en los próximos años. ICEX seguirá apoyando a las empresas en esta aventura.

# **Tendencias y pautas detectadas en la internacionalización de em- presas alimentarias españolas del segmento de gran consumo**

---

**Fernando Merino**

Universidad de Murcia



---

## **Tendencias y pautas detectadas en la internacionalización de empresas alimentarias españolas del segmento de gran consumo**

---

Como es bien conocido, dentro de la economía española, el sector ligado a la industria alimentaria tiene un peso importante. Esta importancia se traslada, además, al comercio internacional donde más del diez por cien de las exportaciones de la manufactura se corresponden con la industria de la alimentación.

La crisis financiera mundial que se produjo en 2008 y cuyos efectos se prolongaron de forma desigual, y con distinta intensidad, entre países, supuso una contracción fortísima en el comercio internacional en 2009 que, en gran medida se recuperó en los dos años siguientes. Más allá del shock en el comercio internacional, la economía española entró en una profunda y dilatada crisis cuyas consecuencias son bien conocidas, que obligó a las empresas a realizar importantes cambios para poder continuar con su actividad. Es en este contexto en el que se produce un importante crecimiento de las exportaciones españolas, incluyendo algunos mercados que tradicionalmente no habían sido atendidos

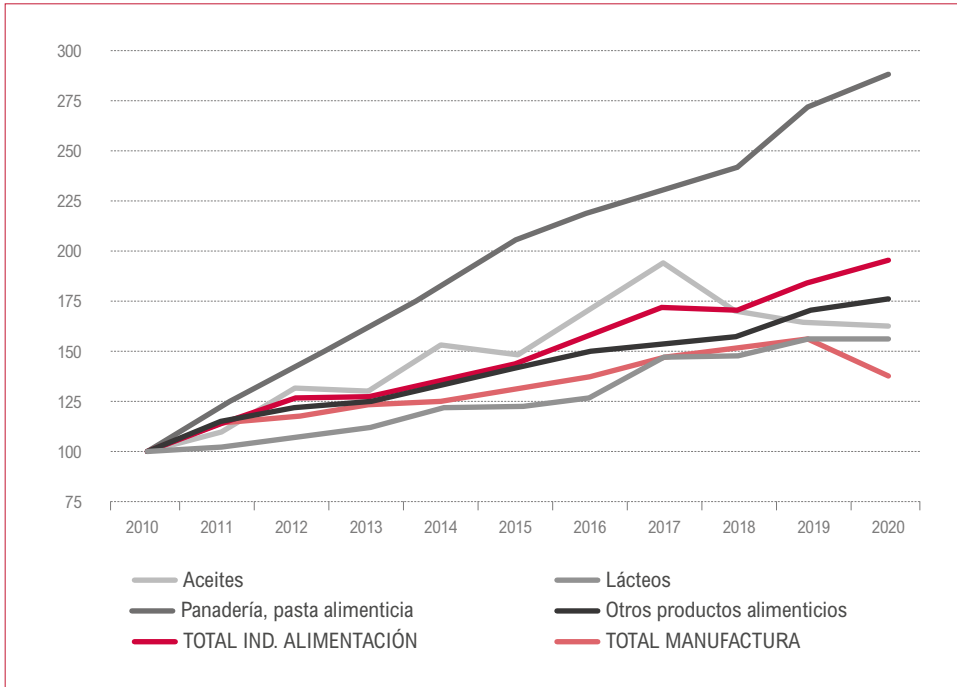
por la economía española. En el caso de la industria agroalimentaria, diversos trabajos han señalado cómo el esfuerzo innovador ha sido un instrumento importante tanto para mejorar sus resultados como para impulsar su salida al exterior (véase por ejemplo Alarcón y Sánchez, 2014).

En la primera década del siglo XXI, las exportaciones de la industria alimentaria española experimentaron un crecimiento superior al 80%, lo cual es indicativo de la fortaleza competitiva de las empresas de este sector (véase Claver-Cortes, Marco-Lejara, Seva-Larrosa y Manresa-Marhuenda, 2018). No puede olvidarse que las empresas del sector agroalimentario español llevan varias décadas sometidas a profundas transformaciones (Gracia y Albisu, 2005), entre ellas una mayor concentración del mismo (Alfranca y Juárez, 2008) y cambios tecnológicos (del Pino, 2001) que son factores que ayudan a mejorar la competitividad empresarial y su internacionalización.

El crecimiento de las exportaciones es especialmente importante en los subsectores de conservas de carne, otros productos alimenticios y aceites. Desde esta situación de fuerte crecimiento, como podemos ver en el gráfico 1, la industria alimentaria española sigue aumentando sus exportaciones a un ritmo importante (casi se duplica entre 2010 y 2020) haciéndolo a un ritmo notoriamente superior al del total de la industria manufacturera. Los subsectores que más crecen continúan siendo los de conservas de carne, otros productos alimenticios, siendo destacable la incorporación del subsector de panadería y pasta alimenticia. Este subsector que llevaba ya años sometido a profundos cambios experimenta en estos años una profunda transformación, tanto por la incorporación de innovaciones tecnológicas, como por su transformación desde un sector formado por empresas muy pequeñas, de carácter prácticamente artesanal, a la consolidación de grandes empresas que comercializan su producto de forma semi-terminada en múltiples puntos de venta (desde supermercados a tiendas de todo tipo) que son los que completan su elaboración. Estos cambios son los que permiten a algunas empresas un fuerte crecimiento que les da acceso a los mercados internacionales.

**Gráfico 1**

**Evolución de las exportaciones españolas 2010-2020 (2010 = 100)**



Fuente: Datacomex

Además de estos cambios en la situación económica general, el sector de la industria alimentaria afronta en los últimos años cambios muy importantes que suponen una auténtica revolución para las empresas del sector. Encontramos desde la profundización en los cambios en las pautas de consumo, hacia productos más saludables (o con mejor reputación de serlo) hasta la creciente tendencia al consumo fuera del hogar, interrumpida con el shock que supuso la pandemia de la COVID-19. Pero, además, el desarrollo de marcas del distribuidor, la presión hacia la digitalización, la venta por internet, la preocupación por el impacto medioambiental del proceso productivo o el envasado de los productos, son factores que afectan especialmente al subsector de productos de gran consumo de la industria alimentaria.

Es en este contexto donde adquiere especial interés el estudio de los procesos de internacionalización de las empresas de este segmento, pues las empresas se encuentran, además inmersas en la transformación que el propio mercado está requiriendo. Para ello, se aborda el estudio de los procesos de internacionalización de un conjunto de cuatro empresas del sector de gran consumo que en varios de los casos se encuentran entre las líderes nacionales en su mercado: AGROSEVILLA, CAPSA, MAESO y PANAMAR. Como puede verse en el gráfico 1, los sectores en los que se incluyen estas empresas han tenido un fuerte crecimiento de sus exportaciones lo que ayudará a comprender mejor la realidad de este sector.

El primer hecho relevante a destacar es la distinta naturaleza de estas empresas. Mientras que PANAMAR y MAHESO son empresas de tradición familiar, que han tenido un crecimiento fundamentalmente orgánico a partir del esfuerzo de sus promotores y las generaciones que posteriormente se hicieron cargo, AGROSEVILLA nace impulsada por las cooperativas del sector como instrumento para potenciar la exportación de su producción. CAPSA comparte con esta última su origen ligado a una gran cooperativa del sector (Central Lechera Asturiana), si bien su configuración actual es el resultado de la incorporación de otras empresas mercantiles del sector.

Además de la dependencia de las tiendas y supermercados como canal para llegar al cliente final, siendo el canal HORECA irrelevante, las cuatro empresas comparten rasgos fundamentales que caracterizan su actividad en el mercado. Por una parte, se trata de productos de gran consumo (leche y lácteos, productos de panadería, aceite y aceitunas, platos elaborados) para los que la diferenciación de producto frente a los competidores es más difícil de conseguir que en otros segmentos (como los productos gourmet, los vinculados a denominaciones de origen, etc); por otra, la extensión de las *marcas del distribuidor* en sus segmentos de producción supone una fuerte presión competitiva tanto en lo que se refiere a precios como en explotación de sinergias con la comercialización de otros productos. Además, salvo en el caso de MAHESO que tiene cierto margen para diferenciarse, las otras tres empresas están sometidas a la competencia de otras empresas, tanto locales como multinacionales.

La revisión de los cuatro casos estudiados recoge asimismo la existencia de una empresa (AGROSEVILLA) para la que la exportación supone una parte muy importante de su negocio (más del setenta y cinco por cien) y una en la que es una parte reducida, CAPSA para la que supone entre el 1 y el 5%, encontrándose

las otras dos, MAHESO y PANAMAR en valores intermedios. Estas importantes diferencias son consecuencia de las propias características de las empresas. AGROSEVILLA se fundó para comercializar y facilitar las exportaciones de las cooperativas asociadas, mientras que en el resto de empresas, las exportaciones empezaron cuando la empresas ya habían alcanzado un nivel de maduración importante en el mercado nacional. Las ventas al exterior se producen, primero, de forma esporádica sin responder a un plan definido y, a medida que tanto el mercado nacional como las empresas fueron transformándose, la actividad internacional pasó a formar parte de la estrategia de negocio de las empresas.

Excepto el caso de CAPSA, las exportaciones de las empresas estudiadas están muy concentradas en los países desarrollados. Si bien se trata de productos de gran consumo para los que existe demanda en otros países, hay que tener en cuenta que los requisitos de calidad y seguridad suponen unos mayores costes que, tal vez sea más difícil rentabilizar en mercados menos desarrollados para los que los requisitos sean menos exigentes. Por otro lado, y aunque no sea una pauta general, hay que tener en cuenta que el comercio minorista tiene características diferentes en unos países y otros. Mientras que en los países avanzados las cadenas de supermercados e hipermercados suponen partes muy importantes de las ventas de estos productos, en otros mercados los comercios de menor tamaño tienen un peso mayor. Por ello, estas empresas, cuyos productos están por definición dirigidos al consumo masivo, encontrarán una mayor facilidad para vender en mercados de países avanzados que en países en vías de desarrollo.

Más allá de esta caracterización general, existen elementos que es preciso considerar. Como se indicó, en el caso de tres de ellas las exportaciones se iniciaron con pedidos esporádicos recibidos y no tanto como resultado de una estrategia definida. Este rasgo se traduce en los primeros destinos de exportación iniciales. En el caso de PANAMAR, un país poco habitual para los exportadores españoles, como es el caso de Panamá, se encuentra entre los primeros destinos, como ocurre con la República Dominicana para CAPSA. Cuando la exportación pasa a formar parte de la estrategia de las empresas se observa que los mercados siguen una pauta predecible, con atención a países próximos (ya sea en términos geográficos o culturales) como Portugal, Italia (MAHESO, CAPSA). AGROSEVILLA, cuya vocación era diferente, aprovechó rápidamente que el producto que exportaba (aceitunas de mesa y aceite) tenía ya una aceptación pre-

via importante para acudir a dichos mercados, como en el caso de Italia, pero también Estados Unidos o Arabia Saudita, a la vez que trataba de introducirse en mercados en los que actuaba como empresa exploradora, como es el caso de algunos de los países de la extinta URSS a medida que las aceitunas se convertían en un producto más conocido y su consumo se extendía (Parejo y Rangel, 2016). Tras las fases iniciales, empresas como MAHESO, que necesitan de cierta adaptación de su producto a los gustos locales, venden en EEUU, Reino Unido o Japón, mientras que CAPSA tiene en Latinoamérica su principal mercado de exportación.

Las razones para exportar también muestran diferencias entre las empresas. Mientras que para CAPSA y PANAMAR, cuyo producto es más homogéneo, el crecimiento y dar respuesta estratégica a la globalización económica son factores que emergen entre los principales motivos para exportar, en MAHESO domina el aprovechamiento de las ventajas competitivas que tiene la empresa y mejorar su competitividad y en AGROSEVILLA es la situación del mercado nacional/extranjero el factor dominante. De la misma forma, la falta de demanda interna o la demanda específica del exterior no son los factores a los que CAPSA o PANAMAR dan más importancia.

La trayectoria de la actividad exportadora, en el caso de AGROSEVILLA, está caracterizada por la propia naturaleza de la empresa que nació con esta vocación mientras que para PANAMAR y MAHESO la actividad exportadora se ha desarrollado de forma gradual, accediendo a mercados lejanos cuando la empresa ha adquirido experiencia en mercados donde no hay la misma complejidad. CAPSA, para la que la actividad exportadora es aún reducida, se ve sometida a los altibajos propios de las fases iniciales.

Para todas las empresas estudiadas, la venta directa es una de las vías importantes para poner sus productos en los mercados internacionales. Este resultado es el esperable dado que se trata de productos que llegan a los consumidores a través de supermercados y contactar y vender a estos no parece tener especiales dificultades para las empresas del sector. Por otro lado dos de las empresas, PANAMAR y AGROSEVILLA, tienen filiales comerciales en los países de destino para gestionar sus ventas en dichos mercados.

Con respecto a la valoración del riesgo inherente a las actividades de exportación, las cuatro lo consideran elevado, aunque en el caso de CAPSA la valora-

ción es mucho menor. Esta valoración debe ponerse en contexto con el elevado acuerdo en que dicho riesgo no es más elevado que otros que asume la empresa en su funcionamiento normal. Aunque la razón de esta valoración del riesgo puede fundamentarse en distintos motivos, las tres empresas que señalan la mayor importancia del mismo atribuyen la principal razón a la necesidad de una adecuada planificación y gestión y no tanto a que los resultados sean a largo plazo o por la dificultad de valorar costes y rentabilidades finales. Aunque a la hora de valorar los principales obstáculos para llevar a cabo las exportaciones, la capacidad gerencial no sea señalada como uno de los principales, tanto para PANAMAR como para MAHESO e incluso AGROSEVILLA, las necesidades de conocer el entorno y de disponer de información general sobre el mercado son señalados como los principales obstáculos. De la misma forma, todas ellas dan una gran importancia a la dificultad para encontrar clientes locales /agentes o distribuidores entre las barreras, mientras que las cuestiones de costes, aunque importantes, no se consideran por parte de ninguna de las empresas estudiadas como uno de los principales obstáculos para exportar. Este resultado está en consonancia con la realidad, ya señalada en distintos lugares, de que las empresas españolas necesitan avanzar en la profesionalización de su dirección para poder emprender con éxito su proceso de internacionalización en la medida en que ésta permitirá una mejor planificación de la actividad exportadora, así como el conocimiento del mercado de destino y la utilización de las fuentes de información y mecanismos existentes más adecuados. La menor importancia dada a los factores vinculados a los costes apunta a que se trata de empresas que han alcanzado una dimensión considerable y que, por tanto, no es ese el factor que más les limita de cara a su internacionalización.

A la hora de seleccionar los mercados de destino, las cuatro empresas señalan como principales factores las oportunidades que ofrecen los países basadas en una competencia reducida y la inexistencia de barreras de acceso. La importancia del grado de competencia no es sorprendente, dado que el producto que llevan al mercado es relativamente homogéneo al de otros competidores y, por ello, situaciones donde la competencia sea elevada hacen más difícil poder tener éxito. Hay que tener en cuenta que, a diferencia de otros sectores, los productos alimenticios están sometidos en muchos países a normativas técnicas (que, en algunos casos pueden esconder auténticas barreras no arancelarias) que no pueden dejar de ser considerados. En el otro extremo, la distancia geográfica o cultural no son factores importantes por lo que las empresas pueden gestionar y/o solventar los efectos que dicha distancia genera.

Con respecto a las transformaciones que han tenido que acometer las empresas para exportar, tanto CAPSA como PANAMAR y MAHESO señalan la necesidad de cambios organizativos internos (creación de un departamento de comercio exterior, modificar las tareas asignadas a cada departamento), mientras que AGROSEVILLA, que se fundó ya con la vocación exportadora, no ha tenido esa necesidad. En el caso de MAHESO, que elabora alimentos listos para el consumo final, la adaptación a gustos locales ha sido uno de los retos importantes, aunque también CAPSA y AGROSEVILLA han visto en dicha adaptación uno de los cambios importantes a realizar. La necesidad de proporcionar una mayor formación a los trabajadores y la adaptación a normativas y exigencias de calidad forman parte también de las transformaciones que estas empresas han tenido que acometer para poder exportar.

Las medidas de apoyo a la internacionalización son una cuestión compleja para las que algunos de los estudios existentes (Fayós, Calderón y Mir, 2009) han puesto de manifiesto que deben tener características específicas. Para las cuatro empresas estudiadas, el apoyo que más han valorado es el que se refiere a la cooperación con otras empresas, tanto en el destino como en el origen. Tanto AGROSEVILLA como PANAMAR y CAPSA, cuya actividad exportadora se inició de forma diferente, valoran también la información sobre clientes y mercados. Los apoyos en la formación de los trabajadores han sido especialmente valorados en el caso de CAPSA y MAHESO. Finalmente, puede decirse que los mecanismos de apoyo vinculados a la actividad financiera (líneas de financiación, seguro de crédito) se encuentran entre los menos valorados por parte de las cuatro empresas, probablemente porque el sistema financiero y el propio funcionamiento de las empresas los proporcione de forma satisfactoria.

Cuando se pregunta a las empresas cuál es el principal resultado derivado de la exportación, todas ellas señalan en un lugar muy significativo la mayor probabilidad de exportar a otros mercados. Esto es, las empresas constatan que la exportación es un proceso que requiere aprendizaje y es la experiencia con éxito en un mercado la que ayuda a la entrada en otros mercados. La valoración en términos de beneficios es, sin embargo, muy desigual. Mientras que para MAHESO y AGROSEVILLA es uno de los resultados importantes, para CAPSA y para PANAMAR tiene una importancia secundaria, ocupando su lugar el estímulo a una estrategia de innovación o la mejora de las habilidades de su personal. La vinculación entre el mercado nacional y el internacional es patente en el caso



de AGROSEVILLA cuyo principal resultado es que el mercado internacional permita compensar la situación en el mercado interior. Sin embargo, en el caso de CAPSA o PANAMAR este elemento tiene una importancia mucho menor, probablemente por la no saturación del mercado nacional vía la creación de nuevos productos y/o el margen de crecimiento de las mismas empresas a costa de sus competidores. Debe señalarse también que para MAHESO y CAPSA la exportación ha supuesto una mayor cooperación con otras empresas, factor menos importante en el caso de PANAMAR y aún menos en el caso de AGROSEVILLA.

Las actividades de comercio internacional de las empresas requieren prestar atención también al estudio de las importaciones que estas realizan, lo que permitirá determinar su participación en cadenas globales de valor. En este aspecto, hay que señalar que AGROSEVILLA, empresa fundada para exportar la producción de las cooperativas fundadoras, no realiza este tipo de actividades. En el caso de CAPSA la adquisición de productos en el extranjero se realiza de forma esporádica para complementar aquellos bienes intermedios que en un momento no pueda adquirir en el mercado nacional. La situación es diferente en el caso de PANAMAR que se aprovisiona en el exterior, fundamentalmente en países europeos, de algunas de las materias primas que necesita para su proceso productivo, o MAHESO para la que la compra en el exterior forma parte de su estrategia de costes.

De las cuatro empresas estudiadas, sólo PANAMAR y AGROSEVILLA han realizado inversiones directas en el exterior. En ambos casos, la inversión realizada tuvo como finalidad apoyar la actividad exportadora y no replicar el proceso productivo o llevar a cabo alguna fase más del mismo. PANAMAR invirtió en Chile para apoyar a la comercialización de su producción realizada en España, pero en el caso de AGROSEVILLA también se buscó el aprovisionamiento (en países de Mercosur) de aceitunas con el fin de, aprovechando su know-how y canales de comercialización ya abiertos, abastecer los mismos mercados explotando la ventaja de costes que supone y evitar así las barreras arancelarias que algunos de estos países ponían a la producción con origen en España. Para ambas empresas, en la selección del país tuvieron más importancia factores de carácter institucional (como la existencia de un marco político de bajo riesgo o un entorno empresarial adecuado) que las características económicas de los mismos o las políticas públicas que estimulasen la inversión.

En resumen, el estudio de estas cuatro empresas españolas del sector alimentario ha puesto de manifiesto que las estrategias de internacionalización son variadas, aún entre empresas cuyo mercado comparte rasgos fundamentales, así como que el grado de internacionalización difiere notablemente. La propia naturaleza de las empresas parece haber condicionado la intensidad y extensión del mismo. Cabe también destacar que el principal resultado de la actividad exportadora realizada hasta la fecha no es la mejora de márgenes de beneficios, como el apoyo a una estrategia a más largo plazo, pudiendo entrar a más mercados, incentivar la innovación o mejoras en la calidad. Hay que señalar también que aunque dos de ellas han realizado inversiones en el exterior, no se trata de empresas multinacionales donde las inversiones contribuyan a alguna estrategia adicional a la de fomentar y canalizar las actividades comerciales de las empresas.

# Experiencias de internacionalización de empresas agroalimentarias de gran consumo

---

## ▶ **AGROSEVILLA ACEITUNAS**

Producción, envasado y comercialización de aceite de oliva y aceitunas

## ▶ **CAPSA FOOD**

Fabricación de productos lácteos y sus derivados

## ▶ **MAHESO**

Productos congelados preparados y precocinados

## ▶ **PANAMAR**

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

## ▶ **Nota metodológica**

## Experiencias de internacionalización de empresas alimentación gran consumo


---

### **AGROSEVILLA ACEITUNAS**

Producción, envasado y comercialización  
de aceite de oliva y aceitunas

## Resumen

**Agro Sevilla es una cooperativa de 2º grado dedicada a la producción, envasado y comercialización de aceite de oliva y aceitunas, fundada en 1977, que actualmente está conformada por 12 sociedades cooperativas que representan a más de 4.000 agricultores socios.**



**Su modelo de negocio se basa en la trazabilidad desde el origen, que les permite avanzar en su propia cadena de valor desde el campo hasta la tienda y el consumidor final.**

**Exporta más del 80% de su producción a más de 70 países de los cinco continentes. Ha realizado inversiones directas en el exterior, tanto productivas como de comercialización, aunque en estos momentos sólo tiene operativas filiales comerciales en el exterior.**

**Su actual estrategia de internacionalización se fundamenta en:**



la diversificación:  
geográfica, canal de distribución  
y marca



y la innovación, tanto a nivel de  
investigación industrial como para  
el desarrollo de nuevos productos.

---

# Descripción de la empresa

## Descripción de la empresa



AGROSEVILLA ACEITUNAS<sup>2</sup> es una sociedad cooperativa, creada en 1977, que se dedica a la producción, envasado y comercialización de aceite de oliva y aceitunas. Actualmente, está conformada por 12 sociedades cooperativas, que representan a más de 4.000 agricultores socios, y es la sociedad matriz del grupo Agrosevilla, que integra en la actualidad a Aceites Agro Sevilla, S.A.U.; A.S. Comercio y Servicios, S.A.; Agro Sevilla-U.S.A., Inc.; y Agro Sevilla Italia SRL, estas dos últimas filiales comerciales y distribuidoras. El principal centro productivo, su fábrica de envasado de aceitunas, radica en la localidad de La Roda de Andalucía y su planta de envasado de aceite en La Puebla de Cazalla, ambas en la provincia de Sevilla<sup>3</sup>.

- ▶ AGROSEVILLA tiene su origen en 1972 cuando un grupo de cooperativas oliveras decidieron unirse formando UTECO Sevilla, una unión territorial de cooperativas andaluzas orientada a dar servicios a las cooperativas de la provincia de Sevilla. Cinco años después, en diciembre de 1977, estas cooperativas decidieron crear AGROSEVILLA, para distribuir y comercializar aceituna de mesa de sus asociados más allá de las fronteras nacionales.

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

3 <https://agrosevilla.com/en/>

- ▶ En sus inicios AGROSEVILLA se centró en la exportación de aceituna a granel en el canal industrial, para posteriormente dirigirse hacia el canal HORECA - donde es especialista sobre todo en los llamados QSR (*Quick Service Restaurants*) o restaurantes de comida rápida- y la venta minorista. Hoy en día el canal industrial, que fue el inicio de su negocio y que es el que supone menor valor añadido, supone tan solo un 7% de sus ventas totales, mientras que al canal HORECA se dirige el 55% y al comercio minorista el 38% del total de sus ventas.
- ▶ El 40% de las ventas de AGROSEVILLA se realizan a través de sus propias marcas (COOPOLIVA, SEVILLE PREMIUM, OLICOOP y AGROSEVILLA) y el 60% restante bajo marca de distribuidor. El sector de la aceituna de mesa está dominado por las marcas del distribuidor: en España prácticamente el 70% de las aceitunas se comercializan bajo marcas de la distribución y en países como EE. UU. el porcentaje es aún mayor.
- ▶ AGROSEVILLA controla cada una de las fases de producción para sus aceitunas: desde cuidar los olivos y cosechar las aceitunas hasta fabricar, distribuir y comercializar el producto final, asegurando así una trazabilidad rigurosa y mayor control de calidad durante cada etapa de la cadena de valor, desde la fuente hasta el destino final.
- ▶ El grupo factura en torno a 150 millones de euros anuales y genera más de 400 empleos directos y más de 4.500 empleos indirectos (cooperativas y agricultores), así como más de 500.000 jornales de cosecha cada año. Está entre los mayores productores y exportadores de aceitunas de mesa del mundo y entre los 20 primeros exportadores de aceite de España, a pesar de que la exportación de aceite supone menos del 5% del total de sus exportaciones. Exporta más del 80% de su producción a países situados en todos los continentes del mundo.



- ▶ Su estructura comercial y de distribución se organiza en 9 áreas geográficas, incluyendo las ventas en el mercado nacional, con un responsable al frente de cada una ellas y con el apoyo de asistentes para las tareas administrativas de *back office*. También cuenta con 2 filiales comerciales y de distribución en dos de los principales mercados: EE. UU. e Italia. A finales de 2018 se incorpora un nuevo director de innovación para organizar el área de I+D+i, tanto a nivel de investigación industrial como para el desarrollo de nuevos productos, elaborándose un Plan Estratégico de Innovación con el objetivo de conseguir integrar la innovación y la creatividad en el día a día de la empresa, incrementar la facturación y rentabilidad de forma recurrente y sostenida y, a su vez, poner en valor a la aceituna de mesa y aumentar la frecuencia de su consumo aportando valor añadido a la compañía.
  
- ▶ En 1989 AGROSEVILLA recibe el “Premio Arco Iris del Cooperativismo” a la mejor cooperativa. Este galardón, creado en 1988, reconoce la trayectoria de iniciativas empresariales y de la economía social que promuevan el cooperativismo. En 2009 recibe el Premio “Alas a la implantación exterior” concedido por Extenda, la Agencia Andaluza de Promoción Exterior de la Junta de Andalucía.

---

# La historia de la internacionalización de la compañía

---

# La historia de la internacionalización de la compañía

---

Las circunstancias de crisis de la segunda mitad de los años 70 del pasado siglo motivaron el nacimiento de AGROSEVILLA para acceder a mercados exteriores. Después de cuarenta años de vida la compañía está presente en más de 70 países de los cinco continentes.

En el momento de su constitución, el olivar en España atravesaba una profunda crisis y los bajos precios del aceite de oliva empujaban a muchos agricultores a arrancar sus olivos. Los agricultores se encontraban en manos de los compradores, que eran los que marcaban los precios. La aceituna más cultivada en la Sierra Sur de Sevilla era la variedad hojiblanca, apta tanto para aceite de oliva como para aceituna de mesa, aunque no era apreciada en España por su textura demasiado firme. De hecho, en aquella época se consideraba como una “aceituna basta” para el gusto local, donde las variedades manzanilla y gordal eran las habituales. Por el contrario, esa misma característica de su textura la hacía muy apreciada en otros países de gran consumo, como Italia o Arabia Saudita. Ante la debilidad del mercado nacional y la existencia de demanda internacional varias cooperativas de Sevilla y Málaga decidieron unir sus fuerzas y crear AGROSEVILLA para comenzar no solo a producir sino a envasar y a exportar directamente y avanzar de este modo en la cadena de valor y en la defensa de sus productos.

▼  
**Vocación  
exportadora  
desde su  
constitución.**

Inicialmente AGROSEVILLA creció en mercados ya consumidores de este producto, como Italia, Arabia Saudita y Australia, y también en otros donde la aceituna empezaba a ser conocida, como la antigua Unión Soviética, dando entrada al resto de países que se conocía en su momento como bloque del Este.

En los EE. UU. se optó por la creación de una filial comercial, después de valorar diversas alternativas, evitando así los importadores tradicionales que controlaban los precios y modulaban la oferta.

La estrategia en Europa estuvo inicialmente centrada en el mercado italiano, en el que una variedad tan específica como la aceituna "hojiblanca" tenía una mayor aceptación. Las características de firmeza y consistencia de este tipo de aceituna la hacían mucho más atractivas para el consumidor italiano, que valoraba su textura "*croccante*". En aquellos momentos en el resto de los países europeos solo se contaba con clientes puntuales y poco significativos. La estrategia de competencia en precios que entonces prevalecía en esta área hizo que, por su escasa rentabilidad, no fuera un objetivo prioritario para la compañía, hasta que en 1998 se decidió impulsar la comercialización a través de marcas del distribuidor en cadenas al por menor del Norte de Europa.

La amplia diversificación geográfica lograda tras 40 años de existencia le permite que posibles crisis en una región puedan compensarse con los mejores resultados de otras.

Al año salen de su planta industrial rumbo a diferentes países más de 6.000 contenedores, siendo sus principales mercados Italia, Arabia Saudita y EE. UU. Atendiendo a los datos facilitados por la Asociación Española de Exportadores de Aceitunas de Mesa (ASEMESA) las exportaciones de AGROSEVILLA suponían en ese año el 14% del total de las exportaciones españolas de aceituna de mesa, con unas cuotas de mercado global del 34% en Oriente Medio, 23% en Asia Pacífico, 13% en la Unión Europea, 10% en Norteamérica, 8% en Europa y 6% en Iberoamérica.

▼  
**La internacionalización comienza en países que ya conocían el producto.**

▼  
**Diversificación geográfica para reducir dependencia.**

---

# **Análisis de la internacionalización**

## La decisión de exportar

AGROSEVILLA se creó para dar salida en el exterior a la producción de diferentes cooperativas. Por lo tanto, la decisión de exportar fue una respuesta a la debilidad del mercado nacional.

Ante la profunda crisis que en los años 70 del pasado siglo atravesaba el olivar en España, donde no existía demanda para la variedad de aceituna de la variedad “hojiblanca”, y los bajos precios del aceite de oliva, varias cooperativas de Sevilla y Málaga decidieron unir sus fuerzas para comenzar a vender sus productos en el exterior.

▼  
**Se exporta para sobrevivir ante la debilidad del mercado doméstico.**

### Gráfico 2

#### ¿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 fue una decisión de supervivencia y la constatación de que había una demanda exterior del producto, lo que permitía diversificar mercados y aprovechar las ventajas competitivas y la capacidad productiva del grupo.

En ningún caso fue consecuencia de una estrategia establecida para mejorar su productividad y competitividad, ni como respuesta a la competencia exterior o de sus competidores. Tampoco como respuesta específica a la globalización.

Cuando AGROSEVILLA se inicia en la exportación, esta actividad estaba regulada a nivel estatal en España y los medios de comunicación y transporte no eran ni mucho menos los actuales. Los contactos con el exterior se hacían vía telex y las conferencias telefónicas eran programadas con días de antelación.

Los inicios en la exportación fueron complejos, comenzando en mercados donde el producto, la aceituna de mesa, era ya conocido y apreciado, como era el caso de Italia, el primer mercado en el que se formalizaron las ventas, así como en aquellos donde ya se tenían contactos iniciados en la fase de la Unión Temporal de Cooperativas, que fueron el origen de AGROSEVILLA, como eran los países del extinto bloque de la Unión Soviética (URSS), Arabia Saudita o Australia.

▼  
**El inicio de la exportación no respondió a una estrategia de mejora de la competitividad.**

## Trayectoria y vía utilizada para exportar

AGROSEVILLA nació con vocación exportadora, para hacer frente a la crisis del mercado nacional.

El aumento de sus exportaciones ha sido gradual. Se comenzó vendiendo en mercados donde el producto era conocido y demandado, como es el caso de Italia, Arabia Saudita o Australia. Posteriormente se ha ido accediendo a otros mercados hasta estar presentes en países de todos los continentes.

Para el inicio de la exportación se realizaron contactos directos en destino, mediante visitas personales. No se recurrió para iniciarse en la exportación a intermediarios privados en España ni a la cooperación con otras empresas locales.

▼  
**Vocación exportadora desde su creación.**

### Cuadro 1

#### Trayectoria y vía utilizada para exportar

<b>Trayectoria de la exportación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nació con vocación exportadora.</li><li>• Aumento gradual de sus exportaciones.</li></ul>
<b>Vía utilizada para exportar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Venta directa.</li><li>• Distribuidores y agentes, a comisión.</li><li>• Distribuidores de cadenas de comercio minorista.</li><li>• Filial comercial propia en destino.</li></ul>

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.



Para realizar las exportaciones se utilizan las vías más adecuadas a las características del mercado de destino. En ocasiones se recurre a la venta directa -más del 80% del total se hace por esta vía-, distribuidores y agentes locales a comisión, como es el caso de Brasil, Japón o Francia, o distribuidores de cadenas de comercio minorista, como ocurre en Italia. También se han creado filiales comerciales en el exterior en determinados países. Por el momento no se realizan ventas directas a través de internet.

En los EE. UU., después de valorar diversas alternativas, se llegó a la conclusión de que la mejor forma de acceder al mercado era directamente y no a través de los importadores tradicionales, que controlaban los precios y modulaban la oferta. Por ello, se optó por crear en 1987 una filial comercial, que diera servicio directo a los clientes, y que ha logrado posicionarse como la mayor importadora de aceitunas de mesa de España.

La estrategia en Europa estuvo inicialmente centrada en el mercado italiano. En el resto de los países europeos, dado que la rentabilidad era reducida por la fuerte competencia en precios, los clientes eran pocos y puntuales hasta que en 1998 se decidió impulsar la comercialización a través de las marcas de distribuidores de cadenas de venta al por menor del norte de Europa.

En Latinoamérica, con el objetivo de mejorar el suministro y también para tener acceso a otras variedades de aceituna, se crearon en 2001 filiales productivas en Argentina y Chile que, ante la imposibilidad de lograr un volumen de negocio suficiente, dejaron de estar operativas en 2013. En 2001 se abre la filial Agro Sevilla Argentina S.A. Se adquirió una envasadora de aceitunas en Mendoza (Argentina), para salvar las restricciones impuestas por MERCOSUR a la UE e inten-

▼  
**Uso de distribuidores y agentes locales, así como creación de filiales comerciales en destino.**

tar abastecer así a Brasil, el principal mercado de la zona. También en 2001 se crea Agro Sevilla Chile LDA mediante una *joint venture* con la familia olivarera Moreno Prohens, de Copiapó (Atacama). Ambas filiales mantuvieron actividad hasta 2013.

En cuanto a los canales de distribución de la exportación, AGROSEVILLA tiene presencia activa tanto en los canales de HORECA como industrial. En algunas ocasiones los distribuidores son a su vez los que realizan las importaciones para el país. Así en algunos países hay un solo cliente importador y distribuidor, mientras que en otros hay importadores y distribuidores cada uno cubriendo una zona del país.

Las condiciones también varían en función de cada mercado, desde la exclusividad total hasta compartir clientes con empresas competidoras y lo mismo en cuanto a las condiciones económicas, que son completamente diferentes en cada país/mercado.

No hace habitualmente exportación indirecta a través de un departamento de compras de una empresa extranjera o un *broker* o de empresas especializadas que actúan como departamento de exportación para distintas empresas conjuntamente. Solo han tenido que recurrir a estos medios cuando no han podido hacer venta directa a través de importadores o distribuidores. Nunca han usado consorcios de exportación, ya que es una empresa que nació para exportar.

En cuanto a la política de marcas, dado que el sector de la aceituna de mesa está dominado por marcas del distribuidor, AGROSEVILLA exporta aproximadamente el 40% de sus ventas bajo sus propias marcas (COOPOLIVA, SEVILLE PREMIUM, OLICOOP y AGROSEVILLA) y el 60% con marcas de distribuidores.



**Diversificación  
por canales y  
marcas.**

## Riesgos y obstáculos en la exportación

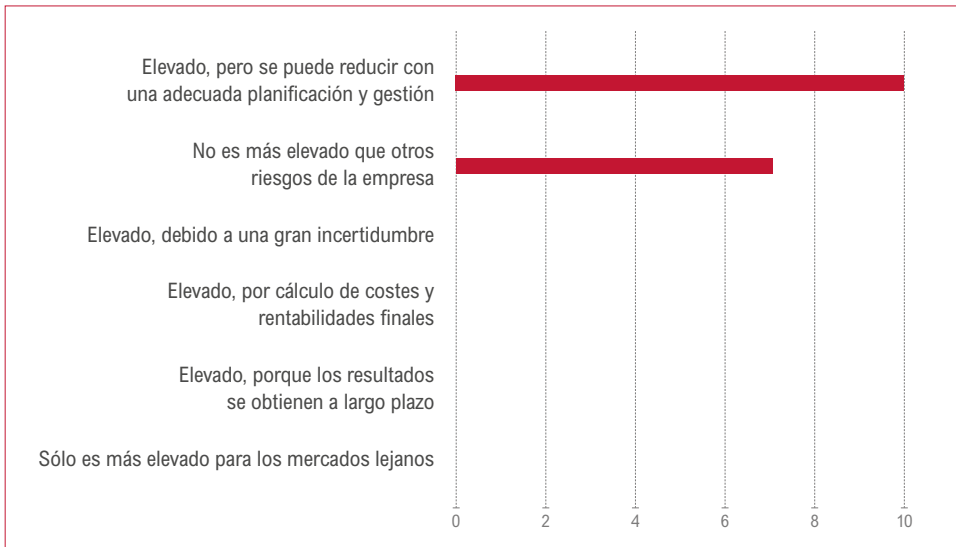
Para AGROSEVILLA el riesgo asociado al inicio de su actividad exportadora fue elevado, pero, en su opinión, se puede mitigar con una adecuada planificación y gestión.

También considera que no son sustancialmente mayores que otros que asume en el desarrollo de su actividad empresarial.

▼  
**Elevados, pero gestionables y no sustancialmente superiores a otros.**

### Gráfico 3

¿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.

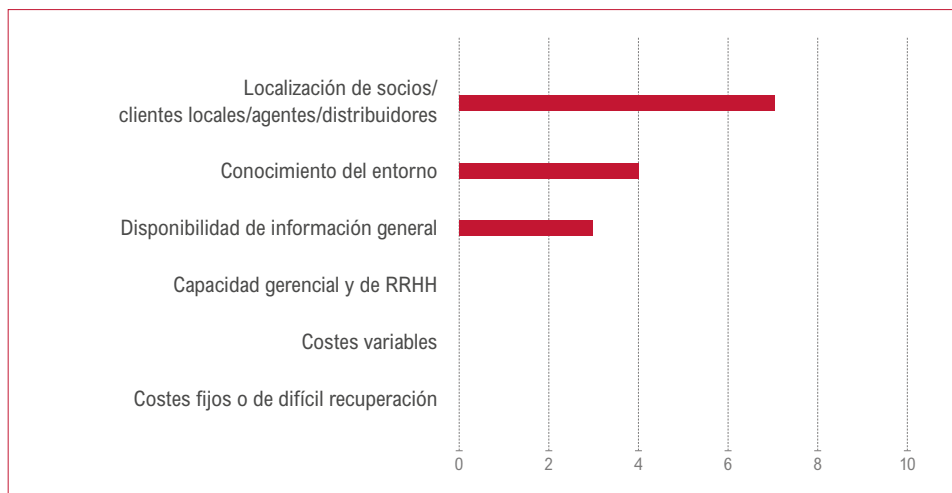
La incertidumbre, el cálculo de costes y rentabilidades finales o que los resultados en la exportación se obtengan a largo plazo no son considerados como elevados porque es una empresa que nació para este fin. La compañía plantea la internacionalización como una actividad que requiere desarrollar relaciones a largo plazo siempre que sea posible. Aún trabajan con el primer cliente al que exportó la empresa en sus inicios, una compañía italiana, a pesar de los cambios generacionales que se han producido.

Para AGROSEVILLA el mayor obstáculo en la actividad exportadora es la localización de socios, clientes, agentes y distribuidores locales.

▼  
**La mayor dificultad es localizar clientes y agentes/distribuidores locales adecuados.**

#### Gráfico 4

#### ¿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.

También se consideran relevantes en el inicio de la exportación, aunque son consideradas menos importantes, el conocimiento del entorno y la disponibilidad de información. Ahora es más fácil, pero hace años, cuando AGROSEVILLA se inició en la internacionalización, era muy difícil acceder a información fiable tanto sobre los potenciales clientes como sobre las características de otros mercados.

Para AGROSEVILLA no se considera problemático para la exportación la capacidad gerencial y de recursos humanos, así como los costes fijos y variables relacionados, ya que la empresa nació para exportar y la capacidad gerencial y los recursos humanos estaban orientados desde el inicio a esta necesidad.

▼  
**El conocimiento del entorno es importante.**

## Selección de los mercados de destino de las exportaciones

Para AGROSEVILLA los factores más determinantes para seleccionar los mercados de destino de sus exportaciones son las oportunidades en el mercado local de destino y el nivel de barreras de entrada existente.

En el mercado de la aceituna hay países que han establecido elevadas barreras de entrada, que además son diferentes según la procedencia del producto. Así, en Irán está prohibida la importación de aceitunas desde España, y en Brasil el arancel que se aplica a la aceituna española es muy superior a los de competidores de países que forman parte de MERCOSUR, como Perú, Argentina o Chile, competidores directos.

▼  
**La existencia de oportunidades y las condiciones políticas y económicas del país de destino son determinantes.**

**Gráfico 5**  
**¿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 concede una importancia destacada al marco político institucional, a las características económicas, al entorno empresarial y a la evolución del tipo de cambio de la divisa del país de destino, ya que considera que es necesario disponer de estabilidad en los países donde exporta por los largos periodos de maduración que requiere esta actividad y los reducidos márgenes con los que se operan en estos productos. Desde la incorporación de España a la UE y al euro AGROSEVILLA vende solo en esta divisa, para evitar los riesgos derivados de los tipos de cambio. La única excepción se hace con la filial en EE. UU., a la que se factura en dólares americanos.

Para AGROSEVILLA en la selección de los mercados de destino de sus exportaciones no es relevante la distancia. Venden sus productos en 70 países del mundo, alguno tan lejano geográficamente como Nueva Zelanda. Tampoco es determinante la existencia de apoyos públicos para la exportación en España, aunque es bienvenida.

Los mercados a los que se dirigen las exportaciones de AGROSEVILLA se caracterizan por ser países de los que se tiene un conocimiento previo, obtenido de relaciones personales y visitas. En este sentido, la asistencia a ferias en el exterior fue especialmente relevante desde finales de los años ochenta, en los ejercicios siguientes al inicio de la exportación, hasta inicios del siglo actual. Hoy en día el conocimiento de los mercados y las empresas está al alcance de la mano vía internet, pero hace 40 años la única manera de conocer los mercados era viajar y las relaciones personales con los clientes han jugado un papel muy importante.

Los mercados de destino de sus exportaciones no se caracterizan porque existan apoyos públicos específicos para su acceso o que sean pertenecientes a una misma área económica y comercial. Tampoco la proximidad cultural o geográfica, conforme a lo señalado.



**En la selección de mercados de sus exportaciones no es determinante la existencia de ayudas públicas ni la proximidad.**

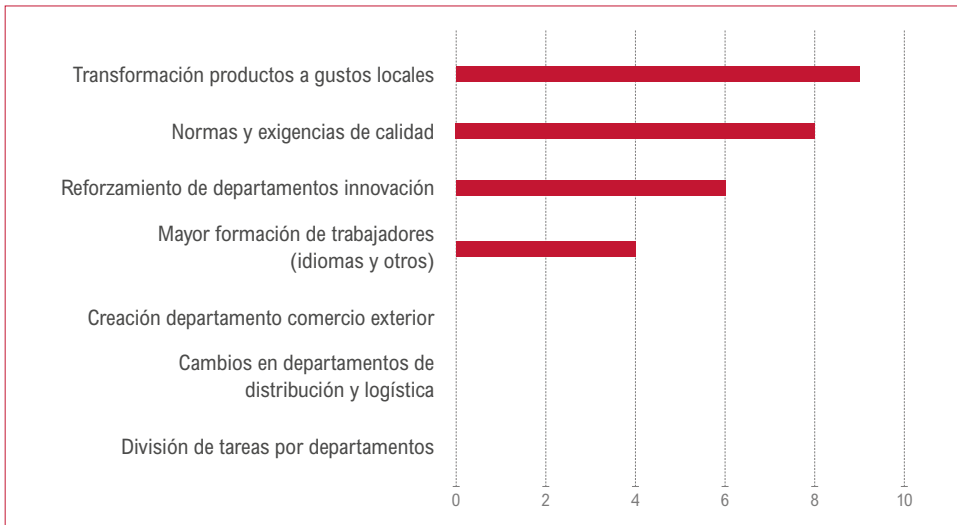
# Transformaciones acometidas para exportar

AGROSEVILLA se creó para exportar, por lo que su estructura organizativa se diseñó para tal fin. Asimismo, se seleccionó personal específicamente formado y experto en la internacionalización.

Por ese motivo no fue preciso crear un departamento de comercio exterior, ni tuvo que dividir tareas entre departamentos o hacer cambios en los departamentos existentes de distribución y logística. Toda la estructura organizativa se orientó desde su creación a la exportación.

## Gráfico 6

**¿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.



Lo que sí ha exigido la exportación es transformaciones internas continuas para adaptar mejor sus productos a los gustos y a las normativas locales de aquellos mercados exteriores en los que operan.

La exportación también requiere dedicar una creciente atención a la innovación y a la formación permanente de los trabajadores. A finales de 2018 se incorporó un nuevo director de innovación para organizar el área de I+D+i, elaborándose un Plan Estratégico de Innovación con el objetivo de conseguir integrar la innovación y la creatividad en el día a día de la empresa, incrementar la facturación y rentabilidad de forma recurrente y sostenida y, a su vez, poner en valor a la aceituna de mesa y aumentar la frecuencia de su consumo aportando valor añadido a la compañía.

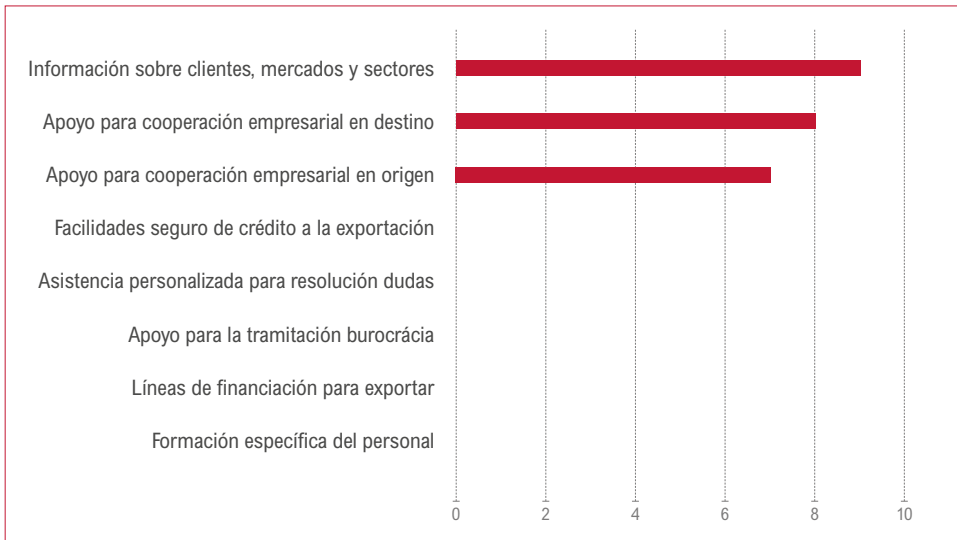
▼  
**Las mayores transformaciones están asociadas a la adaptación a gustos y normas locales.**

## Apoyo recibido para exportar

Para AGROSEVILLA los apoyos para exportar más apreciados son, por este orden, la información sobre clientes, mercados o sectores y las acciones dirigidas a facilitar la cooperación empresarial, tanto en destino, especialmente la organización de delegaciones para asistir a ferias internacionales especializadas, como en origen, como es la organización de reuniones explicativas para acceder a otros mercados.

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

**Gráfico 7**  
**¿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.

La participación en ferias internacionales del sector agroalimentario es parte integral de su estrategia comercial, con el doble objetivo comercial de estrechar relaciones con clientes habituales, dándoles apoyo en eventos comerciales de relevancia en sus mercados, y a la vez buscando potenciales nuevos compradores, aprovechando el ahorro económico y temporal que facilitan estos eventos. Además, la existencia a estas ferias es utilizada para estar al corriente de tendencias y novedades del sector, así como de las actividades llevadas a cabo por empresas competidoras.

Para AGROSEVILLA no es importante el apoyo público existente para la formación específica en comercio exterior del personal -ya que los empleados son especialistas en la materia-, la tramitación burocrática o la asistencia personalizada para la resolución de conflictos. Tampoco las facilidades de seguro de crédito para la exportación y las líneas de financiación para exportar. Todas las exportaciones están aseguradas por empresas de seguro de crédito a la exportación o en su defecto cubiertas por cartas de crédito o garantías bancarias.

Sí se valora especialmente el apoyo ofrecido por la Federación de Industrias de Bebidas y Alimentos (FIAB), suministrando información actualizada y la existencia de un grupo de internacionalización que permite constatar opiniones e ideas sobre esta materia con otras empresas.

▼  
**Se valoran especialmente las ayudas para asistir a ferias internacionales.**

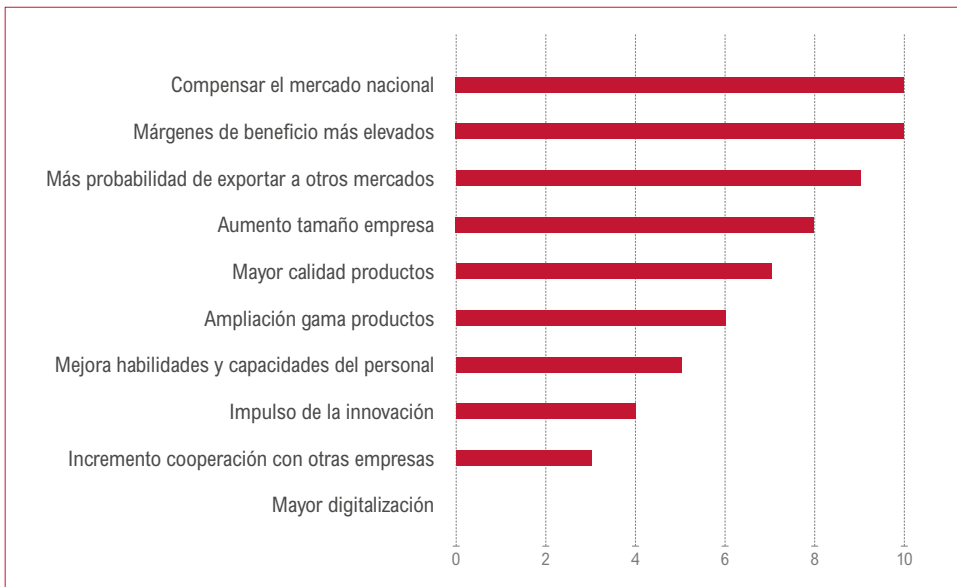
## Resultados obtenidos con la exportación

AGROSEVILLA valora muy positivamente los resultados obtenidos con sus exportaciones. Su actividad exportadora les ha permitido, sobre todo, equilibrar las fases desfavorables en el mercado nacional. De hecho, empezó a exportar desde sus inicios ante la crisis que atravesaba el mercado local y lograr márgenes de beneficio más elevados.

▼  
**Mayores márgenes de beneficio y mayor probabilidad de exportar a otros mercados.**

### Gráfico 8

¿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 sido positivo, pero en menor intensidad y en orden decreciente, porque ha aumentado la probabilidad de vender en otros mercados, le ha permitido adquirir más tamaño, ampliar la gama de sus productos y su calidad, mejorar las habilidades y capacidades de su personal, impulsar la innovación e incrementar la cooperación con otras empresas. Trabajar en tantos mercados y con empresas tan diferentes y mentalidades tan variadas ha permitido aprovechar las experiencias de unos mercados para el desarrollo de otros.

Sin embargo, para AGROSEVILLA la exportación no ha traído consigo una mayor digitalización. Es un sector muy tradicional con una producción y mecanización ya desarrollada, que solo ahora, en los últimos años, se está planteando incrementar su digitalización.

Su diversificación geográfica les está permitiendo que posibles crisis económicas o decisiones políticas de carácter proteccionista en una zona del mundo puedan compensarse con los buenos resultados de otras, como lleva ocurriendo desde 2017 con la imposición por parte del Departamento de Comercio del Gobierno norteamericano de aranceles del 33%.

El arancel impuesto ha provocado la pérdida de cuota de mercado de España de la aceituna negra, pasando del 75% que tenía en el año 2017 al 35% del año 2019 frente a países competidores como Egipto, Marruecos y Portugal, y ha ocasionado importantes gastos para personarse y defenderse en los procedimientos judiciales que se han abierto. Adicionalmente, desde octubre de 2019 se impuso un arancel del 25% por parte de los EE. UU. a la aceituna verde española, como represalia por las ayudas reconocidas como ilegales por la OMC concedidas por la UE a AIRBUS, lo que ha supuesto importantes pérdidas de ventas a AGROSEVILLA..

▼  
**La exportación  
ha permitido  
diversificar  
ventas y reducir  
riesgos.**

---

## Importación y cadenas de valor global

---

AGROSEVILLA no realiza importaciones de materias primas, aceitunas, ni aceite de otras procedencias. Las importaciones que se realizan son de envases específicos, que no se fabrican en España. Tampoco participa en cadenas de valor global.

Todos los productos son locales, procedentes de sus cooperativas, y se envasan y acondicionan por la propia sociedad cooperativa.

▼  
**No realiza importaciones de materias primas ni participa en cadenas de valor global.**

# La decisión de realizar inversiones directas en el exterior

Las razones fundamentales por la que AGROSEVILLA realizó inversiones directas en el exterior fueron para afirmar la penetración conseguida con la exportación, mejorar sus canales de distribución e intentar acceder a mercados circundantes.

▼  
**Para consolidar las exportaciones.**

## Gráfico 9

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



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

En la decisión de invertir en el exterior también fue importante la posibilidad de aprovisionarse de determinados recursos naturales que podrían ser usados para atender al consumidor local y para reducir costes de sus exportaciones. Las inversiones realizadas en Chile y Argentina se realizaron para atender con aceitunas de producción propia, a sus mercados locales o cercanos del área MERCOSUR.

No ha considerado relevante para invertir en el exterior las posibilidades que ofrece esta decisión para entrar en un mercado desconocido. De hecho, sólo invierte en países que conoce anteriormente y a los que ya exportaba. Tampoco estas inversiones se han realizado como una estrategia específica para aumentar su competitividad global. Ha prevalecido su potencial para incrementar ventas mediante un impulso a sus exportaciones en estos destinos.

Como cooperativa la filosofía inicial de AGROSEVILLA ha sido comercializar la producción de los agricultores que forman parte de la cooperativa. Además, España ha sido hasta hace muy pocos años el mayor productor de aceitunas del mundo, por lo que no era necesario comprar en el exterior. Las inversiones realizadas en Argentina y Chile fueron para intentar no perder su posición en Latinoamérica tras los aranceles que se pusieron a las aceitunas españolas y también para intentar aprovechar las variedades que se cultivaban allí, que eran diferentes a las españolas.



**La inversión en el exterior ha permitido superar barreras a la exportación.**



## Cómo se ha realizado la inversión directa en el exterior

AGROSEVILLA en 2001 realizó inversiones directas en Argentina mediante la compra en su totalidad de una empresa y en Chile se hizo una *joint venture* al 50% con una compañía ya existente.

▼  
**La inversión en el exterior se ha realizado mediante compra de empresas locales.**

### Cuadro 2

#### Cómo se realiza la inversión directa en el exterior

<b>Compra o creación de empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adquisición de una empresa en destino.</li><li>• <i>Joint venture</i> con una empresa local ya existente.</li></ul>
<b>Relación con la empresa matriz</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrece asistencia técnica.</li><li>• Asegura la tecnología y la adaptación de productos.</li></ul>

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

En la decisión de comprar empresas existentes en el exterior no ha sido determinante la proximidad, geográfica o cultural, la pertenencia a una misma área económica y comercial, la existencia de una cierta experiencia o conocimiento previo o la disposición de apoyos públicos específicos para el acceso a estos. Se invirtió para consolidar la presencia en mercados locales y poder llegar más fácilmente a países cercanos, en particular para poder acceder a MERCOSUR dados los elevados aranceles y barreras de entrada existentes para productos agroalimentarios procedentes de otras zonas geográficas.

La empresa matriz es importante para la filial porque le ofrece asistencia técnica y asegura la tecnología y la adaptación del producto a los diferentes mercados. Además, aporta su conocimiento y experiencia para desarrollar las posibilidades de las empresas filiales.

▼  
**La empresa proporciona soporte técnico a las filiales.**

## Importancia de las ventajas competitivas propias para invertir en el exterior

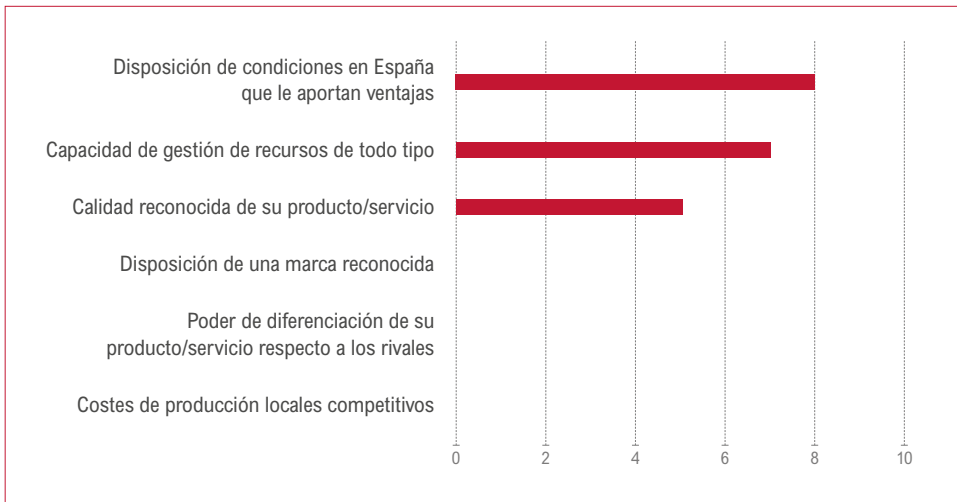
Para AGROSEVILLA las ventajas competitivas propias más importantes para invertir en el exterior son la disposición de condiciones favorables en España -como personal cualificado, condiciones de acceso a la financiación, conocimientos,... - y la capacidad de gestión de recursos de todo tipo.

También considera relevante, aunque en menor medida que los aspectos anteriores, la calidad reconocida de su producto y la imagen de su compañía.

▼  
**Las ventajas competitivas propias más importantes para invertir en el exterior están relacionadas con sus capacidades propias.**

### Gráfico 10

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



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

No se consideran ventajas competitivas propias importantes para realizar inversiones en el exterior la disposición de una marca reconocida, el poder de diferenciación de sus productos o la disposición de costes locales más competitivos, ya que el coste de transporte del producto es demasiado elevado para el margen de comercialización existente.

Las decisiones de inversión no han estado condicionadas por el nivel de desarrollo del país donde se localizaron. Se invirtió en Latinoamérica para intentar acceder a países miembros de MERCOSUR porque las barreras de entrada existentes eran demasiado elevadas para el margen disponible en la comercialización de la aceituna de mesa.

▼  
**No hay diferencias  
entre países  
desarrollados  
y mercados  
emergentes.**

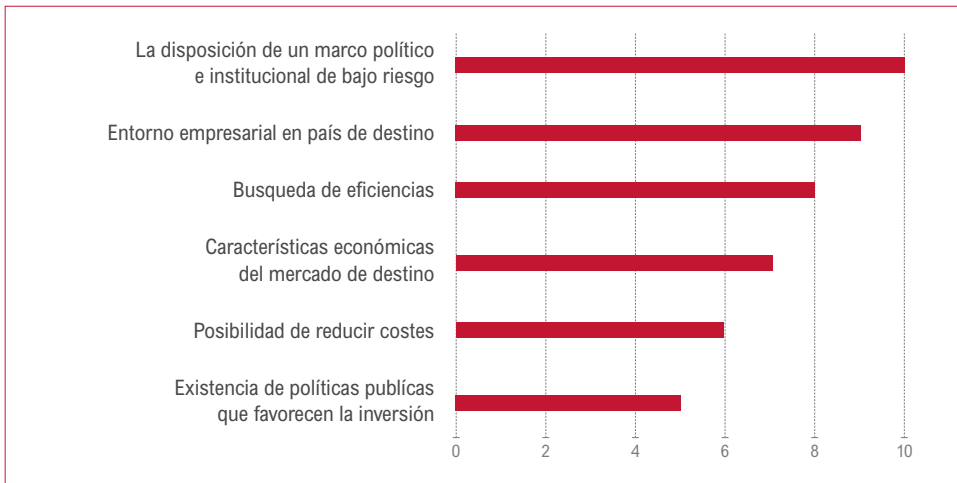
## Factores determinantes para la selección del país de destino de su inversión en el exterior

Para AGROSEVILLA el factor más importante para la selección del país de destino de sus inversiones en el exterior, como para la mayoría de las empresas españolas<sup>4</sup>, ha sido la disposición de un marco político e institucional de bajo riesgo.

▼  
**El principal factor determinante para invertir en el exterior es la disposición de un marco político e institucional de bajo riesgo.**

Gráfico 11

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



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

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

En menor medida que en las cuestiones anteriores, para AGROSEVILLA es importante en la selección del país de destino de sus inversiones, por este orden, las características económicas del mercado de destino, la posibilidad de reducir los costes de exportación y la existencia de políticas públicas locales que favorezcan la inversión en destino.

▼  
**También es importante las características económicas del país donde se invierte.**

## Resultados obtenidos con la inversión directa en el exterior

Para AGROSEVILLA los resultados más relevantes de sus inversiones en el exterior han sido el aumento de sus ventas, así como que les ha permitido ganar tamaño y reducir costes, ya que se han recortado eslabones en la cadena de producción y costes de venta a los clientes finales en los países donde tienen filiales comerciales.

Además de aumentar su productividad, sus inversiones en el exterior les ha supuesto disponer de una mayor capacidad para desarrollar nuevos productos, mejorar su calidad e incrementar sus exportaciones.

▼  
**La inversión en el exterior ha permitido aumentar ventas, ganar tamaño y reducir costes.**

### Gráfico 12

#### ¿Qué le ha supuesto su inversión en el exterior?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Para AGROSEVILLA la inversión en el exterior no ha tenido consecuencias significativas sobre su desarrollo tecnológico, aumento de intangibles, descubrimiento de nuevos mercados, diversificación de calidades y marcas o poner en marcha nuevos procesos productivos, ya que el motivo fundamental por el que se invirtió fue para acceder a mercados, como Brasil, en los que los aranceles son muy elevados si la venta se hace mediante exportaciones desde España.

Estos resultados están relacionados con las inversiones realizadas para crear filiales comerciales, puesto que las inversiones para adquirir empresas en el exterior para procesar sus productos no ofrecieron resultados satisfactorios. En Argentina se cerró el negocio en 2014 y en Chile se vendió la participación en 2016, porque no se alcanzaron los objetivos previstos.

▼  
**Los mejores resultados se han obtenido en inversiones para la comercialización.**



# Relación y diferencias entre inversiones en el exterior y exportaciones

AGROSEVILLA ha realizado inversiones en el exterior para aumentar sus ventas en mercados en los que las barreras arancelarias existentes dificultan o impiden realizar exportaciones.

También porque se consideró que la inversión directa en el exterior permite una mayor capacidad de penetración y adaptación del producto al mercado local, frente a las ventas mediante exportaciones.

▼  
**La inversión facilita un mejor conocimiento del mercado.**

## Cuadro 3

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

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Superar barreras a la exportación.</li></ul>           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor capacidad de penetración y adaptación.</li></ul> |

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

No se realizaron inversiones directas en el exterior para acceder a otros mercados en vez de exportar porque los costes unitarios fueran menores, para mejorar la calidad de su oferta, ni para rentabilizar activos intangibles, como la marca, conocimientos propios, etc.

#### Cuadro 4

##### Principales diferencias entre los criterios para realizar inversión en el exterior y exportar

<ul style="list-style-type: none"><li>• La inversión favorece un mejor conocimiento del mercado de destino.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hace más fácil el acceso al mercado local.</li></ul>

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Para AGROSEVILLA la decisión de inversión en vez de exportar se adoptó porque favorece un mejor conocimiento del mercado, aunque considera que la exportación es un primer paso menos arriesgado, no siendo determinante ni el tamaño ni la distancia geográfica del país de destino. Ahora bien, en los casos en que AGROSEVILLA afronta inversiones directas en el exterior, previamente ha realizado exportaciones en dicho mercado.

▼  
**Se ha invertido en países donde ya se exportaba.**

---

# Datos básicos de la internacionalización

# Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 1977

2 Año en que empezó a exportar 1977

3 Productos que exporta

Productos	% facturación total	% exportaciones totales
Aceitunas de mesa	95%	95%
Aceite de oliva	5%	5%

4 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

5 Facturación por destinos

Zona	% TOTAL	
<b>PAÍSES DESARROLLADOS</b>	85%	
<b>MERCADOS EMERGENTES</b>	Latinoamérica	2,5%
	Asia y Oceanía	10%
	Otros	2,5%
	Total mercados emergentes	15%

**6** **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						

**7** **Año en que realizo su primera inversión directa en el exterior** 2001

**8** **Participación de capital extranjero en el accionariado de la empresa**

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

## Experiencias de internacionalización de empresas alimentación gran consumo

---

### **CAPSA FOOD**

Fabricación de productos lácteos y sus derivados



# Resumen

## Resumen

**CAPSA FOOD es una sociedad anónima, sin participación de capital extranjero, cuyos orígenes se remontan a 1967. Es líder de ventas en España en las categorías de leche, nata y mantequilla. Cuenta con seis instalaciones productivas en Granda y Cabrales en el Principado de Asturias, Outeiro de Rei y Villagarcía de Arosa en Galicia, Zarzalejo en la Comunidad de Madrid y Menorca en Baleares.**

Hasta 2013 sus ventas en el exterior eran reducidas. A partir de esa fecha la exportación se convierte en una línea estratégica de la compañía, siguiendo una trayectoria de continuo crecimiento.

**Exporta sus productos a más de 25 países en todos los continentes, la mayoría a mercados emergentes. Realiza importaciones de forma esporádica, sólo cuando no se pueden adquirir los productos en el mercado local y nunca para adquirir materias primas. Hasta la fecha no ha afrontado inversiones directas en el exterior.**

### Su actual estrategia de internacionalización se fundamenta en:



la imagen de producto agroalimentario de calidad con origen en España y Europa



el desarrollo de sus marcas



la diversificación de productos



y la innovación permanente.



---

# Descripción de la empresa

## Descripción de la empresa



CAPSA FOOD<sup>5</sup> es una sociedad anónima, sin participación de capital extranjero, líder de ventas en España en las categorías de leche, nata y mantequilla. Sus orígenes se remontan a 1967 cuando Jesús Sáenz de Miera crea la cooperativa CENTRAL LECHERA ASTURIANA. Cuenta con seis instalaciones productivas en Granda y Cabrales en el Principado de Asturias, Outeiro de Rei y Villagarcía de Arosa en Galicia, Zarzalejo en la Comunidad de Madrid y Menorca en Baleares.

- ▶ CAPSA es la compañía líder en las categorías de leche, nata y mantequilla, con sede social en el Principado de Asturias. Es propietaria de diversas compañías y marcas entre las que destacan Central Lechera Asturiana, Larsa, 39ytu, Vega de Oro, Asana o Innova Food Ingredients<sup>6</sup>.

5 A efectos de facilitar la lectura se utilizará CAPSA para denominar a esta compañía

6 <https://capsafood.com>

- ▶ El origen de esta sociedad se remonta a 1967, cuando Jesús Sáenz de Miera toma la iniciativa de crear la cooperativa Central Lechera Asturiana SAT, a la que se incorporaron en régimen de socios más de 12.000 ganaderos asturianos con la intención de hacer frente a la dramática situación que estaba atravesando el campo asturiano. En 1969 se inauguran las instalaciones en Granda (Asturias) y se lanza la primera botella de plástico no retornable al mercado.
- ▶ En 1997 se crea la Corporación Alimentaria Peñasanta S.A. (CAPSA FOOD), tras la fusión por absorción de las mercantiles Lacto Agrícola Rodríguez S.A. (Larsa) en Galicia y Cebalsa, Ato S.A. (Ato) en Cataluña; siendo Central Lechera Asturiana el mayor accionista.
- ▶ Actualmente cuenta con seis instalaciones productivas en las siguientes ubicaciones: Granda (Principado de Asturias), Cabrales (Principado de Asturias), Outeiro de Rei (Galicia), Villagarcía de Arosa (Galicia), Zarzalejo (Comunidad de Madrid) y Menorca (Islas Baleares).
- ▶ El propósito fundamental de CAPSA, como lo fue el de su accionista principal, Central Lechera Asturiana, es “dar futuro al socio ganadero, ofreciendo productos naturales y servicios que mejoren la salud y calidad de vida de las personas en un entorno sostenible”. En 2020 entraron a formar parte del movimiento B CORP<sup>7</sup> para generar un impacto positivo en la sociedad y en el planeta.
- ▶ Su negocio se organiza en cinco áreas: mercado nacional, mercado internacional, marca del distribuidor, productos industriales e ingredientes y desarrollo de nuevos negocios. La mayor parte de sus ventas se producen en el mercado nacional en el canal *retail* (supermercados e hipermercados), hostelería (bares, restaurantes, hoteles) y tienda tradicional.

---

7 Las B Corps son un modelo de empresas que cumplen con los más altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad empresarial para equilibrar el beneficio con el propósito (<https://www.bcorpSpain.es/>).

- ▶ En cuanto a su estrategia de internacionalización, la misma se fundamenta en una continua expansión fuera de España apoyándose en:
  - la imagen de producto agrario de calidad con origen en España y Europa,
  - el desarrollo de las marcas,
  - la diversificación de productos,
  - y la innovación.
  
- ▶ En el apartado de la exportación tienen un peso importante los productos industriales deshidratados y de origen lácteo como la leche en polvo, sueros en polvo o preparado en polvo para otras industrias alimentarias. Actualmente exporta a más de 25 países, repartidos por todos los continentes.
  
- ▶ En 2019 la empresa facturó 721 millones de euros, con un beneficio neto de 23,1 millones de euros, dando empleo directo a 1.200 personas en sus centros de trabajo.

---

# **La historia de la internacionalización de la compañía**

---

# La historia de la internacionalización de la compañía

---

Para CAPSA la exportación de productos apenas tuvo importancia hasta el año 2013. Anteriormente las exportaciones eran reducidas y se limitaban a mercados cercanos, física y/o culturalmente, como Portugal y la República Dominicana.

Se decide impulsar la internacionalización de la compañía ante el fin de las cuotas lácteas en Europa, en abril de 2015, y la reducción del consumo de lácteos que se estaba registrando en España, dada la madurez del mercado y la crisis que atravesaba el mercado nacional.

CAPSA mantenía el liderazgo del mercado de lácteos en España en el comercio minorista, donde aunque presenta crecimientos, ya era un mercado maduro. Por ello, diseña y pone en marcha un nuevo Plan Estratégico (2015–2020), con el propósito de dar futuro al ganadero, en el que busca vías de diversificación y crecimiento en nuevos canales, mercados y geografías. Por ello, apuesta por la exportación como pieza fundamental para su desarrollo y para ampliar el perímetro comercial en geografías y diversificar con ello los riesgos que se derivaban de la concentración de sus ventas en España.

▼  
**Apuesta reciente por la exportación.**

El primer paso fue analizar el entorno internacional y valorar las capacidades propias de la compañía en los diferentes ámbitos del negocio.

El sector lácteo opera con un producto *commodity*, de grandes volúmenes, muy competitivo en precio y con márgenes muy estrechos. En el sector, muy atomizado, operan multinacionales líderes en alimentación a nivel global y el acceso a mercados locales es muy complicado, dadas las barreras de entrada existentes en muchos mercados. Además el transporte de este producto es complejo y los mercados están muy fragmentados, con marcadas diferencias en cada país o región y con muchas variables que afectan al desarrollo comercial, lo que supone actuar en un contexto de fuerte incertidumbre.

A nivel interno se decide crear un departamento específico de exportaciones, con carácter interdepartamental, y se analiza el modo de internacionalizarse; se seleccionan mercados clave u objetivo y se inicia la adaptación de productos y procesos, así como la formación del personal para esta actividad.

A nivel operativo el modelo de gestión de las exportaciones de productos lácteos es muy diferente al modelo implantado para el mercado doméstico. En exportación se opera con producción bajo pedido, mientras que para atender al cliente doméstico se opera con stock de mercancía, aunque la producción se intenta planificar con antelación. Ello conlleva una gestión diferente de la planificación de la producción y almacenaje del producto así como de la manera de relacionarse con los clientes, la gestión de los pedidos y cobros, las entregas de mercancía, la gestión documental, así como en el desarrollo y adaptación de la oferta de productos a los clientes. Dada la importancia del transporte las exportaciones se realizan en su práctica totalidad por vía marítima desde puertos lo más cercanos posibles a las instalaciones de producción de la compañía.

▼  
**La internacionalización está condicionada por las características del producto y la existencia de barreras de entrada.**

Todo ello ha exigido afrontar en un plazo reducido de tiempo una profunda transformación en la forma de trabajar y en la cultura de la empresa. Ha supuesto afrontar procesos largos de negociación, que requieren actuar con expectativas de resultados en el largo plazo, adaptar productos, procesos y empaquetado a las demandas del mercado de referencia, disponer de una mayor flexibilidad para responder con rapidez a las demandas y necesidades de cada mercado/cliente, y una gestión financiera que permita minimizar el riesgo económico de las operaciones.

Aunque la exportación como línea de negocio estratégica es una actividad reciente, el crecimiento está siendo continuado, rápido y diversificado por áreas geográficas. Así, a Latinoamérica se dirigen casi el 70% de las exportaciones de CAPSA, con un crecimiento muy importante en los últimos años, a Asia el 17% y a África el 13%. Las exportaciones de CAPSA a países desarrollados son muy reducidas, dada la presencia de fuertes grupos productores locales. Aunque la base de clientes en el exterior es cada vez más estable, en ocasiones se registran oscilaciones sensibles en el destino de las exportaciones por operaciones puntuales y participación en licitaciones u operaciones de gran volumen.

En estos momentos, la estrategia del negocio internacional de CAPSA se fundamenta en tres principios:

1. Desarrollo de un negocio rentable a través de la apuesta por las marcas a nivel internacional, la diversificación de productos y de mercados geográficos, la elección en cada caso del canal más adecuado de captación de clientes y ventas y la incorporación de una mayor innovación.
2. Visión de desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo.
3. Garantía de calidad y origen España de los productos elaborados.

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



Para los próximos años la estrategia prevista por CAPSA es consolidar el crecimiento de los últimos ejercicios, así como continuar identificando nuevas oportunidades de negocio que permitan seguir aumentando la presencia internacional mediante marcas y productos que aporten valor a los clientes de cada mercado.

▼  
**Consolidar los mercados de exportación e identificar nuevas oportunidades.**

---

# **Análisis de la internacionalización**

## La decisión de exportar

La razón fundamental por la que CAPSA empezó a exportar fue debido al interés de la compañía por crecer y poder diversificar mercados y productos. La supresión en abril de 2015 de las cuotas lácteas de producción permitió afrontar esta mayor expansión al liberalizarse el mercado lácteo europeo.

En el inicio de la exportación también fue relevante la posibilidad de aprovechar sus ventajas competitivas y su capacidad productiva, así como responder a los retos que se derivaban de una creciente globalización.

▼  
**El objetivo buscado a través de la exportación es crecer y diversificarse.**

### Gráfico 13

#### ¿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 fue una decisión de supervivencia. También fue importante en la decisión de internacionalizarse, aunque en menor medida que las cuestiones anteriores, el deseo de aumentar su competitividad global y aprovechar la existencia de una demanda exterior de sus productos.

Los aspectos menos relevantes para iniciarse en la exportación fueron seguir a la competencia y la debilidad del mercado local.

En definitiva, CAPSA se inicia en la exportación para buscar una vía de crecimiento, en mercados con una demanda insatisfecha de productos lácteos, que permita obtener mayor rendimiento de sus capacidades y diversificar riesgos. También como una respuesta estratégica a la globalización económica.

▼  
**Seguir a la competencia no ha sido determinante.**

## Trayectoria y vía utilizada para exportar

CAPSA no nació con vocación exportadora. Su expansión internacional como línea de negocios estratégica se inicia cuando la empresa ya estaba consolidada, en 2013.

Tras la implantación de un plan de negocio, CAPSA empieza a identificar mercados a los que acceder en función de sus posibilidades y de las oportunidades de acceso por la existencia de una demanda no cubierta. Los primeros cinco años fueron de exploración y pruebas para, posteriormente, a partir de 2018, iniciar un proceso de continua expansión de sus exportaciones.

Dado que la base exportadora era muy reducida y que ha habido que ir abriendo mercados y consolidando la presencia, la evolución ha sufrido altibajos pero con una clara tendencia ascendente. Así, desde 2013 el volumen exportado se ha multiplicado por 25 y en 2019 las exportaciones de leche líquida envasada de CAPSA supusieron el 36,8% del total de leche exportada desde España a mercados fuera de la Unión Europea.

El peso de la exportación es reducido respecto al total de ventas porque la empresa nació con vocación nacional y es una actividad reciente. También porque las ventas del grupo en España siguen creciendo a un buen ritmo. Hay que tener en cuenta que la exportación de leche líquida de vaca desde España es baja debido a que hasta 2015 había cuotas a la producción de leche. De hecho, el principal lácteo exportado es el queso manchego.

▼  
**Internacionalización tardía.**

La vía utilizada para exportar es la venta directa, usando en cada caso el canal o canales más adecuados. Así se recurre, fundamentalmente, a importadores, distribuidores y cadenas de distribución con implantación en los mercados de destino.

**Cuadro 5**  
**Trayectoria y vía utilizada para exportar**

<b>TRAYECTORIA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Internacionalización en una fase madura de la empresa.</li><li>• Creciente, con altibajos dado que la base de partida era reducida.</li></ul>
<b>VÍA UTILIZADA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Venta directa a importadores, distribuidores y cadenas de distribución con implantación local, según cada mercado.</li></ul>

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

El proceso de selección de un distribuidor es muy exigente y requiere bastante tiempo, dada la trascendencia que su figura tiene ante los clientes finales. En la exportación no se hace venta directa a través de internet.

Para exportar, no se ha recurrido a representantes asalariados ni a la creación de una *joint venture* comercial o a crear un consorcio en origen o destino para compartir canales, recursos, etc. Tampoco se hace exportación indirecta a través de un departamento de compras de una empresa extranjera, *brokers* o empresas especializadas que actúen como departamento de exportación para distintas empresas conjuntamente, agentes independientes, compañías especializadas de comercio, consorcios de exportación o consorcios en destino.

▼  
**La vía utilizada ha sido la venta directa, usando distintos canales.**

## Riesgos y obstáculos en la exportación

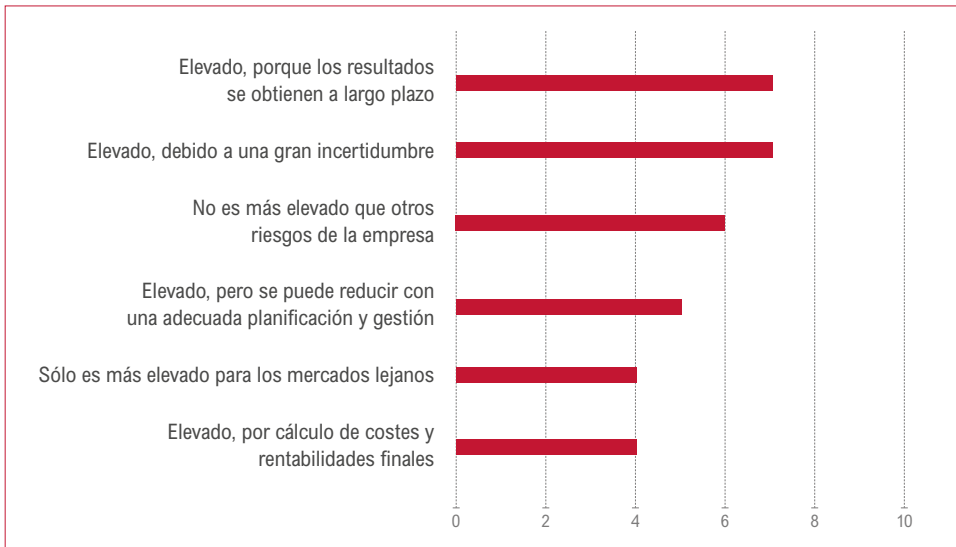
Para CAPSA los riesgos asociados a su decisión de exportar son elevados debido a las incertidumbres asociadas a estas operaciones y a que los resultados se obtienen a largo plazo.

No obstante, considera que no son mayores que los relacionados con el resto de su actividad empresarial y que se pueden reducir con una adecuada planificación y gestión.

▼  
**Los riesgos asociados a exportar son elevados.**

### Gráfico 14

¿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.

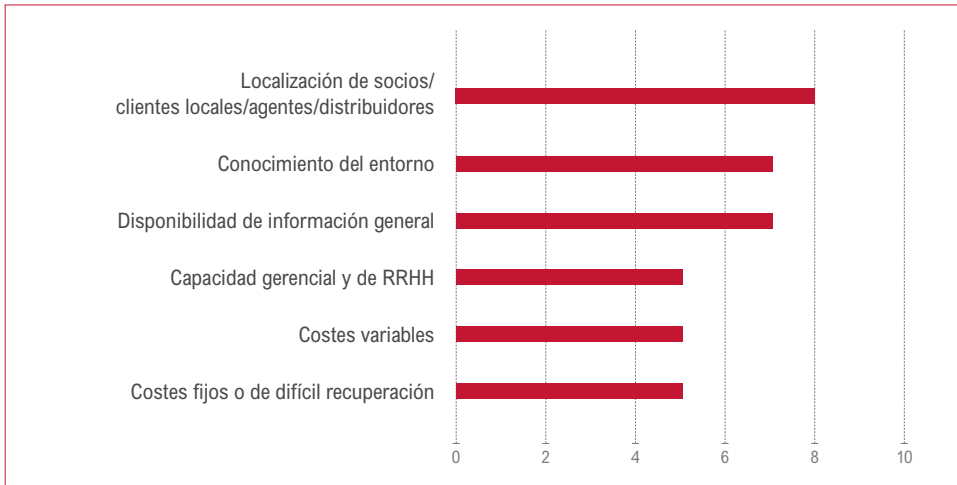
A nivel operativo, el modelo de gestión de las exportaciones de productos lácteos exige una preparación muy detallada y precisa de pedidos y cobros, almacenaje, entregas y documentación, que ha requerido adoptar sistemas muy detallados de gestión. Ello explica la menor importancia que concede a los riesgos asociados a la dificultad de cálculo de costes y rentabilidades finales, y que el riesgo elevado a la lejanía de los mercados no sea considerado como muy elevado.

Por su parte, los obstáculos encontrados en la exportación más importantes están relacionados con el elevado número de variables que intervienen en el comercio internacional (entorno político, cuestiones legales, seguros, transporte, acceso a materias primas,...). También a la localización de agentes y distribuidores locales, por el papel clave que juegan para vender sus productos en el exterior.

▼  
**Los mayores obstáculos se derivan del elevado número de variables a considerar.**

**Gráfico 112**

**¿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.



Además son relevantes las dificultades encontradas para disponer de información sobre el país de destino, en particular del sector en que compiten, y conocer y desarrollar la actividad en otro entorno económico.

En menor medida son importantes los costes fijos o de difícil recuperación asociados a las operaciones de exportación, como son contratar seguros, establecimiento de contactos, viajes iniciales,..., y costes variables como tramitaciones, comunicaciones, transportes,...

▼  
**Dificultad para  
disponer de  
información del  
mercado local.**

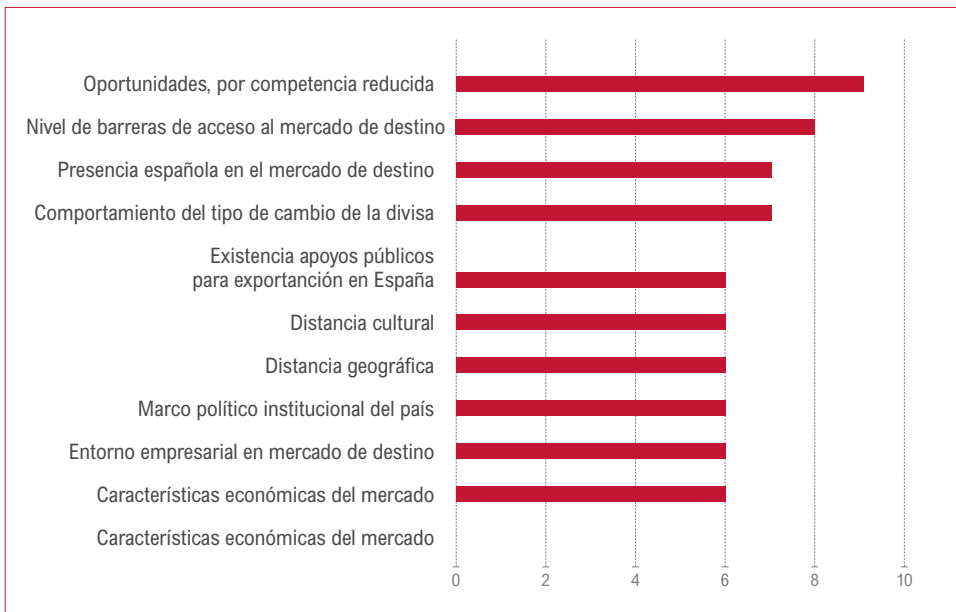
## Selección de los mercados de destino de las exportaciones

Para CAPSA el factor más determinante para seleccionar los mercados de destino de sus exportaciones es encontrar oportunidades claras, donde exista una demanda insatisfecha de productos lácteos y se den unas perspectivas elevadas de crecimiento. Este es el caso de países como China en Asia y Senegal o Mauritania en África.

▼  
**Mercados con oportunidades y perspectivas de crecimiento.**

### Gráfico 16

¿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.

CAPSA selecciona mercados en los que la demanda de productos lácteos no está satisfecha por productores locales, ya que los costes de transporte son elevados para los reducidos márgenes con que se opera y que la industria láctea suele estar protegida de la competencia exterior con diferentes tipos de barreras de acceso a estos mercados. En algunas ocasiones se exporta porque la marca es conocida por los consumidores locales y se demandan sus productos desde el exterior.

El segundo factor más importante para seleccionar mercados de destino de sus exportaciones es la existencia de barreras de entrada, dado que en muchos países están implantadas distintas medidas para proteger a productores locales.

También concede una importancia destacada a la presencia de españoles en el mercado de destino y al tipo de cambio de la divisa. La presencia de españoles que conocen el producto y demandan la marca ha sido importante para entrar en determinados países. Al mismo tiempo a CAPSA, las relaciones con otras empresas españolas le han permitido conocer mejor el mercado de destino de sus exportaciones e incluso acceder a nuevos clientes y encontrar distribuidores. Por su parte, la evolución del tipo de cambio es determinante para una *commodity* como son la mayoría de los productos lácteos y sus derivados, en la que los márgenes son muy reducidos.

En la selección de mercados de destino también son considerados los aspectos relativos a las características económicas del mercado de destino, al marco político institucional y al entorno empresarial. Así, en el caso de África se ha seleccionado a Senegal, por el fuerte potencial de crecimiento del país y desarrollo del consumo de lácteos, o Mauritania, por ser un destacado importador de lácteos, y en Asia a China, por su fuerte potencial de crecimiento del consumo de lácteos.

▼  
**Es importante la presencia de empresas españolas en destino y la estabilidad cambiaria.**

También es relevante para la selección de mercados de destino de sus exportaciones la existencia de apoyos públicos para la exportación en España, sobre todo para asistir a ferias, así como la distancia geográfica, por los costes de transporte, y la distancia cultural, ya que el conocimiento de sus productos en determinados mercados locales ha sido un factor que ha tenido su influencia para vender en determinados países.

Para CAPSA no es importante haberse provisionado anteriormente en el país de destino de sus exportaciones, ya que no consume materias primas importadas.

La mayoría de los mercados a los que exporta se caracterizan por ser lejanos geográficamente, dada la dificultad de acceder a países más cercanos donde la demanda de lácteos está satisfecha por empresas locales.

▼  
**La mayoría  
de mercados  
de sus  
exportaciones  
son lejanos.**

# Transformaciones acometidas para exportar

CAPSA ha tenido que realizar un importante esfuerzo para poder exportar, teniendo que implantar profundas transformaciones en su estructura organizativa.

▼  
**La exportación ha exigido profundos cambios organizativos.**

## Gráfico 17

**¿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 y reestructurar la división de tareas por departamentos, se ha tenido que dar mayor formación a los trabajadores y adaptar sus productos a los gustos y costumbres de los clientes en otros mercados, incorporando nuevos ingredientes o recetas específicas para la elaboración según destino. Ello ha traído consigo la contratación de personas de otras nacionalidades, como forma de incorporar el conocimiento

necesario sobre los mercados de exportación y sus características.

También ha sido importante el esfuerzo acometido en los departamentos de distribución y logística, en particular para asegurar un correcto aprovisionamiento de los productos. En particular, ha sido preciso reforzar los embalajes para asegurar su entrega en buenas condiciones y etiquetar en idiomas locales.

La exportación igualmente ha requerido destinar mayores recursos para la innovación y para cumplir con el incremento de normas y exigencias de calidad asociadas a este tipo de ventas, aunque los estándares de calidad aplicados en la producción en España y los recursos destinados a la innovación son ya elevados.

La sociedad ha realizado inversiones destacadas en procesos productivos, productos, formatos, innovaciones, certificaciones, aplicaciones informáticas... para adaptarse a las necesidades y requerimientos de los clientes en los mercados internacionales, lo que ha supuesto la adaptación de puestos en los diferentes departamentos de la compañía con perfiles profesionales orientados a la exportación y el desarrollo del comercio internacional.

En definitiva, la internacionalización ha traído consigo una profunda transformación en la forma de trabajar y en la cultura de la empresa, que ha tenido que ser acometida en un plazo reducido de tiempo. Ha supuesto afrontar procesos largos de negociación, con expectativas de resultados en el largo plazo, adaptar productos, procesos y *packaging* a las demandas del mercado de referencia, y aplicar una gestión financiera específica que permita minimizar el riesgo económico de estas operaciones. Con estas adaptaciones para exportar se pretende, junto con el impulso de la marca en España o el negocio de ingredientes y el desarrollo de nuevos canales (Eco/Bio, Farma, *vending*, etc.), diversificar y reducir riesgos.

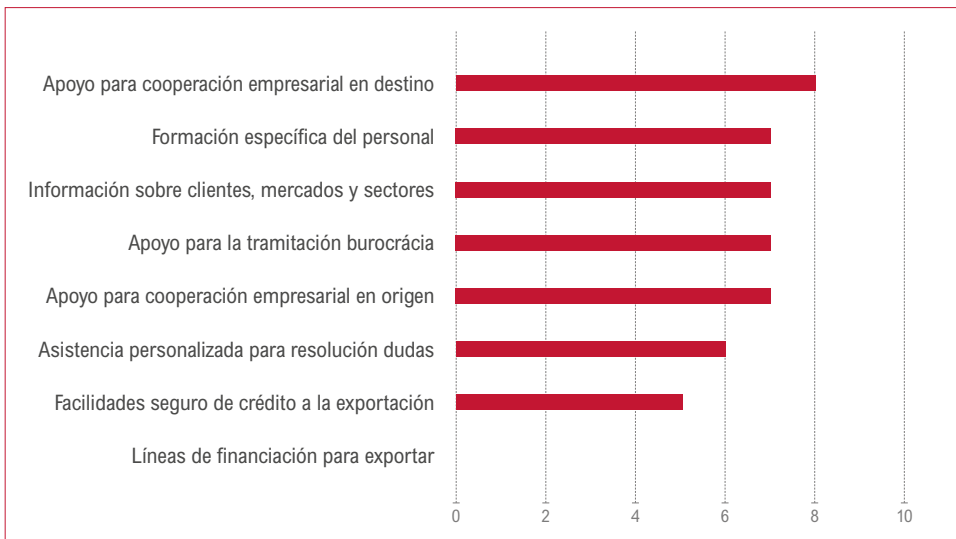
▼  
**Ha supuesto un cambio de cultura y de la forma de trabajar de la compañía.**

## Apoyo recibido para exportar

Para CAPSA el apoyo para exportar por parte de organismos españoles que más valora ha sido el dirigido a favorecer la cooperación empresarial en destino, en especial la ayuda recibida para asistir a ferias internacionales. La participación en estos eventos les ha permitido conocer mejor la competencia, acceder a potenciales clientes y distribuidores de sus productos, y establecer relaciones con empresas de otros sectores que les han facilitado conocer mejor las peculiaridades del país de destino.

▼  
**Se valoran especialmente las ayudas para la cooperación empresarial en destino.**

**Gráfico 18**  
**¿Cómo ha sido el apoyo recibido para la exportación?**



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

También son muy apreciados los servicios ofrecidos para mejorar la formación de los trabajadores, gracias a los cursos especializados que ofrecen estos organismos, para la tramitación de trámites administrativos y la información que les suministran sobre clientes, mercados o sectores en destino.

Igual importancia se da a las ayudas prestadas para favorecer la cooperación en origen. Las reuniones organizadas por FIAB entre empresas internacionalizadas son de suma utilidad para conocer experiencias y adquirir conocimientos que facilitan afrontar los retos asociados a la exportación. Para CAPSA la cooperación empresarial siempre ha sido considerada como un factor estratégico, como lo demuestra la creación de IBERLECHE como plataforma de colaboración con otras empresas para optimizar las relaciones comerciales y en particular para la búsqueda de clientes de marca privada de distribución en España.

Para CAPSA no es relevante la existencia de líneas específicas de financiación para exportar, ya que solo se vende sobre pedido a contado o con el pago asegurado.

▼  
**Son muy apreciadas las ayudas para la formación en internacionalización.**



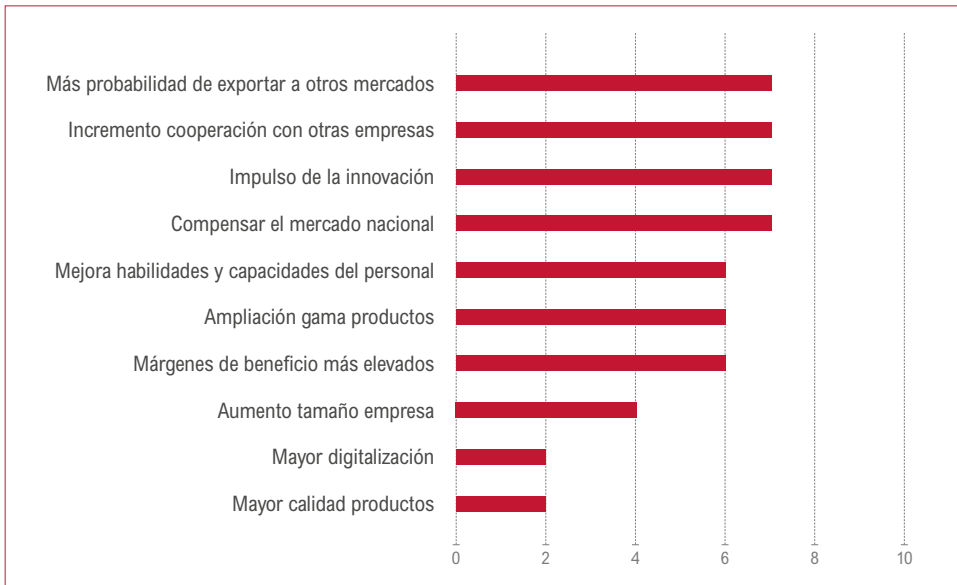
## Resultados obtenidos con la exportación

Para CAPSA los resultados más positivos asociados a la exportación han sido el aumento en la posibilidad de exportar a otros mercados, mediante la expansión de su marca en mercados internacionales, el incremento de la cooperación con otras empresas, el impulso de la innovación e ir reduciendo la dependencia del mercado nacional.

▼  
**Mejoras generalizadas gracias a las exportaciones.**

**Gráfico 19**

**¿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 valorados muy favorablemente los resultados que la exportación ha ofrecido para mejorar las habilidades y capacidades del personal, ampliar su gama de productos y obtener unos márgenes de beneficio más elevados.

En menor proporción, la exportación ha contribuido a aumentar el tamaño de la empresa, ya que todavía las ventas en el exterior suponen una parte reducida de sus ventas.

La exportación no ha tenido, por el momento, un impacto muy significativo sobre la digitalización de la empresa y la calidad de sus productos, dado el reducido peso que todavía tienen las exportaciones en las ventas totales y los elevados estándares de calidad ya establecidos en la producción con independencia de su destino.

▼  
**Las exportaciones han permitido mejorar las habilidades y capacidades del personal de la compañía**

# Importación y cadenas de valor global

CAPSA realiza muy pocas importaciones, siendo puntuales y nunca para para adquirir materias primas para la producción, ya que solo se elaboran productos locales.

▼  
**Las importaciones son reducidas.**

**Cuadro 6**  
**Motivos por los que importa y vía utilizada**

<b>MOTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuando no se pueden obtener en el mercado local y nunca para la elaboración de sus productos.</li></ul>
<b>VÍA UTILIZADA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contacto directo con la empresa del país de origen.</li></ul>

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La vía utilizada para importar es a través de contactos directos con empresas suministradoras del país de origen del producto adquirido.

CAPSA no participa en cadenas de valor globales.

---

# Datos básicos de la internacionalización

## Datos básicos de la internacionalización

**1** Año de constitución de la empresa 1969

**2** Año en que empezó a exportar 2013

**3** Productos que exporta

Productos	% facturación total	% exportaciones totales
Leche líquida y polvo, batidos	2%	92%
Derivados lácteos (nata, mantequilla, quesos...)	2%	8%

**4** 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					

### 5 Facturación por destinos

Zona		% TOTAL
<b>PAÍSES DESARROLLADOS</b>		1%
<b>MERCADOS EMERGENTES</b>	Latinoamérica	69%
	Asia y Oceanía	17%
	África	13%
	Total mercados emergentes	99%

### 6 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 alimentación gran consumo

---

# MAHESO

Productos congelados preparados y precocinados




# 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)<sup>8</sup>.

- ▶ 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.

8 <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 m<sup>2</sup> 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 m<sup>3</sup>. 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 estableciendo 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.

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

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



En estos momentos MAHESO se encuentra en una fase de diversificación del producto por mercados. La empresa está 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 20**

**¿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 7

#### Trayectoria y vía utilizada para exportar

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

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

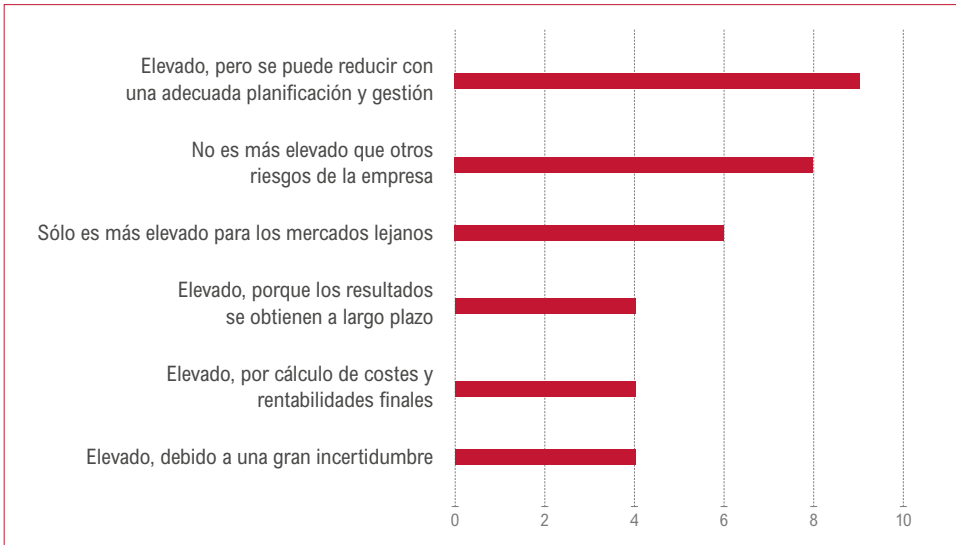
MAHESO considera que los riesgos asociados a su decisión de exportar son elevados, pero que se pueden reducir con una adecuada planificación y gestión. Además, entiende que no son mayores que los relacionados con el resto de su actividad empresarial.

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

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

### Gráfico 21

#### ¿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.

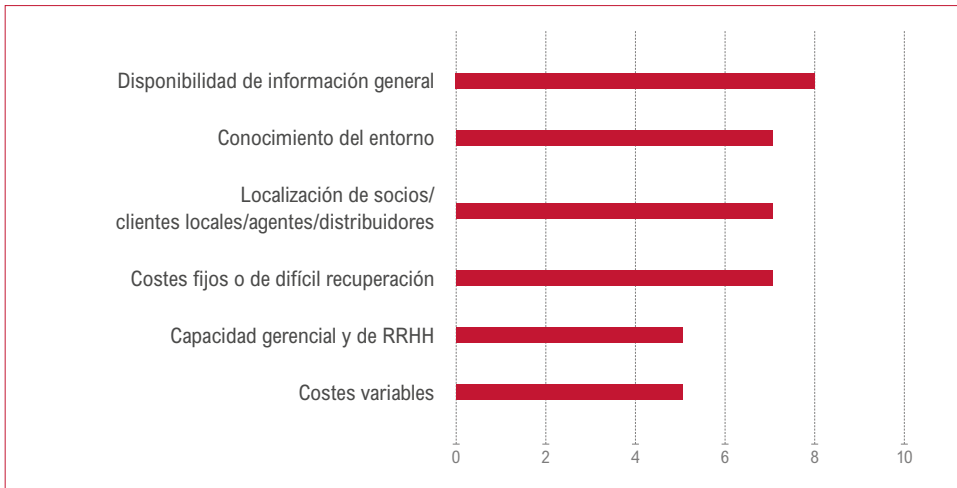
La empresa no concede demasiada importancia a los riesgos que se derivan de la incertidumbre asociada a estas ventas, por la dificultad del cálculo de costes y rentabilidades finales, así como porque los resultados se obtengan a largo plazo. Esto es así porque la compañía ha creado sistemas internos 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 22

¿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.**

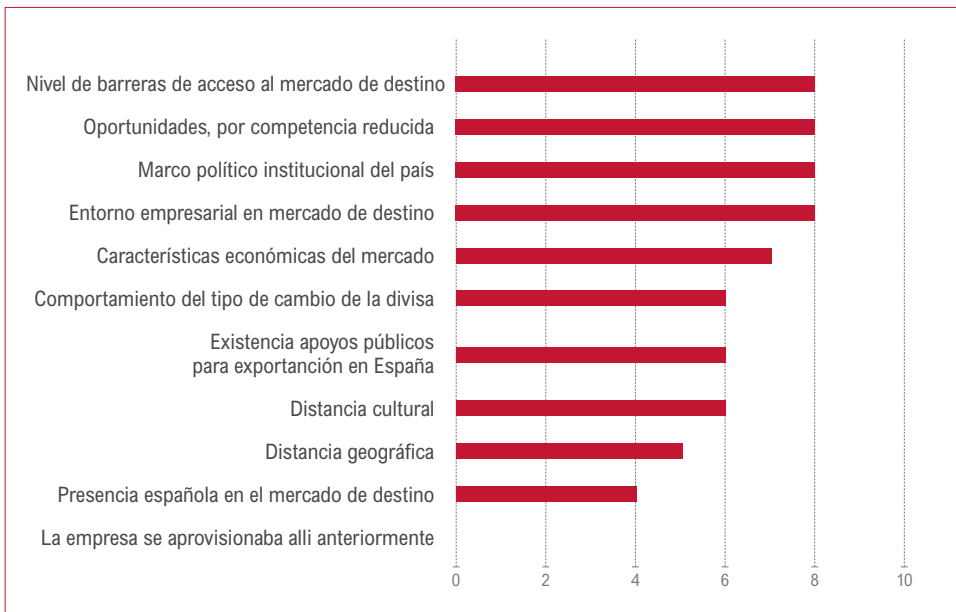
## Selección de los mercados de destino de las exportaciones

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 23

¿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.**

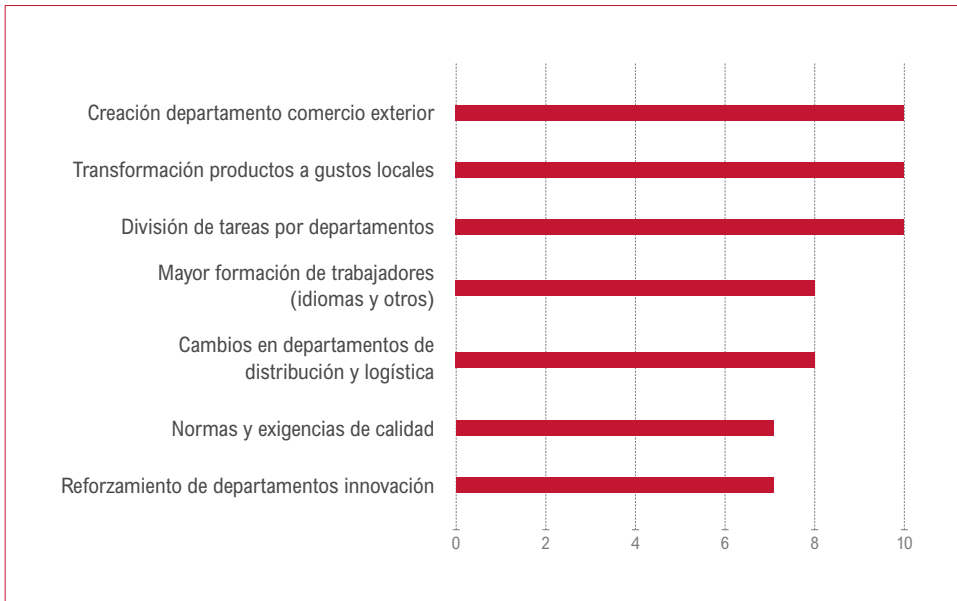
# Transformaciones acometidas para exportar

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 24

**¿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.**

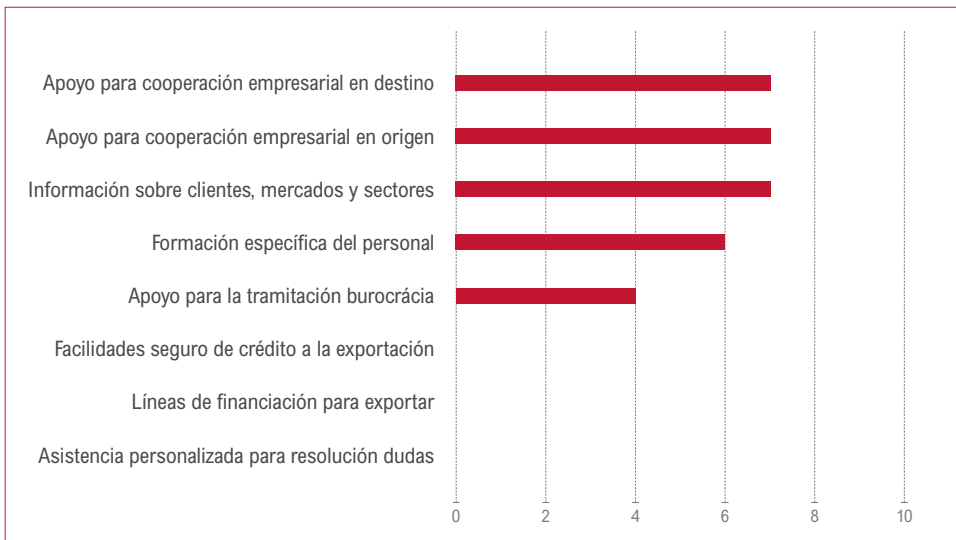
## Apoyo recibido para exportar

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 25

¿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 26

¿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 8**  
**Motivos por los que importa y vía utilizada**

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

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
<b>PAÍSES DESARROLLADOS</b>		75%
<b>MERCADOS EMERGENTES</b>	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				

## Experiencias de internacionalización de empresas alimentación gran consumo

---

### **PANAMAR**

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





# Resumen

## Resumen

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

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

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

### **Su actual estrategia de internacionalización se basa en:**



la búsqueda selectiva de mercados para sus exportaciones,



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



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

---

# Descripción de la empresa

## Descripción de la empresa



PANAMAR BAKERY GROUP SL<sup>9</sup> es una empresa familiar española fundada en el año 2000 por los hermanos Martínez. Pertenece al Grupo PANSTAR, especializado en la fabricación y distribución de masas congeladas, con un extenso surtido de pan precocido y bollería dulce y salada<sup>10</sup>.

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

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

10 <https://www.panamar.es>

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

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

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

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

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

---

# **La historia de la internacionalización de la compañía**

---

# La historia de la internacionalización de la compañía

---

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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



# **Análisis de la internacionalización**

## La decisión de exportar

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

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

▼  
**Exporta para crecer y como respuesta estratégica.**

### Gráfico 27

#### ¿Por qué se toma la decisión de exportar?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

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

---

## Trayectoria y vía utilizada para exportar

---

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

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

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

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

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

## Cuadro 9

### Trayectoria y vía utilizada para exportar

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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

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

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

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

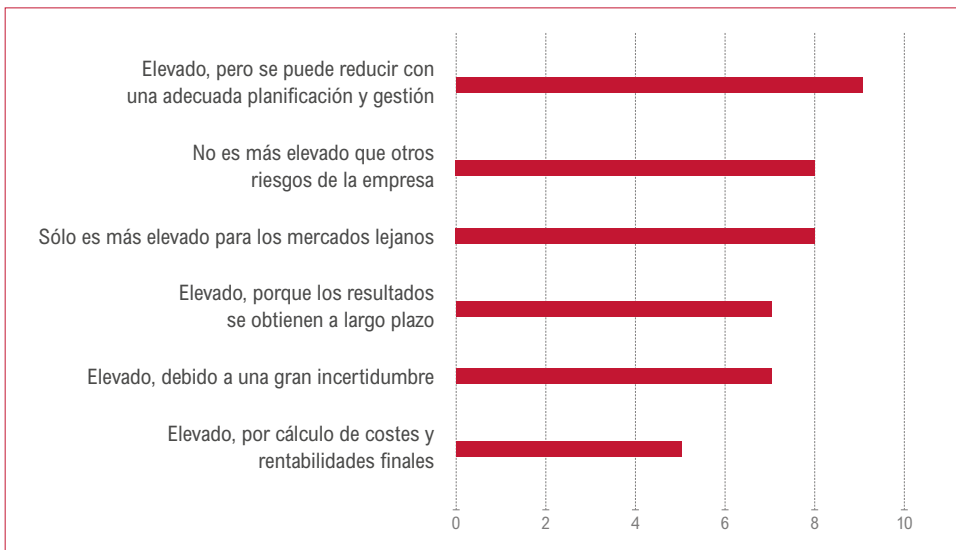
## Riesgos y obstáculos en la exportación

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

▼  
**Elevados, pero pueden reducirse.**

### Gráfico 28

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



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

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

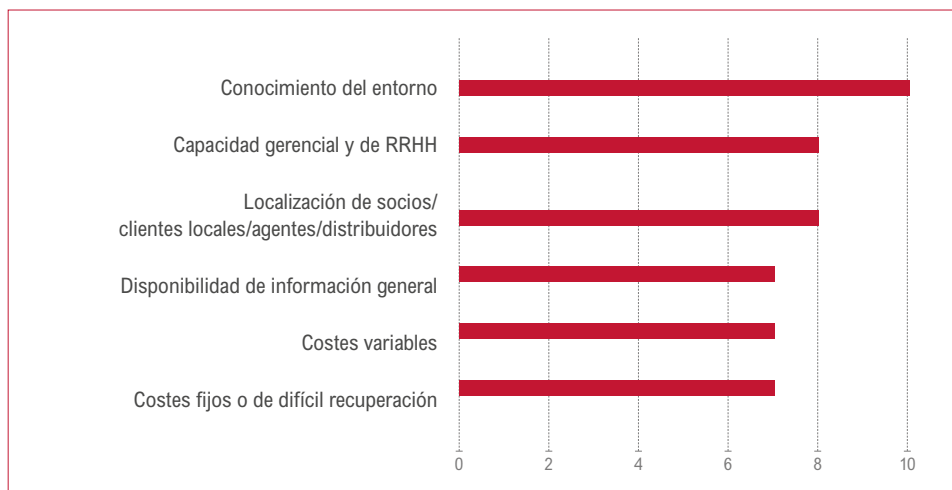
Al cálculo de costes y rentabilidades finales se le da la menor importancia en cuanto a riesgos asociados al inicio de la exportación, ya que PANAMAR dispone de un sistema de control de costes en las distintas fases de producción que permite controlar el impacto de elaborar un nuevo producto o su adaptación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

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

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

### Gráfico 29

#### ¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.



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

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

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

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

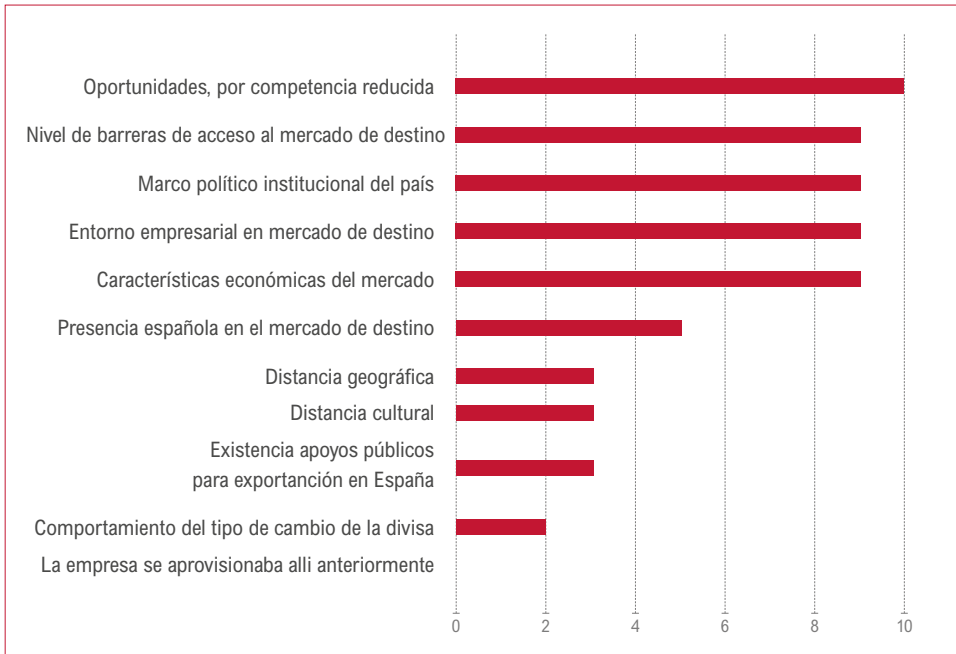
## Selección de los mercados de destino de las exportaciones

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

▼  
**Existencia de oportunidades y conocimiento previo.**

### Gráfico 30

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



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

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

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

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

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

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

# Transformaciones acometidas para exportar

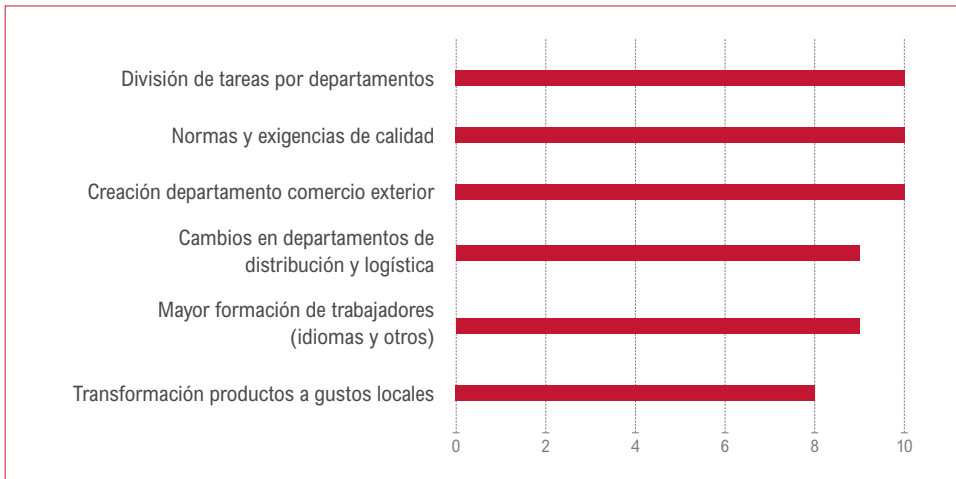
PANAMAR ha tenido que realizar profundas transformaciones para poder exportar, que han afectado a la mayoría de su organización.

▼  
**Profundas y generalizadas.**

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

## 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.

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

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

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

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

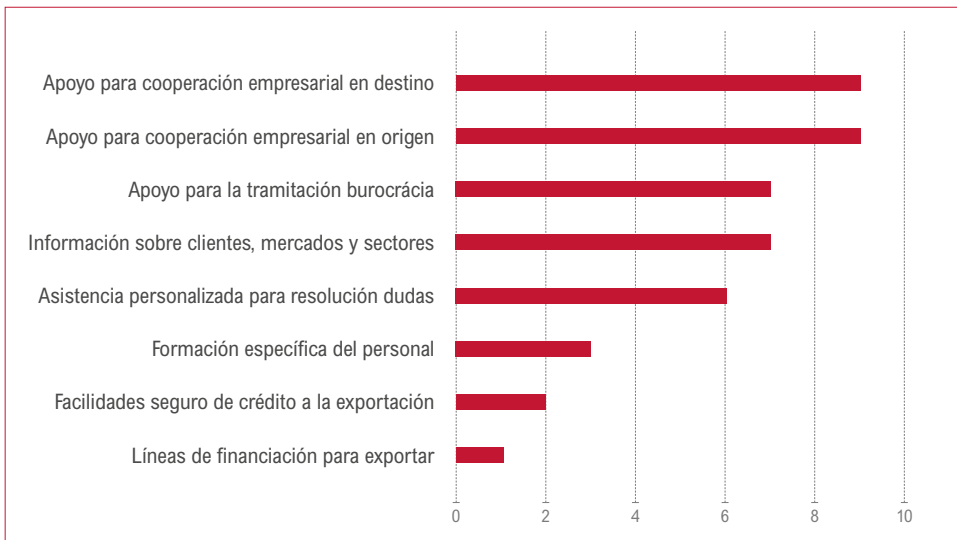
## Apoyo recibido para exportar

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

▼  
**Se valora especialmente la ayuda para la cooperación empresarial.**

### Gráfico 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.

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

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

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

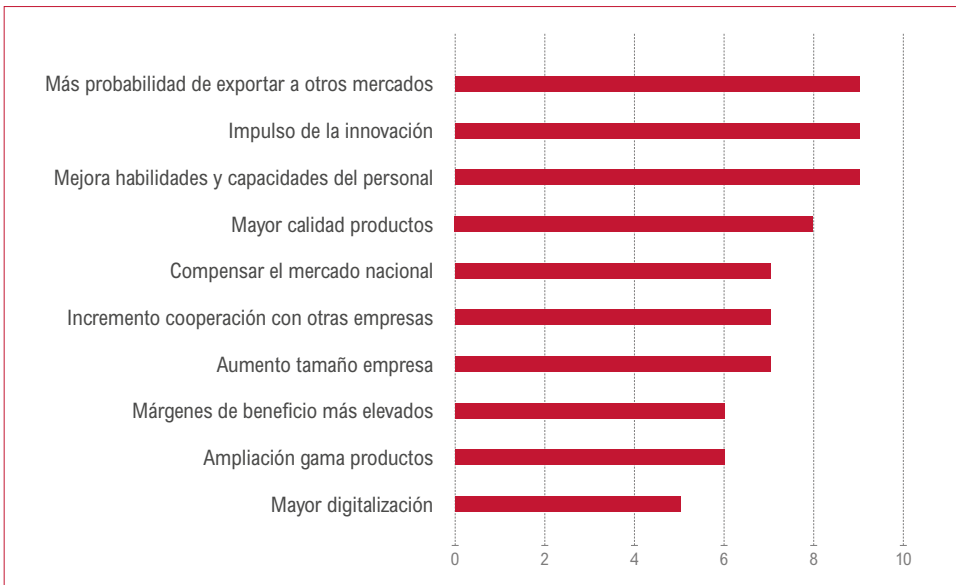
## Resultados obtenidos con la exportación

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

▼  
**Ha reportado resultados muy positivos y generalizados.**

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

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

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

▼  
**La exportación  
ha mejorado las  
perspectivas de  
la compañía.**

---

## Importación y cadenas de valor global

---

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

▼  
**Participa en cadenas de valor global como importadora.**

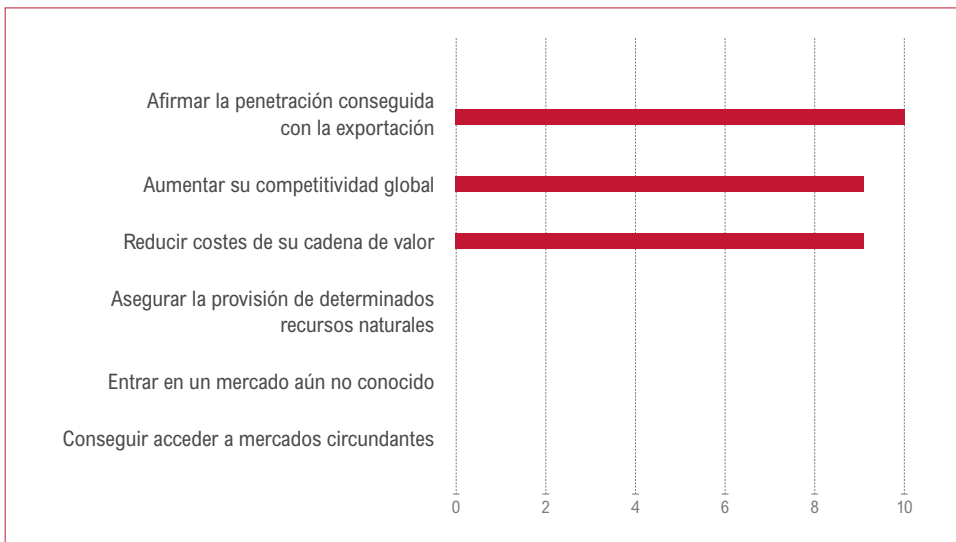
## La decisión de realizar inversiones directas en el exterior

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

▼  
**Invierte en el exterior para consolidar sus exportaciones.**

**Gráfico 34**

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



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

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

Las motivaciones de PANAMAR para realizar inversiones en el exterior son muy similares a las manifestadas por la mayoría de las empresas españolas que han acometido estos procesos<sup>11</sup>.

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

# Cómo se ha realizado la inversión directa en el exterior

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

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

▼  
**Creación de una empresa nueva en el exterior.**

## Cuadro 10

### Cómo se realiza la inversión directa en el exterior

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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

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

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

# Importancia de las ventajas competitivas propias para invertir en el exterior

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

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

## Gráfico 35

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



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

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

La importancia que concede PANAMAR a sus ventajas competitivas propias está muy en la línea de lo que la mayoría de los estudios indican<sup>12</sup>, excepto en lo relativo a la disposición de la marca, por las razones anteriormente expuestas relativas a las características del producto y la puesta a disposición del cliente final.

▼  
**La marca no se considera ventaja competitiva determinante.**

---

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



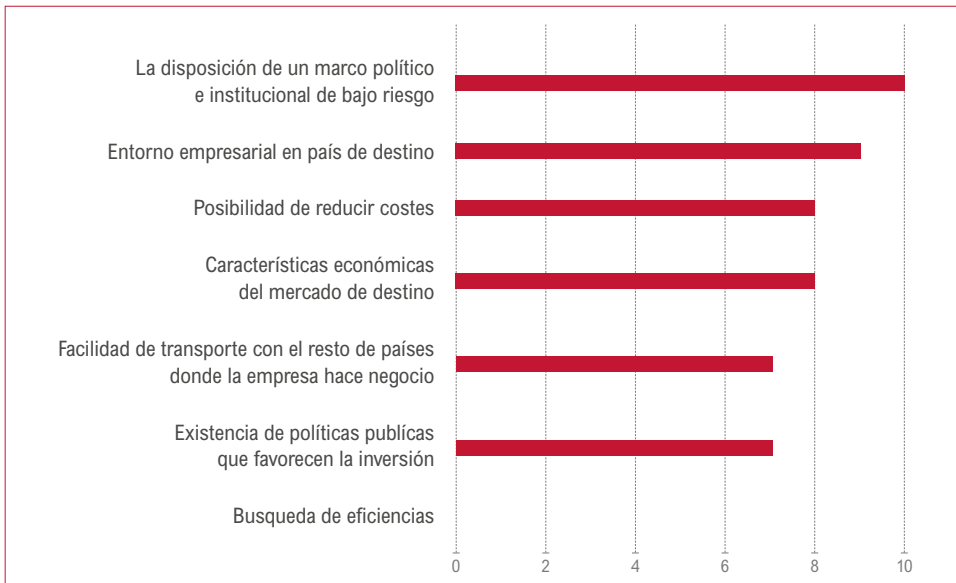
## Factores determinantes para la selección del país de destino de su inversión en el exterior

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

▼  
**Determinante la estabilidad política e institucional.**

**Gráfico 36**

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



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

Como la mayoría de las empresas españolas que han realizado inversión extranjera directa<sup>13</sup>, PANAMAR considera que cuando se invierte en países desarrollados es más importante la disposición de una marca potente y tecnología que cuando se implanta en mercados emergentes, al tiempo que en mercados emergentes entiende que es más relevante la gestión política y las relaciones con las Administraciones Públicas. También que la inversión en mercados emergentes aporta fundamentalmente la posibilidad de adquirir más tamaño, no siendo relevante cuando se implanta en estos países la reducción de costes o acceder a mano de obra poco cualificada.

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

---

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

### Cuadro 11

#### Diferencias entre invertir en Países Desarrollados (PD) y en Mercados Emergentes (ME)

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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

## Resultados obtenidos con la inversión directa en el exterior

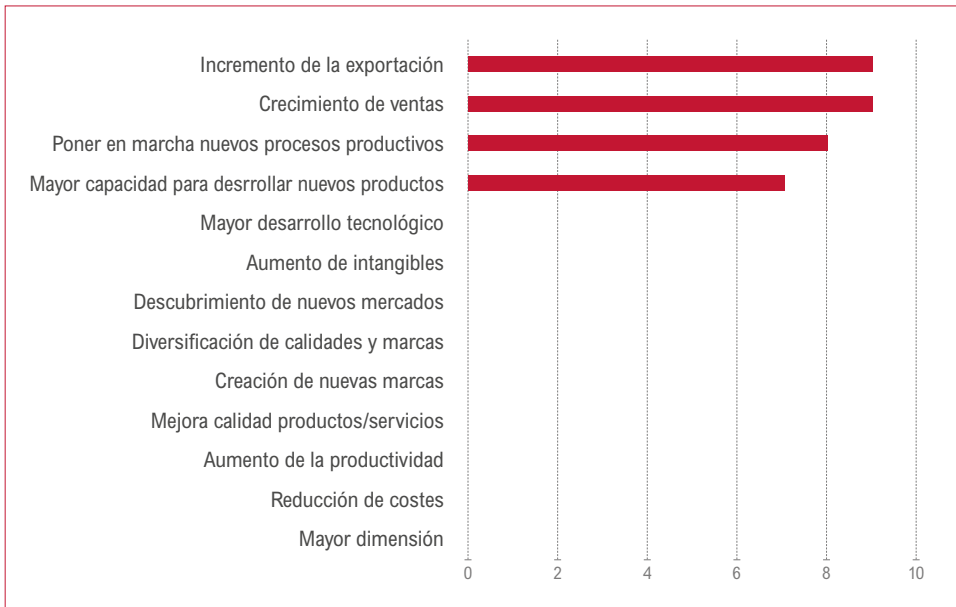
Para PANAMAR los resultados más importantes obtenidos con sus inversiones en el exterior han sido el incremento de sus exportaciones y de sus ventas totales.

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

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

### Gráfico 37

¿Qué le ha supuesto su inversión en el exterior?



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

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

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

▼  
**Permite abordar la internacionalización de una manera más completa.**

# Relación y diferencias entre inversiones en el exterior y exportaciones

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

▼  
**La inversión facilita un mejor conocimiento del mercado local.**

## Cuadro 12

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

- Es mayor su capacidad de penetración y adaptación al mercado de destino.
- Es más fácil adecuar sus productos a los gustos locales.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

### Cuadro 13

#### Principales diferencias entre los criterios para realizar inversión en el exterior y exportar

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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

### Cuadro 14

#### Valoración de los resultados obtenidos con las inversiones en el exterior y las exportaciones

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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

---

# Datos básicos de la internacionalización



## Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 2000

2 Año en que empezó a exportar 2011

3 Año en que empezó a importar 2014

4 Productos que exporta

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

5 Exportación sobre el total de su facturación

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

## 6 Facturación por destinos

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

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

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

## 8 Año en que realizo su primera inversión directa en el exterior 2020

## 9 Participación de capital extranjero en el accionariado de la empresa

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

## 10 Stock de inversión directa por destinos

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

## Experiencias de internacionalización de empresas alimentación gran consumo

---

## 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 primer semestre de 2021.

# Referencias bibliográficas

---

---

## Referencias bibliográficas

---

Alarcón, S. y Sánchez, M. (2014). Cómo innovan y qué resultados de innovación consiguen las empresas agrarias y alimentarias españolas, *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios*, nº 6, pp. 63-82.

Alfranca, O. y Juárez, M.I. (2008). Concentración de la innovación y empresa agroalimentaria, *Economía Industrial*, Nº 368, pp. 141-153.

Claver-Cortes, E., Marco-Lejara, B., Seva-Larrosa P, y Manresa-Marhuenda, E. (2018). Industria Alimentaria, Fortalezas y Debilidades, *Egitania*, Vol. 23, pp. 25-44.

Del Pino, A. (2001). Tendencias tecnológicas en el sector agroalimentario. *Economía Industrial*, Nº 342, pp. 39-46.

Fayós, T., Calderón H. y Mir, J. (2009). Eficiencia, competitividad y políticas de promoción empresarial. Estudio del sector agroalimentario en España, *Economía Industrial*, Nº 373, pp. 111-122.

Gracia, A. y Albisu, J.M. (2005). Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas, *Economía Industrial*, Nº 355-356, pp. 197-210.

Parejo, F.M. y Rángel, J.F. (2016). El mercado mundial de aceituna de mesa (1990-2015), *Regional and Sectoral Economic Studies*. Vol. 16(2), pp. 127-146.

# Índice de gráficos y cuadros

---

# Índice de gráficos y cuadros

## Cuadros

### AGROSEVILLA ACEITUNAS

Cuadro 1.	
<b>Trayectoria y vía utilizada para exportar</b> .....	39
Cuadro 2.	
<b>Cómo se realiza la inversión directa en el exterior</b> .....	56
Cuadro 3.	
<b>Motivos por los que se realizan inversiones en el exterior en vez de exportar</b> .....	64
Cuadro 4.	
<b>Principales diferencias entre los criterios para realizar inversión en el exterior y exportar</b> ....	65

### CAPSA FOOD

Cuadro 5.	
<b>Trayectoria y vía utilizada para exportar</b> .....	85
Cuadro 6.	
<b>Motivos por los que importa y vía utilizada</b> .....	98

### MAHESO

Cuadro 7.	
<b>Trayectoria y vía utilizada para exportar</b> .....	116
Cuadro 8.	
<b>Motivos por los que importa y vía utilizada</b> .....	130

### PANAMAR

Cuadro 9.	
<b>Trayectoria y vía utilizada para exportar</b> .....	149
Cuadro 10.	
<b>Cómo se realiza la inversión directa en el exterior</b> .....	164
Cuadro 11.	
<b>Diferencias entre invertir en Países Desarrollados (PD) y en Mercados Emergentes (ME)</b> ....	170
Cuadro 12.	
<b>Motivos por los que se realizan inversiones en el exterior en vez de exportar</b> .....	173
Cuadro 13.	
<b>Principales diferencias entre los criterios para realizar inversión en el exterior y exportar</b> ...	174
Cuadro 14.	
<b>Valoración de los resultados obtenidos con las inversiones en el exterior y las exportaciones</b> ..	174



---

## Gráficos

---

### Tendencias y pautas detectadas en la internacionalización de empresas alimentarias españolas del segmento de gran consumo

Gráfico 1.	
<b>Evolución de las exportaciones españolas 2010-2020 (2010 = 100)</b> .....	18

### Experiencias de internacionalización de empresas agroalimentarias de gran consumo

#### AGROSEVILLA ACEITUNAS

Gráfico 2.	
<b>¿Por qué se toma la decisión de exportar?</b> .....	37
Gráfico 3.	
<b>¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial?</b> .....	42
Gráfico 4.	
<b>¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?</b> .....	43
Gráfico 5.	
<b>¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?</b> .....	45
Gráfico 6.	
<b>¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?</b> .....	47
Gráfico 7.	
<b>¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?</b> .....	49
Gráfico 8.	
<b>¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?</b> .....	51
Gráfico 9.	
<b>¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?</b> .....	54
Gráfico 10.	
<b>¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?</b> .....	58
Gráfico 11.	
<b>¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?</b> .....	60
Gráfico 12.	
<b>¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?</b> .....	62

#### CAPSA FOOD

Gráfico 13.	
<b>¿Por qué se toma la decisión de exportar?</b> .....	82
Gráfico 14.	
<b>¿Cuál es el riesgo asociado a su decisión de exportar?</b> .....	86
Gráfico 15.	
<b>¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?</b> .....	87
Gráfico 16.	
<b>¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?</b> .....	89
Gráfico 17.	
<b>¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?</b> .....	92

Gráfico 18.	
<b>¿Cómo ha sido el apoyo recibido para la exportación?</b> .....	94
Gráfico 19.	
<b>¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?</b> .....	96

## **MAHESO**

Gráfico 20.	
<b>¿Por qué se toma la decisión de exportar?</b> .....	114
Gráfico 21.	
<b>¿Cuál es el riesgo asociado a su decisión de exportar?</b> .....	118
Gráfico 22.	
<b>¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?</b> .....	119
Gráfico 23.	
<b>¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?</b> .....	121
Gráfico 24.	
<b>¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?</b> .....	123
Gráfico 25.	
<b>¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?</b> .....	126
Gráfico 26.	
<b>¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?</b> .....	128

## **PANAMAR**

Gráfico 27.	
<b>¿Por qué se toma la decisión de exportar?</b> .....	146
Gráfico 28.	
<b>¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial?</b> .....	150
Gráfico 29.	
<b>¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?</b> .....	151
Gráfico 30.	
<b>¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?</b> .....	153
Gráfico 31.	
<b>¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?</b> .....	155
Gráfico 32.	
<b>¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?</b> .....	157
Gráfico 33.	
<b>¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?</b> .....	159
Gráfico 34.	
<b>¿Qué es lo que busca con su inversión en el exterior?</b> .....	162
Gráfico 35.	
<b>¿Cómo valora la importancia de sus ventajas competitivas para implantarse en otro país?</b> ..	166
Gráfico 36.	
<b>Cuándo invierte en el exterior, ¿que importancia concede a los siguientes factores?</b> .....	168
Gráfico 37.	
<b>¿Qué le ha supuesto su inversión en el exterior?</b> .....	171

[www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas](http://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas)



UNIVERSIDAD  
NEBRIJA

---

Cátedra Global Nebrija Santander  
en Internacionalización de Empresas