

---

La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía.

---

Yolanda Pedrero Carrasco

Tutor: José Maria Castán Farrero

Junio de 2014

Trabajo Fin de Máster

Máster de Internacionalización aspectos económicos, empresariales y jurídico-políticos.

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona.

## Contenido

Resumen .....	4
1. Introducción .....	6
2. Marco Teórico: La internacionalización .....	9
I) Introducción.....	9
II) Motivos para la internacionalización .....	11
1. Razones que impulsan la internacionalización.....	11
2. Análisis para la internacionalización:.....	12
3. Plan de internacionalización: .....	14
III) Aspectos que se persiguen mediante la internacionalización .....	19
1. Introducción .....	19
2. Aumentar la rentabilidad y tasa de crecimiento de la utilidad .....	21
3. Reducir las presiones a que se enfrentan las empresas que compiten en el mercado global.....	22
4. Crear la estructura organizativa adecuada para competir. ....	23
5. Selección de la estrategia a seguir.....	27
IV) formas de entrada en los mercados internacionales.....	29
1. Exportación .....	32
2. Sistemas contractuales.....	35
3. Inversión directa.....	42
3. Empresas elegidas para el análisis comparativo.....	47
V)- Casos de empresas Alimenticias.....	47
5.1 FREIXENET S.A .....	47
-Historia.....	47
-Plan de Internacionalización .....	48
- Proceso de internacionalización y forma de entrada de Freixenet .....	53
2.3 GRUPO CAMPOFRÍO .....	56
-Historia.....	56
-Plan de internacionalización .....	58
-Proceso de internacionalización y forma de entrada de Campofrío.....	62
VI)- Casos de empresas textiles .....	69
2.4 MANGO MNG HOLDING, SLU .....	69
-Historia.....	69
-Plan de internacionalización .....	70

-Proceso de internacionalización y forma de entrada de Mango .....	74
2.5 GRUPO CAMPER.....	79
-Historia.....	79
-Plan de internacionalización .....	80
-Proceso de internacionalización y forma de entrada de Camper .....	85
VII)- Casos de empresas químicas/ farmacéuticas .....	92
2.6 GRUPO GRIFOLS.....	92
-Historia.....	92
-Plan de internacionalización .....	94
-Proceso de internacionalización y forma de entrada de Grifols.....	98
2.7 GRUPO ESTEVE .....	100
-Historia.....	100
-Plan de internacionalización .....	101
-Proceso de internacionalización y forma de entrada de Esteve .....	106
5. Conclusiones .....	113
6. Bibliografía .....	118
7. Anexos.....	122

## Resumen

En el mundo globalizado en el cual nos encontramos la internacionalización ya no es una simple elección que puedan hacer las empresas, se ha convertido en una necesidad. Es posible que una empresa no establezca como prioridad la entrada en un mercado exterior sin embargo, advierta la oportunidad de no quedarse estancada mediante la penetración en los distintos mercados. La internacionalización implica una serie de beneficios, riesgos y dificultades que la empresa debe hacer frente. Este trabajo trata, sobre el análisis de los mecanismos de entrada en los mercados internacionales de seis empresas españolas que operan en tres sectores diferentes. Explicar cómo estas empresas han aprovechado su tecnología y sus ventajas competitivas para asegurarse la introducción en un mercado, hasta ese momento desconocido por ellas, logrando posicionarse fuerte frente a la competencia y aprendiendo a adaptarse a la cultura del país y de los consumidores. Así como, centrar el foco en cuál ha sido el mecanismo elegido, qué razón y justificación dan las empresas para escogerlo y como se han creado. Los casos escogidos son los siguientes: sector alimenticio, Freixenet y Campofrío; sector textil, Mango y Camper y sector químico y/o farmacéutico, Grifols y Esteve.

Palabras clave: Internacionalización, ventaja competitiva, mecanismo de entrada, sector, empresa.

### ABSTRACT

In the globalized world in where we find ourselves, internationalization is no longer a simple choice that companies can make, this has become something necessary. It is possible that a company does not establish entering into a foreign country as a priority. However, the company may detect the opportunity to not get stuck by penetrating different markets. Internationalization involves a number of benefits, risks and difficulties that the company must face. This paper is focused on the analysis of input mechanisms of six Spanish companies, in international markets, which belong to three different sectors. This paper will try to explain how these companies have taken advantage of their technology and their competitive advantages to enter a market, which is unknown for them. And achieving strong position against the competition and learning how to adapt to the culture and consumers of the country. Also, the paper will focus in the select mechanism, the reason and the justification for choosing those mechanisms and how these companies have been founded. The selected cases are: in food industry, Freixenet and Campofrío; in textile industry, Mango and Camper and in chemical or pharmaceutical industry, Grifols and Esteve.

Keywords: Internationalization, competitive advantage, input mechanism, sector, company.

# |Introducción

## 1. Introducción

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis comparativo de los métodos de internacionalización de seis empresas, de sectores diferentes, mediante el estudio de sus estructuras, los métodos que han escogido para entrar en los diferentes países y la justificación que hay detrás de dicha decisión. Este trabajo se estructura en tres partes, en la primera parte se va a realizar una revisión de toda la literatura existente para introducir al lector en los siguientes aspectos de la internacionalización:

- a) los motivos que tienen las empresas para internacionalizarse,
- b) la estrategia de internacionalización que usan las empresas
- c) las formas de entrada que pueden escoger las empresas, haciendo hincapié en sus ventajas y desventajas

En la segunda parte de este trabajo y una vez analizado el marco teórico que trata la temática de la internacionalización empresarial, se va a proceder al análisis de seis empresas españolas. En este apartado se compararan los métodos de entrada que utilizan estas empresas para internacionalizarse. Aunque dicho estudio recoge una pequeña muestra de las empresas existentes en cada sector, por lo que el campo de estudio se puede considerar bastante reducido, sin embargo, se han elegido empresas muy representativas con las que se pretende hallar respuesta a los siguientes interrogantes:

- a) ¿Las empresas que pertenecen a los mismos sectores escogen los mismos métodos para internacionalizarse?
- b) ¿Las empresas que pertenecen a sectores distintos se internacionalizan de distinta manera?

Se analizarán los siguientes aspectos de las empresas escogidas:

- a) la historia de creación de estas empresas
- b) su plan de internacionalización y
- c) la forma de entrada de las empresas en los distintos mercados.

Se observará, que las empresas pertenecientes a un mismo sector, suelen escoger los mismos métodos de entrada, debido a que presentan características similares y que suelen ofertar tipologías de productos muy similares. Esto permite esbozar, que las empresas de distintos sectores escogerán métodos diferentes.

Se puede entender como sector empresarial, grupo al que pertenecen aquellas empresas que fabrican los mismos productos, productos parecidos o complementarios, aunque pueden dirigirlos a segmentos del mercado distintos. La elección de los sectores empresariales en este trabajo de fin de máster, no pretende alcanzar un amplio ámbito. La elección de las empresas y los sectores ha sido bastante aleatoria, aunque con

algunas salvedades: primero, se han escogido empresas españolas, bien consolidadas, con una fuerte trayectoria internacional que suelen hallarse presentes en más de noventa países. Estas empresas escogieron la internacionalización por varios motivos, pero destaca la búsqueda de nuevos mercados como razón para aumentar su competitividad y no quedarse estancadas en el mercado español y segundo, estas empresas pertenecen a un sector concreto y tienen un especial interés, debido a que son empresas que ofrecen productos que son muy consumidos o empresas que han destacado por su notoria trayectoria internacional.

Los casos de empresas seleccionadas han sido los siguientes:

a) en el sector alimenticio: primero, el estudio del caso de Freixenet, empresa que destaca por la venta de vinos espumosos usando el método tradicional francés. Y segundo, el caso del grupo Campofrío, empresa especializada en la venta de productos cárnicos (destaca por sus productos libres de alérgenos y su línea de productos sanísimos).

b) en el sector textil: primero, el estudio del caso de Mango, multinacional destacada por la venta de ropa y complementos, ampliamente conocida por sus spots publicitarios. Y segundo, el caso del grupo Camper que ofrece zapatos y complementos de una gran calidad y dirigido a un “target” de población específico.

c) en el sector químico y/o farmacéutico: primero, el caso de la empresa Grifols, empresa que es considerada la tercera productora de fármacos biológicos elaborados mediante el uso del plasma. Y segundo, el caso del Grupo Esteve un grupo químico y farmacéutico que busca la innovación constante y la excelencia en el ámbito de la salud, fabricando sus propios principios activos.

En la tercera parte del trabajo, se realizará una exposición de las conclusiones obtenidas a lo largo del trabajo y de la bibliografía utilizada para elaborarlo.

Considero que del desarrollo de este trabajo así como de sus conclusiones se plantea la posibilidad de establecer algunas líneas de investigación que pueden superar y dar continuidad al mismo, en este sentido, se pretende llevar a cabo una línea de investigación que verse sobre la comparativa de los métodos de internacionalización de las empresas dentro del sector al que pertenecen y en relación con otros sectores diferentes.

Este trabajo, no podría haberse llevado a cabo sin la atención y la ayuda del tutor, tanto en la concreción de la temática, el desarrollo paulatino del trabajo como en la resolución de todas las dudas surgidas durante la realización de un trabajo como este. Así mismo, agradecer a toda mi familia y todas aquellas personas que me han brindado su soporte, me han enseñado y ayudado a progresar. Y, agradecer a los miembros del Tribunal por aceptar formar parte del mismo, así como, por la atención que haya merecido la evaluación del trabajo.

# Marco Teórico

## 2. Marco Teórico: La internacionalización

### I) Introducción

La internacionalización es una necesidad de las empresas en la actualidad, aunque estas tengan éxito en los mercados nacionales. La globalización de los mercados y las empresas es una realidad que se puede observar mediante la liberalización económica y las ideologías de libre mercado que comparten los países. Esto permite que un mayor número de países, entre ellos el mercado español, opte por la oportunidad de consolidarse en los mercados exteriores. Hoy por hoy, un consumidor puede comprar (casi) cualquier producto en cualquier parte del mundo. Fijándonos en un producto como un móvil, observaremos que las piezas de dicho aparato están realizadas en distintas y muy separadas partes del mundo. Las empresas deben aprovechar su introducción en mercados exteriores para aumentar su cuota de mercado y ampliar sus ventas. Este es el caso de las empresas españolas, existe el ideario de que la internacionalización de los productos y marca española es necesaria.

En el mundo globalizado en el que nos encontramos, la internacionalización ya no es una simple elección que puedan hacer las empresas, se ha convertido en una necesidad. Es posible que una empresa no quiera entrar en un mercado exterior, sin embargo el surgimiento de una empresa de fuera que realice el mismo producto hará que la empresa vea en los mercados exteriores la oportunidad de no quedarse estancada. La internacionalización implica una serie de beneficios, riesgos y dificultades. Es necesaria la utilización de las ventajas competitivas de otros países como las diferencias de los costes unitarios o la disponibilidad de determinados recursos. Además, las empresas buscan la deslocalización de su producción, para situarla en lugares donde los costes son más bajos y así poder tener economías de escala.

A la hora de internacionalizarse las empresas tienen que llevar a cabo un análisis de sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para poder establecer la viabilidad de introducirse en un mercado distinto del nacional.

Existen una serie de autores y literatura y mediante esto se pretende explicar cuál es el proceso de internacionalización que siguen las empresas. Existen múltiples teorías para intentar explicar el proceso de internacionalización y sus factores más importantes. Según Johanson y Vahlne, (1990<sup>1</sup>), se establece que existen cinco pasos para la internacionalización: 1) la empresa se desarrolla en su mercado nacional; 2) se comienzan a llevar a cabo exportaciones irregulares; 3) se emplean agentes independientes; 4) se implantan filiales comerciales y 5) se ponen en marcha filiales productivas.

---

<sup>1</sup> Esta idea es desarrollada por JOHANSON Y VAHLNE en el texto de ARAYA (2009) sobre el proceso de internacionalización de las empresas.

Los autores Galán et al. (2000)<sup>2</sup>, se han planteado una serie de preguntas acerca del proceso de internacionalización: ¿por qué se internacionaliza la empresa?; ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo?; ¿cómo se internacionaliza?; y ¿dónde puede localizar sus actividades en el exterior?. Estas preguntas se utilizarán como introducción de los distintos apartados y se intentarán responder a lo largo del marco teórico.

A continuación se presenta un cuadro con las principales teorías sobre la internacionalización:

ESCUELA	APORTACIÓN	AUTORES
Teoría Clásica	Importancia de las ventajas Y comparativas entre países.	Ohlin (1933).
Teoría del Ciclo de Vida del Producto	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.	Vernon (1966).
Modelo de Uppsala	Estudio del proceso de internacionalización de las empresas.	Johanson y Wiedersheimpaul (1975); Johanson y Vahlne (1977, 1990); Olson y Wiedersheim-Paul (1978).
Paradigma de Porter	Análisis de las ventajas de la localización en el país de origen.	Porter (1990).
Teoría Estratégica	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización	Barlett y Ghoshal (1987a, 1987b, 1989); Ghoshal (1987); Hamel y Prahalad (1985); Doz (1986).
Teoría de la internalización.	Aplicación del enfoque de los costes de transacción al modelo de internacionalización de la empresa	Buckley y Casson (1976); Buckley (1988); Hennart (1982, 1989); Teece (1986); Rugman (1981, 1986)
Paradigma de Dunning.	Clasificación de los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de la internalización y de la localización.	Dunning (1979, 1980, 1981, 1985, 1995, 1997).

*Fuente: ARAYA, A (Año 2009).*

<sup>2</sup> Esta idea es desarrollada por GALAN et al. en el texto de ARAYA (2009), se ha planteado una serie de preguntas acerca del proceso de internacionalización.

## II) Motivos para la internacionalización

### 1. Razones que impulsan la internacionalización

#### **1. ¿Por qué se internacionaliza la empresa?**

En el creciente contexto de la globalización, las empresas y los directivos deben tomar decisiones acerca de si quieren internacionalizarse o no. Si deciden internacionalizarse, pueden hacer frente a las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados y tendrán más posibilidades de obtener ventajas competitivas. La decisión de internacionalizarse no es fácil y se deben tener en cuenta muchos factores como: la situación de la empresa, los productos que quieren comercializarse, los recursos disponibles, la proximidad y conocimiento del mercado al que se dirige y los riesgos que de llevar a cabo dicho proceso. Los principales motivos o razones que llevan a la empresa a internacionalizarse son los siguientes:

a) la creciente competencia internacional: que obliga a buscar nuevas estrategias de crecimiento más allá del mercado global

b) reducción de costes empresariales: mediante la deslocalización de las actividades a lugares más baratos.

c) la saturación del mercado local: cuándo una empresa ya no puede crecer más en su mercado nacional debe, para mantener un crecimiento sostenible y no estancarse, expandirse a mercados exteriores buscando la eficiencia, responder a las demandas de los consumidores y aprovechar las oportunidades.

d) imagen de marca y posicionamiento competitivo: muchas empresas buscan un posicionamiento fuerte en el mercado (búsqueda de la creación de marca), para hacer frente a la demanda externa insatisfecha.

e) el seguimiento de clientes multinacionales “efecto buque insignia”: muchas multinacionales actúan como motor del proceso de globalización al entrar en un nuevo país y arrastran consigo a sus proveedores clave.

f) la prórroga del ciclo de vida de un producto y de la tecnología: si en un país el nivel de ciclo de desarrollo del producto y la tecnología empleada para producirlo está madura o estancada, se puede amortizar la tecnología o recursos trasladándolos a otros países donde correspondan con la fase inicial del producto.

g) la utilización de economías de escala y economías de experiencia, buscando mercados geográficos para obtener ventajas competitivas. Se explicarán más adelante en el apartado de “Aspectos que se persiguen mediante la internacionalización”.

h) la búsqueda de recursos no disponibles en el país de origen como las materias primas, información o nuevas tecnologías. Mediante la internacionalización las empresas se establecen en países donde estos recursos abundan y así procuran buscar la eficiencia.

i) tener en cuenta las pautas de comportamiento del consumidor: se deben utilizar estrategias distintas, ya que dependiendo del país los gustos de los consumidores varían.

j) hacer frente a los costes de transacción y las restricciones legales, tener en cuenta que el mercado no funciona gratuitamente, hay unos costes y el país exterior puede imponer restricciones a las empresas.

En respuesta a esta primera pregunta, se establece que existen una serie de decisiones, razones o motivaciones a la hora de iniciar un proceso de internacionalización. Se debe tener una visión a largo plazo, tener en cuenta los recursos económicos y humanos de los que se dispone y los que se necesitarán. Analizar el entorno económico, la competencia y los factores que inciden en la necesidad de internacionalizarse. Mediante el análisis de estos aspectos, se debe establecer una visión global de negocio y desarrollar las estrategias adecuadas en función de las ventajas competitivas que tiene la empresa y los mercados objetivos a los que quiere dirigirse. Esto se tiene que hacer de manera que se minimicen riesgos y se maximicen beneficios.

## 2. Análisis para la internacionalización:

### **2. ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo la internacionalización?**

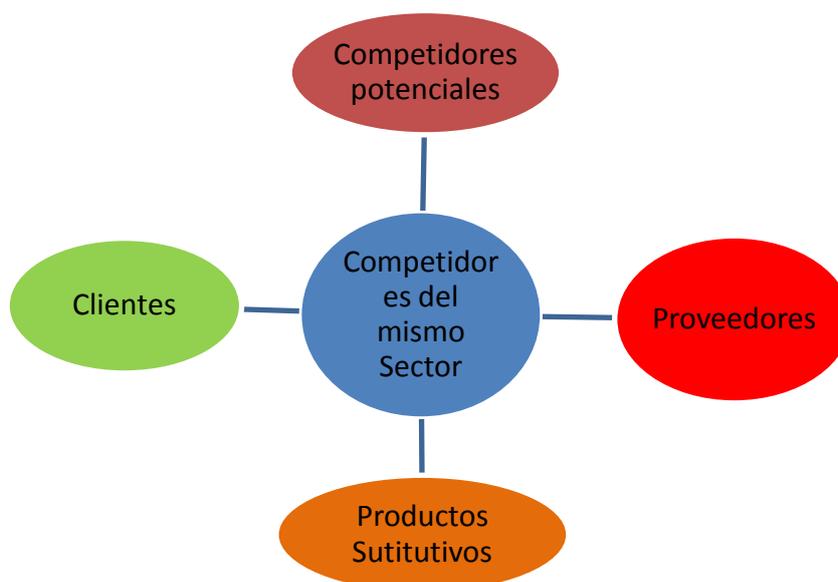
El proceso para llevar a cabo la internacionalización se inicia con la elaboración de un plan de internacionalización, en el que conviene decidir las estrategias comerciales y elegir los mercados más adecuados, buscando reducir riesgos. Se deben evaluar las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y las amenazas que puedan surgir. Asimismo, se tienen que corregir las debilidades que tienen las empresas y buscar las ventajas competitivas que se podrán potenciar. Se tendrá que llevar a cabo un análisis interno y externo, teniendo en cuenta que la salida al mercado exterior conllevará una serie de cambios, entre los que podemos encontrar: nuevas normas, nuevas costumbres socioculturales, hábitos de consumo y poder adquisitivo distinto, entre otros. Las empresas deben realizar un análisis previo, para determinar las oportunidades que tienen de entrar en un nuevo mercado exterior.

El análisis que se suele llevar a cabo se denomina D.A.F.O y se realiza en tres pasos:

-Análisis interno: la empresa deberá analizar sus áreas internas para identificar fortalezas y debilidades en el mercado local y evaluar su potencial de internacionalización. Convendrá seleccionar, previamente, los mercados objetivos y ver en qué forma y grado varían. Se realizará un estudio de la cantidad y calidad de los recursos, para conocer aquellos atributos que le permitirán tener una ventaja competitiva sobre el resto de competidores.

- Análisis externo: la empresa deberá evaluar su sector y entorno en el que desarrolla su actividad, viendo las oportunidades y amenazas existentes. Existen cinco fuerzas que influyen a largo plazo en la rentabilidad de un mercado: a) poder de negociación que tienen los proveedores o los clientes, a la hora de influir en las decisiones que toman las empresas; b) amenaza de productos y servicios sustitutos y c) amenaza de entrada de nuevos competidores. Estos pueden propiciar que la empresa este en riesgo y no pueda hacer frente a estos nuevos productos o afecte a su decisión de entrada en un país determinado.

**Imagen con las cinco fuerzas que influyen a largo plazo en la rentabilidad de un mercado.**



Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro con la Matriz D.A.F.O**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades distintas</li> <li>- Ventajas naturales</li> <li>- Recursos superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos y capacidades escasas</li> <li>- Resistencia al cambio</li> <li>- Problemas de motivación del personal</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas tecnologías</li> <li>- Debilitamiento de competidores</li> <li>- Posicionamiento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos riesgos</li> <li>- Cambios en el entorno</li> </ul>

Fuente: MARTÍNEZ, R. (2013)

### 3. Plan de internacionalización:

#### **3. ¿Cómo se internacionalizan las empresas?**

Las empresas inicialmente establecen los motivos y razones para internacionalizarse, realizan el análisis interno y externo de sus debilidades y sus fortalezas.

En el plan de internacionalización se tienen en cuenta: a) los producto o servicios que se quieren exportar: dependiendo del mercado al cual se dirigen; b) los consumidores que querrán que compren sus productos; c) estudiaran la demanda del mercado de destino: las motivaciones de compra, los valores y cultura del país; d) fijarán los precios de venta, adaptarán el producto a las normativas vigentes y elegirán una buena estrategia de comunicación o mensaje promocional y e) escogen un buen envase y canal de distribución.

Además, se debe tener en cuenta las siguientes cuestiones:

En primer lugar, se debe escoger entre los productos que vende la empresa, clasificarlos según sus características, crear unidades estratégicas para decidir qué productos queremos vender al exterior. Podemos tener en cuenta una serie de factores como: caducidad, precio y calidad, fiabilidad, transporte, distribución, punto de venta y consumidores.

En segundo lugar, la empresa que decide exporte un producto puede hacerlo de tres formas distintas:

a) vender en base al precio: en esta estrategia el factor competitivo es el precio y la calidad ocupa un lugar secundario. Se puede dar en empresas que tienen bajos costes de fabricación, margen de beneficio pequeño o una alta rotación de factores.

b) diferenciarse de la competencia: mejorando la oferta existente con valores añadidos como: la presentación del producto, la calidad, el origen, la marca o el diseño, etc. Se puede aplicar a productos con una buena relación calidad- precio.

c) especializarse en segmentos (nichos de mercado) específicos: se trata de vender productos dirigidos a segmentos de la población específicos, con poca competencia y baja rotación, el precio y la calidad quedan en un segundo plano.

La empresa puede dirigirse a los consumidores teniendo en cuenta tres tipos de demanda:

a) la demanda existente: los consumidores conocen el producto y hay un hábito de consumo establecido, existe una demanda y una oferta que la satisface.

b) demanda latente: existe demanda real, los consumidores conocen el producto, pero no hay una oferta que satisfaga dicha demanda.

c) la demanda incipiente; los consumidores no conocen el producto y no existe ni la oferta ni demanda para ese producto.

En tercer lugar, no todos los miembros de un mercado son consumidores potenciales de un mismo producto, ni tienen las mismas motivaciones ni gustos a la hora de escoger un producto. Esto lleva a las empresas a diversificar la oferta con estrategias comerciales. Los estudios de segmentación dividen a los consumidores de un mercado en grupo homogéneos, denominados segmentos. Y la empresa tiene que decidir a qué segmento de la población dirigirse, algunos ejemplos son: i) en función del perfil del consumidor: según la edad, sexo, nivel de ingresos (a jóvenes, adultos; a personas de clase alta o media, entre otras); ii) en función de las motivaciones de compra (intereses, actividades, valores de los consumidores, entre otros) o iii) agrupar los distintos productos que conforman la oferta en el mercado.

La posición competitiva de un producto varía en cada sector, dependiendo del producto, su calidad, su precio o su marca.

En cuarto lugar, se establecen los objetivos del plan de internacionalización que pueden ser cualitativos o cuantitativos: a) objetivos cualitativos: dar a conocer una marca, mostrar las aplicaciones y usos del producto, exponer sus diferencias y/o innovaciones, etc y b) objetivos cuantitativos: conseguir un aumento en el número de unidades vendidas o un mayor volumen de facturación dependiendo de la capacidad productiva de la empresa, tamaño del mercado objetivo, el segmento escogido, la cuota de mercado, etc.

#### **4. ¿ Dónde puede localizar sus actividades en el exterior una empresa?.**

Primero, cuando una empresa decide internacionalizarse, debe tener en cuenta que sus productos pueden comercializarse en un número elevado de países con características muy diferentes. Pero, las empresas no suelen disponer de los recursos para entrar en muchos mercados a la vez y tienen que escoger aquellos más favorables a su oferta. Se trata de una decisión estratégica y pueden darse dos alternativas: a) concentración: la empresa centra sus recursos en un número limitado de mercados, para poder obtener un volumen de ventas continuado y creciente o b) diversificación: consiste en vender en un mayor número de mercados, con el objetivo de conseguir una cuota de mercado significativa en alguno de ellos. En el cuadro siguiente se muestran las ventajas de cada uno.

#### **Cuadro con las ventajas de utilizar el método de la concentración o de la diversificación**

Concentración	Diversificación
Mayor conocimiento de los mercados elegidos	Se obtiene información comparativa de los mercados mundiales
Posibilidad de ofrecer un producto diferenciado y adaptado	Menor dependencia respecto a un número reducido de mercados

Reducción de los costes logísticos y de administración	Explotación de ventajas competitivas a corto plazo
Mayores recursos para la promoción y publicidad en cada mercado	Aprovechamiento de oportunidades en base al precio
Control de riesgo de clientes	Evita el enfrentamiento directo con los principales competidores

Fuente: Elaboración propia

Se establecen cuatro cuestiones u objetivos que la empresa deberá afrontar al decidir en los mercados en que quiere establecerse. Esto se puede observar mediante el siguiente organigrama:

**Organigrama con las cuatro cuestiones que debe tener en cuenta una empresa al internacionalizarse, mediante el ejemplo de Mc Donalds**



**Qué** :línea o líneas de productos se dirijan al exterior



**Dónde**: a que países/ mercados van dirigidos

1967 inició su expansión internacional en Canadá y Puerto Rico.

**Cuándo**: secuencia temporal en la cual se llevará a cabo la internacionalización



**Cómo**: se penetrará en el mercado exterior

.Fuente: de elaboración propia.

Segundo, al escoger los mercados se debe analizar la siguiente información: i) en la primera etapa: se realiza una investigación del mercado al cual nos queremos dirigir y se preseleccionan los mercados sin tener que desplazarnos al exterior; ii) en la segunda etapa: se han reducido los mercados potenciales a una cantidad muy pequeña y se escogen aquellos países en los cuales se realizará un esfuerzo comercial real

**Primera y segunda etapas en la preselección de un mercado**

Primera etapa: Preselección del mercado objetivo
<b>Potencial:</b> Se debe tener en cuenta la demanda local del producto, la situación económica y el nivel de desarrollo del país.
<b>Accesibilidad:</b> se debe tener en cuenta los obstáculos que dificulten o encarezcan la entrada de productos: 1) situación geográfica del país: la distancia física, los sistemas de transporte

(estos inciden en la competitividad).

2) factores socioculturales: si hay proximidad cultural que facilite la adaptación del producto y la percepción que se tendrá de ese producto en el país exterior.

3) barreras arancelarias, que encarecen y limitan el acceso a los mercados (aranceles elevados o cupos) en los países en vías de desarrollo.

4) barreras no arancelarias: que no entren productos por motivos de salud, seguridad, medioambiental, calidad en los países desarrollados.

**Seguridad:** riesgos que deben tenerse en cuenta al mantener relaciones comerciales con los países que podríamos escoger (seguridad en las transacciones, las inversiones, etc.)

*Fuente: Elaboración propia*

### Segunda etapa: Selección del mercado objetivo

**Tamaño del mercado:** elegir un mercado con elevado potencial de compra (las empresas que son primerizas en la experiencia de internacionalización, deben escoger países con proximidad geográfica o sociocultural)

**Fase de crecimiento:** escoger países que tengan unas buenas perspectivas e indiquen que habrá crecimiento económico a medio y largo plazo.

**Precio:** seleccionar un mercado donde el precio de aceptación del producto sea asumible para la empresa y pueda obtener un margen suficiente.

**Ventaja competitiva:** elegir un país donde el producto tenga ventaja competitiva en relación a los demás productos comercializados.

**Colaborador o socio idóneo:** en el caso de las empresas exportadoras tienen que buscar un colaborador, agente comercial o socio adecuado.

**Coste/ rentabilidad:** evaluar el coste de acceso al mercado y la rentabilidad que obtendremos a medio plazo. Por norma general, a mayor nivel de desarrollo del país, mayor serán los recursos que se tendrán que destinar para entrar en él.

*Fuente: Elaboración propia*

A modo de resumen, las partes más importantes de un plan de internacionalización son: la elección del país de destino y la elección del producto que se internacionalizará.

### Cuadro con las características de la elección del país de destino y del producto

Elección del país de destino	Elección del producto
<p><b>1. Estudio del mercado al que se dirigen:</b></p> <p>a) <b>tamaño del mercado</b> ( grande, pequeño)</p> <p>b) <b>potencial de ventas del producto.</b></p> <p>c) <b>perfil del consumidor:</b> a quién se dirigen y cuál es la demanda.</p> <p>d) <b>competencia:</b> la existencia o no de empresas que venden ese producto,</p>	<p><b>1 Características que debe reunir el producto:</b></p> <p>a) <b>buena aceptación en el mercado de origen:</b> se escogerá para internacionalizarlo un producto que se comporte bien en el mercado nacional.</p> <p>b) <b>alto potencial de beneficios.</b></p> <p>c) <b>disponibilidad de recursos para atender la demanda:</b> tener capacidad de producción una logística adecuada y tener servicio posventa.</p>
<p><b>2- riesgo del país de destino:</b></p> <p>a) <b>riesgo político:</b> inestabilidad política ( hayan guerras ) ;</p> <p>b) <b>riesgo financiero o riesgos macroeconómicos:</b> dificultad de entrada de los productos, no haya seguridad en las transacciones y</p>	<p><b>2- Ciclo de vida del producto:</b> en qué fase de crecimiento se encuentra el producto, puede pasar que en el mercado doméstico este en declive fase madura) y en otro se comporte como un producto novedoso.</p>

<b>c) efectos de la naturaleza:</b> país con problemas medioambientales (huracanes, riadas...) y/o problemas de contaminación.	
<b>3- distancia internacional:</b> <b>a) distancia geográfica:</b> dónde se encuentra el país, <b>b) distancia cultural:</b> diferencias culturales y diferentes gustos y creencias de las personas.	<b>3- estandarización del producto vs adaptación:</b> la estandarización supone que se puede crear un producto bajo unos mismos estándares de calidad “poder aprovechar economías de escala”. La adaptación sin embargo, requiere adaptar el producto al mercado al cual nos dirigimos.

*Fuente: Elaboración propia*

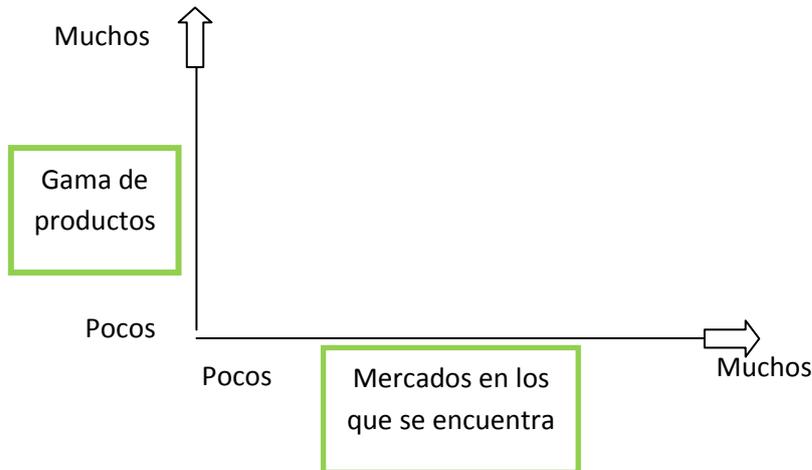
Tercero, las empresas, al posicionarse estratégicamente, establecen la gama de productos ofrecidos y la cantidad de mercados en los que quieren estar presentes. Se establece una simbiosis entre lo que la empresa ofrece y lo que el cliente percibe. Por un lado, el cliente tendrá en cuenta muchos elementos a la hora de generar valor sobre un producto, las características, el lugar en que pueda comprarlo (en todos los supermercados o en una tienda específica), el precio, la publicidad que se le haya dado, el servicio post venta (garantías que se le ofrezcan, facilidad de devolución). Por otro lado, la empresa perseguirá que a su producto se le otorgue un valor elevado. Una decisión importante que debe tomar la empresa es decidir a qué segmentos del mercado se dirigirán y como se diferenciarán. Existen dos factores de posicionamiento, los factores internos y los factores externos.

Los factores internos: a) los productos o capacidades: productos únicos y exclusivos o genéricos; b) según la calidad del producto: diversidad de productos para satisfacer muchas necesidades de los clientes o pocos productos para concentrarse en pocas necesidades; c) disponer de recursos financieros suficientes para poder posicionarse en pocos o muchos países.

Los factores externos: a) posicionamiento de los rivales: lugar que ocupan las empresas al entrar en un país, se busca cubrir nichos de mercados no ocupados; b) clientes potenciales a lo que dirigirse; c) comercialización y distribución: Tener en cuenta que existen diferencias con los servicios postventas de las empresas (por ejemplo, la facilidad para financiar un producto, puede hacer que las personas lo perciban mejor y como un buen servicio). Las empresas deben elegir canales de comercialización o la contratación de servicios externos de distribución, esto cambiara la percepción del público y el acceso a los mercados; d) innovación tecnológica: hay empresas que son líderes y pioneras en innovación, otras empresas solo las siguen. Ser el pionero conlleva unos gastos en I+D y el riesgo de que el producto o servicios sean malos, pero conllevará mayores ganancias si el producto resultante es bueno. La modernización tecnológica es otro aspecto de diferenciación de las empresas, relacionado con el costo, la eficiencia y la productividad. Estos aspectos pueden ayudar a crear un producto que sea sumamente difícil de repetir por otra empresa.

Mediante la siguiente imagen se puede ejemplificar el posicionamiento estratégico de las empresas en los mercados según la combinación producto- mercado es el siguiente:

## Imagen con el posicionamiento estratégico de las empresas



Fuente: elaboración propia.

Un posicionamiento fuerte es aquel en el que las empresas tienen una amplia gama de productos y se encuentran presentes en muchos mercados.

### III) Aspectos que se persiguen mediante la internacionalización

#### 1. Introducción

En el apartado anterior se han explicado cuales son las razones y motivos para internacionalizarse y se ha empezado a diseñar el plan de internacionalización que debe seguir una empresa. En este apartado se analizan las estrategias que pueden seguir las empresas a la hora de internacionalizarse. Algunos conceptos que hay que explicar son los siguientes:

a) estrategia: entendemos por estrategia la acción encaminada para alcanzar objetivos, se busca maximizar el valor.

b) rentabilidad: la tasa de retorno que obtienen la empresa sobre el capital invertido.

c) el crecimiento de la utilidad: se mide por el incremento del porcentaje de las utilidades netas a lo largo del tiempo. Los administradores pueden incrementar la rentabilidad de la empresa mediante estrategias que reduzcan costes o agreguen valor. Al incrementar la rentabilidad se crea más valor:

[total valor= costos de producción – valor consumidores perciben los productos].

Cuánto más valor le dan los consumidores a un producto (más necesitan ese producto) y la empresa puede cobrar más por él. Michael Porter argumenta<sup>3</sup> <<que bajo costo y

<sup>3</sup> Tomado de LLAMAREZ, O (2005):.

*diferenciación son dos estrategias básicas, que una rentabilidad superior la obtienen las empresas que crean valor superior, y la forma de crear valor superior es reducir la estructura de costos de negocio y/ o diferenciar el producto para que los consumidores lo valoren más y estén dispuestos a pagar un precio más alto>>. Lo que se debe buscar es que la brecha entre valor y costo sea más baja y se opere en la frontera de la eficiencia. Se tiene que buscar una estrategia y configurar todas las operaciones internas para apoyarla.*

La empresa para maximizar su rentabilidad tiene que tener: i) una posición viable en la frontera de la eficiencia; ii) configurar las posiciones internas para mantener esta posición y d) asegurar que la empresa tenga la correcta estructura organizacional para ejecutar su estrategia. Se concibe la empresa como una cadena de valor compuesta por una serie de actividades que crean valor, con actividades primarias y actividades de apoyo.

**Tabla de actividades que componen la creación de valor.**

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES DE APOYO
<b>I) investigación y desarrollo:</b> consiste en el diseño de los productos y los procesos de producción. El diseño de productos competitivos aumenta la funcionalidad de los productos y los hace más atractivos.	<b>I) logística:</b> controla la transmisión de materiales físicos, aumentando la eficiencia y disminuyendo costo y por ende aumentando valor.
<b>II) producción:</b> creación de productos físicos o servicio. Se puede crear valor y reducir costos al realizar la actividad eficientemente o producir productos de más valor (más calidad).	<b>II) recursos humanos:</b> crear más valor, tener gente experimentada (sí te internacionalizas, tener gente local del país)
<b>III) funciones de mercadotecnia y ventas:</b> se crea valor de diferentes formas: a) mercadotecnia: incrementar valor que los consumidores perciben mediante posicionamiento y publicidad ( crear una impresión positiva en la mente del consumidor) b) marketing y ventas: se crea valor al descubrir necesidades de los consumidores y diseñar productos que las cubran.	<b>III) sistemas de información:</b> se ocupan de los sistemas electrónicos. La unión de los sistemas informáticos con internet influyen en la eficiencia y eficacia con que una empresa maneja sus actividades de creación de valor.
<b>IV) venta:</b> la función del servicio de una empresa es proporcionar atención y apoyo después de la venta, creando valor en la mente de los consumidores al resolver sus problemas tras la compra.	<b>IV) infraestructura:</b> contexto dentro del cual ocurren todas las otras actividades de creación de valor. Engloba la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa.

*Fuente: elaboración propia.*

## 2. Aumentar la rentabilidad y tasa de crecimiento de la utilidad

Las empresas que operan internacionalmente pueden realizar una serie de cambios (aumentar su rentabilidad y tasa de crecimiento de la utilidad) que se explican a continuación:

- La exposición del mercado mediante el apalancamiento de productos y las competencias

Una compañía puede aumentar su tasa de crecimiento al tomar productos o servicios que se desarrollan localmente y venderlos internacionalmente. De esta manera las empresas que se expanden no solamente venden productos o servicios, también, utilizan sus competencias clave como ventaja competitiva. Se entiende como competencias clave, las habilidades propias de una empresa cuya imitación es casi imposible, estas habilidades pueden estar en cualquiera de las actividades de creación de valor (producción, mercadotecnia, I+D, recursos humanos...). La competencia clave permite que la empresa reduzca los costos de creación valor.

-Uso de economías de localización

Los países tienen diferencias económicas, políticas y culturales, esto puede generar que aumenten o disminuyan los costes de los negocios. Una empresa se beneficia y sitúa sus actividades de creación de valor cerca de lugares con condiciones económicas, políticas y culturales favorables. Esta estrategia se denomina economías de localización y consiste en establecer la creación de valor en un lugar óptimo y puede generar dos efectos: a) disminuir los costes de creación de valor, alcanzando una posición de bajo coste y b) permitir que la empresa diferencie la oferta de su producto de sus competidores. Al desplazar la producción de una ubicación de alto coste a bajo coste se puede incrementar el valor del producto (aumentado su precio), haciendo que el consumidor lo perciba como un producto mejor y esté dispuesto a pagar más por él.

Por lo tanto, una empresa que use las economías de localización **creará redes globales**, las fases de la cadena de valor se dispersan (produciendo cada parte en una localización óptima), se aumenta el valor percibido y se reducen los costes. Las ventajas que se obtendrán serán: a) mayor ventaja competitiva; b) diferenciación de la oferta del producto (producir con costes más bajos para aumentar el valor percibido). Hay que tener en cuenta que al usar redes globales puede ocurrir, que aunque se gane ventaja competitiva en un lugar, los elevados costes de transporte, los gobiernos inestables o las políticas económicas inapropiadas, pueden hacer que sea una ubicación menos rentable.

-Efectos que tiene la experiencia en las empresas

En primer lugar, la curva de la experiencia se refiere a la reducción de los costos de producción al duplicar la producción acumulada (al producir mucha cantidad de un mismo producto, se reducen los costes de producción). En segundo lugar, los efectos de aprendizaje se refieren al ahorro de coste debido al aprendizaje que se adquiere al desarrollar una determinada tarea muchas veces. En tercer lugar, las economías de escala se refieren a la reducción de costo unitario mediante la producción en grandes volúmenes de un producto determinado. Se considera que después de dos o tres años, se produce un declive en la curva de experiencia que se debe a las economías de escala. Las empresas pueden lograr una escala de producción eficiente al operar en mercados globales, de esta manera se utilizan intensivamente las instalaciones. Y por último, el descender por la curva de experiencia permite que la empresa reduzcan sus costos de creación de valor y aumente su rentabilidad.

Las empresas buscan reducir los costos de creación de valor, incrementar lo que se produce en una planta, para poder alcanzar el descenso en la curva de experiencia y tener unos costes más bajos.

Dentro de las competencias claves que tiene una empresa se encuentra la creación de habilidades. Se considera que las habilidades valiosas se desarrollan en casa y luego se transfieren al extranjero. La creación de habilidades puede darse en cualquier lugar de una red global y permiten aumentar el valor percibido de un producto o servicio y disminuir los costes de producción.

### 3. Reducir las presiones a que se enfrentan las empresas que compiten en el mercado global

Las empresas que compiten en el mercado global se enfrentan a dos tipos de presiones:

**a) presiones para la reducción de costos:** se requiere que la empresa reduzca sus costos de creación de valor. Las presiones para reducir costos son más fuertes en la industria que producen productos o materias primas que satisfacen necesidades universales (dónde el precio es la principal arma competitiva), las necesidades universales se dan cuando los gustos y necesidades de consumidores de distintos países son semejantes. Las presiones también son fuertes en las industrias cuyos competidores se encuentran en ubicaciones de bajo coste.

**b) presiones para la obtención de sensibilidad local:** se deben a las diferencias en gustos, preferencias del consumidor, infraestructura, prácticas de negocios comunes, canales de distribución y demandas gubernamentales del país anfitrión. Se requiere que la empresa diferencie sus productos y estrategias de mercado en cada país. Las diferencias de gustos entre países se deben a razones culturales y históricas, las empresas tienen que adaptarse y utilizar la mercadotecnia que guste a los consumidores de dicho país. Existen unas diferencias marcadas entre los consumidores que no pueden

obviarse, para cubrir estas necesidades se pueden delegar las funciones de manufactura y producción a las subsidiarias extranjeras (que conocerán mejor los gustos y demandas de los consumidores).

#### **4. Crear la estructura organizativa adecuada para competir.**

En este apartado se presentan las estructuras organizacionales de las empresas, se busca que éstas tengan consistencia interna y que la estrategia que persigue sea congruente con la arquitectura. Esto permite poder maximizar su rentabilidad y responder a la demanda competitiva del mercado en el que operan. Dentro de la estructura organizacional se destacan una serie de aspectos:

a) la estructura organizacional formal, donde se establece la división formal de la organización en subunidades, como se ubican la toma de decisiones dentro de esa estructura y como se establecen los mecanismos de integración y coordinación de las actividades de esas subunidades; b) los sistemas de control, que miden el desempeño; c) los incentivos, que son medidas para premiar la conducta administrativa y promover la innovación y la búsqueda de mejoras; d) los procesos, que incluye la forma de tomar decisiones y trabajar dentro de la empresa; e) la cultura, incluyen las normas y sistemas de valores compartidos por los empleados (se suelen contratar trabajadores que compartan esta cultura) y f) el personal, refiriéndonos a los empleados y la estrategia que utiliza la organización para contratar, remunerar y retener a estos trabajadores. Estos componentes nos son interdependientes, al contrario, están conectados cada uno da forma y es formado por otros.

Se puede considerar la estructura organizacional de las empresas en tres dimensiones que son las siguientes:

#### **Cuadro con los argumentos a favor de la centralización y descentralización**

CENTRALIZACIÓN		DESCENTRALIZACIÓN
1	Facilita la coordinación	Permite la división de decisiones, los directivos se dedican a las cuestiones críticas y delegan los problemas rutinarios en directivos de más bajo nivel.
2	Garantiza que las decisiones coincidan con los objetivos de la organización.	Favorece que las personas estén más dispuestas a entregarse al trabajo y favorece la investigación, al tener más libertad.
3	La centralización, al concentrar el poder y la autoridad de un individuo o un equipo de altos cargos, ofrece los medios para llevar a cabo cambios en la organización	Permite una mayor flexibilidad frente a cambios ambientales, las decisiones solo deben ser consultadas con los altos ejecutivos en caso de ser de naturaleza excepcional.

4	Evita la duplicidad de actividades cuando se llevan a cabo actividades similares en varias subunidades.	Las decisiones son mejores, se toman por personas que encuentran y conocen el problema y por lo tanto, tienen más información.
5		Se aumenta el control, ya que se pueden establecer subunidades autónomas dentro de la organización.

*Fuente: elaboración propia.*

**a) La diferenciación vertical** determina donde se concentra el poder de decisiones en una empresa, puede ser centralizada o descentralizada. A continuación se expone un cuadro con los argumentos a favor de cada una de ellas. Hay que tener en cuenta que es lógico que se centralicen algunas decisiones y otras no. Las decisiones referentes a la estrategia mundial, a los gastos y a los objetivos financieros suele centralizarse. Pero, las decisiones operativas (producción, mercadotecnia, I+D y recursos humanos) pueden o no estar centralizadas.

**b) la diferenciación horizontal:** se ocupa de la manera en que una empresa se divide en subunidades, en función del tipo de negocio o área geográfica en la que opera. Las empresas pueden elegir una de las siguientes estructuras:

**La estructura de las empresas domésticas:** las empresas empiezan sin una estructura formal y se administran por una sola persona. Cuando aumenta la demanda de la organización se dividen en funciones que reflejan las actividades de creación de valor, entonces una sola persona no puede controlar todo. Si la empresa diversifica su oferta de producto, vendiendo en diferentes áreas de negocio, requiere una diferenciación horizontal y esto lleva a la empresa a tener diferentes áreas de negocio. En esta estructura funcional, la toma de decisiones tiende a ser centralizada. En este caso la estructura funcional es muy lenta, suele ser difícil identificar la rentabilidad y es complicado si hay que supervisar varias áreas de negocio a la vez.

Para resolver los problemas de coordinación y control que tiene la estructura de las empresas domésticas, la empresa decide crear una estructura de división de productos donde: a) cada división es responsable de una línea de productos y b) la responsabilidad de decisiones se encuentra descentralizada (cada división de productos se encarga de su desempeño). La responsabilidad de las decisiones de las operaciones suele encontrarse descentralizada y se delega a las divisiones de producto. Y el corporativo es responsable del desempeño estratégico de la empresa y del control financiero de sus distintas divisiones. Existen dos problemas con esta estructura: a) existen conflictos de coordinación entre las operaciones nacionales y extranjeras que se encuentran aisladas una de las otras y b) los jefes de las subsidiarias no tienen tanta voz en las organizaciones como los jefes de las funciones domésticas.

**La estructura mundial por áreas:** Suele ser la elección de empresas con bajo grado de diversificación y con una estructura por áreas (dividen el mundo en áreas geográficas, por países o grupos de países). Cada área tiende a ser una entidad autónoma, la

autoridad de las operaciones y de las decisiones estratégicas se descentralizan a cada área. El corporativo u oficinas centrales mantienen la autoridad completa sobre la dirección estratégica de la empresa y el control financiero. Hay sensibilidad local y cada área puede adoptar su oferta de producto, mercadotecnia y la estrategia de negocios a las condiciones locales. Dicha estructura que favorece la fragmentación de la organización en entidades autónomas, puede dificultar la transferencia de competencias, entorpecer el logro de economías de escala y curvas de experiencia.

**La estructura mundial por división de producto:** suele ser la elección de empresas muy diversificada y con estructura nacional con división de productos. El corporativo toma decisiones sobre el desarrollo estratégico general y el control financiero de la empresa. Existe la creencia de que las actividades de creación de valor deben coordinarse para conseguir una mejor consolidación de las actividades y poder lograr economías de escala y curvas de experiencia. Esta estructura facilita la transferencia de competencias claves e introducción de nuevos productos (de manera simultánea). El problema radica en que en esta estructura el gerente de áreas y países tiene poca voz, se les considera subordinados de los gerentes de división de productos, esto lleva a tener poca sensibilidad local y puede provocar problemas con el desempeño.

**La estructura mundial matricial:** utilizada por las empresas que escogen una estrategia transnacional. La división horizontal se lleva a cabo en dos dimensiones: por división de producto y por áreas geográficas. La idea de esta estructura es que las decisiones de operaciones relativas a un producto en particular deben compartirse entre la división de producto y las diferentes áreas de la empresa. Se destaca por tanto, la responsabilidad dual al otorgar una situación de igualdad tanto a las divisiones de producto como a las áreas geográficas. No obstante existen una serie de dificultades y problemas en esta estructura: a) es una estructura torpe y burocrática; b) tienen muchas reuniones y esto obstaculiza el trabajo; c) hay mucha lentitud con la toma de decisiones; d) existen luchas de poder en la estructura dual y e) cuando algo sale mal, se suele culpar a las otras partes. Esto lleva a que muchas empresas decidan construir estructuras matriciales flexibles, sin una estructura rígida jerárquica.

### **c )Mecanismo de integración, sistemas de control e incentivos**

En primer lugar, las empresas se dividen en subunidades que se deben coordinar y esto se puede lograr mediante la centralización. En el caso de que la tarea de coordinación sea compleja, los gerentes pueden abrumarse con la cantidad de trabajo requerido para coordinar las actividades de las subunidades y se requerirán mecanismos tanto formales como informales para alcanzar los objetivos.

Dentro de los mecanismos formales de integración encontramos: **a) el contacto directo entre los gerentes de las subunidades:** es un mecanismo sencillo, donde los gerentes se contactan al tener un problema en común, puede no ser eficiente ya que los gerentes comparten distintos objetivos;

**b) relación con fuerte vinculación:** es más compleja, aumenta el volumen de contacto entre los gerentes y mejora la coordinación;

**c) los equipos permanentes:** compuesta por individuos de subunidades que necesitan estar coordinados continuamente y se ocupan del desarrollo y lanzamiento del producto. La coordinación resultante de estos equipos, permite crear productos mejores y específicos para cubrir las necesidades de los consumidores con un costo razonable.

**d) estructura matricial:** cuando la necesidad de integración es apremiante, buscar la máxima integración entre las subunidades (divisiones de producto y las áreas). Esto permite prestar más atención a la sensibilidad local, curvas de experiencia y economías de localización y fomenta la transferencia de competencias.

Dentro de los mecanismos informales de integración encontramos:

**a) redes de conocimiento:** es un sistema para transmitir información dentro de la organización, se basa basado en los contactos informales entre los gerentes dentro de una empresa y sus sistemas de información. Se busca que los gerentes compartan un fuerte compromiso hacia los mismos objetivos y tengan una fuerte cultura organizacional, compartiendo normas y valores comunes. Se utilizan dos técnicas para establecer redes:

- redes de computadores y telecomunicaciones: como el email y las videoconferencias, se busca que los gerentes sostengan red de contactos para ayudarse en caso de que surja un problema.

- programa de desarrollo de personal directivo (programas educativos): alternar a los gerentes por diversas subunidades de manera regular, propiciando la construcción de redes propias.

En segundo lugar, una tarea primordial de la dirección de empresas consiste en controlar las diversas subunidades. Existen cuatro tipos principales de sistemas de control: a) el control de personal: supervisión directa de las acciones de los subordinados y suele darse en empresas pequeñas; b) controles burocráticos: sistema de reglas y procedimientos que rigen las acciones de las subunidades (reglas de presupuestos y gasto capital); c) controles de rendimiento: implican que las subunidades logren el cumplimiento de sus objetivos y puedan de alcanzarlos; d) controles culturales: los empleados compartan las normas y sistema de valores de la empresa, se favorece el control de los empleados sin requerir supervisión directa.

En tercer lugar, los incentivos se refieren a los dispositivos para recompensar la conducta apropiada del empleado. Se ligan estrechamente a las medidas de desempeño de los controles de rendimiento. Se busca crear incentivos positivos para que los empleados trabajen más duro y que alcancen y superen las metas establecidas. Cuando las causas de un mal desempeño son ambiguas existe ambigüedad del desempeño, esto es común cuando el desempeño de una subunidad depende de otras y se debe llevar a cabo una mayor supervisión.

En cuarto lugar, en todas las empresas hay una cultura organizacional que se refiere a los valores y normas que expresan los patrones de conducta y estilo de la organización a la que los empleados de manera automática motivan a sus nuevos compañeros a seguir.

## 5. Selección de la estrategia a seguir

Como se ha visto en los apartados anteriores, las empresas tienen unas razones o motivos para internacionalizarse crean y establecen un plan a seguir, responden a una serie de presiones y pueden tener una estructura organizacional determinada. Según estas características pueden adoptar una estrategia u otra:

1. **Estrategia de estandarización global:** se basa en conseguir el incremento de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades aprovechando las economías de escala, las curvas de experiencia y las economías de localización. La producción, la mercadotecnia y las actividades de I+D se concentran en ubicaciones favorables. No requieren adaptar la oferta ni mercadotecnia a las condiciones locales. Se busca comercializar productos estandarizados en todo el mundo (esto aumenta el beneficio y permite tener precios fijos al utilizar la ventaja de costos). Son estrategias con fuertes presiones para reducir costos y pocas presiones para mostrar sensibilidad local.
2. **Estrategia de localización:** se pretende aumentar la rentabilidad mediante la adopción de los bienes y servicios a los gustos y preferencias del mercado al que se dirigen. Se enfrentan a altas presiones de sensibilidad local y presiones bajas para reducir costos. La empresa no puede capturar las reducciones de costos derivadas de la producción en masa, se incrementa el valor del producto en el mercado local al adaptar la oferta del producto. Se busca generar una demanda local elevada y reducir costos con economías de escala.
3. **Estrategia transnacional:** se presentan presiones elevadas para la sensibilidad local y la reducción de costos. Esto hace que lleven a cabo economías de localización y curvas de aprendizaje, las empresas buscan transferir competencias claves y habilidades entre la matriz y la subsidiaria y entre subsidiarias. Aspiran a lograr bajos costos, economías de localización, economías de escala y curvas de aprendizaje. Se busca diferenciar su producto según los mercados y las diversidades de consumidores, tener un flujo multidireccional de habilidades entre las subsidiarias y la red global de operaciones.
4. **Estrategia Internacional:** se enfrentan a bajas presiones tanto para la sensibilidad local como para el bajo coste. Venden un producto que satisface las necesidades universales, además, no tienen competidores significativos y no hay presión para reducir costos. Esto les permite tener un producto que es valorado en todos los mercados y puede tener un precio elevado, debido a la falta de competidores.

Se realizan las operaciones de manufactura y mercadotecnia en el país. Esto pueda encarecer el precio pero, al no tener competencia no conlleva ningún problema.

**Cuadro que muestra los tipos de estrategias que pueden escoger las empresas y sus características**

		ESTRATEGIA			
		LOCALIZACIÓN	INTERNACIONAL	ESTANDARIZACIÓN MUNDIAL O GLOBAL	TRANSNACIONAL
<b>ESTRUCTURA Y CONTROLES</b>	<b>Diferenciación Vertical</b>	<b>Descentralizada:</b> las decisiones operativas se descentralizan a las subsidiarias autónomas.	Competencia básica <b>centralizada</b> (I+D, marketing) la restante, <b>descentralizada</b> ( se delegan otras decisiones a las subsidiarias )	Cierto grado de <b>centralización</b> , se busca que la matriz controle las decisiones operacionales.	<b>Mezcla:</b> centralización y descentralización. Presión para la centralización de actividades de producción e I+D. La necesidad de sensibilidad local, crea presiones para descentralizar otras decisiones (marketing).
	<b>Diferenciación horizontal</b>	<b>Estructuración mundial por áreas</b>	<b>División mundial de producto</b>	<b>División mundial de producto</b>	<b>Matriz informal,</b> operan con estructuras matriciales
	<b>Necesidad de coordinación</b>	<b>Baja</b>	<b>Moderada</b>	<b>Alta,</b> se busca coordinar la red mundial dispersa de actividades de creación de valor.	<b>Muy alta</b>
	<b>Mecanismos de integración</b>	<b>Nulos,</b> no se necesita integración para unir operaciones	<b>Pocos</b>	<b>Muchos,</b> tanto informales como formales	<b>En demasía,</b> tanto informales como formales
	<b>Ambigüedad del desempeño</b>	<b>Baja:</b> Falta interdependencia, ambigüedad y costos de control bajos	<b>Moderada:</b> baja interdependencia, en la empresa subsisten controles burocráticos y de rendimiento e incentivos	<b>Alta,</b> existen controles de rendimiento burocrático, se trata de una organización muy compleja	<b>Muy alta,</b> elevados costes de control para disminuirlos se requieren controles burocráticos y de rendimiento.
	<b>Necesidad de controles culturales</b>	<b>Baja,</b> las operaciones extranjeras requieren controles burocráticos por los corporativos; los incentivos están ligados al desempeño y la cultura organizacional es baja	<b>Moderada:</b> no hay una fuerte necesidad ni de procesos comunes ni de una cultura organizacional fuerte.	<b>Alta,</b> existen incentivos para que los gerentes cooperen entre sí. Se requiere una cultura organizacional fuerte que facilite la cooperación y la coordinación.	<b>Muy alta,</b> se necesita una fuerte cultura organizacional y de incentivos ( para promover la cooperación entre las subunidades).

Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro que muestra los tipos de empresas, según las estrategias escogidas y sus características

Características	Empresa Exportadora	Empresa Multinacional	Empresa Global	Empresa Transnacional
Concentración	Centralización de tareas clave. Descentralización de la distribución.	Descentralización e independencia de las unidades nacionales.	Centralización. Escala global.	Dispersión, interdependencia y especialización de tareas.
Adaptación	Adaptación de las competencias de la empresa matriz.	Gran sensibilidad a las oportunidades locales.	Implantación de las estrategias corporativas de la empresa matriz.	Contribuciones diferenciales de las unidades nacionales a las operaciones globales.
Aprendizaje	Desarrollo de conocimiento en la empresa matriz y transferencia a otros países.	Desarrollo de conocimiento. Explotación en cada unidad nacional	Desarrollo y explotación de conocimiento en la empresa matriz.	Desarrollo conjunto y explotación global.

Fuente: ARAYA, A (2009).

#### IV) formas de entrada en los mercados internacionales

Una vez las empresas han realizado un análisis de los razones para internacionalizarse, han diseñado y establecido el plan de acción, el último paso a realizar será escoger el método de entrada al país seleccionado, es decir, la forma en la que la empresa llevará a cabo sus actividades en el exterior. La elección de dicho método dependerá de la intensidad de penetración que se quiera alcanzar en el país.

El atractivo de un país dependerá de muchos factores, como ya se ha explicado anteriormente. Entre ellos se encuentran: los factores económicos (facilidad de entrada al país, seguridad en las transacciones, riqueza del país y de sus consumidores, crecimiento a corto y largo plazo, libre mercado); los factores políticos (inestabilidad del país, guerras) y los riesgos derivados de dicha entrada (el valor que tenga el producto en este nuevo país, las necesidades que pueda satisfacer, etc.). La entrada de la empresa al nuevo país se puede realizar de distintas maneras:

Primero, en función de en qué momento la empresa entra se diferencia: a) la entrada temprana, cuando la empresa entra al mercado extranjero antes que lo hagan otras empresas y b) la entrada tardía, cuando la empresa entra después de que otras ya hayan entrado.

**Tabla con las ventajas y desventajas de la entrada temprana o tardía de las empresas.**

ENTRADA PIONERA		TARDÍA
VENTAJAS	Ventaja del pionero: capacidad de apropiarse del mercado	Aprende y observa los errores del pionero
	Establecimiento fuerte del nombre de marca	Aprovecha las inversiones de los pioneros en el aprendizaje y la educación del cliente
	Capacidad para generar volumen de venta, adquirir experiencia	Menor riesgo
	Ventaja de costos ( producir a bajo costos)	Puede familiarizarse con el producto ya existente
	Crear costos cambiantes: costos al cambiar de proveedor	
DESVENTAJAS	Costos pioneros: costos de aprendizaje de las costumbres, normas, educación de los consumidores	Dificultad para poder participar en el mercado
	Costos de establecimiento de la oferta y producto	Dificultad para obtener costos cambiantes
	Costos de fracaso empresarial y de investigación	
	Errores graves: que modifiquen el valor del primer participante	
	Riesgo elevado	

*Fuente: ICEX (2005)*

**Tabla con las características de entrada pequeña o gran escala**

ESCALA	PEQUEÑA	GRANDE
Características	Poder aprender del mercado antes de entrar	Gasto elevado en recursos y rapidez
	Disminuir riesgos: cuentan con tiempo suficiente para tomar decisiones	Facilita la atracción de cliente y distribuidores en el mercado
	Falta de compromiso asociado a gran escala	Provoca la detención de entrada de otras empresas
	No puede capturar las ventajas del primer actor	Se requiere sopesar los riesgos y la falta de flexibilidad

*.Fuente: ICEX (2005)*

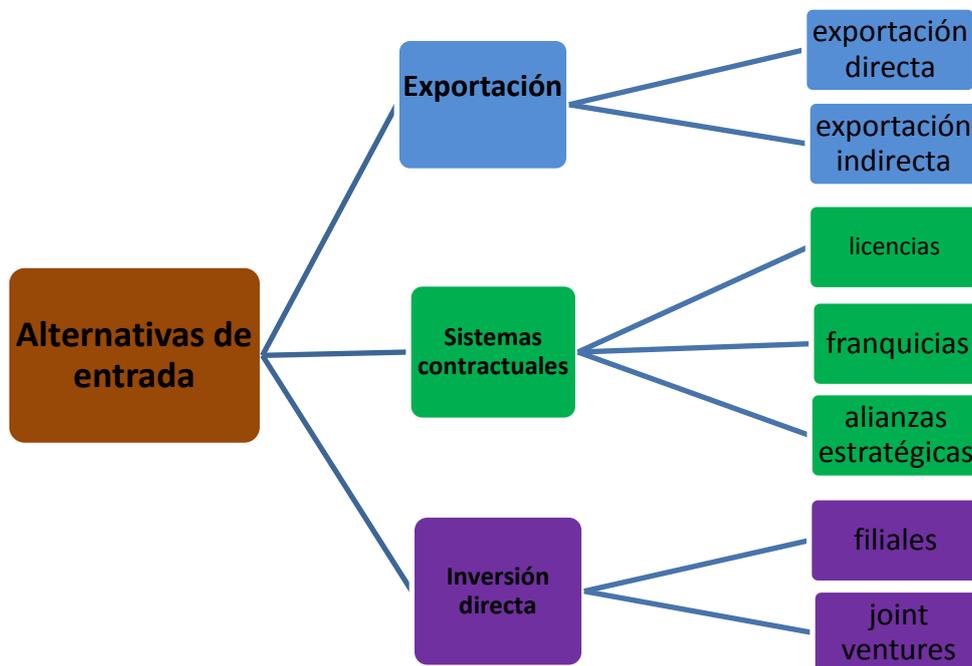
En este apartado se explican las distintas formas de entrada, primero se lleva a cabo una definición toerica de cada método de entrada. A continuación, se realiza un cuadro con las ventajas y desventajas de estos métodos. La empresa puede decidir entre atender los mercados exteriores desde el país de origen o situar sus actividades de valor en los países de destino en que se decida establecer.

Una vez que la empresa se decide a entrar a un mercado extranjero, existen varias formas de hacerlo. La primera vía se trata de la exportación de los productos desde el país de origen al país de destino, es la vía que utilizan la mayoría de empresas para iniciar la internacionalización. Se trata de un método sencillo y en el que la producción

se mantiene en el país de origen, desde allí se abastecen a los distintos mercados. La segunda vía comporta la creación de sistemas contractuales o estrategias de alianza, son formas en las que no se produce aporte de capital por parte de la empresa originaria, suele disminuir los costes y riesgos. Y la última vía es la inversión directa, con estos métodos se puede desarrollar distintas actividades productivas en el país de destino. La empresa aporta capital en el exterior y hay dos maneras de realizarlas, junto con otro socio (para reducir riesgos) o en solitario.

La evolución gradual que se ha explicado, suele responder al camino seguido por las empresas que deciden internacionalizarse, aunque no todas las compañías lo siguen. Optan primeramente, por un método de exportación poco costoso y con riesgos medios que con el paso del tiempo da lugar a métodos más complejos, eficaces y rentables. Las ventas de exportación suelen realizarlas las empresas, luego se contrata un importador o representante legal. Posteriormente, se produce la instalación de filiales que permiten un mayor control de las estrategias de marketing. A continuación, se puede recurrir a la fabricación local, vía inversión directa en fábricas, establecer empresas mixtas (joint ventures) o contratar la producción a empresas locales. Y finalmente, la empresa exportadora puede establecer negocios propios en el país de destino.

**Organigrama con las distintas formas de penetración en los mercados exteriores**



*Fuente: Elaboración propia*

## 1. Exportación

La exportación suele tratarse del método más sencillo y tradicional de empezar la aventura de la internacionalización, a medida que la empresa va ganando experiencia y consigue consolidarse en el mercado escoge otros métodos distintos. La exportación puede hacerse por medio de una organización ajena de exportación, o por medio de la propia empresa. Inicialmente la empresa exporta los productos con pedidos esporádicos, luego decide recurrir a distribuidores o implantar representantes en el país para que realicen la comercialización. A continuación se presentan las ventajas y desventajas de este método y posteriormente se explican los dos tipos de exportaciones que se conocen.

Por un lado, las ventajas de la exportación son las siguientes: a) permite evitar coste y riesgos de las actividades en el exterior, ya que los productos se crean en el mercado nacional y posteriormente se exportan y b) permite obtener economías de coste y de escala y adquirir experiencia. Este método suelen utilizarlo las empresas pequeñas, sin medios para fabricar en el exterior y se trata de compañías que encuentran riesgos en el país de destino (riesgos políticos, riesgos económicos, etc.) o no tienen presión política ni económica para fabricar allí. Existen dos tipos de exportación:

### *1.1 La exportación directa*

La empresa vende directamente desde su mercado de origen a clientes en los mercados de destino. Se trata de una estrategia útil en las primeras etapas de la internacionalización y consiste en vender a un comprador final situado en un mercado exterior. Se diferencia con la exportación indirecta, ya que en la exportación directa es la propia empresa la que desarrolla la actividad exportadora, sin delegar en otra persona, se ocupa de todas las actividades (tareas de investigación, contacto con el cliente, la negociación de la venta, la logística, tramitación de documentos, etc. Las principales dificultades que se encuentra son: localizar y negociar con los clientes, asegurar la calidad del servicio e intentar fidelizar a los clientes. Suele darse en empresas de bienes de servicios y empresas de un sector de productos de consumo. En este caso, la empresa debe invertir en la creación de una organización de exportación o tener representantes y/o empleados que realicen las actividades comerciales y de entrega de mercancías. Según Cerviño (2006)<sup>4</sup>, la exportación directa es simplemente el preámbulo a la creación de filiales comerciales que tienen por objetivo dar un mejor servicio y seguimiento a los clientes.

Existen varios tipos:

**1- Venta directa:** las tareas de exportación las realizan personas propias a través del departamento comercial o de exportación

---

<sup>4</sup> Tomado de CERVIÑO, J. (2004): sobre las nuevas perspectivas del mercado globalizado.

**2- agente comercial:** persona física o jurídica que de manera continua o estable, hace de intermediario de la empresa en el país de origen, gestiona cobros y productos. Recibe a cambio una remuneración, no toma posesión del producto y actúa por cuenta ajena (lleva su actividad de forma autónoma).

**3- distribuidor:** toma en posesión el producto y lo vende a una empresa en el exterior, tiene exclusividad del territorio y obtiene beneficio de la venta.

**4- importador:** importa el producto y lo exporta por cuenta y riesgo, toma posesión de la mercancía y luego lo vende obteniendo un beneficio, no tiene exclusividad del territorio.

**5-comercio electrónico de exportación:** consiste en la venta de bienes y servicios a clientes situados en el exterior, el pedido y el pago se realizan por internet. Debido a los problemas de logística, fiscales y en ocasiones de seguridad, todavía son pocas las empresas que utilizan este método.

**Tabla resumen de tres métodos de inversión directa**

Venta directa	Agente comercial	Comercio electrónico
Útil en la primera fase de la expansión internacional	Profesional independiente que actúa por cuenta ajena	Público objetivo: edad de 25 a 45 años, poder adquisitivo medio-alto y acostumbrados a usar las nuevas tecnologías
Reducido número de clientes potenciales	No compra ni asume el riesgo de las operaciones	Productos no sean complejos “no haya que probarse”
Operaciones de importe elevado	Estructura mínima, no presta servicios logísticos ni de postventa	Garantía del proveedor por marca o prestigio
Productos técnicamente complejos	Diversificación del riesgo entre varios clientes finales	Página web atractiva y fácil de usar
El éxito depende de la profesionalidad y motivación del equipo comercial	Remuneración mediante comisión	Personalizar compra; fidelizar clientes
	Asesoramiento e información del mercado.	Información inmediata y exhaustiva de los envíos.

*Fuente ICEX (2005)*

**Tabla con las ventajas y desventajas de la exportación directa**

Ventajas	Desventajas
Mayor potencial de ventas	Mayor inversión y riesgo
Mayor aprendizaje de la empresa	Menor flexibilidad en algunas ocasiones
Mejor control del marketing	El exportador debe aprender los procedimientos que conlleva el método de la exportación
Más feedback con el mercado	
Mejor protección de patentes	

*Fuente: adaptada de Castán, J (2014).*

## *1.2 La exportación indirecta*

Consiste en contratar los servicios de un intermediario internacional, que se convierte en cliente de la empresa exportadora, gestiona las distintas fases de la operación internacional y se encarga de la revenda del producto a otras empresas. Este método lo utilizan empresas pequeñas y medianas, presenta riesgos reducidos y menor inversión que otros métodos directos. Pero, existe poco control de las operaciones de marketing de la empresa en el exterior y tampoco se puede obtener información sobre el mercado. Además, la empresa no puede ejercer control sobre el marketing de marca en el exterior.

Existen varios tipos de exportación indirecta:

**1- Los agentes comerciales internacionales:** operan de la misma forma que un agente comercial nacional, suelen representar los intereses comerciales de varias compañías. El agente simplemente promueve y comercializa el producto por cuenta de la empresa exportadora. El riesgo de la pérdida del producto lo asume el fabricante o el exportador y suelen residir tanto en el país de origen como en el país de destino. Aquí se pueden incluir los intermediarios que ponen en contacto a compradores y vendedores a cambio de una regalía o comisión “agentes y brokers”.

**2- Compañías de import- export a comisión:** puede estar ubicada tanto en España como en el extranjero y actúa como agente comprador para empresas vendedoras y compradoras. Tiene como función encontrar un producto, cumpliendo las instrucciones del comprador que es quién le paga.

**3- Compañías de comercio internacional (Trading companies):** realizan operaciones de importación y exportación en firme, operaciones triangulares y comercio de compensación. Muchas de estas compañías son fabricantes de tecnología, socias en joint ventures y pueden financiar e invertir en las operaciones internacionales. Suele ser la respuesta para abordar mercados muy difíciles o dar salida a volúmenes importantes de ciertos productos.

**4- Exportación canguro (piggy back):** consiste en que la empresa con poca experiencia exportadora o sin recursos, decide establecer un acuerdo para comercializar sus productos a través de la estructura y la red internacional de algún exportador o empresa experimentada. A cambio, recibe una remuneración o pago de comisión por las ventas realizadas.

**5-importador- distribuidor:** es uno de los intermediarios más utilizados, junto al agente. El distribuidor compra directamente del exportador, asume la propiedad del producto (por su cuenta y riesgo). Se diferencia del agente, ya que ofrece una mayor cobertura del mercado, de los servicios, de la organización de almacenaje y de la distribución. Este método lo usan las empresas que no disponen de red de distribución propia, quieren minimizar riesgos y disponen de productos que requieren un servicio postventa. Una vez la empresa ha escogido el distribuidor que conoce mejor el mercado

local, al vivir y llevar tiempo realizando negocios en el país, se crea un plan de marketing. La relación entre el exportador y el importador se verá reforzada al compartir recursos y capacidades. El contrato de distribución no tiene una regulación específica en el ordenamiento jurídico internacional, se basa en el principio de autonomía de las partes. En dicho contrato de distribución, se tienen que establecer las condiciones en las que se va a desarrollar la relación comercial: los objetivos a cumplir, los productos que se venderán, las condiciones en las que se desarrollará el contrato, el territorio donde operará, la exclusividad del distribuidor, etc.

### **Tabla con las ventajas y desventajas de la exportación indirecta**

Ventajas	Desventajas
Escasa o nula inversión	Dependencia total de los intermediarios
Menor riesgo que otras formas de entrada	Escaso aprendizaje del negocio exportador
Mayor flexibilidad	Poco potencial de ventas

*Fuente: adaptada de Castán, J (2014).*

## **2. Sistemas contractuales**

### **2.1 Licencias**

Un acuerdo de licencia implica un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países. Una empresa (licenciador) concede a la otra (licenciataria) los derechos de cierta propiedad intangible durante un periodo de tiempo a cambio de una regalía. La licencia consiste en autorizar la fabricación de un producto a una empresa extranjera, cediéndole las patentes, marcas o diseños industriales, know how, etc. Se le denomina licenciador a quién otorga la licencia y al que la recibe se le denomina licenciataria. Por lo tanto, el licenciataria se encarga de fabricar los productos cubiertos por los derechos de licencia y luego venderlos en el mercado asignado. El principal riesgo que asume el licenciador, es que el licenciataria llegue a convertirse con el tiempo en su principal competidor. Para evitar esto, el licenciador debe conservar la marca y controlar el proceso de registro de la patente o conservar un elemento clave para fabricar el producto final. Por un lado, para la empresa que otorga la licencia este método le permite entrar en el mercado exterior con su marca o producto sin tener que invertir capital en el país de destino. Por otro lado, la empresa que recibe la licencia, esto le permite conseguir un activo (la marca, la patente, etc.) que no puede crear por sí mismo.

### **Tabla con las ventajas y desventajas de la licencia.**

Ventajas	Desventajas
No asumir riesgos, ni de costes ni de apertura de una empresa en el exterior	No se pueden aprovechar las curvas de experiencia ni las economías de localización

No destinar recursos en mercados desconocidos	Capacidad limitada para coordinar movimientos estratégicos de un país a otro
Se realizan las licencias en caso que la empresa no pueda entrar en el mercado debido a barreras a la inversión	Riesgo de dar el conocimiento tecnológico al licenciatarario y este se convierta en un potencial competidor (riesgo de que pueda asumir dicha tecnología e incluso mejorarla).
También se utiliza cuando la empresa posee cierta propiedad intangible que no quiere desarrollar	

*Fuente: adaptada de Castán, J (2014).*

La franquicia consiste en la cesión del producto o servicio, nombre, marca comercial o know how del procedimiento de gestión y comercialización a un empresario residente en el exterior. El contrato de franquicia se establece entre una empresa (franquiciador) que cede a otra (el franquiciado), a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta (royalties sobre ventas o canon de entrada), el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos o servicios (suele ser más utilizada por empresas de servicios). Consecuentemente, la franquicia ofrece la posibilidad de explotar un modelo comercial, respaldado por una marca que posee una buena imagen corporativa, que le permite disfrutar de las ventajas derivadas de la formación, asistencia u asesoramiento de la empresa franquiciadora.

Existen cuatro formas de internacionalizarse mediante una franquicia<sup>5</sup>:

a) **máster franquicia**: es un acuerdo en el que el franquiciador concede los derechos exclusivos para abrir franquicias en un determinado territorio a una persona física o jurídica. Esa persona es quien se ocupe de buscar franquiciados en el país durante el tiempo que dure el contrato. De este modo, el máster franquiciador tiene funciones de intermediario de manera similar a las que realiza el franquiciador respecto a los franquiciados en el mercado nacional. La remuneración del franquiciado suele fijarse en base a un porcentaje negociado de royalties.

b) **franquicia directa**: es el proceso de desarrollado tradicional en los mercados domésticos. La cadena franquiciadora otorga franquicias individuales en el país extranjero. Esto supone la visita regular o la creación de una estructura empresarial mínima en el país de destino, por parte de la cadena franquiciadora, para poder realizar un seguimiento adecuado de las obligaciones contraídas con el franquiciado.

Tanto en el máster franquicia como en la franquicia directa las funciones de franquiciado y franquiciador son las siguientes:

- el franquiciador debe realizar las siguientes acciones: i) debe seleccionar a los franquiciados; ii) transmitir el know-how de forma permanente y iii) proporcionar derechos de propiedad industrial e intelectual.

<sup>5</sup> Tomado de CERVIÑO, Julio y BAENA, V.(2009): distinción de los cuatro tipos de franquicias usadas por las empresa españolas que penetran en mercados internacionales.

- el franquiciado debe realizar las siguientes acciones: ii) debe acometer las inversiones necesarias; ii) no divulgar el Know-how a terceros; iii) colaborar con el mantenimiento de la marca y su reputación; iv) proporcionar la información financiera y comercial que se le requiere y v) pagar las royalties y canon de entrada establecidos en el contrato.

c) franquicias mediante joint venture: a través de este sistema las dos partes aportan recursos financieros y humanos en la introducción de la cadena franquiciadora en el nuevo mercado. Además, el franquiciado tiene acceso al conocimiento que tiene el socio local sobre el nuevo mercado y los competidores. Este mecanismo tiene por un lado, un grado bajo de inversión; y por otro lado, niveles de riesgo, control y beneficios proporcionales a la aportación económica realizada por la empresa. Algunos problemas que pueden surgir son: a) la cooperación con un socio con intereses distintos y b) que el socio tenga un comportamiento oportunista (imitando el sistema de negocio de la empresa franquiciadora para beneficio propio).

d) franquicias mediante inversión directa con tienda propia, representan el modo de entrada mediante inversión directa en el que la empresa establece la tienda con sus propios recursos, no depende de que el franquiciado utilice sus recursos para establecer la tienda. Asimismo, esto facilita que cuando se acabe el contrato de franquicia, sí la empresa franquiciadora no está conforme con la actuación del franquiciado, puede cambiarlo, ya que el establecimiento ha sido creado con los recursos del franquiciador. Este método permite a la empresa franquiciadora un mayor control de sus operaciones pero, requiere una mayor inversión de recursos y supone más riesgos. Según Cerviño y Baena (2009)<sup>6</sup>: estas franquicias suelen derivar a la larga en franquicias directas.

### **Tabla con las ventajas y desventajas de la franquicia.**

Ventajas	Desventajas
Reducir los riesgos y costos de apertura de la empresa en un mercado extranjero	Existen costes de control y supervisión de la relación entre ambos actores
Se crea un buen incentivo, debido a la rápida consolidación por parte del franquiciado	Hay un bajo control de la empresa franquiciadora sobre el franquiciador.
De esta manera la empresa puede construir una presencia mundial rápidamente, con costos y riesgos bajos	Se pierde el control de la calidad, puede que el franquiciado no esté tan preocupado por la calidad como espera la empresa franquiciadora

*Fuente: adaptada de Castán, J (2014).*

<sup>6</sup> Tomado de CERVIÑO, Julio y BAENA, V.(2009): distinción de los cuatro tipos de franquicias usadas por las empresa españolas que penetran en mercados internacionales.

### 2.3 Alianzas estratégicas y la cooperación entre empresas

*“Se puede definir una alianza como un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.” (Fernandez, 1999<sup>7</sup>).*

Las alianzas estratégicas se tratan de acuerdos cooperativos entre competidores potenciales o actuales. Las alianzas pueden establecerse: a) para acelerar el proceso de internacionalización; b) para poder penetrar en un mayor número de mercados; c) para poder recuperar la posición perdida en los mercados y mejorar la posición competitiva (al compartir recursos con un socio); d) para obtener recursos que la empresa no tiene y poder explotar sinergias competitivas; e) para compartir riesgos o para cumplir unos objetivos específicos. Las alianzas permiten la captación de unos recursos que la empresa carece, agiliza la entrada al país y se planta como un proceso en que ambas empresas mejoran sus productos, procesos, sistema y técnicas de gestión. El fracaso de las alianzas es elevado debido a que estas pueden degenerar. Se requieren decisiones muy complejas, un elevado sistema de control y pueden surgir problemas de comportamiento oportunista por parte del socio.

Para el buen funcionamiento de las alianzas se debe tener en cuenta: la elección del socio, la estructura de la alianza y la forma de administrarla. Para aprovechar dicho método al máximo se requiere: que la empresa y todos sus empleados aprendan el valor del socio, conozcan todos sus puntos fuertes y débiles, y adquieran las habilidades particulares que puedan potenciar la posición competitiva de la empresa.

a) la elección del socio: hay que escoger un buen socio o aliado, este debe ayudar a lograr los objetivos, compartir la visión de la empresa y no buscar explotar la alianza a su favor. Para escoger un socio se tiene que realizar una exhaustiva investigación.

b) estructura de la alianza: se tiene que estructurar de manera que los riesgos de la empresa sean aceptables y no se ceda demasiado al socio. Se requiere por lo tanto: i) evitar el oportunismo, intentando no transferir tecnología; ii) crear salvaguardas contractuales, que sirvan como protección ante el oportunismo; iii) ambas partes pueden acordar por adelantado la transferencia de competencias y tecnología para obtener una ganancia equitativa y iv) se requiere un compromiso significativo y veraz con el socio.

c) la administración de la alianza: una vez elegido el socio, se busca aumentar los beneficios y esto implica la construcción de confianza entre ambos. Hay que considerar la sensibilidad de las diferencias culturales y se tienen que construir relaciones interpersonales para facilitar la armonía y confianza entre ambas empresas.

Existen varias tipologías de alianzas, en este apartado se clasificaran de dos maneras:

---

<sup>7</sup> Tomado de FERNANDEZ, C. (1999).

Primero, según los recursos a compartir podemos distinguir las siguientes alianzas: **a) alianza relativa a la producción y logística**, busca lograr un mayor volumen de actividad para obtener economías de escala, adquirir aprendizaje o compartir conocimiento acerca del modo de organizar los procesos productivos; **b) alianza relativa a la tecnología**, se comparten recursos para desarrollar tecnologías o poder acceder a determinadas innovaciones de manera más rápida y **c) alianzas de comercialización**, buscan compartir recursos para lograr el acceso a determinados mercados.

Segundo, en función de si crean una relación de propiedad o no y si crean o no una nueva entidad (creación de una nueva entidad jurídica o empresarial a partir de los recursos aportados por ambos socios).

**- sí hay relación de propiedad y sí se crea una nueva entidad:**

**1) Empresa conjunta o Joint venture:** consiste en realizar una actividad empresarial de forma conjunta, de manera temporal y entre socios que comparten capital. Esta modalidad permite que cada socio aprenda del otro y se mejoren sus competencias.

**2) Consocio a la exportación:** empresas de diferentes dimensiones que se unen aportando capital para canalizar la exportación al exterior. La entrada al mercado de manera individual es arriesgada y difícil, sin embargo de manera conjunta comparten los riesgos.

**3) cooperativas de comercio exterior:** utiliza el mismo mecanismo que un consorcio, pero con ordenamiento jurídico distinto. El gobierno en estas empresas es de carácter igualitario, todos los socios tienen la misma participación (se da en empresas del sector agrario, agroindustrial y ganadero).

**- sí hay relación de propiedad y no se crea una nueva entidad:**

**1) Participación minoritaria:** se establece una aportación mínima de capital por parte del socio. Las empresas utilizan este capital para expandir sus operaciones de negocios, invertir en oportunidades y para la compra de nuevos equipamientos. Los socios que tienen esta participación, suelen tener derechos de voto limitado y tienen restricciones financieras, tanto sí la empresa tiene pérdidas como ganancias.

**2) Intercambio de acciones:** las empresas emiten acciones para poder reunir un mayor capital, este intercambio de acciones conlleva el intercambio de valores entre dos individuos y debe registrarse en un mercado de valores como el “*New York Stock Exchange (NYSE)*” o el “*National Association of Securities Dealers Automated Quotation System (NASDAQ)*”.

**- no hay relación de propiedad y sí se crea una nueva entidad:**

**1) Proyectos con soporte del gobierno o instituciones internacionales:** en estos proyectos los gobiernos promueven la ayuda en investigación o tecnología a las empresas.

**- no hay relación de propiedad y no se crea una nueva entidad:**

**1) Consorcios:** Acuerdo mediante el cual los accionistas de empresas independientes acceden a entregar el control de sus acciones, a cambio de certificados de consorcio que les den derecho a participar en las ganancias de la empresa

**2) Asociación de I+D:** empresas que llegan a acuerdos de cooperación (empresa pequeña más una empresa grande) para investigar un aspecto concreto.

**3) licencias y franquicias:** se otorgan licencia o franquicia a un grupo de empresas que busca un recurso, del que carece, en otra empresa para desarrollar su actividad con efectividad.

**4) licencia cruzada:** se da cuando una empresa concede una licencia a una empresa de un país extranjero, y la empresa del país extranjero le otorga una licencia a ella.

**5) distribución cruzada:** intercambio de productos complementarios, un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume para aumentar los ingresos de dicha empresa. Para clarificar esta definición usare un ejemplo, al comprar un móvil Nokia en una tienda “Media Markt” el vendedor te recomiendan una funda, un cargador de la misma empresa.

**6. Acuerdos mixtos:** dos empresas crean un acuerdo para intercambiar distintos aspectos de la empresa. Por ejemplo, una le transmite tecnología a la otra y la otra le transmite información de marketing y distribución.

**7) Contratos de manufactura:** una empresa subcontrata la fabricación de un componente o producto a otra empresa.

**8) Contratos de administración:** una empresa internacional experta en un tema, vende sus servicios a una empresa local.

### **Tabla con las ventajas y desventajas de las alianzas**

Ventajas	Desventajas
Facilita la entrada en un mercado nuevo de manera más rápida	Posibilidad de quitarle tecnología a la empresa y beneficiarse de esto ( comportamiento oportunista)
Facilita la captación de recursos de los que la empresa carece	Riesgo de ofrecer más de lo que se recibe a cambio
Puede compartir costos fijos y riesgos de crear nuevos productos	No llegar a un entendimiento con el socio, al compartir distintos objetivos
Facilita el desarrollo de actividades que por sí	Toma de decisiones más compleja y mayor

misma no podría	dedicación de los responsables
Puede alcanzar los estándares tecnológicos de la industria	

Fuente: adaptada de Castán, J (2014).

Existen otros tipos de acuerdos cooperativos según la forma jurídica que adoptan. Se explicaran a continuación los dos acuerdos más relevantes para este trabajo<sup>8</sup>:

**La Cooperación entre empresas:** La cooperación se trata de una asociación entre varias empresas competidoras, que buscan llevar a cabo un proyecto o una actividad específica uniendo o compartiendo parte de sus actividades, medios y/o recursos para aumentar su ventaja competitiva. La justificación de esta asociación comporta dos motivos:

a) motivos económicos: a) reducción de costes de transacción y b) aprovechamiento de la mayor eficiencia de cada socio y

b) Motivos estratégicos: a) mejorar la posición competitiva; b) obtener un tamaño adecuado para competir; c) reducir los costes, aprovechar economías de escala y adquirir experiencia; d) reducir el riesgo e incertidumbre, se comparte el riesgo al llevar a cabo un proyecto conjunto; e) tener acceso a recursos y capacidades que la empresa carece e d) influir en la evolución de la industria, creando loobys y grupos de presión.

### **La fusión y la adquisición<sup>9</sup>:**

-La adquisición se trata de una forma de alianza estratégica que consiste en la compra o la toma del control operacional de una compañía por parte de otra. La compra puede ser de forma directa o mediante la acumulación de acciones. Se puede establecer de tres maneras: a) de manera amistosa (cuando la empresa objetivo acepta la oferta inicial); b) de manera contestada (existen varias ofertas a considerar) y c) de manera hostil, cuándo se obtiene el control de la compañía objetivo sin su apoyo.

-La fusión en cambio, constituye una de las formas recurrentes de ganar dimensión y competitividad, se unifican las inversiones y criterios comerciales de dos compañías de la misma rama o con objetivos similares. Este método conlleva, la absorción de una sociedad por otra. La primer desaparece y los bienes de esta se aportan a la segunda compañía.

Los motivos para realizar las fusiones y adquisiciones son los siguientes:

- a) Alcanzar sinergias operativas o financieras para maximizar los objetivos.
- b) Aumentar el crecimiento o poder de la empresa

<sup>8</sup> Tomado de FERNANDEZ, C.( 1999): para explicar los tipos de acuerdos de cooperación.

<sup>9</sup> Tomado de CISNEROS C y JIMÉNEZ, M. (2003): para comparar el método de las Fusiones y las Adquisiciones.

- c) Reducción de costes, se llevan a cabo economías de escala y de alcance, se realiza una gestión más eficiente
- d) Hay una mejora de los ingresos debido a los recursos complementarios obtenidos que favorecen el crecimiento de la empresa y a los beneficios estratégicos que se obtienen.
- e) Permiten aumentar la cuota de mercado de las empresas
- f) Se obtienen beneficios fiscales y menores costes de capital.

El artículo realizado por Zozaya, 2007<sup>10</sup> sobre las fusiones y adquisiciones en el contexto internacional y español, presenta que en España las fusiones y adquisiciones aumentaron en número, alcanzando el 45% entre 2005 y 2006. Llegando a 190.000 millones de euros en 2006, situando a España como el tercer mercado del mundo más activo en fusiones y adquisiciones

### **3. Inversión directa**

En el caso de que el acceso a los mercados no pueda llevarse a cabo mediante la exportación del producto o los acuerdos contractuales, debido a decisiones gubernamentales que lo impiden o por restricciones cualitativas o cuantitativas. Las empresas tendrán que buscar otra forma de entrada a los mercados, si existen expectativas de beneficio y las razones estratégicas son favorables, la empresa puede optar por el método de la inversión directa. Este método se puede lograr mediante la creación de una nueva entidad empresarial (filial o subsidiaria comercial o productiva), donde la empresa dispone de la propiedad al cien por cien o mediante la adquisición de una empresa local ya existente. En el caso de que el grado de propiedad de las empresas sea parcial, estaremos frente a una sociedad de riesgo compartido (joint ventures).

#### ***3.1 Filiales propias***

La presencia directa en los mercados permite a las empresas que no solo vendan productos más allá de sus fronteras, les permite ocupar un segmento en los mercados exteriores, establecer una imagen de marca fuerte y propia, controlar su política comercial y su plan de marketing. Además, pueden determinar los precios y márgenes, sin el uso de intermediarios, fijar precios de cesión entre la matriz y la filial y obtener mayor competitividad. La distribución se agiliza y se obtienen plazos de entrega más cortos, la filial actúa como importador de la casa matriz y permite mantener stocks permanentes. La filial, al ser una sociedad independiente constituida de acuerdo con la legislación del país en el que se establece y dotada de personalidad jurídica propia, mejora las relaciones con el medio profesional y con la Administración. Existen dos tipos de filiales:

---

<sup>10</sup> ZOZAYA, N. (2007): para aportar algunas estadísticas del uso de las fusiones y adquisiciones en España.

a) La filial comercial: es un establecimiento permanente, está controlado por la sociedad matriz, actúa en el mercado en nombre propio y asume el riesgo de las operaciones. La filial compra los productos a la matriz y los revende en su mercado. La razón principal de la filial comercial es obtener un profundo conocimiento y una buena relación con el mercado en que se sitúa. Al establecerse como una empresa local, le permite mejorar la aceptación del producto por parte de los clientes y mejorar la adecuación de la normativa y de los usos comerciales locales.

Para la matriz, la creación de la filial supone una simplificación de las operaciones administrativas y logísticas. Las entregas y la facturación en el mercado exterior se realizan en nombre de la filial, que actúa como un importador - distribuidor único. La principal ventaja que obtiene es adquirir conocimiento del mercado y contacto directo con los clientes, se suele ubicar la filial en función de tres criterios: i) comercial, buscar la mayor proximidad geográfica a los cliente potenciales; ii) logísticos, sitios con una red de distribución buena ( para el transporte de mercancías y de las relaciones de los ejecutivos entre matriz y filial) y iii) legales, sí se pretende que la filial suministre a varios países, hay que tener en cuenta: la normativa del país, las ayudas que se ofrecen, el trato dado a las inversiones, los beneficios fiscales, etc.

b) La filial productiva: la empresa crea un centro de producción propio en el país de destino, para la fabricación integral y venta de productos o para producir una determinada línea de productos y sus componentes. Dicha filial, genera un mayor compromiso y tiene un elevado riesgo, debido a que se aporta una gran cantidad de recursos económicos y de gestión. Este método, lo suelen usar las multinacionales que tienen una posición sólida en el mercado interno. Las razones para crear esta filial son: buscar ventaja de costes y el abastecimiento a un mercado de gran tamaño y a mercados próximos.

Existen tres alternativas para la creación de estas filiales: a) la opción de constituir una empresa nueva, adaptando su estructura a las necesidades y eligiendo la situación idónea (procediendo por etapas); b) la opción de adquirir una sociedad existente, comprar una empresa del sector o bien usar un intermediario, con el que se pueden tener buenas relaciones comerciales. La ventaja principal de esta opción, es el acceso a una cuota de mercado de forma inmediata. Como inconveniente pueden surgir choques de culturas y/o reestructuración de personal y c) la opción de crear una joint ventures.

**Tabla con las ventajas y desventajas de las filiales.**

Ventajas	Desventajas
Mayor control de las habilidades tecnológicas	Alternativa más costosa en inversión
Necesidad de una coordinación estratégica global	Mayor riesgo político y riesgo país
Aprovechamiento de ventajas en costes	Desconocimiento del mercado al que pretendemos entrar, podemos reducir el riesgo mediante la adquisición de una empresa ya

	establecida, pero seguirá habiendo el riesgo de la integración de diferentes culturas.
--	--

*Fuente: adaptada de Castán, J (2014).*

### 3.2 Empresas Conjuntas o Joint Ventures

Las empresas conjuntas o Joint ventures se trata de una asociación entre empresas de distintos países, tienen por objetivo la colaboración duradera en el ámbito “técnico, productivo, financiero o comercial”. Se establecen mediante la constitución de una sociedad mixta o joint ventures, en la cual se establece una sociedad jurídicamente independiente, con la participación de capital de riesgo por parte de varios socios o mediante un contrato y se basa en la cooperación industrial o comercial.

En dichas empresas pueden participar tanto empresas locales como empresas extranjeras. Este método permite: una mayor rapidez de penetración de las empresas, debido al conocimiento del país que se obtiene, un mejor acceso a mano de obra barata y/o a materias primas y mejores canales de distribución. Lo utilizan las empresas que quieren entrar en mercados que son culturalmente distintos a su propio país, se encuentran lejos y tienen una estructura diferente. Además este método, permite que haya una distribución del riesgo de la inversión entre las empresas (mayoritariamente la repartición es del cincuenta por ciento). Las empresas se benefician del Know-how local y esto les permite desarrollar el negocio con mayor facilidad. Las joint ventures permiten compartir riesgos, pero también hay que compartir los beneficios. Las principales desventajas son: pérdida del control de la gestión del negocio, elevados costes de control y coordinación, derivados de trabajar con un socio. Las decisiones deben tomarse de mutuo acuerdo y esto comporta un reto. Si a veces es difícil llegar a acuerdos con directivos de una misma empresa, la dificultad es mayor con personas que son de distintas empresas. Además, puede ocurrir que el socio se convierta en un fuerte competidor. También hay que tener en cuenta las diferencias culturales en cuanto a decisiones, estilos de gestión y comportamiento de la dirección.

#### Tabla con las ventajas y desventajas de las joint ventures

Ventajas	Desventajas
Acceso al conocimiento del socio local	Falta de control sobre la tecnología
Mejor aceptación política	Inhabilidad para comprometerse con una coordinación estratégica global y para realizar economías de localización y curva de experiencia
Reparto de costes y riesgos	

*Fuente: adaptada de Castán, J (2014).*

A modo de resumen de este apartado, se presenta a continuación un cuadro con los distintos métodos de entrar, sus principales ventajas y desventajas.

**Tabla con las ventajas y desventajas de los distintos métodos**

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Exportación</b>	Posibilidad para realizar economías de localización y economías de la curva de experiencia	1) Altos costes de transporte 2) Barreras comerciales 3) Problemas con agentes locales en base al marketing
<b>Licencias</b>	Bajos coste y riesgos	1) Falta de control sobre la tecnología 2) Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global y realizar economías de localización y curva de experiencia
<b>Franquicias</b>	Bajos costes y riesgos	Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global
<b>Joint-ventures</b>	1) Acceso al conocimiento del socio local 2) Reparto de costes y riesgos 3) Aceptación política	1) Falta de control sobre la tecnología 2) Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global y para realizar economías de localización y curva de experiencia
<b>Filiales propias</b>	1) protección tecnológica 2) posibilidad de compromiso en una coordinación estratégica global y para realizar economías de localización y curva de experiencia	Altos costos y riesgos

Fuente: adaptada de Castán, J (2014).

# Análisis de casos de empresas de tres sectores

### 3. Empresas elegidas para el análisis comparativo

En esta segunda parte del trabajo se realiza un análisis de seis empresas españolas, de tres sectores diferentes: primero, el sector alimenticio con la empresa Freixenet y Campofrío; segundo, el sector textil con el caso de Mango y Camper y tercero, el sector químico y/o farmacéutico con la empresa Grifol y el grupo Esteve.

La estructura que se utiliza será la misma para todas las empresas y será la siguiente: a) una breve historia de la compañía; b) seguida del plan de internacionalización, en el que se tratarán: la estrategia competitiva, el tipo de empresa, el posicionamiento de la empresa en el mercado y los países escogidos para internacionalizarse y c) la forma o método de entrada escogido por la empresa para entrar en los mercados exteriores.

#### V)- Casos de empresas Alimenticias

La primera empresa que se analizará en el sector alimenticio es Freixenet, que destaca por la venta de vino espumoso o cava; la segunda empresa analizada será Campofrío, que destaca por la venta de productos alimenticios.

##### 5.1 FREIXENET S.A

###### -Historia

Freixenet es una empresa catalán fundada en 1861, dedicada a la creación y distribución de vinos espumosos, siendo la primera empresa del sector vitivinícola español, que opera tanto a nivel nacional como internacional. Es una empresa de carácter familiar que ha sido dirigida generación tras generación por la familia Sala y Ferrer. La creación de Freixenet se remonta a la unión en matrimonio de la hija de Juan sala, Dolores Sala Vivé única descendiente de la “Casa Sala dedicada a la exportación de vinos”, y Pedro Ferrer Bosch, benjamín de la familia Ferrer, propiedad de la finca la Freixenada, dedicada a producir vinos que destilaban y lo convertían en aguardiente. Tras esta unión, se sientan las bases de una nueva empresa que se denominaría en 1889 Freixenet y se dedicaría en exclusiva a la producción de vinos espumosos y cava según el método tradicional “champenoise” Francés, que solo era utilizado en Francia”. Los Sala aportaban la experiencia en el negocio y Pedro Ferrer aportaba los terrenos para la plantación y construcción de las cavas. En 1925, Dolores Sala decide crear junto a su marido y su padre una sociedad anónima.

Pedro Ferrer, resulto tener una visión innovadora para su tiempo, su espíritu aventurero y sus viajes por todo el mundo, le permitieron ver el potencial que tenía la empresa tanto a nivel nacional como internacional. La compañía destaca por su gran inversión en publicidad, destacando el spot publicitario del infante tocado de barretina que porta bajo el brazo una botella de Freixenet. Esto les ha permitido crear una consolidación de la

marca por todo el mundo. Durante los años 20 y 30 del siglo pasado, Freixenet procede a realizar sus primeras exportaciones. La guerra civil española y la segunda guerra mundial ralentizan el desarrollo de la empresa, con muerte del marido e hijo de Dolores Sala, está se pone al frente de Freixenet. Ayudada por su hija mayor, Dolores Sala se propone alcanzar a sus vecinos Codornú.

En 1947, José Ferrer toma el relevo de la gestión empresarial, aunque su madre Dolores Sala sigue en la dirección general. En este momento, que se produce el relevo de cargos, Freixenet era una de las muchas cavas pequeñas a la sombra de Codornú, que era quién dominaba el mercado. Freixenet no logra alcanzar las cifras de venta de Codornú hasta 1957. Durante los años 60 y 70 Freixenet sigue apostando por la exportación e intenta sorprender al consumidor con innovaciones en el diseño del producto y decide aprovechar las nuevas posibilidades que ofrece el mercado y dirigirse a todos los segmentos de la población

En los años 70, el turismo ayudo a la recuperación económica y de Freixenet. Los alemanes descubren y empiezan apreciar la calidad del “Carta Nevada”. Los derechos sobre esta botella han dado lugar a la denominada Guerra del Cava<sup>11</sup>, entre Codornú y Freixenet. Es en estos años cuando Freixenet ya se establece como una marca firme y estable y con vocación para la expansión internacional. En 1995 destacó la creación de “El Cordón Negro” una variedad de champán que se convirtió en un gran éxito, concretamente en Estados Unidos. Freixenet ha seguido avanzado siempre buscando mantener el honor y el prestigio de la marca.

### -Plan de Internacionalización

A principios del siglo XXI Freixenet tenía como objetivo vender a toda España, igual que lo hacía su principal competidor Codornú, una vez asentada en el mercado español (con una rápida expansión en Barcelona, luego Cataluña y seguidamente Aragón y Baleares), se le planteo una decisión importante: a) estancarse o b) internacionalizarse y optaron por la segunda opción.

En primer lugar, **la estrategia competitiva** que sigue el grupo Freixenet es **una estrategia calidad- precio**. Freixenet tiene como premisa principal la venta de productos de alta calidad, producidos mediante el método tradicional. Se encuentra presente tanto en el segmento alto como el segmento medio de la población, con productos de varios precios. También busca una estrategia de diferenciación de producto, buscando la innovación constante. Dos de sus cavas más características son el Carta Nevada Reserva y el Cordón Negro Reserva.

Hay que destacar que los productos destinados a la franja de población de clase media-alta, han sufrido una reducción de ventas debido al efecto de la crisis. Con la crisis se

---

<sup>11</sup> La guerra del cava se inicia en 1995, entre los dos dominadores del mercado: Codornú y Freixenet. Freixenet acusó a Codornú del plagio de la botella blanca esmerilada y Codornú acusó a Freixenet de usar otros métodos de elaboración del vino espumoso, de venderlo a precio más barato y competitivo y de no respetar los nueve meses que establece el Consejo regulador de Cava para elaborarlo. Tras años de pleitos, la guerra del cava finaliza con la firma de un acuerdo extrajudicial en el año 2006.

consolidaron los productos de baja gamma con precios asequibles. Esto tuvo un efecto negativo sobre los productos destinados a otro target de consumidores de mayor poder adquisitivo.

Se puede definir la estrategia de Freixenet, como una estrategia basada en ofrecer productos de alta calidad a un precio más reducido que la competencia, busca dirigirse y ser asequible para la mayor parte de la población. Destaca como innovación de la marca, el uso de la publicidad como herramienta para mostrar sus productos y poder llegar a la mayor cantidad de consumidores posibles. Actualmente, podemos definir a Freixenet como la primera empresa del sector vitivinícola a nivel nacional y primera empresa exportadora de vinos en España. En 2013, ocupó la posición 44 en el ranking de empresas con mayores ingresos derivados de bebidas alcohólicas “ The Beverage World Ranks the 50 Largest Companies Base don Alcohol Revennue” siendo la única empresa española incluida en este ranking.

Podemos definir el plan de Freixenet en cuatro puntos ( Blanco y Ciscar, 2010)<sup>12</sup>:

1. Producir productos de calidad
2. Fijar un precio adecuado al producto
3. Promocionar y presentar su producto al gran público
4. Comercialización agresivas, mediante campañas televisivas de gran renombre.

En segundo lugar, **Freixenet es una empresa multinacional**, destaca por su gran tamaño y por su presencia geográfica plurinacional, integra bodegas y empresas de distribución en más de 150 países, tienen 19 bodegas y 23 marcas en siete países distintos.

A mediados de los 80, con el inicio de la internacionalización de la empresa, Freixenet pasó a ser una compañía multinacional. La empresa, ha destacado por la creación de sociedades que le ha permitido consolidar el denominado grupo Freixenet. En el siglo XXI, ha dejado de estar controlado por la segunda generación, que se ocupaban del consejo de administración y estaba formado por los cuatro hermanos Ferrer Sala, para ser dirigida por la tercera generación, constituida por sus doce hijos, que asumen la responsabilidad de la toma de decisiones (aunque solo seis ejercen). Los cargos directivos no solo lo ocupan familiares, hay presencia de ejecutivos e incluso directivos nativos de diferentes países en los cuales la empresa opera. De esta manera hay un punto de vista de la gestión más amplio, se evitan conflictos familiares y permite tener un mayor conocimiento de los mercados extranjeros.

La empresa multinacional destaca por ser una empresa con operaciones en más de dos países, tienen estructuras organizativas descentralizadas, invierten mucho en publicidad, y en investigación y desarrollo (de ahora en adelante I+D) y suelen exportar un porcentaje mayor de la producción. Freixenet es una empresa que tiene una orientación

---

<sup>12</sup> Tomado de BLANCO, D & CISCAR, C. (2010).

global y crece debido a los siguientes motivos: a) por ventajas competitivas: en coste, en acceso a materias primas, en I+D, en el diseño, en la marca y en la red de distribución; b) la confianza que tiene en su propia fuerza como empresa; c) el liderazgo social fuerte y d) presencia de unos trabajadores muy motivados. Una de las ventajas competitivas, de las cuales ha sabido sacar provecho el grupo, es la experiencia internacional de la empresa. Esto le ha permitido a lo largo de los años crear una cultura y un gran un estilo de dirección. La compañía ha sabido decidir sobre dónde implantarse (situándose en los principales centros de elaboración mundial de cava) y esto le ha permitido convertirse en la empresa líder de venta de este producto.

En tercer lugar, respecto al **posicionamiento de la empresa Freixenet** según su producto y marca, **podemos decir que tiene un posicionamiento fuerte**. Tiene una marca bien consolidada. El objetivo del grupo Freixenet, ha sido desde un principio poder estar presente en todas las áreas que pueden interesar a los consumidores y disponer de un amplio catálogo de marca, para poder convertirse en una firma vinícola global. Las cavas de Freixenet tienen un reconocimiento mundial y han sido galardonados con una gran cantidad de premios. Por ejemplo el Premio al Cava Brut Rosé.<sup>13</sup>

Durante los años 70, se produjo la consolidación de la marca Freixenet en el mercado español y fue entonces cuando se empezó con la expansión internacional. Por un lado, en el segmento de precios altos de Freixenet podemos destacar, el *Cava Nevada*, el *Cordón Negro*, el *Brut Nature* y el *Brut Rosé*. Por otro lado, en el segmento de precios bajos, posee *Freixenet Extra Cava*, *Castellblanch*, *Carta de Plata* o *Cristal*. Otra ventaja de la empresa, es que los productos de Freixenet se pueden encontrar tanto en grandes superficies como supermercados, es un producto muy distribuido y fácil de encontrar. Con el avance de las nuevas tecnologías la compañía se halla presente en la venta por internet, adaptándose a las nuevas costumbres de la sociedad.

Los productos que ofrece Freixenet son los siguientes:

Productos Freixenet: Meritium Brut Nature | Brut Barroco | Brut Nature reserve 2009| Brut Vintage reserve 2008 | Primer cuveé| Brut Rosé| Gran Carta Nevada y Gran Carta Nevada Reserva| Gran Cordón Negro y Cordón Negro Reserva | Extra | Excelencia Brut

Cuvées de Prestige: | Casa Sala | Reserva Real | Cuvée D.S. | Malvasia | Monastrell Xarel·lo | Trepal | Elyssia Pinot Noir | Elyssia Gran Cuvé.

Las marcas del grupo Freixenet son las siguientes:

---

<sup>13</sup> Anexo Figura 1.

## Figura de las marcas del grupo Freixenet. Fuente

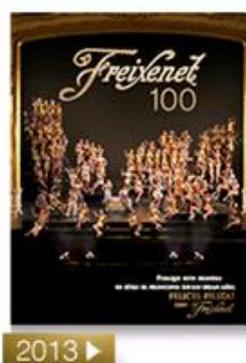


Fuente: Web Grupo Freixenet.

La promoción y las campañas publicitarias son uno de los puntos más fuertes de la compañía, desde sus inicios en la televisión, Freixenet ha destacado por sus campañas publicitarias, ha destinado un gran presupuesto para presentar sus productos mediante este método, con un gran éxito. Esta compañía, ha conseguido captar a los consumidores para que relacionen el producto con un momento concreto y así han sabido asegurarse ventas y potenciar su crecimiento. En 1977, destaca su gran salto a la pantalla mediante la incorporación de su publicidad en los anuncios navideños.

Año tras año han ido incorporando, tras el niño de la barretina roja y las chicas burbujas, a estrellas del cine y de la canción.

## Imagen con los anuncios de los tres últimos años



Fuente: Web Freixenet

Otro aspecto a destacar de Freixenet ha sido la innovación tecnológica, dos de las innovaciones que incorporo al método tradicional fueron: a) la fermentación del mosto en depósitos refrigerados y b) la sustitución de los pupitres utilizados en el removido manual de botellas por contenedores de decantación. Estas innovaciones, le han permitido mejorar su relación calidad- precio y situarse como primera multinacional del sector del cava, dominando los segmentos medio y medio alto del mercado mundial de vinos espumosos. Ha habido otras innovaciones, que desde el principio han permitido que se sitúe a la cabeza de las empresas productoras de cava:

- La empresa desde el principio ha buscado la calidad, la uva se somete a un gran control de calidad, optando por utilizar, solo, la uva suministrada en cestos trenzados y no la uva transportada en grandes cantidades.
- En 1975, se introduce en nuestro país la filtración por tierras de perlitas de origen volcánico. En 1975, introduce la fermentación controlada a baja temperatura y en 1834, la firma perfeccionó su removido, cambiando la posición horizontal por la vertical, etc.

Es una compañía consciente de la creciente importancia que tiene en nuestra sociedad el respeto al medio ambiente. Y ha incorporado a su política de empresa, una serie de disposiciones para tener unas buenas prácticas medioambientales, procurando que sus actividades tengan el menor impacto ambiental posible. Alguna de estas premisas han sido: a) disminución de la materia orgánica de las aguas residuales; b) ahorro del consumo de agua y c) eliminación o minimización de residuos, entre otras.

Freixenet, presenta una estrategia competitiva y dispone de plataformas comerciales desde las cuales ofrece un producto de características y presentaciones idénticas en los diferentes mercados en los que opera. Tiene por lo tanto, un posicionamiento homogéneo que le permite reducir gastos (utiliza los mismos materiales promocionales en todos los países). La utilización de las filiales productivas, le permite mediante la ayuda de directivos de distintas nacionalidades, profundizar y dar una visión de los mercados extranjeros más centrada.

En cuarto lugar, **en referencia a la selección de países** se han escogido países con una gran proximidad geográfica y cultural, como Italia o la entrada en países norteamericanos de habla hispana. También se ha introducido en países tan diferentes como Japón, Australia o Estados Unidos. La elección se ha basado en saber ver la oportunidad de negocio. Pedro Ferrer, tras sus viajes por todo el mundo, supo detectar una brecha en el mercado que podría ocupar mediante la comercialización de productos de la marca Freixenet. Este razonamiento, junto al posicionamiento fuerte que tuvo la marca en los años 70, ha permitido que la empresa se halle en más de 150 países. Entre los que hay que destacar: Islandia, Reino Unido, Alemania, Francia, Moscú, Armenia, Bielorrusia, Georgia, Ucrania, Estados Unidos, Japón, Australia, Cuba, Chile, entre muchos otros más.

## - Proceso de internacionalización y forma de entrada de Freixenet

Por último, el proceso de internacionalización de Freixenet se ha basado principalmente en el **método de inversión directa mediante filiales**. También destaca la creación de delegaciones<sup>i</sup> por toda España y el establecimiento de alianzas esporádicas con algunos países. La consolidación en el mercado centro europeo se ha producido a través de la creación de filiales o sociedades mixtas con distribuidores locales. A continuación se expone una breve cronología de la internacionalización de Freixenet en los distintos países:

- La expansión de Freixenet, se inicio mediante exportaciones esporádicas a Islandia, posteriormente en 1933 se decidió exportar a Estados Unidos y finalmente en 1935, se abrió una sucursal en Nueva Jersey.
- Tras finalizar la segunda guerra mundial, se establecieron en el mercado del Reino Unido, esto supuso un fracaso debido a las dificultades que se encuentran para entrar (ausencia de viñedos en el Reino Unido, poca confianza en los productos españoles y diferencias culturales). Esto llevo a establecer en 1973, una filial inglesa denominada Freixenet Dws Ltd. Mientras se expande hacia Reunido Unido, Freixenet empieza a exportar a otros países de Europa como Suiza o Suecia.
- En 1981, se crea la filial comercial de Freixenet USA, debido a que Freixenet no podía cubrir un país tan extenso, con grandes diferencias, con solo disponer de distribuidores- importadores. Al crear la filial comercial se pudo dar apoyo a casi 50 distribuidores- importadores independientes.
- En 1984, se establece junto a Alemania una Sociedad Comercial denominada “Freixenet GmbH”, que da apoyo a todos los distribuidores comerciales. Y en 2007, se rompa le alianza que tenía con la multinacional Eckes, con quién había creado una sociedad mixta, debido al intento de Freixenet de comprar la empresa. Por este motivo, Freixenet Alemania funciona con su propia organización de negocio (asume todas las ventas de productos). El mercado alemán se ha convertido en el más importante, y supone el 80% de las ventas de cava en Alemania, la marca líder absoluta es el “Carta Negra”.
- En 1988, se intenta producir vino en Georgia e introducirse en la zona de la URSS, pero los cambios políticos y económicos no les permiten hacerlo hasta más adelante. Finalmente, se abrió una delegación en Moscú para cubrir el mercado de la federación Rusa y también, Armenia, Bielorrusia, Georgia, Kazakstán y Ucrania.
- En 2013, se refuerza la marca de Freixenet con la creación de un importante acuerdo de distribución con el importador Matthew Clark.

- El compañía se establece en Cuba, con quién operaba con la oficina “ Juanita Mateo S.A. Importadores- Exportadores”. El problema surgió debido a que está empresa no distribuía en exclusiva sus productos. Entonces, firmaron un acuerdo con Havana Run Liquors, se establece que un 80% de la capacidad de esta empresa irá destinada a la distribución de los productos del grupo Freixenet
- Freixenet examina la posibilidad de plantar viñedos y abrir una bodega cerca de Uruguay, inicialmente se abre una oficina, pero en 2014 se establece en Brasil a través de Freixenet Brasil LTDA. Esto le permite hacer frente a las dificultades del entorno muy proteccionista.
- La empresa también se halla presente en los mercados de Japón, en 1991 comercializaba a través de un importador, posteriormente se crea la Filial “Freixenet Japan” para tener un control más directo sobre la promoción y el canal de distribución. Con los buenos resultados del mercado nipón, Freixenet se ha expandido a otros países asiáticos (Shanghai, Filipinas), también se ha extendido al mercado australiano.
- También tiene presencia en México, en 1978 adquiere un terreno en México para la fabricación de vinos espumosos y compran las cavas de champagne “Henri Abelé” en Francia. En 2001, se adquiere la empresa australiana, “Wingara Wine Group” que tenía dos bodegas y exportaba a Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña. Esto supuso un potencial de crecimiento enorme para la empresa.
- En el año 2003, compra una finca en Argentina para producir vino espumoso y con destino para el mercado latinoamericano, tiene presencia en Chile, Uruguay y pretende comenzar actividades en Paraguay y Colombia.
- En 2007 se puso en marcha una bodega en Croacia, para dirigirse al mercado croata y exportar a Alemania y al Reino Unido.
- Freixenet tiene alianzas con más de 5000 viticultores, destaca por la adquisición de un gran nombre de bodegas: en Francia cavas Abeleé, Bodega Franca Yvon Pese a que la empresa ha llevado a cabo varias alianzas con éxito, José Ferrer nunca ha estado convencido de que fueran un buen instrumento para su funcionamiento, siempre que podría “en palabras del propio presidente de Freixenet” ha optado por la instauración de filiales propias, prefiriendo que ambos métodos coexistieran paralelamente en el mercado.

Freixenet lleva a cabo su internacionalización en tres etapas:

En primer lugar, mediante la exportación, esto le permite reducir riesgos y disfrutar de las siguientes ventajas: a) permite evitar coste y riesgos de las actividades en el exterior, y b) permite obtener economías de coste, efectos de escala y adquirir experiencia.

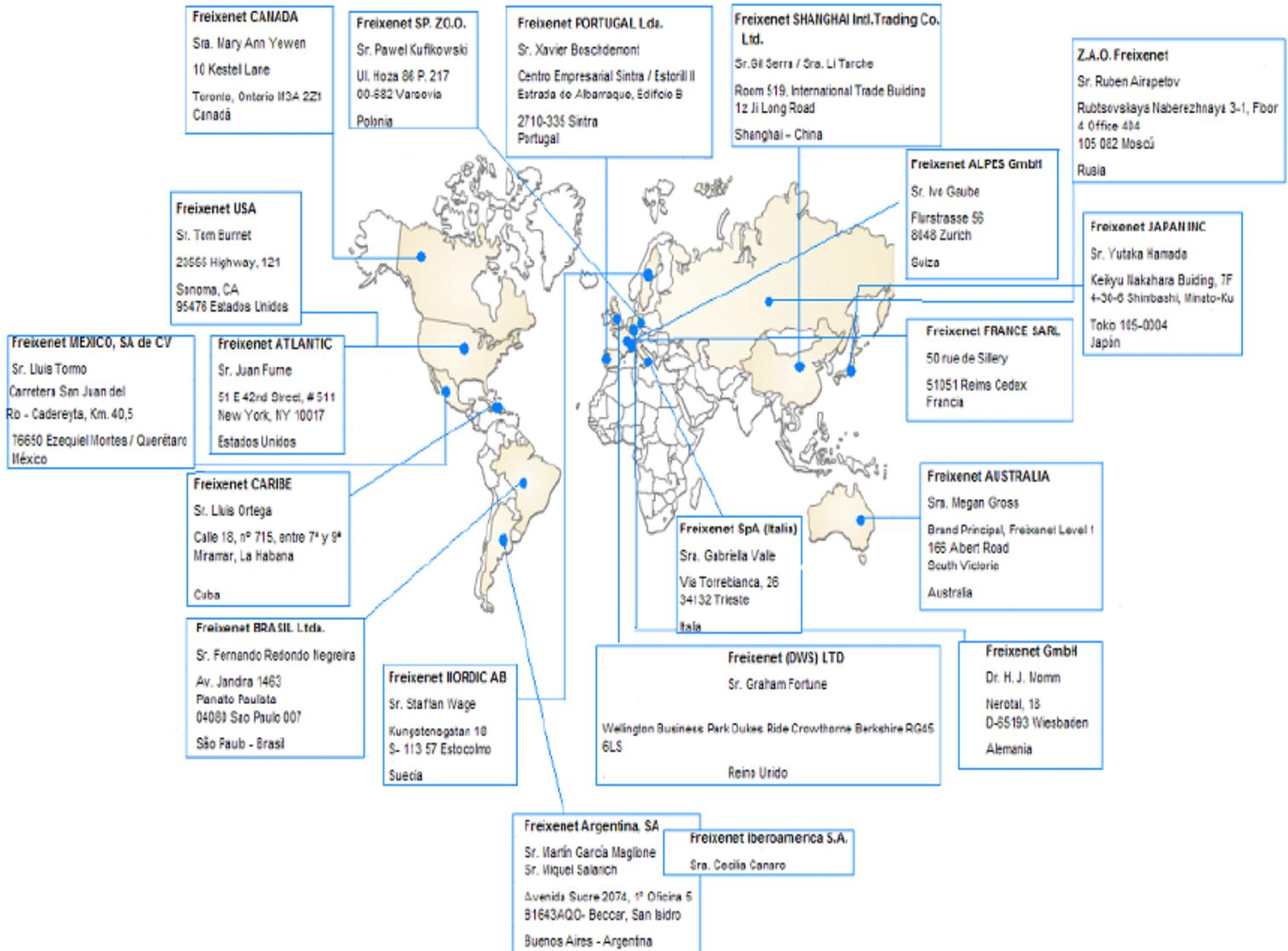
Además, esto le permite usar un importador i/o distribuidor que le facilite la venta del producto en ese mercado.

En segundo lugar, establece alianzas internacionales, acuerdos cooperativos entre competidores potenciales. La cooperación, le permite llevar a cabo un proyecto o una actividad específica uniendo o compartiendo parte de sus actividades, medios y / o recursos para aumentar sus ventajas competitivas por razones tanto económicas ( reducir costes, aprovechar recursos del socio) como estratégicas ( poder competir mejor, reducir riesgos, acceder a recursos que la empresa no tiene). Hay que tener en cuenta: la elección del socio, la estructura de la alianza y la forma de administrarla.

Y en tercer lugar, la empresa afronta la verdadera internacionalización mediante la inversión directa con filiales. La filial les permite, ofrecer presión a los vendedores, crear un plan de marketing y coordinar la publicidad, siguiendo las indicaciones de la matriz. Ofrece las ventajas de permitir el control de todas las fases de la producción y no compartir la dirección, teniendo una mayor flexibilidad. Las filiales permiten obtener ventajas competitivas en precio, aprovechando economías de escala. Permite que: a) puedan ofrecer el mejor precio y en el caso de Freixenet siempre manteniendo unos estándares de calidad; b) no tener intermediarios (como pasaba en la segunda fase de la internacionalización); c) poder producir grandes volúmenes de productos; d) poder adecuar los productos a los mercados a los que se destinan (ya que se tiene mayor conocimiento del mercado en el que se actúa) y d) tener una logística eficiente y poder tener conocimiento de los costes de toda la organización.

Además, Freixenet ha participado en el desarrollo de otras marcas a través de acuerdos de producción con otras bodegas, que se han establecido mediante sociedades mixtas. Por ejemplo: en Estados Unidos con Comeneq, en Japón con NSH, en Uruguay con Castel Pujol, etc.

## Imagen de las Filiales de Freixenet



.Fuente: BLANCO, D & CISCAR, C. (2010)

## 2.3 GRUPO CAMPOFRÍO

### -Historia

El grupo Campofrío surge tras la adquisición en 1944 de José Luís Ballvé del grupo Loaste, junto con otros socios, de un pequeño matadero en Burgos. Inicialmente, solo se dedicaban a la explotación de mataderos pero, en la década de los cincuenta se empiezan a realizar las primeras operaciones de transformación de productos curados.

En 1952, se constituye la sociedad matriz “Conserva Campofrío S.A” con los accionistas principales de la Familia Ballvé y Yartu.

En 1979, se produce un hecho significativo en la empresa, la búsqueda de una mayor dimensión vendiendo el 50% del capital a la multinacional estadounidense “Betrice Foods”. Esto generó la posibilidad de aprovechar sinergias entre ambas compañías y ampliar su cartera de productos. Pero en 1987, surgen una serie de dificultades con la empresa que provocan la compra de nuevo del 50% de las acciones por parte de Campofrío y con la ayuda del Banco Central. En esta operación, el Banco Central obtiene el 25% de la empresa Campofrío y la Conservera Campofrío adquiere el 5% del Banco Central.

En 1966, sucede otro cambio importante en la propiedad de la entidad, Campofrío obtiene el 21% de la empresa norteamericana “Hormel Foods Corporation”, con sede en Minnesota. Esta empresa desarrollaba actividades en una treintena de países y esto supuso un gran avance para la empresa Campofrío: ofreciéndole una red de distribución, favoreciendo su expansión internacional, y permitiéndole la posibilidad de entrada al mercado norteamericano. Esta participación fue vendida en 2004 al grupo Smithfield líder mundial en carne porcina. Mientras que Hormel y Campofrío tenían productos complementarios, Smithfield ofrecía productos que eran competidores directos (dicha operación fue interpretada con recelo por algunos analistas, estos consideraban que a la larga podrían haber problemas de competitividad). En 2008, de la fusión de Campofrío y Groupe Smithfield nace el Grupo Campofrío ( Campofrío Food Group).

La empresa cuenta con distintas fábricas y tiene su sede principal en Burgos. Esta planta cuenta con un elevado nivel tecnológico y se encuentra robotizada, constituyendo uno de los complejos cárnicos más modernos de Europa. La estrategia seguida por Campofrío de comprar competidores, le ha permitido obtener una gran capacidad productiva. En 1998, la empresa hijos de Andrés Molina (Hamsa) sufre una grave crisis y se declara en proceso de liquidación. En este momento, Campofrío compra los activos productivos de Hamsa y pretende relanzarla con el afán de conservar los mercados nacionales e internacionales que tenían, En marzo del año 2000, el grupo lleva a cabo una operación para comprar la empresa Oscar Mayer (Omsa). Primero, se estableció la constitución de Omsa como sociedad mercantil independiente hasta 2003. Segundo, en 2008 se produjo la integración total a Campofrío. En junio del año 2000, la empresa organiza la compra de Navidul. Estas adquisiciones llevaron a que en el año 2000, Campofrío se situará líder del mercado español porcino.

En noviembre de 2014, la fábrica de Brugos sufre un importante incendio que afecta a las instalaciones de manera considerable, imposibilitando su uso, obligando a la compañía a utilizar sus otras fábricas de España y de Europa, para poder hacer frente al suministro de productos en el mercado.

## -Plan de internacionalización

En primer lugar, en referencia a su estrategia competitiva, Campofrío sigue una estrategia de **diferenciación del producto, de la marca y estrategia competitiva en costes.**

Primero, busca la diferenciación del producto mediante la adaptación y anticipación de estos al mercado de consumo y a los cambios en las actitudes de los consumidores. Mediante la creación de nuevas líneas de productos como: i) productos bajos en grasas; productos libres de alérgenos; c) productos preparados (adaptándose a los nuevos hábitos de los consumidores que trabajan todo el día y no pueden preparar platos elaborados); d) productos delicatessen; con la compra del Grupo Banco Bilbao-Vizcaya que ofrece productos selectos como patés, derivados del pato y d) la venta de productos en internet (a través de Network Technologies).

Segundo, busca la innovación tecnológica constante, mediante la modernización de sus plantas, y el uso de materias primas de gran calidad. Esto lleva a que la empresa tenga unos elevados costes fijos, debido a la inversión realizada en maquinaria muy avanzada, pero esto le permite mejorar su capacidad productiva y reducir costes de mano de obra. En 2007, la empresa compra el matadero Carnes Selectas de Brugos que había vendido por problemas de gestión, para poder auto- suministrarse los productos. Todo el proceso productiva sigue la filosofía del “learn production” y esto le permite alcanzar una gran variedad de productos, con altos niveles de calidad, homogeneidad y con elevadas reducciones de los costes. La calidad es una parte muy importante del grupo, destina mucha inversión en marketing y publicidad, para poder obtener ese sello de calidad. La compra de los potenciales competidores como Navidul u Oscar Mayer y las alianzas con empresas de grandes marcas en otros países, le ha permitido posicionarse fuerte como un producto de gran calidad tanto en España como en el resto de países.

Tercero, busca la reducción de costes mediante: i) acuerdos con proveedores, estos le permiten ofrecer un suministro a largo plazo de productos a unos precios muy competitivos; ii) para rentabilizar la actividad del transporte, en 1995 firma un acuerdo con el grupo británico Exell Logistics. Con este acuerdo se establece la creación de la empresa conjunta “Campofrío Distribución”, en ella Exell se encargaba de gestionar y optimizar la red logística; iii) adecuación y flexibilización de los trabajadores con la búsqueda de objetivos globales e individuales y iv) acuerdo de outsourcing con “Andersen Consulting”, creado en 1994, para gestionar los sistemas de información y crear la organización de una red de ventas que permitiera reducir la entrega del pedido en casi el cincuenta por ciento.

En segundo lugar, el grupo **Campofrío** tras su expansión internacional **se establece como empresa multinacional.** La empresa desde sus inicios ha tenido un carácter familiar, la propiedad y el control han estado siempre en manos de algún miembro de la familia Ballvé. En 2008 el presidente es Pedro Ballvé hijo de unos de los fundadores del grupo. Campofrío opera a través de tres compañías: Campocarne S.A, Campobeff y Los

Mesejo. Además, tiene ocho fábricas distribuidas por las provincias españolas y dos mataderos en Madrid y Lérida. Campofrío a partir de 1978 vio que el mercado español se quedaba pequeño y necesitaba, como muchas otras empresas, buscar nuevos mercados mediante la internacionalización.

En 1989, empieza su cotización en Bolsa. La estrategia de internacionalización se inicia en 1996 con la adquisición de Hormel Foods, esto permitió que ambas compañías entren en nuevos mercados. Hormel Foods tiene presencia en más de 30 países y posee plantas de producción en China, Filipinas, Polonia, Australia y Reino Unido. Esto le permite a Campofrío, compartir sinergias entre ambas compañías. Campofrío aprovecha la red americana y la línea de productos étnicos de Hormel y Hormel aprovecha la red de distribución europea y la línea de productos españoles de Campofrío. El grupo apuesto por un modelo centralizado, recurre a muchos proveedores para obtener las materias prima.

En el año 2004, la multinacional más importante de productos cárnicos de Estados Unidos “ Smithfield Foods Inc” adquiere el 22,4% de Campofrío Alimentación y el 100% de su filial polaca. En 2008, nace Campofrío Food Group y en 2013, la empresa China Shuanghui y la empresa mexicana Sigma se establecen como primer y segundo accionista de Campofrío Food Group<sup>14</sup>. Campofrío es una multinacional formada por 7 compañías, que opera en más de 8 países.

En tercer lugar, respecto **al posicionamiento de la empresa** según el producto y la marca, **podemos decir que es fuerte**, ofrece una cartera amplia de productos y está presente en más de 90 países y en cuatro continentes de manera activa. El grupo ofrece productos con una garantía elevada de calidad y busca ofrecer productos que cuiden de la salud de sus consumidores.

La empresa cubre todo el segmento de mercado de los elaborados cárnicos y ofrece una gran cantidad de productos que van desde los elaborados cárnicos, a charcutería, secciones de delicatessen etc.

La compañía ha seguido una estrategia de utilización de productos homogéneos en toda Europa, mediante la utilización de la fuerte imagen de marca que posee y la utilización de marcas las cuales los consumidores confían. El grupo se componen de catorce marcas, dirigidas a través de ocho compañías independientes.

---

<sup>14</sup> El PAÍS (2013): “La mexicana Sigma y la china Shuanghui se alían para controlar Campofrío.” [En línea], <[http://economia.elpais.com/economia/2013/12/23/actualidad/1387792647\\_106070.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/12/23/actualidad/1387792647_106070.html)>

Campofrío tiene una amplia cartera de marcas entre las que destacan:



Imagen con las marcas de Campofrío Food group. Fuente: Web Campofrío Food group.

Los productos que ofrece Campofrío son los siguientes: EMBUTIDOS/ FIAMBRES / SALCHICHAS/ JAMÓN COCIDO/ PAVO/ POLLO/ PIZZAS/ PLATOS PREPARADOS/ SNACK/ FRESCOS Y NUEVOS PRODUCTOS.

**CUADRO CON LA NUEVA GAMA DE PRODUCTOS DE CAMPOFRÍO**

<p><b>Campofrío presenta Cuida-T+:</b> gama de productos <b>reducidos en sal, reducidos en grasa y reducidos en colesterol.</b></p> <p><b>Mensaje Publicitario: ¿Te gusta cuidarte sin renunciar al sabor?</b></p>	 <p><b>NUEVA GAMA CUIDA-T+</b></p>
<p><b>Gama de snacks cárnicos,</b> para todo tipo de gustos y edades, ideales para tomar donde y cuando quieras. MINI Fuet y MINI Chorizo, bajos en calorías.</p>	

<p><b>Madurísimos, sin conservantes sin aditivos:</b> En Campofrío, ponemos un énfasis especial en el desarrollo de nuevos productos más naturales, sin conservantes ni aditivos.</p>	<p><b>NATURÍSSIMOS SIN CONSERVANTES, SIN ADITIVOS</b></p> 
<p><b>Nuevos POPS &amp; ROLLS:</b> Descubre los nuevos Campofrío Pops, deliciosas bolitas de pechuga de pollo con sólo un 3% de materia grasa; y los Campofrío Rolls, la perfecta combinación para picotea</p>	<p><b>CAMPOFRIO PRESENTA POPS Y ROLLS</b></p> 

*Fuente: Web Campofrío*

En los últimos años el grupo ha añadido como resultado su constante innovación, nuevas líneas de productos entre las que destacan tres áreas:

a) Conveniencia, justificada por la vida actual de los consumidores, que ofrece productos más fáciles y cómodos de usar; b) salud y nutrición, productos que atienden necesidades físicas y mentales (menos grasas y sal) y c) productos de placer, Campofrío ha sido el primero en el mercado en incorporar productos como la pizza de sabores con curry o kebab. Alguno de estos productos son los siguientes:

- i. línea de productos sanísimos, embutidos bajos en grasa, colesterol y sal.
- ii. línea de productos vuelta y vuelta, platos precocinados de carne o pescado que permiten una rápida preparación.
- iii. Finísimas de campofrío, presentación de productos cortados en lonchas muy finas.
- iv. Proyecto Topping, presentación en pequeñas porciones
- v. Panninis refrigerados, bocadillos de distintos sabores
- vi. Bocaboom, bolitas de salchichas rellenas, o salchichas de leche.

La empresa destaca por tener una gran área tecnológica y consigue adaptarse a las demandas continuas de los consumidores. Esto la establece como una marca líder del sector (permitiéndole tener unos precios superiores que sus competidores). Alguna de las innovaciones más destacadas:

- incorporación en la década del 2000, de un chip formado por tarjetas identificativas de radiofrecuencia que controla automáticamente y de manera individual los diversos parámetros del proceso de curación de jamones.

- la fábrica de Burgos, se encuentra dentro del Programa Eureka de apoyo al desarrollo tecnología europeo.

- Campofrío busca ofrecer calidad, mediante la eliminación de todas las situaciones que supongan un riesgo para el consumidor (planes de actuación, seguimiento para la eliminación, reducción y control de estos riesgos) mediante la tecnología de higienización.

- Con el diseño de los productos, se busca la eliminación y/o reducción de las sustancias que no son toleradas por algún colectivo de consumidores como la lactosa, gluten, proteínas de la leche u otros (productos libres de alérgenos). Se compromete a la utilización de materias primas e ingredientes exentos de Ácidos Grasos Trans.

- El grupo, utiliza campañas publicitarias para darse a conocer como marca de gran prestigio, suele crear campañas de publicidad masiva.

La compañía busca tener una buena responsabilidad social corporativa: busca la igualdad, la integración y desarrollo de los trabajadores, tener una buena sostenibilidad medio ambiental, proteger el medioambiente de impactos negativos, generar pocos residuos y saber gestionarlos, tener un compromiso con la comunidad y contribuir a su desarrollo y bienestar.

En cuarto lugar, en referencia a la **selección de países**, el grupo ha escogido una estrategia de diversificación geográfica, escogiendo países con un gran potencial de crecimiento y evitando los mercados con una elevada competitividad. El tipo de mercado que se ha escogido para internacionalizarse son: países en desarrollo, países latinoamericanos y los países del este de Europa. Esto se debe a las grandes posibilidades de crecimiento que ofrecen estos mercados, aunque sean de mayor riesgo debido a la inestabilidad política. Actualmente, tiene una fuerte presencia en los mercados europeos. Y busca consolidar su posición dominante en el mercado estadounidense, gracias a su fusión con Smithfield. En 2006, mediante la exportación consigue llegar a más de 40 países: i) abasteciendo a casi todos los países europeos; ii) en América, a Estados Unidos y Canadá, México, Cuba, Republica Dominicana, Ecuador y Perú; iii) en África, a Senegal, Camerún, Angola y Namibia y iv) en Asia a Japón. Una de las primeras inversiones se realiza en Republica Dominicana, este mercado es ventajoso tanto por la proximidad geográfica como por la posibilidad de exportar a Estados Unidos. En 1989, se produce la segunda inversión en el exterior, eligiendo Rusia por la coincidencia y la capacidad de asumir riesgo.

#### -Proceso de internacionalización y forma de entrada de Campofrío

La estrategia de internacionalización que sigue el grupo Campofrío es **principalmente, a través de asociaciones o joint venture (empresas conjuntas con socios locales)**, también utiliza las alianzas y en algunos casos filiales. También utiliza el método de la exportación, llegando a 250 millones de consumidores en el mundo, teniendo presencia

en los cuatro continentes y en más de 90 países. El establecimiento de estas asociaciones o joint –ventures con empresas nativas permite que Campofrío aporte: asistencia tecnológica, su marca, soporte en marketing y participación financiera. Este método de entrada le permite minimizar los riesgos en el país de destino, se apoya en las estructuras existentes de un socio local y puede desarrollar más rápidamente sus proyectos. Una vez ya se ha establecido el proyecto inicial y se ha demostrado la rentabilidad que puede obtener en ese país, se plantea la ampliación de la capacidad inicial con estructuras productivas verticales.

Estas joint ventures permiten que las empresas agilicen su proceso de internacionalización, pudiendo entrar en mercados geográficamente muy distantes y tener acceso a los respectivos mercados en que tienen presencia los socios. Un aspecto a destacar del uso de este método por Campofrío, es que son la forma de expansión internacional que genera más rentabilidad al anunciar su operación, ya que la empresa puede acceder a recursos de un socio y esto le permite entrar en el mercado. El hecho de formar una empresa conjunta no se debe a la falta de recursos financieros de la empresa, sino a la falta de recursos locales para penetrar en un país.

Otro método utilizado por la empresa son las alianzas, la empresa persigue mediante esto el cumplimiento de varios objetivos: aumentar el crecimiento de la compañía, crear sinergias positivas, aumentar la gama de productos, el crecimiento y expansión de los activos y poder adquirir tecnología complementaria.

En 1997, los productos Campofrío estaban presentes en toda la Unión Europea con dos sociedades o filiales propias. Una sociedad se encontraba en Francia y otra en Portugal y tenía centros de Producción en Rusia, Filipinas, Republica Dominicana, Estados Unidos, Argentina y Rumania. El objetivo era poder establecerse como primera empresa cárnica, con la utilización de una política de integración vertical que pudiera satisfacer los diferentes perfiles de demanda de los consumidores. En estos momentos, se estaba introduciendo mediante exportación directa en países como: Croacia, bosnia, Ucrania y Khazastán.

La expansión internacional del grupo se ha realizado de la siguiente manera:

#### 1) Europa Occidental

- En 1986, Campofrío firma un acuerdo con Manuel Díaz Ruiz, propietario de Navidul, para la comercialización de jamón serrano en Francia (a través de Sociedad Nuevo Grupo) y en Portugal (Junto con Cárnicas Nobre).
- En 1990, se inauguraron dos nuevas plantas en Burgos y en Madrid, se amplió la gama de productos con los alimentos para animales (filial Coprasa).
- A finales de los ochenta, se crea para el mercado centroeuropeo y anglosajón la firma Nuevo Grupo, al 50% junto a Navidul, para distribuir el jamón serrano en estos países. Dicha relación se rompió y en 1990 se crea Nuevo Grupo Comercial (con sede en Francia), una empresa dedicada a la fabricación y

distribución del jamón curado tipo español, ofreciendo un producto de mayor calidad y menor precio que el francés.

- Se establece Campoquesos, junto al grupo Perrier, para la importación y comercialización de quesos tanto en Francia como en España. En 1999 compra Gayraud Montagne, empresa especializada en productos curados de gama alta, para tener fuerte presencia en Francia, que fue vendida en 2007.
- En 1991, el grupo constituye en Portugal una sociedad, Conservera Campofrío portuguesa. En Holanda crea otra empresa conjunta con la firma Holandesa Stork, para producir y comercializar en el mercado mundial el colágeno para producir salchichas y otros productos similares.
- En 1999, tras fracasar el acuerdo del grupo con la firma Telechef, se adquieren, junto a Gustavo Durán y los Olcese, acciones de Telepizza y se crea una filial de Telepizza en Polonia.
- En 2002, se lleva a cabo una reestructuración del grupo y se fusionan los negocios de las tres firmas en Francia, Portugal y Estados Unidos.

## 2) países del este Europeo

- En 1990, constituye Campomos en asociación con una empresa Rusa, para dedicarse a la producción y comercialización de producto alimenticios.
- Se crea una alianza con Cepsa y Leche Pascual, que consiste en establecer tiendas de alimentos en distintas gasolineras. En 2001 se establece una empresa conjunta con Campomos y Leche Pascual para distribuir productos lácteos.
- Actúa con instalaciones propias en países como Rumanía y Polonia. En 1997, compra el 50 por ciento de la Cárnica “Tabco” en Rumania, para llegar a países como Bulgaria, Moldavia y el norte de Yugoslavia. En 2002, convencido de las posibilidades del mercado Ruso el grupo construye en ese país fábricas de yogures y café junto con Leche Pascual y Seda Soluble.
- En 1998, entra en el mercado Polaco con la compra de la empresa “Grupo Moliny”, esta filial fue vendida en 2004 a su socio Smithfield.
- En 2004, Campofrío vende la participación de Smithfield Food Corp pero, en 2007, para hacer frente a la competencia, el grupo decide negociar de nuevo la salida de Smithfiels y en 2008 las empresas comunican su fusión (entre Campofrío y la división europea de Smithfiels).

## 3) Latinoamérica

- En 1988, se crea “Agrocarne” en la República Dominicana con instalaciones propias, se ve como una forma de entrar en el mercado estadounidense, esta empresa fue vendida en 2004.
- En 1991, se crea la filial propia “Campofrío México” y la filial en Filipinas dedicada a la importación, distribución y comercialización en ese país. En 1992, se construye una factoría productiva propia ( cerrada en 1996, debido a la inestabilidad del país). En 1999 se liquida la filial de México.

- En 1994, se crea en Argentina la sociedad “Campo Austral”, para distribuir a todo el Cono sur americano. En 2005, se venden a una compañía uruguaya.
- En 1997, Campofrío compra en Nueva Jersey la fábrica “Abuin Packagin”, para enriquecer la gama de productos fabricados en Republica Dominicana , que fue vendida en 2005.

#### a) Sudeste Asiático

- En 1991, se firma con la empresa local San Miguel en Filipinas, una empresa conjunta y se pacta la creación de una fábrica para abastecer el mercado filipino y Sudeste Asiático. En 2011, debido a diferencias contractuales se liquida la alianza.

Mediante la fusión en 2008 con Grupo Smithfiled Holding. Campofrío puede aumentar el número de países en que se hallaba presente. Tenía fabricas propias en ( España, Portugal y Rumanía) y se añadieron las nuevas ubicaciones el Grupo Smithfiled (Francia, Reino Unido, Alemania, Bélgica y Luxemburgo).

Actualmente el grupo tiene presencia en Europa y América de la siguiente manera<sup>15</sup>:

a) en Europa se halla presente en: Francia y Suiza con el “ Groupe Aoste” y mediante una joint venture con Jean Caby, en Alemania con Campofrío Food group Deutschland, en Italia con Fiorucci, en Bélgica, en Portugal con Nobre y en los países bajos con “ Stegman”. b) En los Estados unidos se halla: en América con Campofrío Food group y en Rumania con la Joint Venture “ Caroli Foos Group”.

#### **Imagen de la presencia de Campofrío en los distintos países.**



Fuente: Adaptada de la página web de Campofrío Food Group.

<sup>15</sup> Web Campofrío Food Group. [En línea], <<http://www.campofriofoodgroup.com/>> [Consulta 05/04/2013].

Podemos destacar como operaciones actuales, las siguientes:

a) empresa conjunta en Rumania: en marzo de 2010 se constituye una nueva empresa conjunta y se integra su antigua filial Tabco y también el grupo rumano Carolis.

b) compra de Salaisons Moroni: en Francia en el año 2010 la filial francesa del grupo Campofrío, el Groupe Aoste, adquirió Salaisons Moroni (fabricante de chorizo del mercado galo).

c) compra de Cesare Fiorucci en Italia: en enero de 2011, Campofrío compra la empresa Fiorucci dedicada a la elaboración de productos cárnicos. Y a finales de 2011, se transformo una de las filiales de la empresa Fiorucci en Campofrío Food Group América, para comercializar de manera independiente en el mercado estadounidense de las marcas Campofrío y Fiorucci.

En 2012 Capofrío Food Group era líder en España (Campofrío), Francia (Groupe Aoste), Holanda (Stegeman), Portugal (Nobre) y Rumanía (Carolis).

## **Resumen**

Una vez se ha realizado el análisis de estas dos empresas, se puede establecer que se trata de empresas multinacionales y con carácter familiar, las dos son dirigidas por sus respectivas familias que las crearon. Las multinacionales se desarrollan debido a que tienen las condiciones económicas necesarias para que una compañía pueda asumir la producción de un o bien o servicio en el extranjero de manera rentable. Estas empresas deciden internacionalizarse por varias razones: a) para no perder su ventaja competitiva; b) para darle utilidad a un producto estancado en el mercado nacional y dar respuestas a nuevas demandas; c) tener mayores posibilidades de éxito y rentabilidad y d) optar a tener operaciones en varios países y recurrir a diferencias de precios o crisis desfavorables.

Se tratan de empresas con un fuerte posicionamiento, venden muchos productos y se hallan presente en muchos mercados (Freixenet en más de 150 países y Campofrío en más de 90 países). Campofrío se dirigen a todo el segmento poblacional, intentando llegar a la mayor cantidad de consumidores posibles, mediante sus productos bajos en grasas, productos de fácil preparación, etc. Freixenet se dirige al segmento medio- alto de la población, ofrece productos de alta calidad pero, a un precios más bajo que su principal competidor Codorniu

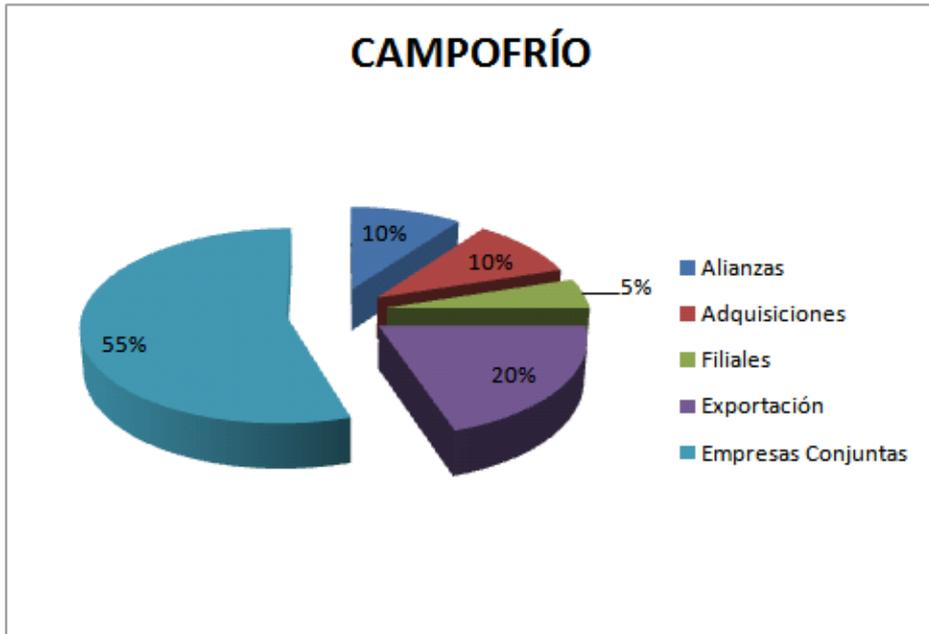
Su estrategia competitiva es bastante parecida, pero con alguna diferencia: las dos siguen una estrategia de diferenciación de producto y marca. Pretenden vender un producto de alta calidad, innovador, diferente del resto de productos de la competencia y conseguir que sea percibido así por el consumidor. Siguen una estrategia de consolidación de la marca en todos los países en que operan, esta percepción de marca de prestigio favorece sus ventajas a la hora de internacionalizarse. No obstante, existe alguna diferencia: a) Freixenet, utiliza una estrategia de calidad- precio, busca vender productos a un precio menor que otras empresas, la presencia de Freixenet en distintos países imposibilita que sus productos tengan un precio normalizado en todos los países (en España una botella de Carta Nevada vale alrededor de 4,95€ y en Japón se está comercializando a unos 30€); b) Campofrío utiliza una estrategia en costes, busca fabricar con un coste menor (utilizando tecnología puntera en sus plantas de producción) y ofrecer productos a un precio más elevado que su competencia, apelando a la calidad e innovación de sus productos

En referencia a los países escogidos, ambas empresas difieren en parte, Freixenet busca la proximidad geográfica a la hora de internacionalizarse y Campofrío escoge países con proximidad cultural, pero su principal objetivo son países que tengan un elevado potencial de crecimiento (países del este de Europa, latinoamericanos).

El método que han escogido Freixenet y Campofrío para internacionalizarse coincide solo en parte. Mientras que Freixenet utiliza la inversión directa mediante filiales, seguido del uso de alianzas y la exportación. Campofrío utiliza la creación de

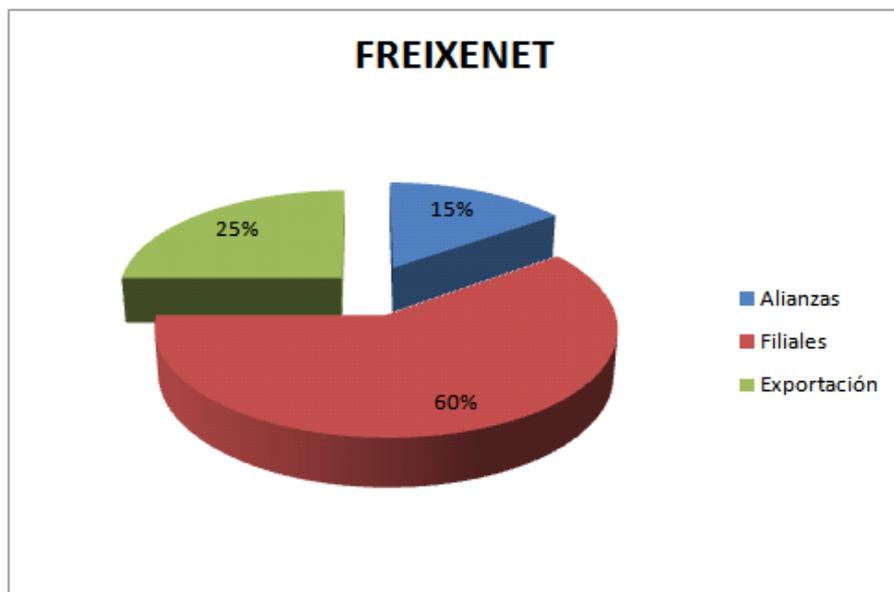
asociaciones o empresas conjuntos como método principal, seguido del uso de alianzas, adquisiciones, la exportación y las filiales.

**Organigrama con los métodos de internacionalización utilizados por Campofrío con datos inexactos, en base a la información obtenida de la empresa.**



*Fuente: elaboración propia*

**Organigrama con los métodos de internacionalización utilizados por Freixenet con datos inexactos, en base a la información obtenida de la empresa.**



*Fuente: elaboración propia*

## VI)- Casos de empresas textiles

En este apartado se analizan dos empresas españolas del sector textil, en primer lugar el caso de la empresa mango, que destaca por la venta de toda clase de productos textiles y en segundo lugar, el grupo camper que destaca, principalmente, por la venta de calzado. La estructura que se ha seguido, es la misma que en los casos anteriores. Primero se presenta la historia, segundo el plan de internacionalización y tercero, que es la parte más relevante para este trabajo, se explica la forma de entrada en los distintos países y el proceso de internacionalización.

### 2.4 MANGO MNG HOLDING, SLU

#### -Historia

Grupo mango es la matriz de un grupo de sociedades, que centra su actividad principal en la venta de prendas de vestir, calzado, accesorios y otros complemento para mujer hombre y niño. Se puede considerar la segunda empresa exportadora española del sector textil, detrás del Grupo Inditex. Se trata de una empresa familiar con capital 100% español, su accionista principal es Isak Andic que es de origen hebreo.

Isak Andic nació en Estambul en una familia de origen sefardí y a la edad de 13 años se trasladó a vivir a Barcelona. Mientras cursaba sus estudios de bachillerato, se le ocurrió vender a sus amigos camisetas importadas de India y Asia para poder ganar un dinero extra. Mediante esta idea decide crear su primer stand en Barcelona, en la Calle Balmes, su actividad consistía en comprar ropa de mujer en diferentes países y posteriormente venderla en tiendas españolas.

En 1984, se decidió por abrir su primera tienda de moda femenina en Barcelona, concretamente en el Paseo de Gracías, el nombre utilizado fue el de MANGO. Este nombre proviene de un viaje que realizó a Filipinas, se trata de una fruta dulce y fuerte que suena casi igual en todos los idiomas. Un año más tarde, la firma de moda ya contaba con cinco puntos de venta en la ciudad catalana. Posteriormente, inició su expansión por el resto del territorio español, con la apertura de una tienda en Valencia, luego procedió a la expansión de la marca por todos los países del mundo.

La marca Mango, es considerada hoy en día una firma sinónimo de calidad y feminidad. En el inicio de este negocio, su fundador Isak Andic contaba con tan solo un pequeño grupo de colaboradores. Sin embargo, en 1988 la empresa ya contaba con trece puntos de venta en toda España. En ese momento se plantea el desarrollo de un sistema de producción denominado “*just- in-time*” (para que los productos siempre llegaran justo a tiempo) y se proyecta la necesidad de una mejora en los sistemas de gestión de stocks, logístico y distribución del producto. En 1994, se implementó el sistema de gestión empresarial, con un gran éxito, que sigue hoy en día vigente. Esto ha permitido que la marca catalana se establezca como una firma líder del sector textil.

## -Plan de internacionalización

En primer lugar, en referencia a su estrategia competitiva, Mango sigue una estrategia de **diferenciación por producto y marca**, no busca seguir una estrategia competitiva respecto al precio. Mango busca vender diseño y estilismo a un buen precio, el secreto de esta marca, es ser una cadena de moda con espíritu de boutique “palabras del director general de Mango”. La empresa busca crear colecciones completas en dos temporadas, a principio de cada temporada lanza un conjunto de modelos y a partir de ahí, en función de la demanda del mercado, decide el lanzamiento de nuevas colecciones. Se inspiran en la tendencia del mercado, mediante los viajes realizados, la lectura de revistas especializadas, entre otras cosas. El grupo ha apostado por aumentar sus colecciones incluyendo: zapatos, bolsos, bañadores, lencería, bisutería, un conjunto de accesorio a juego con las prendas de la colección, etc. La marca se encuentra desde 2005 en el selecto ranking de las marcas más valoradas del país (ranking Interbrand, 2006).

Mango posee un 80% de colección universal y un 20% sirve para adaptar la colección al país. La empresa realiza colecciones comunes y busca fidelizar al cliente apostando por la venta de productos a un precio medio-alto, que sea asequible, se basa en crear la percepción en el cliente de que está comprando productos de gran calidad. Y busca situarse por encima de su principal competidor que es Zara, fundamenta su diferenciación en la exclusividad de sus diseños y la calidad de sus productos.

La distribución física de la mercancía, se basa en un sistema con tecnología propia, basado en la velocidad, la información y la tecnología. Se pretende que cada uno de los puntos de venta, tenga disponible el género en función de la rotación y la previsión de sus ventas.

En segundo lugar, el grupo **Mango se trata de una empresa multinacional** y familiar de primera generación, integrada por sus fundadores, Isak y Nahman Andic y actualmente se han incorporado algunos miembros de la segunda generación. Su evolución y su expansión, permiten que se considere una empresa multinacional, con gran prestigio a nivel mundial debido a sus productos de calidad y a su modelo de negocio.

Mango tiene como principal objetivo, vestir a un público femenino joven y urbano (de una edad comprendida entre los 18 y 40 años, este objetivo ha ido cambiando a lo largo de los años y ahora también se ocupa de ofrecer prendas de vestir y complemento a hombres y niños. Su visión principal es: que el cliente que quiera comprar en Mango lo pueda hacer en cualquier parte del mundo, de ahí radica su énfasis en estar presente en todas las ciudades del mundo.

Mango además, basa su empresa en una cultura de relaciones humanas, se preocupa mucho por sus trabajadores y busca que haya un fuerte crecimiento internacional con un trato próximo y familiar. También, tiene una gran vocación social con unos principios éticos y ambientales muy consolidados, un ejemplo es el código de conducta que establece a sus proveedores una serie de normas muy claras.

Las claves del éxito del Grupo Mango se pueden establecer en tres pilares, que explicaremos brevemente:

a) concepto: se trata de un producto de diseño propio, de calidad y con una imagen de marca coherente y unificada. El grupo tiene como necesidad principal, vestir a la mujer moderna y hacer frente a sus necesidades; b) el equipo de mando, se trata de un equipo humano motivado, capaz de adaptarse a cambios y es multicultural (cuenta con empleados de 36 nacionalidades distintas, que aportan diferentes ideas para poder acercarse a más diversidad de mujeres) y c) distribución y logística, se trata de una empresa integrada verticalmente de dos maneras: hacia atrás, con fábricas propias que hacen de proveedores y hacia delante, sus clientes son sus propias franquicias. Con esto se procura poder controlar todas las fases de la cadena: el diseño, la fabricación y la distribución. Mango, sigue una estrategia que busca aprovechar economías de escala (su política de precios establece, que es mejor vender muchas unidades y ganar poco por ellas, que ganar mucho con cada prenda), otra reducción en costes es la presentación en las etiquetas de la marca como MNG.

El grupo combina en su cadena de valor una parte centralizada, esta incluye procesos claves y poco intensivos en mano de obra como: el diseño, la logística, la comunicación, los sistemas de información, la administración, entre otras operaciones; Y una parte descentralizada que incluye: la totalidad de la producción (con 140 proveedores y 1114 tiendas franquiciadas) y gran parte de la distribución. Este modelo en red facilita la flexibilidad, mejor que los modelos integrados y de esta manera se pueden adaptar mejor a períodos de crecimiento i/ o recesión

En tercer lugar, respecto **al posicionamiento de la empresa** según el producto y la marca, **podemos decir que es fuerte**, mango ofrece una cartera amplia de productos y abastece a muchos mercados, está presente en 109 países. Mango tiene un producto bien definido. Por ejemplo, las prendas y complementos diseñados en las colecciones siguen un criterio de conjunto. Mientras que muchas empresas buscan dirigirse al mayor número de segmentos de mercado posible, Mango busca dirigirse al segmento de mujeres de edad entre 18 y 40 años” *“mujeres de clase media alta, una mujer joven, sofisticada, profesional e independiente con pasión por la moda y el diseño, ofreciéndoles un producto de calidad a un precio medio-alto”* en palabras del propio Isak Andic, propietario y director de la compañía<sup>16</sup>. Los precios no pueden ser iguales en todos los mercados, ya que existen diferencias (el sueldo en Francia es mayor que en España, por lo que el franquiciado debe establecer unos precios mayores) y esto provoca que los precios se establezcan en función del mercado en el que se encuentran.

---

<sup>16</sup> Tomado de: PLANELLAS, M y S, Silvija. (2008) sobre Las claves del Crecimiento de Mango.

El diseño de las colecciones se reparten en dos temporadas (otoño -invierno y primavera- verano) y se realizan en el Hangar Design Center, donde trabajan 600 personas y crean unas 8000 prendas anuales. Se busca crear productos exclusivos, vendiendo pocas prendas de cada modelo. Mango no fabrica sus productos, subcontrata proveedores externos (cuenta con un total de 130 proveedores repartidos en más de 11 países, destaca China con el 58% de proveedores y seguido de Marruecos con el 22%) que se hacen cargo de la producción. La empresa se ocupa del control de calidad exhaustivo y las telas utilizadas en los productos son diseñadas por la propia compañía. La estrategia de la empresa se basa en crear productos comunes para 89 países, pese a las diferencias culturales y climatologías, aunque existen una serie de colecciones especiales destinadas a una serie de mercados muy diferenciados.

Estas colecciones son las siguientes: colecciones para países fríos como Rusia, Siberia, etc, con condiciones climáticas extremas y se crean prendas que abriguen más b) colección para países asiáticos y países árabes , se adaptan a su cultura, religión “por ejemplo, en los países árabes, las mujeres no pueden probarse las prendas en la tienda y los dependientes tienen que ser hombres” y c) colecciones de países cálidos, con composiciones ligeras y frescas “ para países como Ecuador, Panamá, Venezuela, etc.”

La cadena mango utiliza la cartera de marca con tres sobrenombres: a) MANGO, marca original, MNG el acrónimo de Mango usado en países donde la marca ya está registrada o no se permite el uso del nombre genérico; Mango BCN usado en china y MNG by Mango usado en Estados Unidos.

La ubicación de las tiendas es otra estrategia que sigue la compañía, se busca ubicarlas en lugares privilegiados y con excelentes locales, ya sean dentro de centros comerciales o ciudades. El ambiente que se pretende transmitir en las tiendas es agradable, que permita disfrutar al cliente, se sigue el mismo criterio de gestión de interiorismo, imagen y exposición. Esto permite que un cliente que vaya a una tienda mango de cualquier parte del mundo, lo vea como un lugar conocido y familiar.

La estrategia de marca de Mango se basa en un concepto unimarca, pretende focalizar su esfuerzo en el desarrollo de la marca. Ha creado las colecciones cápsulas, lanzamiento de pequeñas colecciones diseñadas por personajes conocidos: la primera a cargo de Milla Jovovich y la segunda a cargo de las hermanas Penélope y Mónica Cruz, estas colaboraciones con personalidades reconocidas se venden a un precio muy asequible. También destaca el uso de rostros conocidos para las campañas publicitarias como: Kate Moss, Scarlet Johansson , Claudia Schiffer, entre otras.

La empresa destina una gran cantidad de presupuesto a publicidad y marketing, alrededor del 4% de las ventas se invierte en esto: catálogos en revistas, publicidad de sus tiendas, publicidad televisiva y actualmente una herramienta muy eficaz es el uso de las nuevas tecnologías (internet, redes sociales) y desfiles que presentan sus colecciones. Asimismo, Mango cuenta con gente local que conoce el país para que les asesore sobre que compañía publicitaria es mejor para cada mercado.

## Cuadro con las distintas colecciones de Mango

- <i>Casual/Sport</i>	Ropa funky, sexy y divertida, pensada para una mujer que busca la comodidad, un look informal y desenfadado.	
- <i>Suit/Evening</i>	Prendas tanto para actividades profesionales, como para ocasiones especiales.	
- <b>MNG JEANS:</b>	Ropa vaquera	
- <b>MNG CAPRICHIO</b>	Ropa íntima cómoda, para la mujer urbana	
- <b>EXCLUSIVE EDITION LIMITED EDITION</b>	<b>MNG &amp;</b> Colecciones con especial cuidado en la costura y colecciones con colaboraciones de diseñadores famosos, actrices, etc.	
- <b>H.E. BY MANGO</b>	Creado en 2008, ofrece ropa para hombres, con estilo clásico y siguiendo las tendencias actuales. Cuenta con 117 puntos de venta en todo el mundo.	
- <b>MANGO TOUCH</b>	Creada en 2011, tienda dedicada exclusivamente a los complementos y al calzado	

Fuente: elaboración propia

Mango también tiene un compromiso ambiental, la actividad que realiza busca ser respetuosa con el medio ambiente y seguir un compromiso de seguridad. Los procesos de fabricación y los productos químicos utilizados están regulados en las legislaciones de cada país “legislación del estándar químico de Mango”. En el año 2002, se crea el

departamento de Responsabilidad Social Corporativa, para establecer y coordinar las políticas.

En cuarto lugar, en referencia a la **selección de países** se han escogido primeramente, países con una gran proximidad geográfica y cultural (países europeos) y posteriormente han buscado expandirse a ciudades de todas las partes del mundo.

### -Proceso de internacionalización y forma de entrada de entrada de Mango

La estrategia de internacionalización que sigue el grupo mango es **principalmente, a través de franquicias**, con franquicia directa y franquicia con inversión directa con tienda propia. La franquicia directa, le permite a Mango que la entrada en los mercados exteriores sea de menos riesgo, más económica y más rápida. Y en el caso de que la marca no tenga éxito en el mercado que haya entrado, las pérdidas serán menores. Otro método utilizado es la instalación de franquicias mediante inversión directa con tiendas propias, este proceso es mucho más arriesgado y la penetración es más lenta, en caso de pérdidas éstas serían mucho mayores. Sin embargo, permite a la empresa un mayor control de sus operaciones. EN 2013 Mango se halla presente en 109 países, tiene un total de 2731 puntos de venta (llegó a abrir 133 puntos de venta en 2013), colabora con 380 proveedores de moda y complementos, tiene un total de 632 fábricas. Las ventas en el exterior supusieron en 2013, el 83% del total de las ventas.<sup>17</sup>

### En el cuadro siguiente podemos observar los países en los que opera Mango:

País	Tiendas Propias	Franquicias	Total	País	Tiendas Propias	Franquicias	Total
Albania	0	2	2	Italia	54	16	70
Alemania	70	50	120	Japón	8	0	8
Andorra	2	3	5	Jordania	0	3	3
Antillas Holandesas	0	1	1	Kazajistán	0	15	15
Arabia Saudita	0	56	56	Kirguistán	0	1	1
Argelia	0	3	3	Kosovo	0	2	2
Argentina	0	1	1	Kuwait	0	6	6
Armenia	0	2	2	Letonia	0	4	4
Aruba	0	1	1	Líbano	0	9	9
Australia	0	1	1	Libia	0	2	2
Austria	14	7	21	Lituania	0	6	6
Azerbaiyán	0	8	8	Luxemburgo	0	2	2
Barheín	0	4	4	Macau (China)	1	0	1
Bélgica	13	20	33	Macedonia	0	2	2
Bermudas	0	1	1	Malasia	0	26	26
Bielorrusia	0	6	6	Malta	0	2	2
Bosnia y Herzegovina	0	3	3	Marruecos	0	6	6
Brasil	1	0	1	México	0	28	28
Bulgaria	0	8	8	Moldavia	0	1	1
Camboya	0	1	1	Mónaco	0	1	1
Camerún	0	1	1	Montenegro	0	1	1
Canadá	2	1	3	Myanmar	0	1	1
Chile	0	18	18	Nigeria	0	3	3
Chipre	0	7	7	Noruega	8	6	14
Colombia	0	20	20	Omán	0	2	2
Corea del Sur	9	0	9	Pakistán	0	2	2
Costa de Marfil	0	1	1	Panamá	0	1	1
Costa Rica	0	2	2	Paraguay	0	3	3
Croacia	0	11	11	Perú	0	10	10
Cuba	0	2	2	Polonia	27	4	31

<sup>17</sup> Extraído de Memoria de sostenibilidad de Mango 2013.

Egipto	0	8	8	Reino Unido	57	29	86
Emiratos Árabes	0	17	17	Rep. Benín	0	1	1
Eslovaquia	4	5	9	Rep. Checa	7	2	9
Eslovenia	0	1	1	Rep. Dominicana	0	3	3
<b>España</b>	<b>213</b>	<b>113</b>	<b>326</b>	Rep. De Mauricio	0	4	4
Estados Unidos	8	516	524	Rep. Popular China	73	90	163
Estonia	0	3	3	Rumanía	2	9	11
Filipinas	0	27	27	Rusia	34	85	119
Finlandia	5	0	5	El Salvador	0	1	1
Francia	89	68	157	Senegal	0	1	1
Georgia	0	2	2	Serbia	0	4	4
Gibraltar (RU)	0	1	1	Singapur	0	21	21
Grecia	6	8	14	Siria	0	4	4
Guatemala	0	2	2	Sri Lanka	0	1	1
Holanda	39	12	51	Sudáfrica	0	7	7
Honduras	0	2	2	Suecia	4	2	6
Hong Kong (China)	3	0	3	Suiza	9	28	37
Hungría	9	1	10	Tailandia	0	26	26
India	0	21	21	Tiwan	0	27	27
Indonesia	0	22	22	Túnez	0	4	4
Irak	0	1	1	Turquía	92	0	92
Irán	0	7	7	Ucrania	0	17	17
Irlanda	7	0	7	Uzbequistán	0	2	2
Israel	0	25	25	Venezuela	0	6	6
				Vietnam	0	11	11
				<b>TOTAL</b>	<b>902</b>	<b>1.696</b>	<b>2.598</b>

Fuente: MARTINEZ, R. (2013).

La trayectoria de Mango ha sido la siguiente, por orden cronológico:

<b>1984:</b> Apertura del primer punto de venta de Mango en el Paseo de Gracia de Barcelona
<b>1985:</b> Apertura de la primera tienda en Valencia. Comienza la expansión nacional.
<b>1988:</b> Mejora en el sistema de gestión de <i>stocks</i> , introducción del “Just- in Time”
<b>1992:</b> Se inicia la expansión internacional, con la apertura de dos puntos de ventas en Portugal
<b>1993:</b> Se abre la tienda nº 100 en España.
<b>1994:</b> Se implanta el sistema de gestión empresarial que sigue vigente en la actualidad, basado en equipos especializados y coordinados entre sí.
<b>1995:</b> Empieza la expansión internacional en Asia con puntos de venta en Singapur y Taiwán.
<b>1997:</b> El volumen de negocio generado en el extranjero supera por primera vez el del mercado internacional.
<b>1998:</b> MANGO se posiciona como la segunda empresa exportadora del sector textil español, en cabeza se encuentra el grupo INDITEX.
<b>2000:</b> Se inaugura el portal de venta online.
<b>2002:</b> MANGO entra en China por primera vez y entra en funcionamiento el centro de diseño de 12.000m <sup>2</sup> “EL HANGAR”. Mango entra en Australia, con esto ya está presente en los cinco continentes.
<b>2003:</b> Apertura de nuevos puntos de venta en países como Honduras, Serbia y Montenegro.
<b>2004:</b> Inaugura nuevos mercados como Azerbaiyán, Estonia, El Salvador, Macao y Vietnam, y cierra el año con presencia en 75 países.

<p><b>2006:</b> Mango entra en el mercado norteamericano, abriendo las primeras tiendas en Costa Mesa, Chicago Dallas, Los Ángeles, McLean, Orlando, San Francisco, y Santa Mónica. Se crea el primer premio español destinado a apoyar a los jóvenes talentos de moda internacional, “El Botón - MANGO Fashion Awards”</p>
<p><b>2007:</b> Se abre el punto de venta número 1.000. La facturación supera por primera vez los 1.000 millones de euros. Se inaugura el centro de diseño “<i>El Hangar-Design Center</i>” (“EL HANGAR”) por el Príncipe Felipe, este es actualmente el centro de diseño más grande de Europa.</p>
<p><b>2008:</b> Se abren 130 tiendas durante 2008, por lo que MANGO ya cuenta con 1.229 tiendas y está presente en 91 países. El volumen de negocio generado en el extranjero asciende al 77% del total.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entra en funcionamiento el nuevo Centro Dinámico de Distribución (CDD) en Parets del Vallés (Barcelona).</li> <li>- MANGO incorpora la marca Barcelona a su imagen e inaugura su primera tienda para hombre “<i>H.E. by MANGO</i>”.</li> </ul>
<p><b>2009:</b> La compañía pone en marcha un plan para unificar sus superficies de distribución y reducir costes. Para ello, se toman medidas drásticas como el cierre de sus centros logísticos ubicados en Nueva Jersey (Estados Unidos) y Singapur.</p>
<p><b>2010:</b> Mango ya tiene presencia en más de 100 países y obtiene la Certificación “made in Green” para todos sus productos.</p>
<p><b>2011:</b> Se inicia la expansión de la línea de complementos “<i>MANGO TOUCH</i>”. Se renueva la imagen corporativa con un nuevo logotipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se inician las obras de urbanización del futuro Parque Logístico en Lliçà d’Amunt (Barcelona).</li> </ul>
<p><b>2012:</b> MANGO prepara el lanzamiento de sus nuevas líneas “<i>MANGO KIDS</i>” y “<i>MANGO Sports &amp; Intimates</i>” para el año 2013. Se crea el nuevo concepto de tiendas megastore, que cuentan con superficie entre 800 y 3.000m<sup>2</sup> e integran las diferentes líneas del grupo.</p>
<p><b>2013:</b> El grupo decide romper con su política de crecimiento tradicional y dota de mayor importancia a las tiendas propias frente a las franquicias. Lanzamiento de su nueva línea “<i>MANGO Kids</i>” y su nueva línea “<i>MANGO Sports &amp; Intimates</i>”. Y se prevé la apertura de tiendas en Angola, Guinea Ecuatorial, Mogolia y Zimbawe.</p>
<p><b>2014:</b> Lanzamiento de la nueva línea “Violeta” y “Rebels”. Previsión de incorporación de 200 nuevos puntos de venta en 2014</p>
<p><b>2015:</b> Puesta en marcha de los 24.000 m<sup>2</sup> de ampliación de las instalaciones de diseño en Palau-Solità i Plegamans (el Hangar II).</p>
<p><b>2016:</b> Puesta en marcha de la primera fase del centro logístico de Lliçà d’ Amunt, que en su totalidad supondrá una superficie de 330.000m<sup>2</sup>.</p>

Fuente: adaptada de Memoria de Sostenibilidad del grupo Mango 2013.

El proceso de internacionalización de la compañía vino impulsado por la fuerte rivalidad existente en España. Esto propicio que la empresa buscara la salida a mercados exteriores, esto les ofrecía una importante ventaja competitiva. Como se ha señalado en el cuadro sobre la trayectoria de Mango, el grupo inicio su proceso de internacionalización en Portugal en 1992, un empresario de ese país solicitó a Mango una franquicia. Posteriormente, les surgió una segunda petición en Francia para abrir dos nuevas franquicias, en Toulouse y Lyon. En esta primera etapa de internacionalización, la expansión viene dada por la demanda de empresarios de otros países y se abren hasta 37 franquicias en distintos países (Andorra, Aruba, Bélgica, Corea, Francia, Grecia, Malta, México, Portugal Suiza y Taiwán).

A partir de 1996, la compañía considera que ya ha aprendido bastantes cosas y se ve capaz de salir de España. En este momento se inicia la segunda etapa de expansión, mediante la apertura de tiendas propias. El grupo se propone tres objetivos: a) llegar a todas las ciudades del mundo; b) abrir al menos cien tiendas nuevas al año y c) establecerse siempre que encuentren o se les ofrezca un local interesante. Esta segunda etapa se inicia en 1996 y dura hasta 2002, se produce la apertura de 121 tiendas propias en el exterior en mercados geográficamente distantes pero, culturalmente parecidos. Esto se produce ya que es más fácil la introducción de productos y nuevas marcas en mercados que compartan proximidad geográfica y una cultura parecida, esto propiciará un mayor conocimiento sobre el producto que demandan los consumidores y se tendrá un éxito mayor en cubrir dichas necesidades. A partir de 2002 y hasta 2005, se produce la apertura de tiendas propias en mercados culturalmente diferentes.

En 1999 la compañía había logrado abrir 42 tiendas propias en distintos mercados, pero a partir del año 2002, este ritmo de crecimiento disminuye. Se cierran establecimientos en Alemania, Andorra, Reino Unido y Brasil. En 2003, el grupo abandona por completo el mercado Argentino y Chileno con la venta de sus tiendas propias a un franquiciado. El director general de Mango Isak Halton afirma lo siguiente: “ *la mala experiencia en mercados como Argentina y Brasil han hecho que la cadena invierta con tienda propia solo en países que cuentan con monedas estables como Europa, Japón o Estados Unidos* ”.<sup>18</sup>

Esto lleva a la compañía a replantearse la inversión con tiendas propias, en el año 2002 se inicia la tercera etapa de expansión a dos velocidades. Primero, mediante tiendas propias a velocidad lenta, solo en mercados estables (aunque también habrán franquicias directas en esos mercados) y segundo, la apertura rápida mediante franquicias directas. También hay que desatacar el uso de tiendas “ Flagship o Buque Insigna” se trata de una tienda propia más grande de lo habitual utilizada como embajadora de la marca en

---

<sup>18</sup> Extraído de: CUBILLO, J: “ Internacionalización de Mango/MNG”

### Cuadros con las etapas de internacionalización seguidas por Mango:

Etapa	Periodo	Naturaleza	Forma de Entrada
Primera Etapa.	1992-1995	Introducción (Aprendizaje).	Franquicias.
Segunda Etapa.	1996-2002	Expansión.(Crecimiento).	Franquicias.Tiendas propias.
Tercera Etapa.	2002-2005	Consolidación.	Tiendas propias sólo en mercados de la zona euro, dólar y yen.Franquicias en mercados de la zona euro, dólar, y yen.
		Diversificación.	Sólo Franquicias en todos aquellos mercados que no se encuentren en las zonas euro, dólar o yen.

Estrategia de Expansión	Área	Países
Países geográficamente próximos	Europa	Portugal (1992), Francia, Andorra (1994), Suiza (1994), Bélgica (1995), Grecia (1995), Países Bajos (1996), Alemania (1996), Suecia (1997), Austria (1998), Irlanda (1998), Luxemburgo (1997), Noruega (1998), Italia (2001), Dinamarca (2002), Reino Unido (2002), Finlandia (2005).
	Europa del Este	Malta (1994), Chipre (1996), Hungría (1998), Eslovenia (1999), Rumania (1999), Ucrania (2000), Eslovaquia (2001), Lituania (2001), Polonia (2001), Bulgaria (2002), Croacia (2002), República Checa (2002), Serbia y Montenegro (2003), Estonia (2004), Albania (2005), Bosnia-Herzegovina (2005).
Países culturalmente próximos	América Latina	México (1994), Cuba (1996), Chile (1997), Perú (1997), Brasil (1998), Venezuela (1998) y Argentina (1999).
		Costa Rica (2001), República Dominicana (2001), Ecuador (2002), Honduras (2003), El Salvador (2004), Colombia (2005), Panamá (2005).
Países geográfica y culturalmente distantes	Asia	Corea (1995), Taiwán (1995), Japón (1996), Malasia (1996), Singapur (1996), Tailandia (1996), Filipinas (1999), Hong Kong (2000), Indonesia (2000), India (2001), China (2002), Macao (2004), Vietnam (2004).
	Asia Central	Rusia (1999), Kazajstán (2003), Azerbaiján (2004).
	Oriente Medio	Israel (1995), Turquía (1996), Bahrein (1997), Emiratos Árabes Unidos (1997), Kuwait (1997), Líbano (1997), Arabia Saudita (1998), Jordania (2001), Omán (2001), Qatar (1997).

Fuente: CUBILLO,J: “Internacionalización de Mango/MNG”.

Por lo tanto, se puede establecer que mango utiliza dos formas de entrada a los mercados: las tienda propias, que conlleva un mayor riesgo y puede provocar grandes pérdidas, como se ha visto y las franquicias directas, método más utilizado. La compañía tiene 902 tiendas propias frente a 1616 franquicias (casi el doble de franquicias directas, debido a que es un método más seguro, más factible y con menos riesgo).

### A continuación se expone un cuadro con la comparación de estos dos métodos:

FORMA DE ENTRADA CON FRANQUICIAS	FORMA DE ENTRADA CON TIENDA PROPIA
Ofrece una forma de mayor elasticidad y dinamismo, una forma de entrada más rápido	Permite tener superficies más grandes que las franquicia, y suele ser utilizada para la apertura de establecimiento en las ciudades más importantes→ pero es una forma de

	entrada más lenta
Facilita que se adapten en países con peculiaridades específicas , dónde es mejor que lo haga un empresario local que está acostumbrado a trabajar en situaciones de inestabilidad.	Dificultad al adaptarse al país.
Este método supone un menor esfuerzo inversor	La entrada con tienda propia exige un esfuerzo inversor importante
Supone un riesgo menor en caso de fallida	Supone un elevado riesgo en caso de que la tienda no funcione
El franquiciado debe hacer frente a los gastos relativos a las inversiones y a la apertura del establecimiento, el personal es ajeno a la empresa	La inversión y gastos de apertura del nuevo establecimiento comercial serán soportados por la empresa, la expansión del negocio requerirá un incremento de plantilla (aumento los costes)
Mayor motivación por el éxito, rápida expansión debido a que se fortalece la marca	El compromiso de motivación de los empleados puede ser menor, aunque en el caso de Mango esto no es así.
El franquiciado tiene mayor incentivo para el éxito de su negocio, este método facilita el control de gestión	La empresa deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red,
La mayor rapidez de expansión conllevará al acceso a mayores economías de escala.	La lentitud de la expansión implicará la obtención de menores economías de escala

*Fuente: Elaboración propia*

La razón fundamental para el uso de la franquicia directa en lugar de la franquicia con tienda propia radica en que supone un riesgo menor y supone una mayor facilidad para adaptarse al país. Además, el franquiciado tiene mayor motivación para garantizar un negocio exitoso.

## 2.5 GRUPO CAMPER

### -Historia

Antoni Fluxà, natural de Palma de Mallorca, era descendiente de una familia agraria sin tradición zapatera. Durante su primer viaje a Inglaterra, para buscar nuevas oportunidades, trabajo en una fábrica de zapatos, esto le permitió familiarizarse con la labor de los artesanos zapateros. Tras volver a la isla de Palma, reúne a los principales artesanos del calzado de la zona de Inca para mostrarles la capacidad de producción que podía ofrecer el trabajo conjunto.

Antoni Fluxà consiguió agrupar en torno a él las principales fuerzas productoras, para competir con los principales fabricantes de calzado europeo. En 1981, la producción traspaso fronteras mediante la fabricación de botas para el ejército francés. Antoni Fluxà regreso a Reino Unido para perfeccionar y ampliar la industrialización de sus fábricas de zapatos, siempre ha buscado apostar por la calidad y funcionalidad. Estos pilares

siguen vigentes hoy en día junto al concepto artesanal y el cuidado manual del calzado. Tras su muerte a los 55 años, en 1929 Lorenzo Fluxá, su hijo, decide mejorar la aventura que emprendió su padre, creando un modelo de negocio que le permitiera competir en el siglo XX. Decide copiar algunas de las formas de los fabricantes del viejo continente y transformo la industria en una nueva idea: Lottusse. Esta empresa que vendía pocos pares a Alemania o Inglaterra, sobre todo a personas distinguidas, destaca ya unos de los valores de la empresa: la marca de máxima calidad. Hoy en día la marca Lottusse sigue teniendo un espíritu de diseño actual y es considerada una de las marcas de mayor prestigio del segmento del calzado de lujo.

En 1957, Lorenzo Fluxá (nieto del fundador Antonio Fluxá) crea la marca Camper, pretendía crear una empresa diferente, con un mayor control de la producción, gestión del crecimiento organizacional y financiero. La compañía nace con la idea clara de crear un calzado campestre en un entorno mediterráneo. El reconocimiento internacional de la marca llega con la creación de la imagen en la Expo de Sevilla en 1992. El objetivo era crear un calzado flexible, robusto y cómodo, dirigido a un público urbano y casual. En 1975, nace Coflusa S.A una sociedad propietaria de la marca Camper, bajo los mismos principios que rigen la marca de calzado mallorquín. A finales de ese mismo año, comienza a comercializarse para un público urbano que busca la estética combinada con diseño y comodidad.

### -Plan de internacionalización

En primer lugar, en referencia a su estrategia competitiva, la compañía sigue una estrategia de **diferenciación de producto y marca**, no busca competir en base a precio, aunque el control de costes de producción es importante no es una estrategia esencial. La empresa crea zapatos de alta calidad, con las siguientes características: a) la utilización de las mejores pieles del mundo, que son muy resistentes; b) las hornas del zapato se adaptan a la estructura ósea del pie. Se buscan crear esa imagen de marca de alta calidad en sus consumidores, para que estos estén dispuestos a pagar un elevado precio (unos zapatos Camper pueden llegar a valer unos 100 euros). Se utilizan diseños característicos e innovadores en cada temporada, además, se mantienen los valores y la tradición y se sigue fabricando los mismos modelos con los materiales de hace miles de años. La diferenciación del producto se basa en que Camper usa imaginación y creatividad tanto en la pintura, el diseño mobiliario o la arquitectura de la tienda y del zapato. La compañía establece relaciones artísticas con diseñadores que representan y definen la marca y ha buscado apostar por la diferenciación, para hacer frente al enorme grupo de competidores, ofreciendo algo distinto y novedoso.

Se trata de un producto dirigido a un nicho de consumidores específicos, busca la fidelización del cliente, se pretende instalarla como la marca de nivel Premium del grupo de marcas que constituyen el máximo nivel del segmento (tiene competencia de empresas como GEOX, CLARKS..). El objetivo es ofrecer un calzado flexible, robusto y cómodo, un concepto de marca que transmita libertad, comodidad y creatividad.

Existen cuatro ejes en la estrategia de la empresa: a) coste, como base de la viabilidad financiera tanto a medio como a largo plazo; b) distribución, ofreciendo un sistema operativo eficaz reduciendo los tiempos de servicio y ajustando las previsiones; c) la marca, busca escuchar el mercado, identificando las necesidades del público y diseñando políticas de marketing efectivas y d) la especialización, trabajar en la investigación y desarrollo, en la sostenibilidad y en la comodidad, creando zapatos innovadores, con un diseño exclusivo sin descuidar un producto con una máxima calidad y un carácter tradicional.

El lema principal de la marca es: “use zapatos, es más cómodo”. Procurando siempre, no descuidar los aspectos clave de la empresa que son: inspiración, concepto, valor de marca y base creativa. La misión del grupo Camper es buscar la máxima calidad en su calzado y sus valores son: autenticidad, creatividad, ironía, carácter travieso, trabajo en equipo, humildad, multiculturalidad, enfoque del producto y cuidado de sus consumidores.

En segundo lugar, el grupo **Camper se trata de una empresa multinacional**, con carácter familiar siendo uno de los nietos del fundador quien reinventa y moderniza el diseño de los zapatos creando la marca Camper. Es en la segunda mitad de los años 90, cuando esta empresa logra multiplicar por cuatro su tamaño, al iniciar su introducción en una gran cantidad de mercados, y se establece como multinacional. Se trata de una Compañía descentralizada: Camper no tiene fábricas propias, tiene su sede principal en Mallorca en la ciudad de Inca. Ha delegado la mayoría de la fabricación de sus productos a países con unos costes laborales más bajos como China, Marruecos o Hungría. Otras áreas importantes como el desarrollo del producto, la comercialización, la promoción, innovaciones, entre otros, se siguen realizando en los países desarrollados. La deslocalización es un hecho evidente y competitivo aunque Camper no siga una estrategia en base al precio. Hay que especificar que el “Made in China” puede suponer un cierto rechazo para el consumidor que tendrá que un precio elevado por unos zapatos Camper.

En cuanto a la producción, se busca la eficiencia productiva con materiales de alta calidad y trabajando con la deslocalización del proceso productivo que facilita la logística y los costes de producción. La distribución del producto se realiza mediante una gestión eficiente de stocks. El grupo tiene dos plataformas logísticas que dan servicio alrededor del mundo, una en España y la otra en China (ubicación del centro principal de producción). Para ayudar a la comercialización y la distribución, Camper dispone de una red de agentes y vendedores. La producción subcontratada le permite centrarse en el diseño y la comercialización. Los diseñadores de Camper proceden de sectores muy distintos como: el automóvil, la lencería o el mercado inmobiliario. Siempre se busca crear zapatos cómodos y que sigan las tendencias. La estrategia de distribución de Camper tiene una estructura interna básica: a) unidad de “retail”, dedicada a la atención de las tiendas y b) la unidad de mayorista o “wholesale”, dedicada a la atención de los distribuidores en los distintos países. La empresa realiza un

producto homogéneo, que no varía entre países, y se dirige a un público joven y urbano. Lo que pretende conseguir es la adaptación del producto, con la creación de una tienda única y con un diseño diferencial.

En tercer lugar, respecto **al posicionamiento de la empresa según el producto y la marca podemos decir que es fuerte**, tiene una amplia gama de productos y tiene presencia en más de 70 países. Los zapatos buscan tener las siguientes características: ser zapatos de diseño; ser funcionales, ser flexibles, ser resistentes a los impactos y proteger el pie. Camper no busca cubrir muchos nichos de mercado, se dirige a un público joven, urbano y causal, de todos los países y continentes. Pretende liderar el segmento “Premium casual a nivel internacional”. Al dirigirse solo a este segmento es arriesgado, pero lo que pretende es fidelizar a los clientes (que aquellos clientes que han comprado unos camper y han podido disfrutarlos, repitan comprando otros).

La compañía tiene una amplia gama de productos que van desde zapatos, bolsos a accesorias como lámparas. Los ideales de camper son: crear un calzado casual, unisex, cómodo, acompañado de un diseño propio, ligado a las raíces mediterráneas y a los valores familiares de tradición y calidad. La estrategia de producto se basa en la construcción de modelos agrupados por conceptos, dando una gran diversidad a la oferta. La empresa ofrece una gran cantidad de formas, colores y diseños, cada temporada pueden llegar a ofrecer 1200 productos diferentes, los cuales 1100 son novedades, se divide los productos en dos temporadas: primavera- verano y otoño-invierno, que tienen una durabilidad de seis meses.

Algunos productos de la marca cambian con más frecuencia y de manera radical, otros productos solo varían de manera sutil. A continuación, se procede a explicar los modelos más significativos de la marca:

- Camaleón (1975) es un zapato: causal, reciclado, útil, cómodo y urbano. Fue fabricado, para ser un zapato ecológico y duradero y se fabrica a partir de neumáticos gastados y de lona cosida a mano. De este modelo parten tres líneas de zapatos: a) los Bogart (1977), que darían lugar a los zapatos de mujer; b) los seminarista (1982), un zapato sencillo de piel con hebilla, dando lugar a diseños personales y botas de aspecto militar y c) los Runner (1984).
- El Runner (1984) se trata de un calzado que combina estética urbana con la comodidad de una zapatilla de deporte. Fue creado como un zapato no deportivo para antes y después del deporte.
- El Bachelor (1982) revolucionó el zapato de cordones incorporando una suela de goma.
- Palmera/Sprial, creado a mediados de los 80 para la juventud más moderna. Para la juventud más atrevida se creó los Kenboot, botas con aspecto militar,
- Twins (1988), zapatos asimétrico, inspirados en el arte, eran complementarios y un concepto verdaderamente único.

- Brothers (1992), concepto versátil y multicultural con el que Camper cruzó las fronteras españolas hacia el resto del continente.
- Terra (1993), es un calzado rural que buscaba hacer honor a sus orígenes. Al lado opuesto llegó el modelo Mix, un zapato híbrido con un diseño futurista, reflejo de la vida urbana
- Pelotas, inspirado en los viejos zapatos de boxeo, bolos o fútbol, toma su nombre de las pelotas de goma que conforman su suela.
- Wabi, zapato rústico, sencillo, natural, útil en uso de interior, se diseñó para ser utilizado en la oficina o en el hogar. Y respetuoso con el medio ambiente, creado con materiales reciclados.

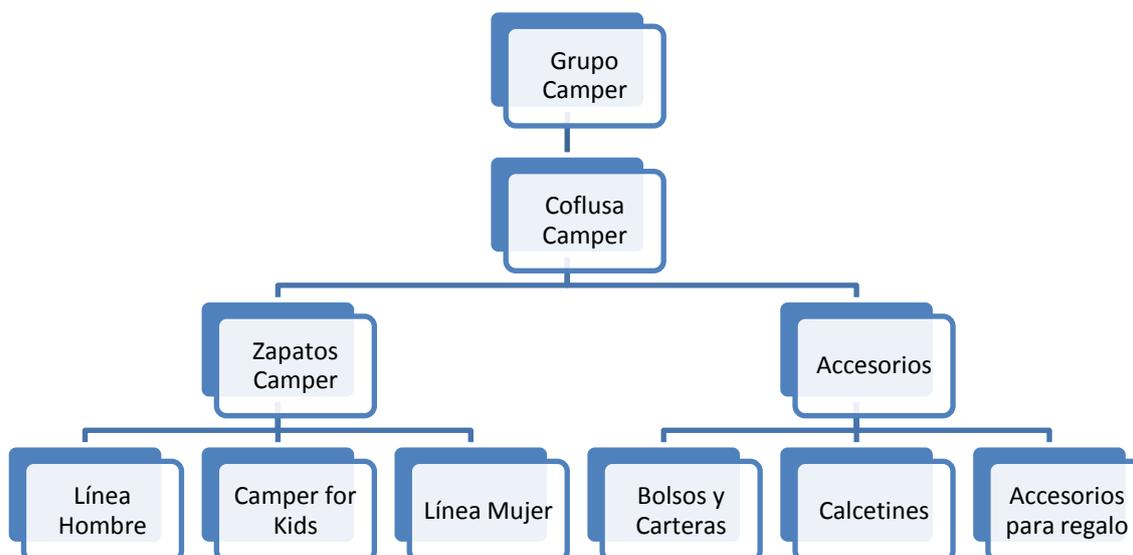
Camper destaca por la gama de productos dirigida al público masculino, femenino y su gama camper KIDS (dirigida a los más pequeños).

### Árbol genealógico de los productos camper



Fuente: Web CAMPER

## Organigrama del grupo Camper



*Fuente: Elaboración Propia*

Las tiendas camper destacan por tener una ubicación específica y por su diseño diferente, siendo su eje estratégico y su clave de marketing. Las tiendas suelen ser pequeñas, con gran cantidad de existencias de productos. La tienda se define como el espacio de interacción entre público y producto. Tienen seis conceptos de tienda: Walk in progress, Together, Premiun, Infoshops, Green concep y ReCamper ( venta outlet) y Camper punto com ( venta online)<sup>19</sup>.

La publicidad juega un papel muy importante en la empresa, su imagen creada en 1975 y reinventada en 1981 transmite la alegría juvenil junto a la frivolidad e inocencia de la juventud. Destaca por el uso de diseñadores ( Carlos Rolando, Joaquin Lorente...) que han contribuido con su creatividad y sus diseños en las bolsas, cajas, campañas gráficas y en los medios audiovisuales que ayudan a crear la marca. Además, en 2006 surge el proyecto “ Come Together” que plantea una colaboración entre la marca y una serie de diseñadores para crear modelos únicos, exclusivos y con un valor añadido. Se crean poca cantidad de estos productos con resultados excelentes.

La primera campaña publicitaria dio la luz en 1976 y con ella Camper busca expresar la imagen de marca de calidad. También tiene presencia en Internet desde el año 1966, busca prestar una gran atención al usuario, ofreciendo muchos productos con garantía de dos años y una gran asistencia a los consumidores. Por último, la empresa se preocupa por el medio ambiente y tiene una fuerte responsabilidad social corporativa, busca dañar lo mínimo posible con sus productos.

<sup>19</sup> ADÁN, P (2011).

## Imágenes de Proyectos de Camper



Estas bolsas han sido diseñadas y producidas en colaboración con la fundación [FabricsFor Freedom](#) (FFF), que trabaja para promover el tejido ecológico y de comercio justo, y para promocionar la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

*Fuente: Web CAMPER*



Camper ha desarrollado un proyecto en colaboración con otra conocida marca mediterránea: Pretty Ballerinas. El punto de partida es un juego de intercambio lleno de ironía y humor: Camper interpretado por Pretty Ballerinas, o Pretty Ballerinas interpretado por Camper.

*Fuente: Web CAMPER*

En cuarto lugar, en referencia a la **selección de países** se ha seguido una **estrategia de proximidad geográfica**, se busca tener presencia en ciudades importantes como París, Milán, Londres, Tokio o Nueva York. La expansión se inicio en las ciudades europeas debido a la proximidad geográfica y cultural, posteriormente han buscado expandirse a ciudades de todas las partes del mundo ( Estados Unidos, Asia). En 1988, con el éxito del modelo “Pelotas”, las ventas de Camper se triplicaron en dos años. Países muy alejados de la marca, como Japón o Taiwán se interesaron por ella, esto permitió la entrada de Camper en mercados con culturas muy diferentes. De la mano de estas empresas, entre 1988 y el año 2000, se abrieron tiendas en Nueva York y Milán permitiendo que camper estableciera sus señas de identidad de una manera más fácil. La marca tiene presencia en los cinco continentes, Europa, Asia, América y África. Sus tiendas se sitúan en las ciudades más importantes como: Londres, Milán, Nueva York, Berlín, París, Hong Kong, San Francisco o Sydney.

### -Proceso de internacionalización y forma de entrada de Camper

La estrategia de internacionalización que sigue el grupo Camper es **principalmente, a través del método de franquicias con inversión directa con tienda propia**. Las tiendas propias permiten que el producto y la marca se personalicen en cada nueva tienda, aunque suponen un mayor esfuerzo de inversión y de gestión. Este método permite clonar un mismo proyecto y ubicarlo en cada nuevo lugar y es utilizado por la mayoría de tiendas de moda textil o de calzado, como el caso que se ha explicado

anteriormente de Mango. Camper combina la creación de tiendas propias con dos métodos más de entrada:

a) franquicia directa con tiendas propias, están situadas en las plazas más importantes y sirven como negocio independiente (Camper ha buscado la ubicación estratégica de sus tiendas). Las tiendas propias se decoran buscando el máximo impacto posible, se trabaja con diseñadores e interioristas y su gestión corre a cargo de Camper que se encarga de la contratación del personal local.

b) los puntos de venta en tiendas multimarca de alto nivel (a través de acuerdos con distribuidores locales), son tiendas que se sitúan en calles comerciales importantes y que suelen ofrecer productos con posicionamiento similares o incluso superiores a los de la marca Camper. Estos se dan en países (como Rusia o Argentina) donde no hay seguridad del mercado, existen dificultades culturales, problemas jurídicos o de otra índole. Estos puntos de venta suponen una rápida penetración del producto, con un menor volumen de inversión que la tienda propia.

c) acuerdos comerciales con grandes almacenes o centros de distribución, permiten que se venda el producto combinando el prestigio de la marca y la gestión comercial, se trata de centros comerciales que se dirigen a un segmento medio-alto de la población (al igual que Camper). Además, la gestión comercial ofrece una red de contactos y colaboraciones con todos los puntos de venta que pueden ser beneficiosos para la marca.

Los motivos de la internacionalización de Camper son los siguientes: que el mercado español se queda pequeño y el ímpetu de la compañía por conseguir el reto de la expansión. Sin embargo, cuando la empresa quería posicionarse en el exterior tuvo algunos problemas como: i) la mala imagen del producto español, los europeos asociaban la marca española a un producto de baja calidad); ii) las dificultades y riesgos logísticas derivadas de buscar ese rápido crecimiento y iii) el alto coste del modelo de tiendas propias, aunque era necesario para la estrategia de la compañía.

A continuación se muestra un cuadro con los retos, las barreras encontradas y las soluciones que establece Camper.

#### **Organigrama con los retos, las barreras encontradas y las soluciones que estableció Camper**



Fuente: adaptada de ADÁN, P. (2011)

La internacionalización de Camper cronológicamente ha sido la siguiente:

- En 1981, apertura de la primera tienda en Barcelona, en la calle Muntaner. Los primeros modelos de Camper eran admitidos en muchas zapaterías como favor a la familia Fluxá, pero muchos no creían que fueran a tener éxito. Con la creación de las tiendas propias llegó el cambio del logotipo de rojo a negro, ya que el negro no destacaba en los escaparates.
- En 1992, con la celebración de las Olimpiadas y la Exposición Internacional de Sevilla, esto ofrece un empujón a la imagen de la marca España y Camper ve su oportunidad para cruzar la frontera y dirigirse a nuevos mercados. Camper amplía sus puntos de venta multimarca en Europa. Tras la conquista de París, abre una tienda en Regent Street en Londres y posteriormente en Milán en la Via Sempioni, estableciéndose en “Tres puntos clave de Europa”. El siguiente paso es Colonia, cuya apertura mediante franquicia y el lugar escogido no fueron muy acertados y se optó por crear una tienda en Berlín.
- Posteriormente se irán creando puntos de venta o tiendas propias en. Andorra, Alemania, Austria, Bélgica, Bosnia, Bulgaria, Chipre, Vaticano, Croacia, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Macedonia, Montenegro, Noruega, Polonia, Portugal, República Checa, Rumanía, Rusia, Serbia, Suecia, Suiza, Turquía o Ucrania.
- En 2008 se expande a otras ciudades europeas, Ámsterdam, Copenhague y Viena.
- La empresa apuesta por los países del Este: Rusia, Serbia y Turquía. Camper ya se hallaba presente en Rusia, antes de entrar con tiendas propias mediante un acuerdo con Marina Danilova, propietaria de la empresa Inka y de las zapaterías de lujo Parad. Posteriormente, abrió diez tiendas en Moscú y San Petersburgo. En noviembre de 2011 dispone de 11 tiendas propias en Moscú y tres en San Petersburgo. En Turquía tiene presencia con 16 tiendas propias.
- Japón se puso en contacto con Camper tras ver el modelo Brothers, esto supuso la puerta de entrada de Camper en Asia ( en el año 1997) con cifras de ventas de 100.000 unidades. Camper se estableció en 1996 en Taiwán con una tienda propia y en el año 2002 se establece en Tailandia con una tienda en un centro comercial. Actualmente cuenta con unas 20 tiendas en ciudades como Shanghái, Beijing o Taipéi, siendo Malasia y Singapur sus próximos destinos. También se encuentra presente en Oriente Medio (Arabia Saudí, Emiratos Árabes, Israel, Kuwait o Líbano).
- La compañía inicia su presencia en Estados Unidos con una tienda propia en Nueva York y posteriormente en San Francisco. En 2009, se abren cuatro nuevas tiendas en Nueva York, Miami, Los Ángeles y Washington. Su previsión es abrir doce nuevas tiendas en Estados Unidos durante los próximos diez años.

- En Sudamérica, Camper tiene presencia en Brasil, Chile y Argentina (con un acuerdo de venta por licencia). También establece acuerdos con Canadá, Puerto Rico y Brasil. Quedando fuera del alcance de Camper países como Bolivia o Venezuela. Camper tiene presencia en el continente americano en las siguientes ciudades: Canadá, Estados Unidos, México, Puerto Rico, Chile, Argentina y Brasil.
- Respecto a Oceanía, en 2002 camper instala su primera tienda en Sídney y posteriormente en Nueva Zelanda (en ciudades como Auckland, Wellington o Dumedin se establece a través de tiendas multimarca). Camper tiene actualmente puntos de venta en 23 ciudades australianas.
- La experiencia africana no fue del todo exitosa, Camper se instaló en Sudáfrica abriendo dos tiendas, pero la mala relación con los socios locales y las bajas ventas llevaron al cierre de ambas tiendas.

### **Cuadro con la expansión global de Camper, en las principales capitales del mundo**

AÑO	EUROPA	ASIA	AMÉRICA	ÁFRICA
1992	Berlín Londres París			
1995	Londres			
1996		Tokio Taiwán Hong Honk		
1998	Londres			
1999	Milán			
2000	Florenca		Nueva York	
2001			San Francisco	
2002	Fráncfort	Sídney Bangkok		
2003	Londres Múnich	Tokio	Los Ángeles	
2004				Johannesburgo
2005	Milán	Taipei		
2006	Berlín Ámsterdam Dublín	Tel Aviv	Sao Paulo San Francisco	
2008			Buenos Aires Sao Paulo	
2009	Edinburgo Paris Napoles Bruselas Niza		Nueva York	
2010	París Parma Londres Verona Moscú San Petersburgo Marsella	Seúl Singapur	Los Angeles Miami Nueva York México DF	

2011	Londres Viena Bologna Berlín Roma Fráncfort Glasgow		Washington México DF	
------	---	--	-------------------------	--

Fuente: adaptada de ADÁN, P. (2011)

La estructura comercial de venta al detalle con tiendas propias se usa en los siguientes países: en España, Francia, Alemania, Rusia, Italia, Holanda, Irlanda y Estado Unidos. Mientras que, la estructura comercial bajo la distribución de mayoristas o clientes externos (tiendas multimarca o acuerdos comerciales) se hace a través de franquiciados y distribuidores en los diferentes países donde tiene los acuerdos de distribución cedidos o en sociedad. El mayor porcentaje de ventas se produce fuera de las tiendas, en los grandes almacenes.

Las tiendas propias se desarrollan en dos fases: Primero, la tienda “Walk.in.progress” mediante un espacio bruto e inacabado, los zapatos son expuestos en los mostradores, las paredes son blancas, permitiendo que los visitantes expresen y escriban sus ideas o mensajes en las paredes. Se obtienen ganancias con la reducción de los gastos en la tienda. Segundo, tras un año, las tiendas se convierten en Tiendas Camper, el elevado coste del alquiler en las ubicaciones estratégicamente escogidas, permitían mediante este sistema abrir rápidamente al público la nueva tienda con su diseño y concepto único. La empresa opta por la estrategia de tiendas propias y busca aumentar el porcentaje de sus ventas en estos establecimientos. No es lo mismo gestionar las tiendas propias, que poner en manos de un distribuidor los productos para venderlos. Por este motivo, la compañía opta por las tiendas propias ya que le permite: seguir mejor su filosofía de venta y entender las necesidades reales del distribuidor final y del consumidor. Camper dispone de más de 3500 puntos de ventas, 85 son espacios multimarca y zapaterías especializadas, 85 tiendas propias y otras acuerdos de distribución y concesiones en formato de franquicia en 55 países.



Imagen Izquierda: Ejemplo: Tienda Walk in Progress. Fuente: Web Camper.

Imagen Derecha: Tienda propia Camper Paris: las estantería describen giros y recorridos por el suelo de mosaico, las paredes y el techo de la tienda se para mostrar los zapatos Camper. Fuente: Web Camper.

## **Resumen**

Una vez se ha realizado el análisis de estas dos empresas, se puede establecer que se trata de empresas multinacionales y con carácter familiar.

Se tratan de empresas con un fuerte posicionamiento, venden muchos productos y se hallan presente en muchos países (Mango se encuentra en 109 países y Camper en 70 países).

Su estrategia competitiva es idéntica, las dos siguen una estrategia de diferenciación de producto y marca, buscan obtener una marca fuerte que permita que los consumidores vean los productos que venden como productos de calidad y se busca fidelizar a los clientes. Mango, ofreciendo productos a mujeres, hombres y niños, además, ha sabido adaptarse a las nuevas tendencias, creando una línea para mujeres con tallas grandes, para jóvenes rebeldes, etc. En cambio Camper, busca dirigirse a consumidores (con zapatos para mujeres, hombres y niños) de un segmento de población con un poder adquisitivo alto y no busca crear un producto homogéneo.

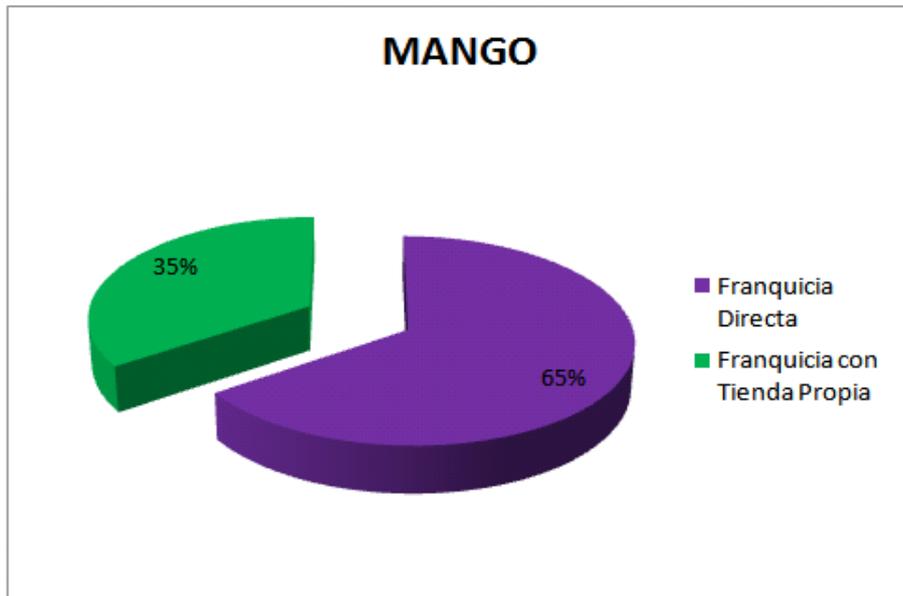
En referencia a los países escogidos siguen una estrategia idéntica, ambas empresas buscan la proximidad geográfica a la hora de internacionalizarse, han empezado teniendo presencia en países europeos, para posteriormente expandirse a todos los países del mundo. Varios artículos en los que se analizan la forma de entrada y los motivos que han tenido las empresas españolas para internacionalizarse. Permiten corroborar la estrategia de la elección de países de Mango y Camper. Se establece que los destinos geográficos elegidos por las empresa españolas son principalmente, países con proximidad geográfica de la zona euro (Portugal, Francia, Italia, países del este de Europa y Rusia). Esto se debe a la cercanía, la disposición de una moneda única o tener una legislación comunitaria armonizada. Posteriormente, se establece que se escogen países latinoamericanos (Chile, Argentina, Brasil) debido a la afinidad cultural, el idioma y el crecimiento económico que han tenido en los últimos años. Y finalmente, una vez las empresas han aprendido sobre los métodos utilizados deciden penetrar en países de mayor distancia como Estados Unidos, China, Australia o el Norte África<sup>20</sup>.

El método más utilizado por la empresa Mango y por Camper para internacionalizarse es prácticamente el mismo, aunque con alguna variante. Ambas empresas utilizan la franquicia con tienda propia. En Mango se utiliza más la franquicia directa que franquicia con tienda propia. En Camper utilizan la franquicia con tienda propia, combinada con el uso de acuerdos de distribución con grandes almacenes y el uso de puntos de venta multimarca.

---

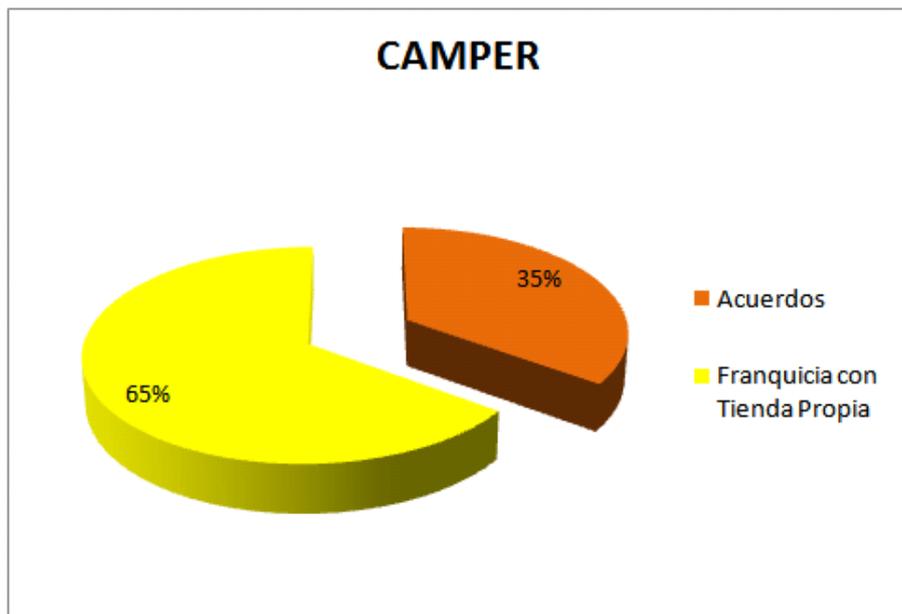
<sup>20</sup> Tomado de GUILLÉN, M y GARCÍA E. (2007): sobre la expansión internacional de la empresa española.  
Tomado de INFORME FUNDACIÓN MAPFRE. (2013) sobre la internacionalización de la empresa española.

**Organigrama con los métodos de internacionalización utilizados por Mango con datos exactos (1696 Franquicias directas y 902 Franquicias con tiendas propias).**



Fuente: MARTÍNEZ, R. (2013)

**Organigrama con los métodos de internacionalización utilizados por Camper con datos inexactos, en base a la información obtenida de la empresa.**



Fuente elaboración propia

## VII)- Casos de empresas químicas/ farmacéuticas

En este apartado se analizan, dos empresas españolas del sector químico y/o farmacéutico. En primer lugar, el caso del Grupo Grifols se trata de una empresa que opera en el sector farmacéutico, con las propiedades terapéuticas de las proteínas del plasma. Y en segundo lugar, el Grupo Esteve que destaca por operar tanto en el sector farmacéutico como en el sector químico y desarrolla sus propios principios activos. La estructura que se seguirá es la misma que en los casos anteriores.

### 2.6 GRUPO GRIFOLS

#### -Historia

El Grupo Grifols se trata de una empresa familiar, dedicada al sector de la salud, que actualmente es considerado el tercer productor mundial de fármacos biológicos derivados del plasma (los hemoderivados). A lo largo de su recorrido, la empresa se ha concentrado en las actividades derivadas de la transfusión de sangre. José Antonio Grifols Roig, fue un médico español, obtuvo su licenciatura en medicina en 1909 en la especialidad de análisis clínicos. Ese mismo año, fundó el Instituto Central de Análisis dedicado al análisis clínico, bacteriológico y químico donde se elaboraban vacunas orales y se practicaban transfusiones sanguíneas. Acabada la Guerra Civil, el Doctor José Antonio Grifols Roig y sus dos hijos fundaron la Compañía de Laboratorios Grifols S.A. En 1945, se abre el camino para la creación del primer banco privado de sangre, el hemobanco. La fabricación de soluciones intravenosas se utilizan como soluciones conservadoras de la sangre donada. En 1960, existía un alto proteccionismo en España y Grifols utilizaba licencias de fabricación.

Algunos de los acontecimientos más destacados de Grifols son los siguientes:

1. En 1960, nace la empresa Dade-Grifols de la unión con la empresa norteamericana DADE Reagent, que comercializaba reactivos en España y fue precursora de la compañía diagnostic Grifols. La principal instalación de Grifols se halla en Parets del Vallès y con esta unión, se requirió la necesidad de abrir nuevas fábricas. En 1986, la agrupación con la American Hospital Supply, le permite a Grifols entrar en contacto con el país y la administración americana. Esto le facilitó la implementación de los controles de calidad y supuso una gran ventaja para Grifols al poder entrar en el mercado americano.

2. En 1982, se produce un cambio en el accionariado, cuando la empresa Alpha Therapeutic Corporation adquiere la participación en las acciones de la empresa American Hospital Supply.
3. En 1987, Grifols lleva a cabo una reestructuración empresarial que la convierte en un holding de empresas y nace el Grupo Grifols, constituido por varias compañías: a) Laboratorios Grifols, se centra en la fabricación de productos para terapia y nutrición; b) Instituto Grifols, nueva empresa con actividad en el fraccionamiento del plasma y la obtención de hemoderivados; c) Diagnostic Grifols, se ocupa de las actividades de diseño, fabricación para hematología y diagnóstico y la fabricación de reactivos y d) Movaco, empresa distribuidora de los productos en España.
4. En la década de los noventa, el grupo obtiene dos licencias de la “Food& Drug” administración estadounidense. Primero, la Establishment License para la planta de producción de Parets del Vallés y segundo, la licencia de producto para la albúmina.
5. En el año 2006, Grifols sale a bolsa en Madrid. En 2008, pasa a formar parte del IBEX 35 y en 2009 entra a cotizar en la bolsa de Nueva York
6. En el año 2011, es autorizada por la “ Federal Trade Commission” para comprar a su rival Talecris
7. En enero de 2014, se adquirió la unidad de diagnóstico transfusional de la compañía Novartis International AG. En junio de 2014, Grifols inaugura una nueva planta de fraccionamiento de plasma en Estados Unidos<sup>21</sup>. En septiembre de 2014, adquiere el 50% del capital de la empresa Vasca Kiro Robotics S.l<sup>22</sup>, compañía de base tecnológica especializada en automatizar maquinaria para el sector hospitalario. Esta empresa ha desarrollado una máquina para el sector hospitalario denominada: “robot kiro Oncology”, que automatiza la preparación de medicación intravenosa en los tratamientos de quimioterapia.
8. En 2015, Grifols recibe la aprobación de la FDA para su nueva planta de purificación y para poder producir Gamunex en Los Angeles.<sup>23</sup> En marzo de 2015, Grifols adquiere el 45% de participación de la empresa Alkahest<sup>24</sup>. Esto le permitirá: i) desarrollar productos plasmáticos; ii) seguir con el compromiso de Grifols con la investigación y el desarrollo de alternativas terapéuticas y iii) ampliar su gama de tratamientos con proteínas plasmáticas y soluciones de diagnóstico, para tratar y diagnosticar enfermedades graves.

---

<sup>21</sup> Fuente: GRIFOLS (2014) :” Grifols inaugura una nueva planta de fraccionamiento de plasma en Estados Unidos”. [En línea], <http://www.grifols.com/es/web/international/view-news/-/new/grifols-opens-state-of-the-art-facility-in-clayton-nc-to-help-advance-treatment-of-rare-and-life-threatening-diseases>”.

<sup>22</sup> GRIFOLS (2014): “Grifols adquiere el 50% del capital de Kiro Robotics por 21 millones de euros”. [En línea], <<http://www.grifols.com/es/web/international/view-news/-/new/grifols-acquires-50-of-the-share-capital-of-kiro-robotics-for-21-million-euros>>

<sup>23</sup> GRIFOLS (2015): “Grifols recibe la aprobación de la FDA para su nueva planta de purificación para producir Gamunex en Los Angeles”. [En línea], <http://www.grifols.com/es/web/international/view-news/-/new/grifols-receives-fda-approval-for-its-new-purification-plant-to-produce-gamunex-in-los-angeles> .

<sup>24</sup> GRIFOLS 2015, “ Grifols invierte en Alkahest” [En línea], <http://www.grifols.com/es/web/international/view-news/-/new/grifols-to-make-a-major-equity-investment-in-alkahest>.

## -Plan de internacionalización

En primer lugar, en referencia a su estrategia competitiva, Grifols sigue una estrategia de **diferenciación de producto** y no sigue una estrategia en base al precio. Su principal línea de actuación son los hemoderivados. En los últimos años ha ido diversificando sus proyectos, un ejemplo es: la investigación para una posible cura del Alzheimer.

Su estrategia competitiva se basa en una serie de principios:

a) aprovechar economías de escala, al producir en grandes volúmenes y así disminuir el coste unitario del producto, esto lo consigue mediante la inversión en I+D. Busca ser competitivo, aunque a veces exista el riesgo de no cubrir todas las ventas.

b) poseer el acceso a las materias primas, Grifols posee una integración total hacia atrás y tiene un acceso favorable a las materias primas (cuenta con más de 140 centros de extracción de sangre en Estados Unidos), una tecnología de productos patentada y una amplia experiencia en su campo. Esto hace que tenga que tener especial cuidado con sus patentes.

c) busca la diferenciación de productos, mediante las patentes que protegen sus productos y su inversión enorme en I+D. Todo esto, le permite crear productos que no puedan ser imitados por otras empresas del sector (Grifols cuenta con más de 700 patentes).

d) acceso a su propio canal de distribución que son los hospitales, tiene disponibilidad de recursos y capacidad de endeudamiento. Sus clientes suelen ser grandes hospitales o servicios sanitarios.

Otra de sus estrategias, es ofrecer productos de alta calidad, el grupo obtiene el plasma en centros de recogida. Grifols cuenta con un alto reconocimiento y prestigio internacional, no cesa de innovar para ofrecer productos competitivos y mejores. Además, las múltiples adquisiciones con empresas de su mismo sector le permiten posicionarse en el mercado sanitario y hacer frente a la competencia como Baxter o Bayer.

Una de sus ventajas competitivas radica, en la obtención del plasma suficiente para hacer frente a la demanda. La empresa está centrada y es capaz de evaluar nuevas oportunidades de negocio. Dispone, como ya hemos mencionado, de patentes que le permiten diferenciar su producto e imposibilitar su uso por otras empresas. Otro aspecto destacable es el equipo humano que integra la empresa, con una alta formación, dentro de la empresa continúan su aprendizaje, se busca tener personas altamente competitivas.

En segundo lugar, el grupo **Grifols se trata de una empresa multinacional**. A mediados de los 80, con la reestructuración empresarial y el inicio de su expansión internacional, Grifols se establece como multinacional. La empresa opera en más de 100 países y se trata de un holding de empresas (integrado por varias empresas) que

desarrolla productos y servicios destinados a ofrecer salud y bienestar a las personas. El holding está integrado por diferentes compañías con actividades en tres campos destacables: Bioscience, Diagnóstico + Hospital y Calidad e I+D de Gestión de la Calidad. Se trata de una empresa multicultural, con trabajadores de distintas nacionalidades. La organización de la empresa se agrupa por unidades autónomas o divisiones. Además, cuenta con una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y de control. Esta división de funciones permite que la dirección se ocupe de los objetivos globales y las divisiones puedan actuar como empresas casi independientes.

La dirección central se halla centralizada con las funciones de: financiación, compras, i+D, asesoría legal y jurídica. Y cada división se considera un centro de beneficios independientes y se controla por sus resultados. El holding se ha ido incrementado con empresas de otros sectores (como Talecris, Novartis International, empresa Alkahest, DADE Regeant, etc.) de esta manera busca reforzar su presencia en el mercado.

El grupo depende de los donantes de sangre y la compra de Talecris le ha permitido, poseer 147 centros altamente sofisticados en Estados Unidos. Estos centros le ayudan a garantizar la obtención de la materia prima, la sangre. Grifols trata a los departamentos de la empresa como micro clientes, para así poder pasar todos los controles de seguridad de manera más rigurosa. Se trata de una empresa, integrada verticalmente que controla y gestiona todos los procesos, desde la extracción de sangre hasta su almacenamiento y transporte. Todo el proceso está altamente mecanizado, con sistema de información integrados y un sistemas de control para el monitoreo de los productos, la empresa lleva a cabo actualizaciones constantes de sus productos y sigue unos estándares máximos de calidad y seguridad.

Su modelo de negocio se basa en cinco factores: a) el paciente, Grifols contribuye a mejorar la salud de las personas; b) la máxima seguridad y control de la materia prima; c) un modelo integrado verticalmente tanto hacía atrás como hacía delante; d) una alta inversión en I+D y e) un equipo humano muy bien formado y de alta capacitación.

En tercer lugar, respecto **al posicionamiento de la empresa** según el producto y la marca, podemos decir que es fuerte, ofrece una cartera amplia de productos y abastece a muchos mercados, se halla presente en más de 90 países. Grifols busca la constante innovación, creando nuevos productos y nuevas líneas de investigación junto a las empresas que adquiere. Los productos que principalmente ofrece son los hemoderivados, que se dirigen a cubrir las demandas del segmento hospitalario o de los servicios sanitarios. Los productos que ofrece, dependen de los numerosos centros de donación de sangre. El grupo ofrece, productos de alta calidad siguiendo rigurosas normas de control y buscando la innovación constante.

La venta de productos se diferencia según el mercado al que se dirigen: en Estados Unidos, Asia-Pacífico y Australia destacan las ventas de inmunoglobulina intravenosas; en Alemania, Chile o Argentina destaca la venta de albumina y en Australia y Canadá destacan la venta de hemoderivados.

Ofrece una amplia gama de productos destinados a la farmacia hospitalaria y otros productos para usos sanitarios. Tiene tres áreas principales de negocio:

-División Bioscience: especializada en la investigación, desarrollo, producción y comercialización de hemoderivados para uso terapéutico, es la principal línea de negocio (ofrece derivados del plasma que mejora y salva vidas). Para el proceso de fraccionamiento, separación del plasma, tienen varios centros productivos, uno en España y otro en Estados Unidos. Grifols dispone de 150 centros de donación de plasma en Estados Unidos, estos le permiten un suministro constante de materia prima.

-División Diagnóstico: especializada en investigación, desarrollo, producción y comercialización de productos para análisis de laboratorio y destinados al banco de sangre hospitalario y centros de transfusión. La oferta de productos se ha mejorado, ofreciendo una técnica de detección de agentes infecciosos en la sangre. Destacan los productos: WaDiana y Erytra, la plataforma Procleix, el sistema Triturus y el analizador de hemostasia Q.

-División hospitalaria: ofrece soluciones para la nutrición clínica, terapia intravenosa y dispositivos médicos utilizados en la farmacia hospitalaria y en los hospitales. Los principales productos que ofrece son: soluciones parenterales, productos para la nutrición clínica y parenteral y sistemas de logística hospitalaria. Tiene divisiones situadas en Barcelona y Murcia que fabrican a terceros.

Las tres divisiones y sus respectivos productos que ofrece el grupo Grifols, son los siguientes:

División Biosciene	División Diagnóstico	División hospitalaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coagulación</li> <li>• Inmunología y Neurología</li> <li>• Cuidados Intensivos</li> <li>• Neumología</li> </ul>  <p>imagen: envasadora semiautomática</p>  <p>Imagen: Flebogamma® 10% DIF / Flebogamma® DIF 100 mg/ml</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blood typing solution</li> <li>• Análisis Clínicos</li> <li>• Hemostasia</li> <li>• Medicina Transfusional</li> </ul>  <p>Imagen: Solución ACD-A Grifols</p>  <p>Imagen: Infectious Serology Enzyme Immunoassays</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anestesia</li> <li>• Nutrición Enteral</li> <li>• Fluidoterapia</li> <li>• Gastroenterología</li> <li>• Logística Hospitalaria</li> <li>• Cardiología intervencionista</li> <li>• Urología intervencionista</li> <li>• Neurrorradiología</li> <li>• Nutrición Parenteral</li> <li>• Radiología y Cirugía Vascular</li> <li>• UCI</li> <li>• i.v.TOOLS® &amp; ONCOTOOLS®</li> </ul>  <p>Imagen: KIRO Oncology</p>

Las enfermedades que tratan los derivados del plasma son: a) trastornos inmunológicos; b) trastornos neurológicos; c) terapia de reemplazo del volumen plasmático; d) trastornos de la coagulación; e) déficit de alfa-1 antitripsina e f) infecciones mortales.

La compañía, pretende realizar su actividad de forma responsables para minimizar el posible impacto de sus productos en el medio ambiente. Busca la consecución de una política y objetivos medioambientales enmarcados en el Plan Corporativo de actuaciones estratégicas de la energía. Los objetivos principales de este plan son: recuperación de compuestos, potenciar la valorización de los residuos y minimización de emisiones a la atmosfera. Grifols participa en la iniciativa “Carbon Disclosure Project” para reducir las emisiones y mitigar los riesgos medioambientales. En cuanto al marketing no utiliza campañas masivas de publicidad, opta por el contacto directo especializado con los grandes clientes.

El grupo opta por el constante desarrollo tecnológico de sus productos, cuenta con actualizaciones constantes de sus equipos y trata de impulsar la innovación. En 2013, ha invertido 123 millones de euros en I+D. Las principales líneas de investigación actuales que sigue el grupo son: investigación en Alzheimer, albúmina en hepatología,

Cuadro con los productos que ofrece el grupo Grifols con sus respectivas divisiones. Fuente elaboración propia en base a la web de Grifols: <http://www.grifols.com/es/web/international/productos>

( programa biopharma o aradigm corporation).

En cuarto lugar, en referencia a la **selección de países**, hay que destacar en primer lugar, la elección de Estados Unidos como principal país para internacionalizarse, debido a una serie de factores: a) factores políticos: se trata de un país políticamente estable, con una política fiscal exigente; b) factor económico: es un país con uno los mayores PIB y desde está ubicación puede abastecer al resto del mundo; c) factor socio-cultural: tiene personal muy cualificado, una tecnología elevada, tiene un gran desarrollo científico y tecnológico, esto se refleja en la gran protección y seguridad de las patentes; d) factor ecológico, tiene leyes para la protección del medio ambiente y e) factor legal, tiene leyes industriales y comerciales rigurosas. En segundo lugar, busca la entrada en zonas emergentes con un gran potencial de crecimiento. El grupo ha afianzado su presencia en China y Oriente Medio. Uno de los países que considera que tiene más potencial, son los Emiratos Árabes Unidos. Grifols ha empezado su penetración en Dubái por medio de una oficina de representación. Otros países como India, Indonesia o Taiwán son vistos como áreas geográficas con nuevas oportunidades (en 2015 el grupo cuenta con presencia comercial directa en India y Taiwán). El objetivo desde el principio para Grifols ha sido el mercado estadounidense, al cual entro en 1990 y posteriormente, se introdujo en el mercado europeo. Actualmente tiene presencia, como se ha ido indicando anteriormente, en más de 100 países y presencia en los siguientes continentes: Europa, África, América y Asia.

## -Proceso de internacionalización y forma de entrada de Grifols

La estrategia de internacionalización que sigue grupo Grifols es **principalmente, a través de inversión directa con filiales propias**. Otro método muy utilizado son las adquisiciones y el uso de alguna joint venture.

La expansión de Grifols se realiza mediante la creación de una joint Venture, un acuerdo por el cual dos o más empresas independientes crean una tercera empresa para desarrollar una actividad, reduciendo así los riesgos. Grifols Junto a Dade Reagents crean la empresa conjunta DADE GRIFOLS que se dedicará a la comercialización en España de los reactivos de Dade Reagents. Pero, la internacionalización, propiamente dicha, se inicia en la década de los noventa de la siguiente manera:

- En 1998, abrió la primera filial internacional en Portugal esto le permite iniciar su proceso de implantación en otros mercados. Siendo su primero objetivo, Latinoamérica.
- En 1990, se establece en Miami la primera filial americana de Grifols, con Centroamérica y Caribe como las principales áreas de influencia. Seguidamente, en 1991 se crean Filiales en Argentina y Chile.
- En 1992, con la desaparición del bloque soviético se crea una filial en República Checa y en el año 1993 se crea en México.
- En 1997, empieza la expansión en el mercado europeo, mediante adquisiciones. Se compra la filial Alpha therapeutic Corporation en Reino Unido, llevando a la adquisición en 2002 y 2003 de Sera Care, que aseguraba el suministro de materia prima.
- Actualmente Grifols cuenta con una filial homóloga en Estados Unidos, que actúa como matriz de las empresas en ese país.
- En 2014, Grifols adquiere el 50% de la compañía Kiro Robotics y ha establecido una alianza estratégica (acuerdo de joint venture) con los socios y establece que permanecerán en el capital de Kiro Robotics al menos cuatro años. Las alianzas, le permiten continuar con sus proyectos y utilizar su red de distribución, en este caso la empresa quiere ofrecer el robot en el mercado Americano.<sup>25</sup>.
- Este método le permite acelerar el proceso de internacionalización, compartir riesgos y costes y le permite obtener recursos que la empresa no dispone. Las alianzas tienen que crearse de manera que no se ceda demasiado conocimiento, sobre tecnología, I+D, al socio y así evitar comportamientos oportunistas.

Otro método que utiliza la compañía son las adquisiciones, se persigue mediante este método el cumplimiento de varios objetivos: aumentar el crecimiento de la compañía, crear sinergias positivas, aumentar la gama de productos, el crecimiento y expansión de los activos y poder adquirir tecnología complementaria.

<sup>25</sup> GRIFOLS 2015"Grifols compra la mitad de la vasca Kiro Robotics por 21 millones". [En línea], <[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/09/19/paisvasco/1411122762\\_598310.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/09/19/paisvasco/1411122762_598310.html)>

Grifols tiene presencia en más de 100 países y tiene presencia directa en 25 países mediante filiales propias. El grupo cuenta con filiales propias en:

- 1) Latinoamérica con filiales comerciales en: Argentina, Brasil, Chile, México y Colombia
- 2) Europa con filiales en: España, Portugal, Francia, Reino Unido, Italia, Alemania, República Checa, República Eslovaca, Polonia, Suiza y Escandinavia.
- 3) Sudeste asiático cuenta con filiales en: Japón, Tailandia, Malasia, Singapur, China y Australia. En 2013 Grifols establece una oficina de representación en Oriente Medio.

La elección de este método de entrada a través de filiales, pese a los riesgos y ser más costosa, le permite tener mayor estabilidad en estos países. La gestión de las ventas las realiza directamente a través de sus filiales. La sede corporativa central (la matriz) está situada en Sant Cugat del Vallès, Barcelona.

Las plantas industriales se encuentran en:

- Parets del Vallès, Barcelona
- Las Torres de Cotillas, Murcia
- Clayton, North Carolina, Estados Unidos
- Melville, New York, Estados Unidos
- Los Angeles, California, Estados Unidos
- Guadalajara, Mexico
- Dürdingen, Suiza
- Melbourne, Australia

Imagen con la presencia de Grifols en los distintos países.



Fuente: INFORME SEGUNDO SEMESTRE 2014 GRIFOLS

## Imagen con la presencia de Grifols en los distintos países



Fuente: GONZALEZ, I y ROLDÁN, D: “Grifols. Trabajo del máster en Economía aplicada. Universidad de Alicante”.

## 2.7 GRUPO ESTEVE

### -Historia

El nacimiento del Grupo químico- farmacéutico Esteve surge en 1929, el Doctor Antonio Esteve Siurana, siguiendo la tradición familiar, se hace cargo de la farmacia familiar. La línea histórica que ha seguido la empresa Esteve es la siguiente:

En 1931, el Dr. ESTEVE empieza a desarrollar las primeras especialidades vitamínicas
En 1936, la compañía adopta la forma jurídica de sociedad anónima
En 1954, empieza la exportación del primer medicamento desarrollado es España y en 1959 el Etamsilato se extiende por Europa, América Latina y Japón
EN 1963, se crea la división de Salud Animal: Esteve Veterinaria
En 1974, se crea una joint venture con la perfumería Antonio Puig S.A.
En 1975, se incorpora Laboratorios Pen. S.A al grupo Esteve.
En 1981, Esteve consigue el liderazgo en el mercado farmacéutico español y en 1988 nace la división de especialidades farmacéuticas del grupo
En 1992, puesta en marcha de una planta industrial en México, la empresa afiliada se

denomina Sintenovo S.A
En la década del 2000, Esteve firma acuerdos con empresas chinas para establecerse allí y en 2002, gana el premio príncipe Felipe.
En 2004, recibe el reconocimiento como mejor empresa para trabajar
En 2006, nace Pensa Pharma y se establece junto a otras cuatro compañías del sector el consorcio Genius pharma para el desarrollo de buenas prácticas y de plataformas tecnológicas
En 2009, recibe el premio de excelencia empresarial por su planta de Martorell, y se produce la adquisición de la empresa farmacéutica Brekenridge Pharmaceutics en Estados Unidos
En 2010 recibe la placa Francesc Macia. En 2013 el grupo Esteve deicidio fusionar todas sus filiales en dos compañías, debido a las pérdidas económicas, una farmacéutica y una química. La sociedad principal será Laboratorios del Dr. Esteve que absorberá las compañías Esteve Farmacéutica, Dexter farmacéutica, Nutridiver, Laboratorios Pen, Orsade y Grupo Esteve. En la compañía química estará Esteve Química que absorberá la filial industria químicas Esteve. La sociedad Pensa Pharma, seguirá teniendo una gestión independiente. <sup>26</sup>
En 2014 Esteve es elegido presidente de farmaindustria, patronal del sector.

### -Plan de internacionalización

En primer lugar, en referencia a su estrategia competitiva, el grupo Esteve sigue una estrategia de **diferenciación del producto y calidad**, ofrece productos innovadores de muy alta calidad. La estrategia del grupo se basa en los siguientes aspectos: a) la diversificación de sus actividades: busca cubrir distintos segmentos a la vez, el químico, farmacéutico y los productos de veterinaria; b) la fortaleza técnica: dispone de tecnología puntera, de personal altamente cualificado para la investigación y desarrolla alianzas que le permitan mejorar su ventaja competitiva; c) su capacidad de innovación constante: busca mejorar con cada producto, ofrecer productos de alta calidad y dirigidos a cubrir las necesidades de los grupos de interés y d) la distribución geoestratégica: Esteve se ha establecido en países que le han permitido tener acceso a grandes mercados.

<sup>26</sup>APROAFA (2013): "Laboratorios Esteve fusiona sus filiales para recortar costes". [En línea], <<http://www.aproafa.com/noticia.php?noticia=32908&blt=1>>

Otra característica de la estrategia seguida es la apuesta del Grupo por fabricar sus propios principios activos, tanto para ellos mismos como para terceros<sup>27</sup>, esto dio lugar a la división Química del Grupo Esteve (Esteve Química S.A) creada en 1965.

La razón de no fabricar solo para cubrir las necesidades propias, radica que en un sector tan competitivo como el farmacéutico, hay que buscar la diferenciación. Esteve ha conseguido esto, mediante la fabricación de principios activos y medicamentos para terceros países.

La principal planta del grupo se sitúa en Martorell, esta planta produce para Esteve y Pensa. Los procesos de producción de las plantas destacan por estar automatizados, esto permite tener una doble ventaja competitiva, ofreciendo productos de alta calidad y reduciendo los costes de fabricación.

En segundo lugar, Esteve **se trata de una empresa multinacional de carácter familiar**. El carácter familiar de la empresa, se debe a que tras sus 80 años de vida, ha seguido dirigida por la familia Esteve. Actualmente, es la tercera generación la que se encarga de su dirección, esto le permite mantener una identidad original. Tras su internacionalización en 1959, la empresa pasa a ser una empresa multinacional. La compañía se encuentra integrada verticalmente, desde la fabricación de sus materias primas, a la elaboración y comercialización de sus productos farmacéuticos. Mediante esto, se asegura disponer de los principios activos y de poder tener presencia en el mercado de las primeras materias farmacológicas. El carácter familiar de la empresa busca la estabilidad laboral de sus trabajadores, conciliando la vida familiar y laboral, de esta manera consigue retener los talentos.

La empresa tiene una elevada sensibilidad local y se preocupa por diseñar acciones que den respuesta a los retos presentes en su sector, comprometiéndose para el desarrollo de nuevos productos. Se preocupa por crear productos que cuiden el medio ambiente y tener unas buenas prácticas corporativas.

Las empresas que constituyen el grupo son:

1. Esteve (laboratorios Dr. Esteve): es la división dedicada a la investigación y desarrollo de nuevos medicamentos. Produce y comercializa productos para uso humano y veterinario, desde la planta productiva ubicada en Martorell (Barcelona).
2. Pensa Pharma y Phensa Dose ( filiales de laboratorios Esteve) : La primera nace en 2006, cuenta con filiales en Italia, Turquía, Portugal, países nórdicos, Alemania y Estados Unidos. Está especializada en la comercialización de productos genéricos, contribuyendo a optimizar y racionalizar de forma eficiente el acceso a los recursos sanitarios. La segunda, ofrece a sus clientes productos

---

<sup>27</sup> Países para los que fabrica son: Alemania, Bélgica, Canadá, China, Chipre, Corea del Sur, Dinamarca, EE.UU., Egipto, Eslovenia, España, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Indonesia, Israel, Italia, Japón, Jordania, Malasia, Marruecos, México, Panamá, Polonia, Portugal, Reino Unido, Siria, Sudáfrica, Suiza. Taiwán y Túnez. Fuente: Web ESTEVE Química S.A.

genéricos estratégicos y de alto valor añadido, fabrica para otorgar licencias de especialidades farmacéuticas genéricas de alto valor añadido.

3. ISDIN: nacida de una joint Venture al 50% con la empresa perfumera catalana Antoni Puig S.A, se dedica a la investigación y desarrollo de nuevos medicamentos, comercializa productos de especialidades dermatológicas, cosmético-farmacéuticas y ginecológicas con preinscripción médica.
4. Esteve- Tejin Healthcare: acuerdo de joint Venture con la multinacional japonesa Teijin Pharma en el año 2009, centra sus actividades en la terapia respiratoria domiciliaria, su objetivo es mejorar a través de nuevas tecnológicas, personal sanitario cualificado y una atención personalizada.
5. Esteve química (actúa como empresa independiente): desarrolla, produce y comercializa los principios activos. Se halla en tres continentes con plantas productivas (Europa, América y Asia). Se trata de una empresa global, con fuerte presencia internacional.

En tercer lugar, respecto al posicionamiento de la empresa según el producto y la marca, podemos decir que **el grupo Esteve tiene un posicionamiento fuerte**. La actividad del grupo se desarrolla en varios ámbitos: a) en el área farmacéutica: investiga, desarrolla y comercializa nuevos medicamentos y nuevas formulaciones innovadoras y b) el de los principios activos farmacéuticos o química fina farmacéutica, las actividades se centran en el desarrollo de nuevos procesos y en la producción y comercialización internacional de principios activos.

Los segmentos de mercado que busca cubrir son el farmacéutico, el químico y el sector de la veterinaria, con productos para animales. Los productos que ofrece son: productos de prescripción médica, medicamentos genéricos, medicamentos publicitarios y productos de veterinaria.

Con el resultado de sus alianzas busca cubrir otros nichos de mercado como: el segmento de los dermo-cosméticos (ISDN, mediante una Joint Venture con el Grupo Puig) y el segmento de la terapia respiratoria domiciliaria (Esteve Tejin Healthcare, con la creación de una Joint Venture con la empresa japonesa Teijin Pharma).

**Cuadro con los productos que ofrece el Grupo Esteve.**

PRODUCTOS DEL GRUPO	
ESTEVE	
<p>Área Farmacéutica</p> <p>Medicamentos Publicitarios</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sueño</b> (producto para el insomnio ocasional)</li> <li>• <b>Bichos</b> ( productos para reducir los efectos de los insectos)</li> <li>• <b>Nutracéuticos</b> (complementos alimenticio)</li> <li>• <b>Salud ocular</b> ( producto para la sequedad ocular o irritación)</li> <li>• <b>Tópica</b> (productos para pequeñas heridas)</li> </ul>

<b>Productos de Preinscripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cardiometabolismo/ Renal</b></li> <li>• <b>Sistema nervioso Central</b></li> <li>• <b>Analgesia /osteoarticular</b></li> <li>• <b>Respiratorio</b></li> <li>• <b>Oco- hematología</b></li> <li>• <b>Atención Primaria</b></li> </ul>
<b>Medicamentos genéricos</b> 	<p>Esta área se aborda desde:</p> <p>a) <b>Pensa Phamra:</b> medicamentos genéricos, que incluye productos de las principales áreas terapéuticas</p> <p>b) <b>Pensa Dose:</b> se basa en el desarrollo y la fabricación para la licencia de especialidades farmacéuticas genéricas de alto valor añadido.</p>
<b>Productos de veterinaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caniquantel® Plus palatable tablets</li> <li>• DERMOCANIS ALLERGIES</li> <li>• DVANTAGE 100 PARA PERROS, Solución para unión dorsal puntual, etc.</li> </ul>
<b>Productos de dermocosmética (ISDIN)</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fotoprotector ISDIN</li> <li>FotoUltra ISDIN</li> <li>Eryfotona</li> <li>Ureadin</li> <li>Ureadin Fusion</li> <li>Maskream</li> <li>Everclean</li> <li>Nutraisdin</li> <li>Velastisa</li> <li>Lambdapil Anticaída</li> </ul>
<b>Terapia respiratoria domiciliaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sistema mecánico de aclaración mucociliar</b></li> <li>• <b>Ventilación mecánica</b></li> <li>• <b>Tratamiento del síndrome de la apnea del sueño</b></li> <li>• <b>Aerosolterapia; terapia inhaladora</b></li> <li>• <b>Mecanismo de eliminación y aspiración de secreciones bronquiales</b></li> <li>• <b>Tratamiento del síndrome de la apnea infantil y monitorización infantil a domicilio</b></li> <li>• <b>Oxigenoterapia</b></li> <li>• <b>Pulsioximetría</b></li> <li>• <b>Ventilación mecánica</b></li> </ul>
<b>Área química</b>	<b>Principios activos farmacéuticos</b>

*Fuente: adaptado de la web del Grupo Esteve.*

La compañía, lleva a cabo un gran esfuerzo en I+D, que se halla alrededor del 8%, busca la innovación de los productos y los procesos. El grupo apuesta por productos y terapias innovadoras. Destaca por un I+D propio, con la creación de nuevos principios activos, así como el diseño de nuevos procesos de producción.

Además, Esteve busca activamente la creación de acuerdos para el desarrollo de medicamentos y terapias para enfermedades huérfanas. En 1999, se establece con

Discovery Labs, un laboratorio de Philadelphia, un acuerdo de licencia para tratar las enfermedades respiratorias de los neonatos prematuros. En 2004, firmó otros dos acuerdos con la empresa alemana Wilex, para la obtención de fármacos para tratar a pacientes con cáncer renal.

Esteve mantiene una fuerte posición en cuanto a la transparencia y responsabilidad en las fases de desarrollo y ensayo de sus productos, publica los resultados de sus ensayos voluntariamente. Mediante estas prácticas busca conseguir, una comercialización ética y transparente. El grupo participio en la creación de los siguientes códigos de conducta: Código Español de buenas Prácticas De promoción de Medicamentos y Código de Interrelación con las Organizaciones de Pacientes. En referencia a su política de acción social, destaca su adhesión a la Alianza Empresarial para la Vacunación infantil ( programa GAVI) y al Programa CUIDA'M<sup>28</sup>.

La empresa tiene una fuerte política de responsabilidad social corporativa, En 2005, creó la unidad de Sostenibilidad, integrándose a los departamentos de Prevención de riesgos laborales y medio Ambiente. El grupo sigue unos estándares elevados de calidad en sus procesos de producción, sigue las prácticas del Good Manufacturing Practices, cada planta productiva debe tener la homologación por parte de los organismos del país en el que tiene presencia. También, ha detectado que las emisiones de CO<sub>2</sub> son un tema que preocupa a sus grupos de interés, así que procura que tanto en sus actividades, como en el transporte utilizado, se sea respetuoso con el medio ambiente. Un ejemplo sería: la gestión de residuos, busca la reutilización de los residuos y además esto, le permite reducir costes.

En cuarto lugar, en referencia a la **selección de países, Esteve ha buscado establecerse en ubicaciones estratégicas** situándose en países que le permitan tener acceso a grandes mercados y a cliente potenciales.

En 1991, establece siguiendo su estrategia de ubicación, una filial en México. Las razones de escoger este país son las siguientes: a) comercialmente: supone el acceso a un amplio mercado, debido a la proximidad con Estados Unidos y Canadá. El mercado mexicano además, tiene un claro liderazgo en el sector farmacéutico en toda Latinoamérica. Asimismo, es el principal exportador de medicamentos a toda Latinoamérica y proveedor de Estados Unidos, ofreciendo a Esteve una gran red de distribuidores; b) México tiene ventajas técnicas y productivas: dispone de una tecnología de alta cualificación y unos costes de producción inferiores a los españoles. También, dispone de materias primas para la producción en el sector químico y de buenos fabricantes para los equipos productivos; c) otra razón es la proximidad cultural y lingüística que comparten España con México, esto facilita la inversión en el extranjero mediante la filial.

Posteriormente, en el año 2000 decidió establecerse empresarialmente en China, mediante una Joint Venture con Huadong Medicine Group.

---

<sup>28</sup> WeB ESTEVE “Esteve Compromisos con la Sociedad.”. [En línea], [http://www.esteve.es/EsteveFront/CargarPagina.do?pagina=est\\_compromisos\\_sociedad.jsp&div=par&cm=242](http://www.esteve.es/EsteveFront/CargarPagina.do?pagina=est_compromisos_sociedad.jsp&div=par&cm=242)

Esta joint venture es resultado de un primer contacto y una relación ya establecida con el grupo Huadong, estos habían actuado como proveedores en China. Esta relación previa, le ha permitido crear una Joint Venture que incorpore modernas tecnologías al grupo Esteve y se utilizó para la fabricación de principios activos intermedios.

La participación se inició de manera minoritaria hasta llegar a alcanzar el 61%. En 2006, se crea una nueva joint venture con los mismos socios de Huadong (Denominación Esteve Huayi Pharmaceutical). Pese a las diferencias idiomáticas y la diversidad cultural existente, estas alianzas funcionan de manera satisfactoria. Se ha conseguido disminuir las barreras existentes, mediante la constitución del ejecutivo por personal nativo (ejecutivos chinos) y la dirección compartida entre un director Español y otro Chino.



Imagen: Planta de Jiutepec México.



Imagen: Planta de ZHP en Yiwu (China)

Por tanto la elección del país por parte del Grupo Esteve ha respondido a buscar su ubicación en puntos clave, países con un gran potencial y valor añadido (tanto técnico como comercialmente).

### -Proceso de internacionalización y forma de entrada de Esteve

La estrategia de internacionalización que sigue el grupo Esteve **es principalmente, a través de filiales**. También destaca la concesión de licencias y la creación de acuerdos de colaboración mediante Joint Venture.

El grupo cuenta con instalaciones productivas en Europa ( 2 plantas), América (2 plantas en México) y en Asia ( 2 plantas en China). Actualmente exportan mediante distribuidores y a través de sus subsidiarias o filiales.

La experiencia favorable de China y México, ponen de relieve que no existen conflictos y el Grupo no considera que puedan haber problemas de fugas de Know How, busca la consecución de los estándares de producción en todos los países en los que tiene presencia.

Esteve utiliza además, otros métodos junto a la inversión directa que son:

a) Esteve destaca por tener numerosas colaboraciones comerciales exitosas mediante acuerdos de licensing in y acuerdos de licensing out. Por un lado, Esteve ha desarrollado acuerdos de licensing in con empresas internacionales, para crear un portafolio de productos de primera clase y altamente competitivos. Algunos de estos acuerdos son: en Europa (AstraZeneca, Bayer, Novartis, Recordati), América del Norte (Abbott, BMS, J&J, Labopharm, Lilly, Pfizer) y Japón (Mitsubishi Tanabe, Ono, Taisho), etc. Por otro lado, Esteve ha desarrollado acuerdos de licensing out, orientados a seleccionar los “partners” más adecuados para promocionar, vender y distribuir sus productos, en mercados donde el grupo no tiene presencia directa. La creación de estos acuerdos de cooperación, le permiten en primera instancia, repartir los costes. También permiten ofrecer una oferta más completa a los clientes, hacer uso de una red de distribución ajena y ganar experiencia.

b) la creación de joint Ventures, con el fin de diversificar los negocios y poder ofrecer productos y servicios innovadores. La creación de una joint venture le permite una mayor rapidez de penetración en el mercado, compartir los riesgos con otra empresa, acceder al conocimiento del socio local y poder acceder a materias primas y mano de obra barata. Se suelen utilizar para entrar en países con diferencias notables o que tienen un nivel de legislación comercial complicado.:

**Cuadro con Las joint Ventures del Grupo Esteve.**

· Joint Ventures farmacéuticas: ISDIN, una compañía de productos dermatológicos fundada en 1975 con Antoni Puig, líder internacional en fragancias y cosméticos.
· Joint Ventures de innovación en salud: ESTEVE-Teijin Healthcare (ETH), establecida en 2009 con la compañía farmacéutica japonesa Teijin, proporciona terapias respiratorias domiciliarias.
· Joint Ventures para la síntesis de química fina: Zhejiang Huayi Pharmaceutical Co, LTD (ZHP) en 2000 y Esteve Huayi Pharmaceutical Co, LTD (EHP) en 2005, ambas en China, con el Grupo Farmacéutico Huadong.

*Fuente: Web Grupo Esteve.*

c) establecimiento de colaboraciones y alianzas estratégicas, buscan reforzar y expandir la red de excelencia. Creando modelos innovadores de colaboraciones en I+D con compañías y centros académicos. Estos métodos le permiten desarrollar actividades, que por sí sola no podría, alcanzar tecnologías y compartir riesgos y costes. Como ejemplo, en Enero de 2015 Mundipharma Laboratories GmbH (MUNDIPHARMA) y su empresa asociada independiente Purdue Pharmaceuticals LP (PURDUE) han establecido una alianza con Laboratorios Esteve S.A, para el desarrollo de una nueva generación de fármacos para el dolor.<sup>29</sup>

La expansión internacional de Esteve se ha llevado a cabo de la siguiente manera:

<sup>29</sup> ESTEVE 2015: “Mundipharma Laboratories GmbH (MUNDIPHARMA) y su empresa asociada independiente, Purdue Pharmaceuticals LP (PURDUE), han anunciado hoy la firma de una alianza mundial de colaboración con Laboratorios Esteve, S.A. (ESTEVE) para el desarrollo global de una nueva generación de medicamentos para el tratamiento del dolor.” [En línea], <http://www.esteve.es/EsteveFront/PressRoom.do?op=DN&div=otc&con=3505>

- El grupo inicia su internacionalización mediante la exportación de sus productos en los años 70.
- En 1974 se crea ISDIN, joint venture al 50% con la perfumería Antonio Puig, S.A, creando la división de dermofarmacia.
- En 1992, puesta en marcha de una planta industrial en México, la empresa afiliada se denomina Sintenovo S.A, siguiendo el modelo y tecnología de las plantas españolas. Se crea la primera planta de producción en México, para producir los principios activos. Ese mismo año se creó la filial farmacéutica de Esteve en Portugal (Esteve Farma, Lda).
- En 1994, se establece una colaboración comercial con Discovery Laboratorios Inc (Estados Unidos) para comercializar productos y en concreto el Surfaxim.
- En el año 2000, se crea una joint Venture en China con la empresa Huadong Medicine). Ese mismo año, se establece una sede propia de Esteve en Estados Unidos.
- En el año 2001, se establece una segunda planta de química fina en México.
- En el año 2002, se establecen acuerdos con Estados Unidos (para co-desarrollar medicamentos para el Síndrome de fatiga crónica) y Canada (para el co-desarrollo de analgésicos para el tratamiento de dolor de origen oncológico y neuropático).
- En 2003, Esteve Veterinaria se instaló en Italia.
- En el año 2004, Esteve inaugura su oficina de representación en Estados Unidos con ESTEVE USA.
- En 2005 se crea una nueva joint Venture con los mismos socios en China (Denominada de Esteve Huayi Pharmaceutical).
- En el año 2006, se crea Pensa Pharma, S.A para la comercialización de medicamentos genéricos.
- Durante los años 2007-2009 Pensa Pharma se establece en Portugal (con la adquisición de ToLife), Italia, Turquía y Suecia.
- En el año 2007, Veterinaria Esteve establece una filial en Alemania (Euracon Pharma, GmgH). Y Química Esteve, adquiere una nueva planta de producción en Tarragona (España).
- En 2009, Esteve llegó a un acuerdo con Teijin Pharma para constituir la joint Venture ( Esteve-Teijin Healthcare). Se produce la adquisición de la empresa farmacéutica Brefkenridge Pharmaceuticals en Estados Unidos
- En 2011, nace el primer partenariado publico privado entre Esteve y la universidad de Santiago para acelerar el desarrollo de medicamentos
- En 2012 nace “Balance Labs”, una alianza entre Esteve y grupo leche pascual, para aportar: soluciones en salud, nutrición para el desarrollo de productos para personas con necesidades metabólicas especiales
- En 2013, Esteve adquiere un portafolio de productos genéricos a Cypress pharmaceutical INC, a través del grupo en Estados Unidos “Brefkenridge Pharmaceuticals”.

- En Enero de 2015, Mundipharma Laboratories GmbH (MUNDIPHARMA) y su empresa asociada independiente, Purdue Pharmaceuticals LP (PURDUE), han establecido una alianza con Laboratorios Esteve, S.A, para el desarrollo de una nueva generación de fármacos para el dolor.

### **Imagen con la presencia Internacional de Esteve**



Fuente: SANCHEZ, P. (2010).

## Resumen

Una vez se ha realizado el análisis de estas dos empresas, se puede establecer que se trata de empresas multinacionales y con carácter familiar.

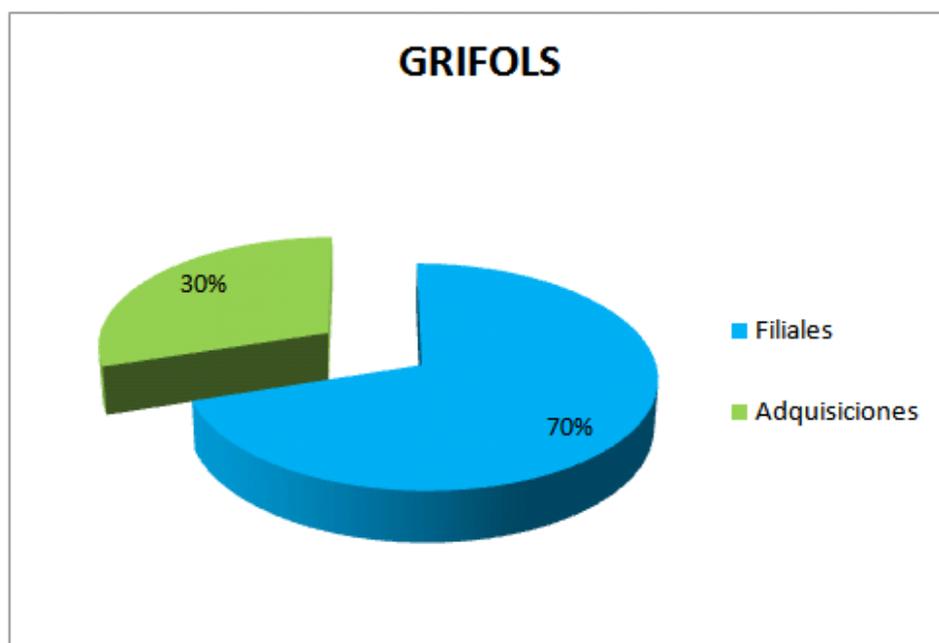
Se tratan de empresas con un fuerte posicionamiento, venden muchos productos y se hallan presente en aproximadamente cien países.

Su estrategia competitiva es casi idéntica, las dos siguen una estrategia de diferenciación de producto, mediante la inversión en I+D. Tanto Grifols como Esteve, ofrecen productos especializados dirigidos al segmento sanitario o farmacéutico.

En referencia a los países escogidos, Grifols destaca por iniciar su expansión en países emergentes como Estados Unidos, China u Oriente. En cambio, Esteve escogió para iniciar su expansión internacional México y China.

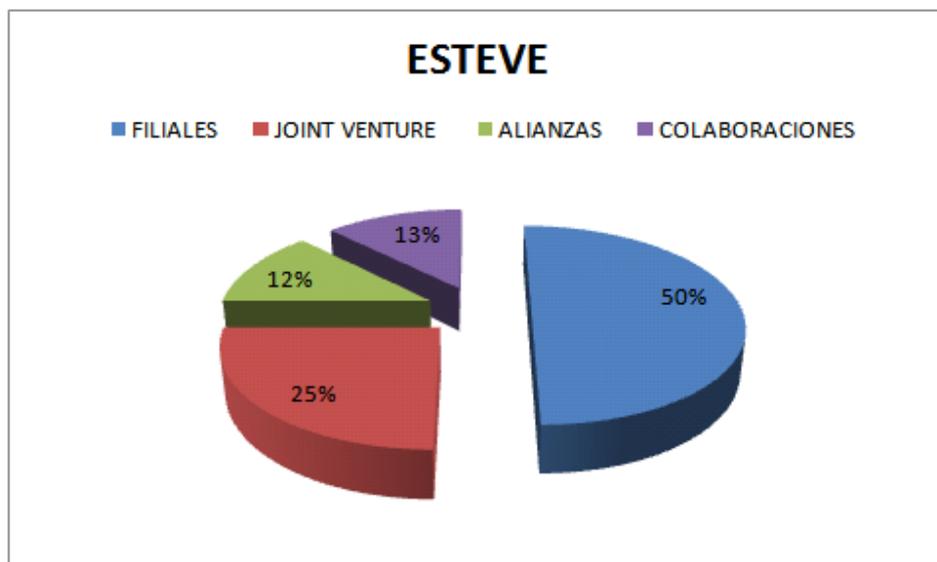
El método más utilizado por Grifols y Esteve para internacionalizarse es el mismo, aunque luego utilizan, en menor medida, otros métodos. Ambas empresas utilizan la inversión directa mediante filiales, mientras Grifols utiliza las adquisiciones, Esteve utiliza los acuerdos de colaboración y las joint venture.

## Organigrama con los métodos de internacionalización utilizados por Grifols con datos inexactos en base a la información obtenida de la empres



*Fuente: elaboración propia*

**Organigrama con los métodos de internacionalización utilizados por Esteve con datos inexactos en base a la información obtenida de la empresa.**



*Fuente: elaboración propia*

# Conclusiones

## 5. Conclusiones

Mediante este trabajo se ha pretendido comparar los métodos de internacionalización de seis empresas españolas, que pertenecen a tres sectores distintos. En la introducción se han planteado dos preguntas que se tratarán de responder aquí, las cuestiones son las siguientes:

a) **¿Las empresas que pertenecen a los mismos sectores escogen los mismos métodos para internacionalizarse?**

Se puede concluir que tanto **en el sector Químico y/o farmacéutico como en el sector textil, los métodos de internacionalización coinciden**. Esto se puede deber a que las empresas de un mismo sector, tienen las mismas percepciones de riesgos y de motivos para internacionalizarse, ya que ofrecen los mismos productos. En cambio, **en el sector alimenticio los métodos, pese a ser coincidentes en parte, varían**.

En el sector textil **tanto Mango como Camper han utilizado** el método de internacionalización mediante **la franquicia con tienda propia**, sin embargo Mango utiliza además la franquicia directa.

**El uso de la franquicia con tienda propia** permite que las empresas tengan un mayor control y una mejor gestión de sus operaciones. Además, permite crear un mayor posicionamiento de marca, permitiendo seguir mejor su filosofía Este método requiere una mayor inversión, el franquiciador es quién invierte y establece la tienda en el país y la cede a un franquiciado.

El **método de franquicia directa**, permite reducir los riesgos y costes de apertura, se crean incentivos para la rápida internacionalización del negocio y esto permite a la empresa tener presencia mundial en un período menor de tiempo. En este caso el franquiciador cede la marca el know-How, etc, al franquiciado a cambio de una regalía.

Mango a pesar de utilizar los dos métodos, utiliza mayoritariamente la franquicia directa frente a las tiendas propias, ya que éstas últimas le suponen más riesgos y menor rentabilidad. Las malas experiencias sufridas al instaurar tiendas propias en mercados que carecían de moneda estable, hacen que la empresa decida establecerse con tiendas propias en países que cuentan con monedas firmes.

Para Camper, uno de los motivos del uso de tiendas propias, puede deberse a la dificultad que tuvo la empresa para posicionarse en el mercado, debido a los rechazos que sufría la marca española, recurriendo a este método como factor estratégico de crecimiento y de comercialización (Adán, Pablo. 2011<sup>30</sup>).

En segundo lugar, **Grifols y Esteve han utilizado el mismo método, la inversión directa mediante filiales**, les permite tener mayor estabilidad en los países en los que se establecen. La gestión de las ventas se realiza directamente a través de sus filiales, permite tener stocks permanentes, tener un mayor conocimiento de las demandas de los consumidores y que se agilicen los plazos de entrega. Además, permite tener un mejor control de las habilidades tecnológicas y aprovechar las economías de escala. Guillén y García, 2007<sup>31</sup>, establecen en su artículo sobre la internacionalización de la empresa española, que en los últimos años las empresas han aumentado el uso de adquisiciones y filiales como resultado del proceso de su aprendizaje. Las empresas optan por utilizar métodos más sofisticados, aumentan el compromiso de recursos dedicados a cada operación internacional, al adquirir mayor experiencia. Utilizar este método viene justificado por requerir un grado más sofisticado de control por parte de la empresa, una mayor dotación de recursos y tener presencia física en los mercados para poder abordarlos.

Esteve utiliza además, otros métodos junto a la inversión directa que son:

a) Esta compañía destaca por tener numerosas colaboraciones comerciales. Estos acuerdos de cooperación, le permiten: a) repartir los costes; b) hacer uso de la red de distribución de la otra empresa; c) ganar experiencia; d) compartir recursos; e) realizar proyecto conjuntos y f) acceder a nuevos mercados.

b) la creación de joint Ventures, permiten que la empresa penetre más rápido en otro país, compartir riesgos con otra empresa y acceder a la tecnología y conocimiento que tenga el socio. Esteve establece, tras su experiencia favorable al utilizar este método, que no considera un riesgo importante la posibilidad de que hayan problemas de fugas de Know How,

c) establecimiento de colaboraciones y alianzas estratégicas, le permiten desarrollar nuevas actividades, obtener tecnología de su socio y compartir los riesgos y los costes.

**Grifols además utiliza las adquisiciones**, esto le permite aumentar el crecimiento de la compañía, crear sinergias positivas, aumentar la gama de productos y poder adquirir tecnología complementaria. La empresa realiza adquisiciones con empresas de su

---

<sup>30</sup> Tomado de ADÁN, P. (2011).

<sup>31</sup> Tomado de GUILLÉN, M y GARCÍA, E. (2007): sobre la expansión internacional de la empresa.

mismo sector, posicionándose fuerte en el mercado sanitario y esto le permite hacer frente a la competencia.

En tercer lugar, Freixenet y Campofrío difieren en el método de entrada, Freixenet utiliza las filiales y Campofrío las asociaciones o joint Ventures. En el sector alimenticio Campofrío ofrece una cartera de productos cárnicos y Freixenet ofrece vinos espumosos. Esta diferencia, junto a otras diferencias de la estructura empresarial de estas empresas, puede llevar a que cada una de ellas utilice un método distinto.

**Freixenet lleva a cabo su internacionalización mediante el uso de filiales.** Primero realiza exportaciones, seguido del uso de alianzas o acuerdos de cooperación. Y por último y como método más utilizado, utiliza las filiales, este método le permite: un mayor control de sus operaciones, conocer mejor las demandas de los consumidores, le permiten mantener unos estándares en precio y le ayuda a reducir el riesgo de comportamientos oportunistas por parte de un socio, evitando las fugas de Know how. Además, esta forma de entrada ayuda a ofrecer productos diferenciados, adecuándolos a los mercados de destino, permitiendo que aumente sus ventas, y tener conocimiento de todas las operaciones y de sus costes. El establecimiento de directivos de distintas nacionalidades en la dirección de las filiales permite que profundicen y den una visión de los mercados extranjeros, que con otro método no podrían tener.

**Campofrío, al contrario, utiliza como método principal las empresas conjuntas o joint Venture (asociaciones con empresas nativas).** Este apoyo con los socios nativos, le permiten a Campofrío: participar financieramente, aportar tecnología, aportar soporte en marketing y aportar su marca. De esta manera puede entrar en países con alto potencial de crecimiento. Este método permite que las empresas pequeñas puedan ganar tamaño, competitividad y recursos en poco tiempo. Dicho método consiste en compartir los riesgos con un socio local (tanto la experiencia como los conocimientos que tenga el socio del país). Resulta muy útil para entrar en países con diferencias culturales extremas y/o problemas con legislaciones comerciales. Esto es muy conveniente para Campofrío ya que al ofrecer productos alimenticios, estos requieren una aceptación en el país de destino y unos estrictos controles sanitarios para evitar crisis alimenticias como las vacas locas o la gripe aviaria, que puedan mermar la venta de sus productos.

Uno de los riesgos que asume Campofrío y que hacen que Freixenet no opte por esta forma de penetrar en los mercados, es la posibilidad de perder control sobre la tecnología y que el socio aproveche la asociación para beneficiarse

**Tanto Freixenet como Campofrío utilizan también las alianzas como otro método de entrada.** García, 2004<sup>32</sup>, en su artículo sobre el papel de las alianzas en la internacionalización de las empresas españolas, presenta que en los últimos años las alianzas han aumentado. Freixenet ha realizado varias alianzas satisfactoriamente, no

---

<sup>32</sup>Tomado de GARCIA, E. (2004) sobre el papel de la alianzas estratégicas.

obstante el propio presidente de Freixenet establece que no está convencido de que sea un buen método y prefiere la instauración de filiales. Campofrío ha realizado alianzas con empresas de grandes marcas, comprando a potenciales competidores, esto le ha permitido posicionarse fuerte en España y en el resto de países en los que tiene presencia.

**b) ¿Las empresas que pertenecen a sectores distintos se internacionalizan de distinta manera?**

**Se puede concluir que las empresas que pertenecen a sectores distintos se internacionalizan de distinta manera.** Pese a que se ha observado que las empresas químicas y/o farmacéuticas comparten con la empresa alimenticia Freixenet el mismo método de internacionalización, la inversión directa con filiales. Esto se puede deber a las características de la empresa, sus recursos disponibles, su tecnología, el plan de internacionalización diseñado y sus motivos para internacionalizarse y no al hecho de que las empresas que pertenecen a sectores distintos se internacionalicen igual.

La principal característica que tiene el método de la inversión directa mediante filiales, es que permite el control total por parte de la empresa. Dichas empresas, tienen tecnologías y productos que buscan proteger a toda costa. Existe el riesgo, subyacente en otros métodos, al compartir la entrada al país con otro socio (mediante acuerdos, alianzas o joint venture) de que se produzcan un comportamiento oportunista. En el caso del sector químico y /o Farmacéutico, al ser un sector tan competitivo, las empresas deben buscar la diferenciación mediante su enorme inversión en I+D y el uso de las patentes que protegen sus productos.

Grifols de igual manera que Esteve, utiliza en algunos casos joint ventures. El uso de este método de manera esporádica responde a los motivos siguientes: le permite compartir costes y riesgos, y le facilita la entrada en mercados muy diferente culturalmente, como en el caso de ambas empresas que tienen presencia en el continente asiático.

A modo de conclusión final, mediante el análisis de seis empresas españolas y sus distintos métodos de internacionalización, se puede discernir que las compañías que pertenecen a un mismo sector, a excepción del caso del sector alimenticio, deciden penetrar en los mercados siguiendo los mismos métodos. Es viable que si se hubiera escogido dentro del sector alimenticio, empresas que ofrecieran productos (muy) similares y no complementarios, el método principal escogido por ambas empresas hubieran sido semejantes. Y también se ha identificado que las empresas que pertenecen a distintos sectores, se internacionalizan de distinta manera. Excluyendo las similitudes del uso del mismo método por razones de protección de patentes o de riesgos de que otras empresas obtengan sus tecnologías.



# Bibliografía y Anexos

## 6. Bibliografía

### LIBROS

- ADÁN,P. (2011): Los pasos de Camper, LID Editorial empresarial, Madrid.
- CALZÓN, B.(2001): Freixenet, las raíces del mundo, Editorial Pirámide, Madrid.
- CANALS, J.(1999): La Internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores, McGraw-Hill, Madrid.
- CERVIÑO, J.(2006): Marketing Internacional: Nuevas perspectivas para un mercado globalizado, Ediciones Pirámide, Madrid.
- LLAMAREZ, O y coordinación Instituto Nacional De Comercio Exterior & Consejo Superior de Cámaras Oficiales de Comercio y Navegación de España. (2005): Estrategia y gestión del comercio exterior. Curso superior, ICEX.
- JOHN, D et al. (2004): Negocios Internacionales: ambientes y operaciones, Editorial Pearson 10ª edición, Capítulos 12, 13, 14 y 15, México.
- NAVAS, J. y GUERRAS, L. (2014). Casos de dirección estratégica de la empresa, Ed. CIVITAS, 5ª edición.
- NAVAS, J. y GUERRAS, L. (2015). Casos de dirección estratégica de la empresa, Ed. CIVITAS, 6ª edición.

### ARTÍCULOS

- ARAYA, A. (2009): “El Proceso de Internacionalización de Empresas”. *TEC Empresarial*, 3 (3), p.18-25.
- ARIÑO, A. (2000): “Alianzas para la internacionalización de Freixenet”. IESE: Centro de Economía Industrial. DG-1300 (2000), pp:1-4.
- AYUSO, S. (2009): “RSC en la empresa internacional Mango”. Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra. Càtedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa, Estudio de Caso núm 1.
- BLANCO, D & CISCAR, C (2010): “ Tenacidad y Perseverancia. Trabajo Fin de Carrera: Estudio Organizacional y financiero de Freixenet. 1998-2007”. Universidad Politécnica de Catalunya: Estudio de Ingeniería Técnica Agrónoma especialidad en Industrias Agroalimentarias.
- OJEDA , F. (2004): “Las burbujas del éxito: la internacionalización de Freixenet”. Universitat Pompeu Fabra.
- CÁMARAS DE COMERCIO Y COLABORACIÓN DE IKEI: “Internacionalización de la empresa Española. Cooperación Empresarial e Inversión Exterior”. Área internacional- servicios de Estudios Cámaras de Comercio.
- CASALDÁLIGA, N.(2013): “Campofrío. Una empresa en crecimiento en un mercado maduro”. Caso de empresa, Escuela de Negocios EOI.

- CERVIÑO, J y BAENA, V. (2009): “La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados”. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, pp: 047-082.
- CISNEROS Cy JIMÉNEZ, M. (2003): “Análisis comparativo de las Fusiones y Adquisiciones en los Planes Estratégicos de las empresas mexicanas. Tesis Licenciatura. Contaduría y Finanzas. Departamento de Contaduría y Finanzas”. Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla, Capítulo 4.
- CUBILLO, J. “Internacionalización de Mango/MNG”. Centro Virtual de Experiencia de Internacionalización en colaboración con ICEX y la Asociación Española de Escuela de Negocios.
- DOSSIER DE PREMSA GRIFOLS 2014.
- FERNANDEZ, M. (1999): “Alianzas estratégicas de carácter tecnológico”. Economía Industrial, 330, pp: 31-41.
- GARCIA, E (2004). “ El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas”, Universia business Review- Actualidad Económica
- GUILLÉN, F. (2004): “ La internacional de las empresas española. ICEX, Historia Empresarial”, 812.
- GUILLÉN, M y GARCÍA, E. (2007): “ La expansión internacional de la empresa española Una nueva Base de datos sistemática”. ICEX, La internacionalización de la empresa Española, 839.
- GONZALEZ, I y ROLDÁN, D. “ Grifols: Trabajo del máster en Economía aplicada”. Universidad de Alicante.
- INFORME ANUAL GRIFOLS 2012.
- INFORME SEGUNDO SEMESTRE 2014 GRIFOLS.
- INFORME FUNDACIÓN MAPFRE. (2013): “La internacionalización de la empresa española: oportunidades y riesgos”. Universidad de Alcalá, Instituto universitario de Análisis Económico y Social, pp: 37-45 y 77-95.
- JUAN, S. ( 2014) : “Trabajo Fin de Máster : Análisis Económico- Financiero de los estados contables de Campofrío Food Group”. Centro Internacional de Postgrado, Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable (SIAC).
- LÓPEZ, S et al. (2006): “Trabajo de Economía aplicada II: Creación de una Marca”. Universidad Pompeu Fabra: Grado de Economía/ Administración.
- MARTÍNEZ, R. (2013): “Trabajo Fin de Grado: Análisis de la Estrategia de Internacionalización: Estudio de MANGO MNG HOLDING, SLU (GRUPO MANGO)”. Escuela de Ciencias Empresariales y Del trabajo de Soria: Universidad de Valladolid.
- MEMORIA SOSTENIBILIDAD DE MANGO, AÑO 2013
- MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD ESTEVE, AÑO 2013.
- MEJÍA, C. “El posicionamiento estratégico”. Documento Planning.
- PAZ, M. (2011): “ Gestión Medioambiental en Esteve”. Presentación power point realizada por la directora de Prevención y medio Ambiente de ESTEVE.
- PLANELLAS, M y SVEJENOVA, S. (2008):” Las claves del Crecimiento de Mango”. Harvard Deusto Business Review,174.

- PRESENTACIÓN DE GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE CAMPOFRÍO. GRUPO AINIA
- PUIG,J & RIBAS,J. (2013): “RSC en la empresa internacional: Freixenet”. Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra, Càtedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa, 6.
- ROCA, Jy ROCA, M. “ESTEVE QUÍMICA S.A ( Grupo Químico-Farmacéutico Esteve): Internacionalización de una empresa de química fina”. Caso realizado por la Salle ·Business Engineering School” en colaboración con el Centro Virtual de Experiencia de Internacionalización (ICEX) y la Asociación Española de Escuela de Negocios.
- SANCHEZ, P. (2010): “ RSC en la empresa internacional: ESTEVE” . Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra, Càtedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa, 3.
- SANDOVAL, B y CARRILLO, J. “CAMPER: Camina, no corras: Camper exporta el espíritu mediterráneo. La implantación de puntos de venta en el mercado internacional”. Centro Virtual de Experiencia de Internacionalización en colaboración con ICEX y la Asociación Española de Escuela de Negocios.
- ZOZAYA, N. (2007): “Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial”. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Elabora, coordina y distribuye: Dirección general de Política de la PYME.

## **PÁGINAS WEB**

- BBVA Con tu empresa: “Filial o sucursal en el extranjero, ventajas e inconvenientes de cada una”. [En línea] ,<<http://www.bbvacontuempresa.es/a/filial-o-sucursal-el-extranjero-ventajas-inconvenientes-cada-una>> [Consulta 13/04/2013].
- GRIFOLS (2014): “Grifols adquiere el 50% del capital de Kiro Robotics por 21 millones de euros”. [En línea] , <<http://www.grifols.com/es/web/international/view-news/-/new/grifols-acquires-50-of-the-share-capital-of-kiro-robotics-for-21-million-euros> > [Consulta 05/04/2013].
- El PAÍS (2014): “Grifols compra la mitad de la vasca Kiro Robotics por 21 millones”. [En línea], <[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/09/19/paisvasco/1411122762\\_598310.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/09/19/paisvasco/1411122762_598310.html)> [Consulta 22/04/2013].
- GRIFOLS (2014): “Grifols inaugura una nueva planta de fraccionamiento de plasma en Estados Unidos”. [En línea] , < <http://www.grifols.com/es/web/international/view-news/-/new/grifols-opens-state-of-the-art-facility-in-clayton-nc-to-help-advance-treatment-of-rare-and-life-threatening-diseases> > [Consulta 05/04/2013].
- El PAÍS (2013): “La mexicana Sigma y la china Shuanghui se alían para controlar Campofrío.” [En línea], <[http://economia.elpais.com/economia/2013/12/23/actualidad/1387792647\\_106070.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/12/23/actualidad/1387792647_106070.html)> [Consulta 05/04/2013].
- APROAFA (2013): “Laboratorios Esteve fusiona sus filiales para recortar costes”. [En línea], <<http://www.aproafa.com/noticia.php?noticia=32908&blt=1>> [Consulta 05/04/2013].
- ESTEVE (2015): “Mundipharma Laboratories GmbH (MUNDIPHARMA) y su empresa asociada independiente, Purdue Pharmaceuticals LP (PURDUE), han anunciado hoy la firma de una alianza mundial de colaboración con Laboratorios Esteve, S.A. (ESTEVE) para el desarrollo global de una nueva generación de medicamentos para el tratamiento del dolor.” [En línea], <<http://www.esteve.es/EsteveFront/PressRoom.do?op=DN&div=otc&con=3505>>[Consulta 05/04/2013].

- GRIFOLS (2011): “Víctor Grifols elegido “Líder Empresarial del año 2011” por la Cámara de Comercio España- Estados Unidos”.  
<[http://www.grifols.com/documents/10192/49252/01\\_np\\_07122011\\_fact\\_grifols\\_crece\\_7\\_7\\_es/df36dbd6-dfcf-4dcb-8784-66b7addc03b0](http://www.grifols.com/documents/10192/49252/01_np_07122011_fact_grifols_crece_7_7_es/df36dbd6-dfcf-4dcb-8784-66b7addc03b0) [En línea], [Consulta 05/04/2013].
- Web Camper de España. [En línea], <[http://www.camper.com/es\\_ES#](http://www.camper.com/es_ES#)> [Consulta 05/04/2013].
- Web Campofrío Food Group. [En línea], <<http://www.campofriofoodgroup.com/>> [Consulta 05/04/2013].
- Web Esteve España. [En línea], <<http://www.esteve.es/EsteveFront/EST.do>> [Consulta 05/04/2013].
- Web Esteve TeijinCare. [En línea], <<http://www.esteveteijin.com/>> [Consulta 05/04/2013].
- Web Freixenet. [En línea], <<http://www.freixenet.es/cava/historia>> [Consulta 05/04/2013].
- Web Grifols España. [En línea], <<http://www.grifols.com/es/web/international/home>> [Consulta 05/04/2013].
- Web Grupo Freixenet. [En línea], <<http://www.grupofreixenet.com/>> [Consulta 05/04/2013].
- Web ISDIN. [En línea], <<http://www.isdin.com/es>> [Consulta 05/04/2013].
- Web Mango de España (Barcelona). [En línea], <[http://shop.mango.com/home.faces?state=she\\_001\\_ES](http://shop.mango.com/home.faces?state=she_001_ES)> [Consulta 05/04/2013].
- Web PensaPharma. [En línea], <<http://www.pensapharma.com/>> [Consulta 05/04/2013].

## **APUNTES**

Asignatura Internacionalización de la Actividad Empresarial. Profesor: Dr. José María Castán Farrer. Del Máster de Internacionalización aspectos económicos, empresariales y jurídico-políticos. Universidad de Barcelona.

## 7. Anexos



Figura 1: Premios Cava brut Rosé . Fuente: Web FREIXENET



Figura 2: Presencia de Esteve en el Mundo. Fuente: Web Esteve

---

<sup>i</sup> Diferencia entre filial y delegación o sucursal:

-filial es una compañía mercantil creada según las normas del estado donde se establece, tienen filiales tienen personalidad jurídica propia y están sometidas a las leyes fiscales del estado de residencia;

-las sucursales o delegaciones son divisiones administrativas de una entidad y pueden ser creadas tanto por empresarios individuales como por sociedades mercantiles. Carecen de personalidad jurídica, ya que no se trata de una sociedad distinta y jurídicamente independientes de la principal sino que es una delegación de la misma empresa que se establece en otro territorio. Fuente: Filial o sucursal en el extranjero, ventajas e inconvenientes de cada una.

Fuente: BBVA Con tu empresa: “Filial o sucursal en el extranjero, ventajas e inconvenientes de cada una”. [En línea] ,<<http://www.bbvacontuempresa.es/a/filial-o-sucursal-el-extranjero-ventajas-inconvenientes-cada-una>>