

FERRER TRADICIONAL

Conservas tradicionales
y artesanales



Cuadernos de internacionalización de empresas

Nº 2



FERRER TRADICIONAL

Conservas tradicionales y artesanales

Primera Edición, 2020

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

Dirección y coordinación del proyecto:

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

Diseño y maquetación: Publicaciones. Universidad Nebrija

ISBN: 978-84-120747-4-1

Citar como:

Solana, G. (dir.) (2020): "Ferrer tradicional". Cuadernos de internacionalización de empresas, nº 2. Ed. Universidad Nebrija.

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 5 |
| Resumen | 7 |
| Descripción de la empresa | 9 |
| La historia de la internacionalización de la compañía | 12 |
| Análisis de la internacionalización | 17 |
| • La decisión de exportar | 18 |
| • Trayectoria y vía utilizada para exportar | 20 |
| • Riesgos y obstáculos en la exportación | 22 |
| • Selección de los mercados de destino de las exportaciones | 25 |
| • Transformaciones acometidas para exportar | 28 |
| • Apoyo público recibido para exportar | 30 |
| • Resultados obtenidos con la exportación | 32 |
| • Importación y cadenas de valor global | 34 |
| Datos básicos de la internacionalización | 35 |
| Nota metodológica | 38 |
| Índice de gráficos y tablas | 39 |



Introducción

Introducción

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

Después de publicar diferentes libros de investigación sobre el patrón de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes, especialmente desde la perspectiva de la inversión exterior, la Cátedra comienza una nueva colección: **“Cuadernos de internacionalización de empresas”**.

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

Dada su importancia en el PIB, el empleo y el comercio exterior de España, esta nueva colección empieza analizando el caso de empresas gourmet del sector agroalimentario. El libro que tiene en sus manos estudia la internacionalización de FERRER TRADICIONAL, empresa dedicada a la elaboración de conservas tradicionales y artesanales.

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

Gonzalo Solana

Director de la Cátedra Global Nebrija Santander

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



Resumen

Resumen

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

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

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

Su actual estrategia de internacionalización es



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



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

Descripción de la empresa

Descripción de la empresa



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

- ▶ **A mediados de los años 80**, gracias a un crecimiento sostenido y continuado, la empresa **trasladó su sede a Santpedor (Barcelona)** y abrió una **nueva planta de producción en Moraleja (Cáceres)**.

- ▶ **A partir de 1995 FERRER amplió su gama de productos**, con la producción de salsas y algunas especialidades de conserva vegetal. Desde entonces, la compañía ha incorporado continuamente nuevas referencias y familias de alimentos en su catálogo: cremas, caldos, paellas semielaboradas, etc. En estos momentos, su gama de productos es de tres tipos:
 - **Ambiente:** salsas, sopas, cremas, caldos, caldos para paellas y conservas vegetales.
 - **Biológico:** salsas, sopas y legumbres.
 - **Refrigerados:** sopas y salsas.

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

³ <https://www.c-ferrer.com>.

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



La historia de la internacionalización de la compañía

La historia de la internacionalización de la compañía

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



Análisis de la internacionalización

La decisión de exportar

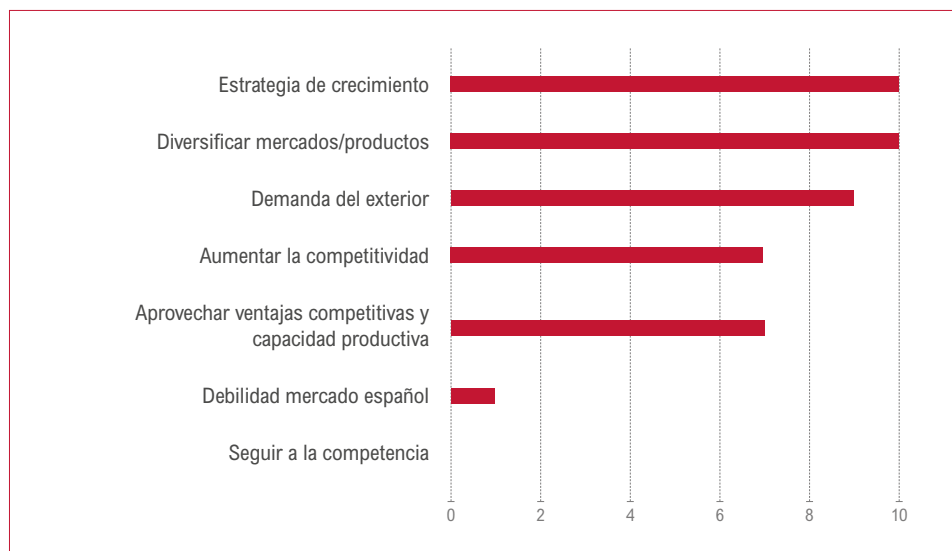
La decisión de exportar estuvo muy ligada a la existencia de una demanda exterior y las posibilidades que esta actividad ofrecía para el crecimiento de la compañía y para la diversificación de mercados y productos. La proximidad geográfica a mercados de otros países y el conocimiento de idiomas fue determinante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



Una oportunidad para crecer y diversificarse.

Gráfico 1

¿Por qué se toma la decisión de exportar?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

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

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

Trayectoria y vía utilizada para exportar

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

▼
Vocación exportadora desde su creación.

Cuadro 1

Trayectoria y vía utilizada para exportar

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

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

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

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

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

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

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

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

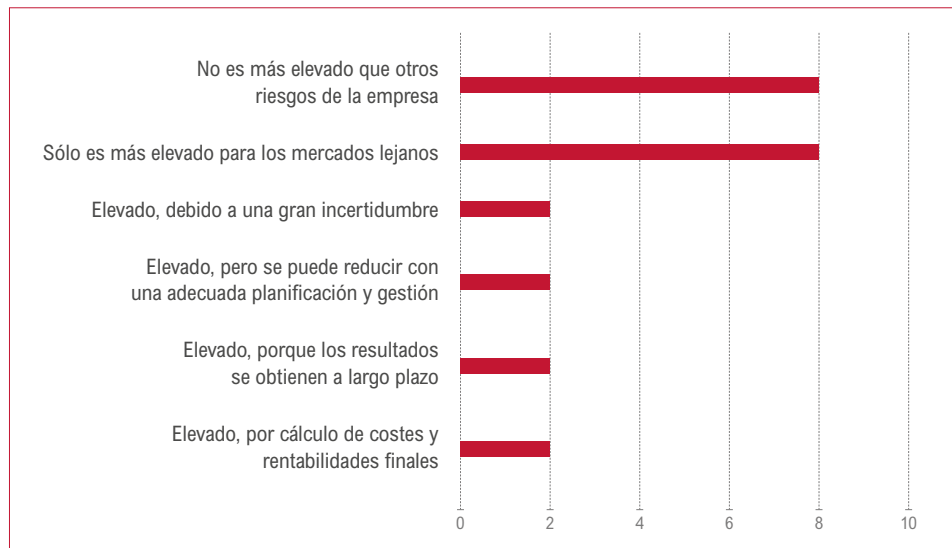
Riesgos y obstáculos en la exportación

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

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

Gráfico 2

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



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

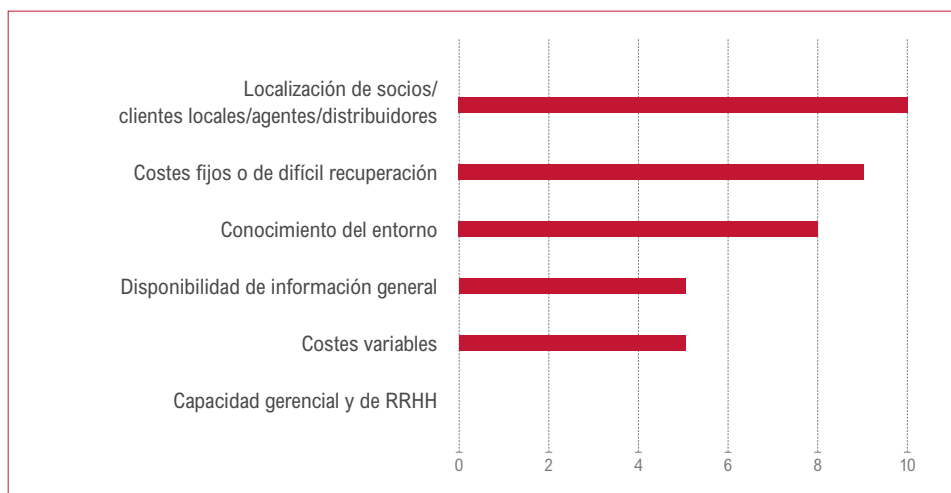
▼
**Los mayores
 obstáculos
 son encontrar
 clientes, agentes
 y distribuidores
 en destino.**

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

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

Gráfico 3

¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

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

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



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

Selección de los mercados de destino de las exportaciones

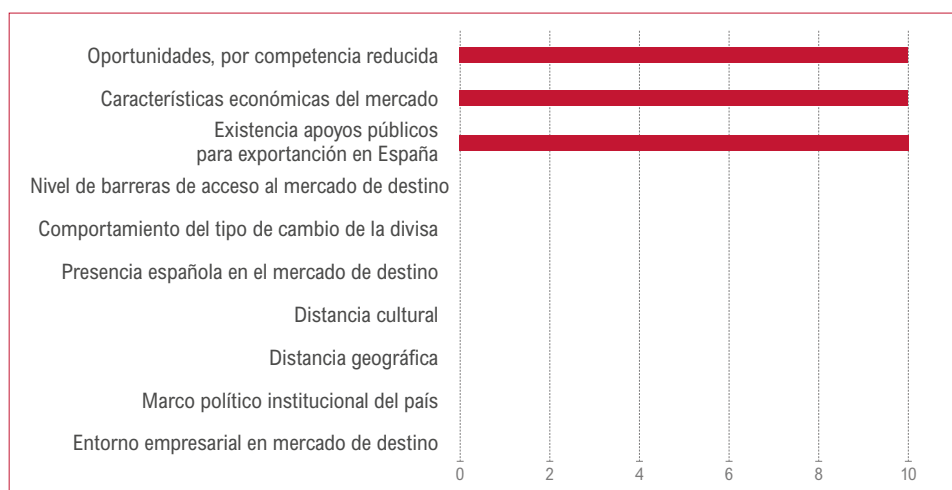
Para FERRER los factores más determinantes para seleccionar los mercados de destino de sus exportaciones son:

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

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

Gráfico 4

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



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

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

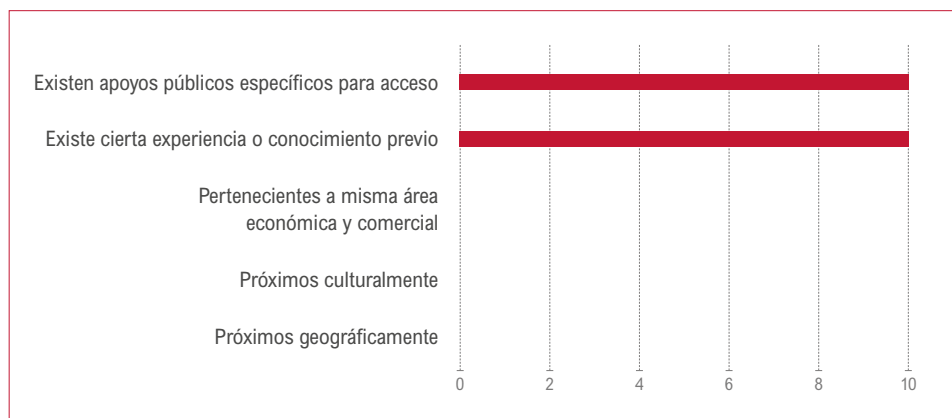
Los mercados a los que se dirigen las exportaciones de FERRER se caracterizan por ser países de los que se tiene un conocimiento previo, obtenido habitualmente a través de contactos personales realizados en ferias, y porque existen apoyos públicos específicos para el acceso, como son la organización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

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

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

Gráfico 5

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



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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



No es determinante la proximidad.

Transformaciones acometidas para exportar

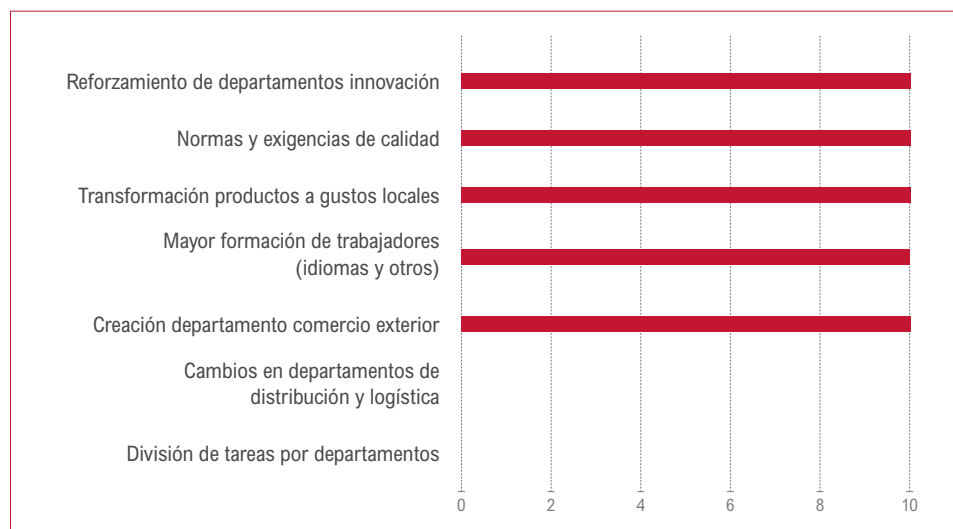
Para FERRER han sido muy importantes las transformaciones que ha tenido que realizar para poder exportar.

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

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

Gráfico 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.

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

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

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

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

Apoyo público recibido para exportar

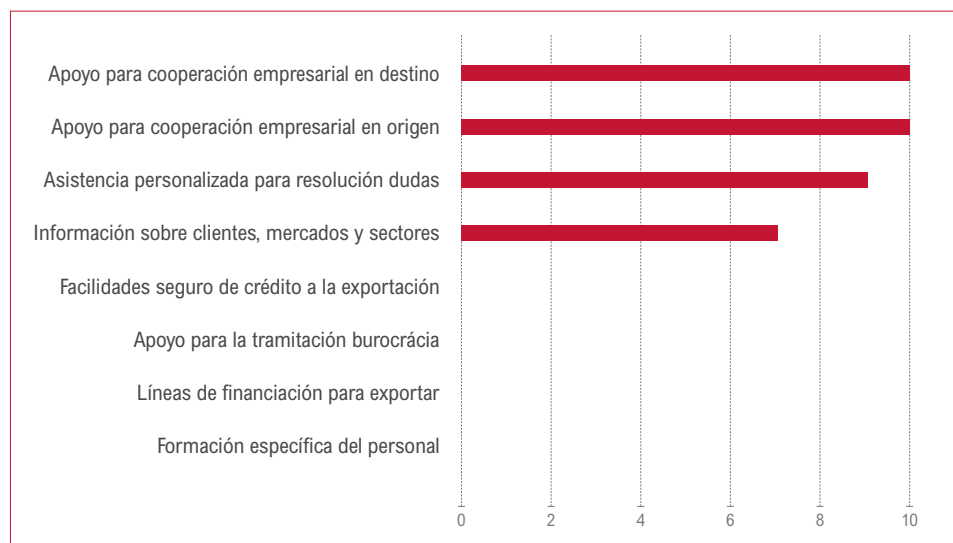
Para FERRER el apoyo público para exportar que mejor valora es el relativo a la ayuda recibida para la cooperación empresarial tanto en origen (como reuniones previas a viajes) como en destino (como es la organización de ferias).

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

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

Gráfico 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.

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

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

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

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

Para FERRER ha sido muy relevante en su internacionalización el apoyo del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA) y del ICEX. También son muy importantes los servicios prestados por la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) -que fomenta las misiones comerciales a destino e inversas, la participación en ferias y que ofrece información del sector y mercados, así como pertenecer a Excellence of Spain⁵, porque aporta una base de conocimientos, contactos y la posibilidad de participación conjunta en ferias internacionales bajo esta marca.

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

Resultados obtenidos con la exportación

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

▼
Exportar ha reportado unos resultados muy positivos.

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

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

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

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

Importación y cadenas de valor global

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

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

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

Cuadro 2

Motivos por los que importa y vía utilizada

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

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

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

▼
No participa en cadenas de valor global.



Datos básicos de la internacionalización

Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 1964

2 Año en que empezó a exportar 1974

3 Año en que empezó a importar 2002

4 Productos que exporta

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

5 Exportación sobre el total de su facturación

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

6 Facturación por destinos

| Zona | | % TOTAL |
|-----------------------------|----------------|---------|
| PAÍSES DESARROLLADOS | | 80,5 |
| MERCADOS EMERGENTES | Latinoamérica | 12 |
| | Oriente Medio | 5 |
| | Turquía | 2 |
| | Asia y Oceanía | 0,5 |
| | África | 0 |
| | Rusia | 0 |
| TOTAL | | 100 |

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

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



Nota metodológica

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

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

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

Índice de gráficos y tablas

Cuadros

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

Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. | |
| ¿Por qué se toma la decisión de exportar? | 18 |
| Gráfico 2. | |
| ¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial? | 22 |
| Gráfico 3. | |
| ¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación? | 23 |
| Gráfico 4. | |
| ¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación? | 25 |
| Gráfico 5. | |
| ¿Cuál es la característica preponderante de los mercados de destino de sus exportaciones? | 27 |
| Gráfico 6. | |
| ¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar? | 28 |
| Gráfico 7. | |
| ¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación? | 30 |
| Gráfico 8. | |
| ¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación? | 32 |

