XV Congreso AECOC
de Frutas y Hortalizas

18-19 JUNIO. VALENCIA

EL PUNTO DE ENCUENTRO
DEL SECTOR

Prof. Jaume Llopis

La expansión internacional de las empresas

Índice

1 **¿Qué hacen los buenos directivos?**

El día a día del director general

2 **Los retos**

Innovación relevante y diferenciación

3 **Las oportunidades**

Internacionalización

Introducción

En entornos cada vez más cambiantes y dinámicos, como los que nos enfrentamos actualmente, la tarea del directivo ha ido cambiando…

Introducción

No podemos desarrollar estrategias empresariales para el siglo XXI con organizaciones y directivos del siglo XX

1. ¿Qué hacen los buenos directivos? El día a día del director general

1. Qué hacen los buenos directivos

Qué hacen los buenos

Directores Generales

Alinear gente

Mover el Network

Agenda y objetivos claros

1. Qué hacen los buenos directivos

Qué es lo que tienen que hacer los altos directivos

- No poner al frente de una responsabilidad de DG a quien no pueda hacer rápidamente una agenda y una red
- No dar excesiva importancia a las herramientas formales, a las técnicas de alta dirección
- Dedicar los primeros 3-6 meses a formar la agenda y la red de contactos

1. Qué hacen los buenos directivos

Liderazgo y Dirección son complementarios

John P. Kotter

1. Qué hacen los buenos directivos

LIDERAR ≠ DIRIGIR

Uno no sustituye al otro, se complementan

*

1. Qué hacen los buenos directivos

Liderazgo

- **Cambio**
- **Visión. Definir la dirección (visión de futuro)**
- **Alinear a la gente**
- **Motivar e inspirar**

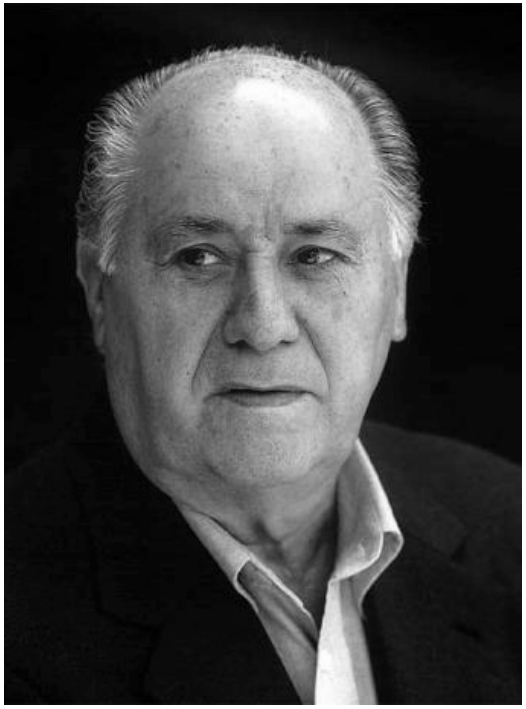
Dirección, el gestor

- **Ordenar lo existente**
- **El que lleva el día a día**
- **Presupuesto a un año**
- **Organizar y proporcionar personal**
- **Controlar y resolver problemas**

Muchos ejemplos de éxito cuando se dan estos tándems: Gallina Blanca, Ferrer internacional, Moulinex, Inditex…

1. Qué hacen los buenos directivos

Una fórmula de éxito:
El tándem **emprendedor** + **gestor**



+

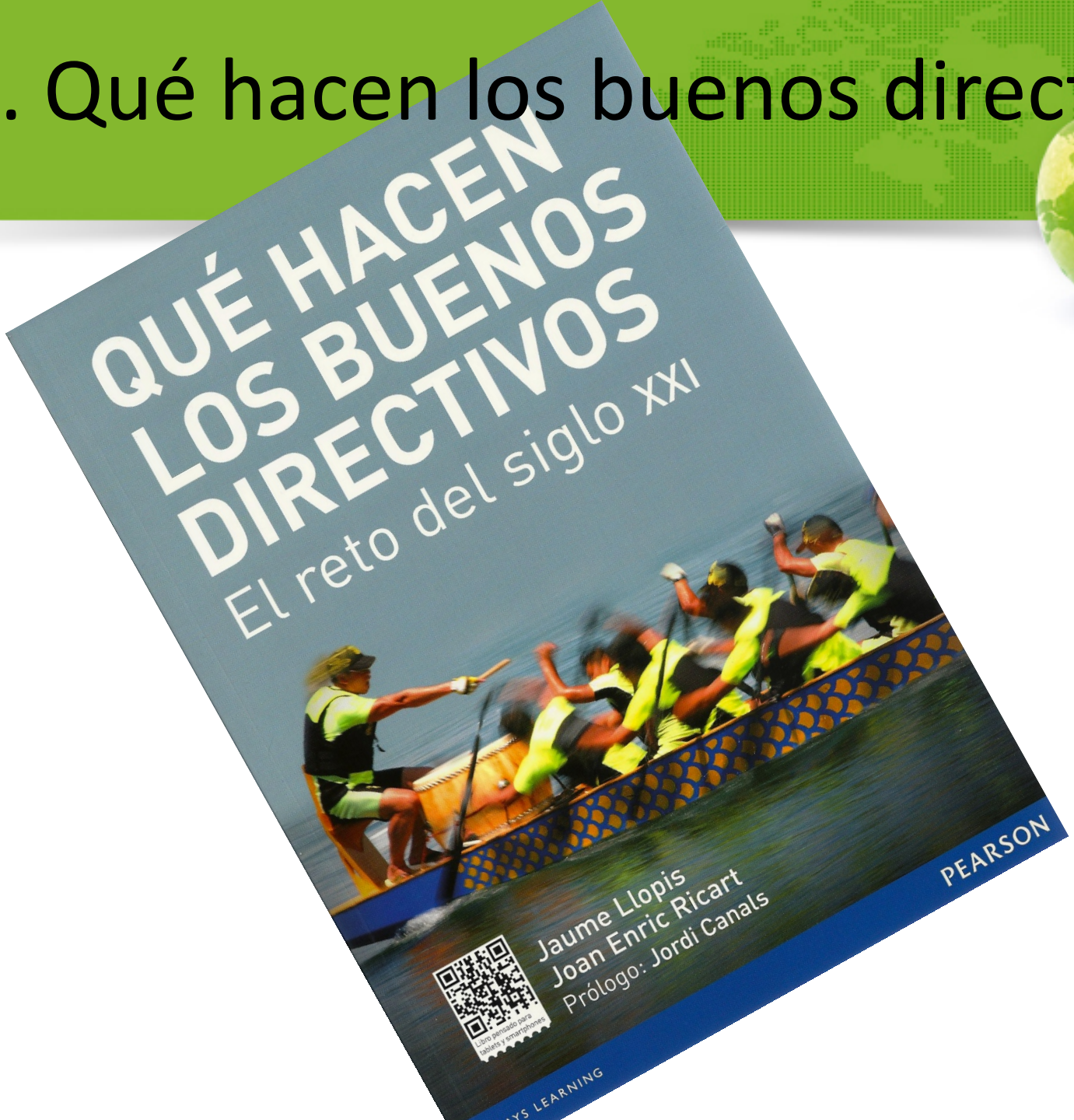
Amancio Ortega
Fundador Inditex

Pablo Isla
Presidente y CEO de Inditex

1. Qué hacen los buenos directivos

¿Qué sabemos de los altos directivos de éxito?

1. Qué hacen los buenos directivos

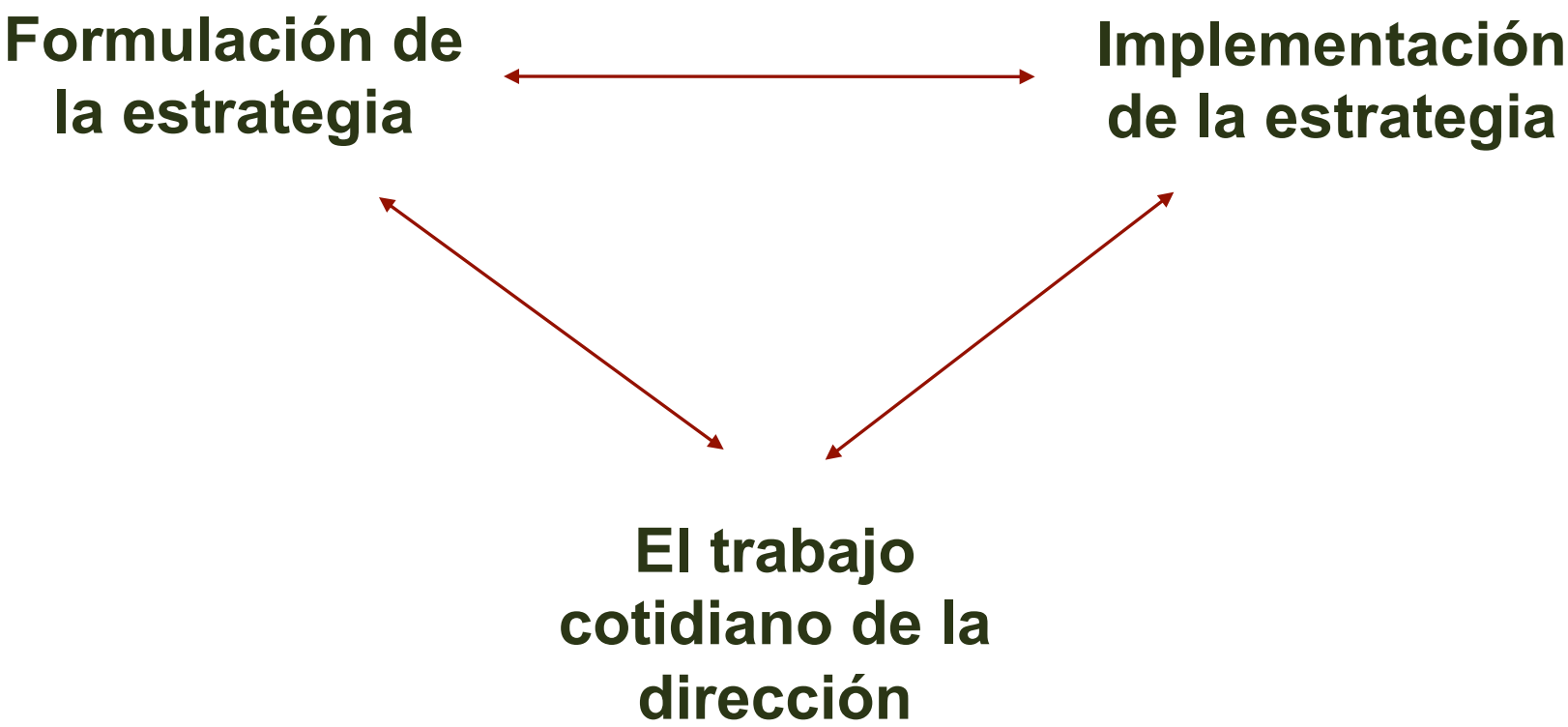


1. Qué hacen los buenos directivos

LOS ROLES BÁSICOS DEL DIRECTIVO

1. Qué hacen los buenos directivos

La acción de la alta dirección



1. Qué hacen los buenos directivos

El 90% de su tiempo

dedicado al día a día

1. Qué hacen los buenos directivos

¿Cuáles son los elementos comunes entre nuestros protagonistas?

1. Qué hacen los buenos directivos

Difícil generalizar. La función directiva viene condicionada por lo que denominamos ***discrecionalidad directiva***

La capacidad del directivo de impactar en la actuación de la empresa viene condicionada por:

- Las características del sector
- Las características propias de la empresa: tamaño, capacidad financiera, historia, etc.
- Las características personales del directivo

1. Qué hacen los buenos directivos

Tres prioridades en todos los casos:

1. Crear un **Futuro** y comunicarlo
2. Adecuar constantemente el **Modelo de negocio**
   - Innovación
   - Internacionalización
3. Las **Personas** como centro de la organización

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

1. Qué hacen los buenos directivos

Tener una visión de FUTURO, comunicarla adecuadamente y comprometer a toda la organización en esta dirección

*****

1. Qué hacen los buenos directivos

Adecuar constantemente el
MODELO DE NEGOCIO

- Búsqueda constante de la diferenciación
- Enfoque en la calidad
- Enfoque en la innovación
- Enfoque en la internacionalización

1. Qué hacen los buenos directivos

Asegurar que la empresa desarrolla el MODELO DE NEGOCIO para adaptarse a las necesidades futuras de sus clientes

1. Qué hacen los buenos directivos

Comunicar la estrategia

a todos los niveles

1. Qué hacen los buenos directivos

Éxito empresarial

Una buena estrategia, compartida con todos

y ejecutada con excelencia

Estrategia x Aceptación x Ejecución = Resultados

E x A x E = R

10 x 1 x 1 = 10

8 x 5 x 5 = 200

*

1. Qué hacen los buenos directivos

Las PERSONAS como centro
de la organización

a) La gestión del talento

b) La gestión del riesgo y el reto

c) Exigencia en la obtención de resultados

“Resultadocracia. La autonomía se gana con resultados”

Marcos de Quinto, Presidente de Coca-Cola Iberia

*

1. Qué hacen los buenos directivos

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

- **Principios y valores organizativos**
- **Objetivos institucionales**
- **Filosofía de funcionamiento**

1. Qué hacen los buenos directivos

VALORES

Cada vez más importantes para el **éxito a largo plazo** de las compañías

"Si tengo un directivo que me consigue y supera todos los objetivos pero no comparte los valores de la empresa, lo despido"

Jack Welch *

1. Qué hacen los buenos directivos

La **ESTRATEGIA INSTITUCIONAL** es el paraguas que integra los tres aspectos fundamentales para el éxito de cualquier organización:

1. Una clara elección del **FUTURO**
2. Un equipo de **PERSONAS** capaces y comprometidas
3. Un **MODELO DE NEGOCIO** claro y diferencial

1. Qué hacen los buenos directivos

2. Los retos: Innovación relevante y diferenciación

2. Los retos. Innovación relevante y diferenciación

Alimentación y bebidas sigue siendo un sector:

- ✓ **Representativo**
  - Primer sector industrial (Contribución al PIB ≈ 8%)
  - 20% del empleo industrial
  - Sector estratégico según el Plan Integral de Política Industrial 2020
- ✓ **Anticíclico** (…o casi)
  - Mantiene niveles de producción y facturación
  - Tasa de paro = 12,3% < 27,16% Total Economía
- ✓ **Dinámico**
  - Balanza comercial positiva (Superávit = 3.026 millones €)
  - Capaz de atraer inversión extranjera (732,68 millones €*)

** Dato 2011*

2. Los retos. Innovación relevante y diferenciación

Ante este panorama, a los fabricantes de alimentación y bebidas solo les quedan dos opciones:

A. Hacerlo mejor ⇒ INNOVACIÓN

B. Hacerlo diferente ⇒ DIFERENCIACIÓN

OBJETIVO:
RECUPERAR LOS MÁRGENES

2. Los retos. Innovación relevante y diferenciación

A. Hacerlo mejor ⇒ INNOVACIÓN

- Innovación relevante, que el consumidor –y el distribuidor— perciban como un auténtico valor añadido
- Mejoras de eficiencia en la producción, en la gestión de la cadena de suministro o en el *packaging* que permitan reducir los costes

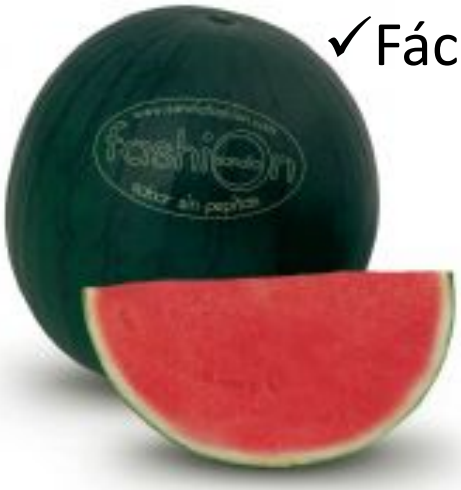
2. Los retos. Innovación relevante y diferenciación

Estrategia de INNOVACIÓN

Melón Bollo:

✓Innovación en packaging

✓Fácil y cómodo de llevar



Sandía Fashion:

✓Sin pepitas

✓Marcaje láser (logo)

HAY QUE GANARSE EL SITIO EN EL LINEAL!

2. Los retos. Innovación relevante y diferenciación

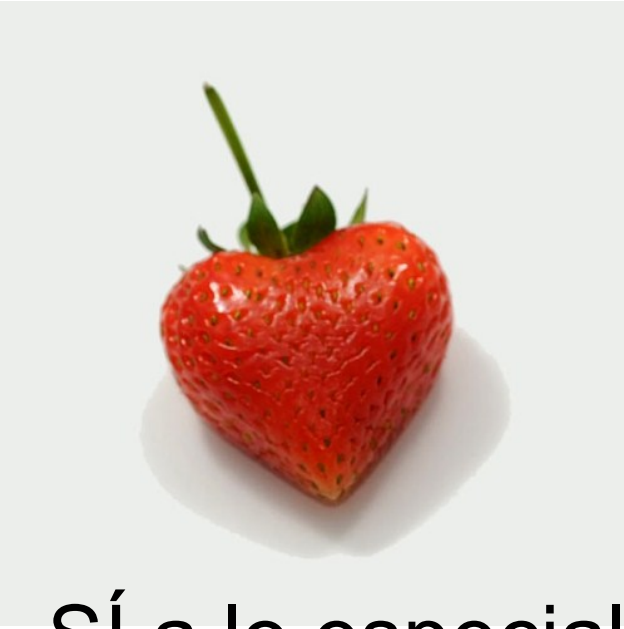
B. Hacerlo diferente ⇒ DIFERENCIACIÓN

- Marcas diferenciadas, que creen un vínculo emocional con el consumidor
- Productos *Premium*, para los que no consideran únicamente la variable del precio
- Innovación de producto, para atraer a nuevos consumidoreso crear nuevas ocasiones de consumo

2. Los retos. Innovación relevante y diferenciación

Estrategia de DIFERENCIACIÓN

NO a lo genérico



SÍ a lo especial

DIFERENCIARSE O MORIR!!

3. Las oportunidades Internacionalización

3. Las oportunidades: Internacionalización

- Las cerca de 123.000 empresas exportadoras que hay en España, solo son el 3,8%
- El porcentaje de exportadoras regulares se reduce a un testimonial 1,2%

LA INTERNACIONALIZACIÓN SIGUE SIENDO UNA ASIGNATURA PENDIENTE. ESPECIALMENTE DE LAS PYMES

3. Las oportunidades: Internacionalización

3. Las oportunidades: Internacionalización

BENEFICIOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

ESTRATEGIA COMPETITIVA

RECURSOS NECESARIOS

VENTAJAS COMPETITIVAS

3. Las oportunidades: Internacionalización

Definiendo la estrategia

3 PREGUNTAS CLAVE:

1. ¿EN QUÉ MERCADOS ENTRAR?

2. ¿CON QUÉ ESTRATEGIA?

3. ¿CON QUÉ TIPO DE ESTRUCTURA?

1 RESPUESTA QUE LO CONDICIONA TODO:

¿QUÉ VENTAJA COMPETITIVA PRETENDEMOS EXPLOTAR?

3. Las oportunidades: Internacionalización

Actividades a internacionalizar

3. Las oportunidades: Internacionalización

1. ¿EN QUÉ MERCADOS ENTRAR?

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE MERCADOS OBJETIVO

1. **Factores de localización**
   - Demanda interior
   - Acceso y/o control de suministros
   - Capital humano
   - Tecnología

2. **Barreras de entrada (Porter)**
   - Economías de escala de competidores locales
   - Dificultad para diferenciar el producto y posicionarlo adecuadamente
   - Acceso restringido a canales de distribución
   - Inversiones de capital costosas
   - Desventaja en costes, independientemente de la escala
   - Política gubernamental desfavorable

3. **Evaluación de las distancias (Modelo CAGE)**
   - Culturales
   - Administrativas
   - Geográficas
   - Económicas

3. Las oportunidades: Internacionalización

2. ¿CON QUÉ ESTRATEGIA?

¿CÓMO ABORDAR LA ENTRADA EN UN NUEVO MERCADO?

- Exportación
- Inversión Directa (filial propia/compra de empresa local)
- *Joint Venture* con socios locales o extranjeros
- Acuerdos de licencias
- Franquicias
- Subcontratación de actividades o funciones en el exterior

Elegir entre este abanico de opciones no es fácil. Probablemente sea uno de los aspectos más críticos del proceso de internacionalización

3. Las oportunidades: Internacionalización

FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

No hay patrones establecidos, sino trajes a medida.

Cada empresa debe trazarse su propio camino y seguirlo, adaptando la estrategia a su punto de partida y a las capacidades y recursos que tiene o puede conseguir.

3. Las oportunidades: Internacionalización

3. ¿CON QUÉ TIPO DE ESTRUCTURA?

Formas de internacionalización

- **INTERNACIONALIZACIÓN**
  - **EXPORTACIÓN**
    - **Indirecta**
      - Intermediarios
      - Empresas de *trading* (*)
    - **Concertada**
      - *Piggy-back*
      - Consorcio de exportación
      - Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE)
      - Franquicia internacional
      - *Joint Venture* (JV) internacional
      - Alianza estratégica
    - **Directa**
      - Venta directa (sucursales/filiales comerciales)
      - Distribuidores/Agentes
      - Subsidiaria Comercial
  - **INVERSIÓN**
    - **Propiedad compartida**
      - *Joint Venture* (JV)
      - Compra parcial de empresa local
    - **Propiedad individual**
      - Compra total de empresa local (100% del capital)
      - Creación de filial propia (comercial o productiva)

(*) Piggy-back: Utilización de la red de ventas de otra compañía en el extranjero a cambio de una comisión. Normalmente, para productos que se distribuyen en canales similares y son complementarios

3. Las oportunidades: Internacionalización

BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Barreras de país

- Idioma
- Mentalidad y forma de proceder
- Diferencias culturales, étnicas, religiosas…
- Barreras arancelarias, económicas, jurídicas

Barreras sectoriales o de mercado

- Desconocimiento del mercado
- Competencia
- Logística y distribución
- Hábitos de consumo
- Normativas y procedimientos regulados

Barreras organizativas internas

- Falta de recursos
- Falta de un compromiso firme con la internacionalización
- Gestión de expatriados

3. Las oportunidades: Internacionalización

LOS DIEZ PASOS DE LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

1. La internacionalización es una necesidad para la empresa pero también una oportunidad que no puede dejar pasar. Asegúrese de que todo el equipo directivo está comprometido y convencido de ello.
2. Todos deben tener clara cuál es la estrategia de la empresa, dónde se sustenta su ventaja competitiva, cuál es su modelo de negocio y cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
3. Tener claro de qué recursos económicos y de qué talento directivo se dispone para dedicar a la internacionalización.
4. Concretar y analizar en profundidad qué objetivos se persiguen con la internacionalización y comprobar su encaje con la estrategia empresarial.
5. Responder a las preguntas clave: qué actividades vamos a internacionalizar y por qué; en qué mercados debemos entrar; con qué estrategia de entrada; con qué tipo de organización inicial.

3. Las oportunidades: Internacionalización

6. Analice detenidamente el punto de partida inicial de la organización:
   a) ¿Qué queremos lograr con la internacionalización?
   b) ¿Qué capacidades y recursos necesitamos para tener éxito?
   c) ¿Qué recursos y talento tenemos disponibles para iniciar el camino?
7. Trace un plan de acción concreto que identifique el punto de partida, la posición deseable y los medios y recursos a movilizar para alcanzar el objetivo.
8. Reflexiones sobre las barreras que pueden surgir en el camino y busque la forma de sortearlas. Anticiparlas ayuda a gestionarlas mejor.
9. Identifique una serie de hitos importantes y establezca medidas de supervisión y control de los riesgos que le permitan evaluar el grado de avance.
10. Empiece a andar. Mejor hoy que mañana. Y no olvide pedir ayuda cuando lo necesite.

3. Las oportunidades: Internacionalización

¡PASE A LA ACCIÓN!

"Tiene más riesgo no internacionalizarse que hacerlo"

Mario Rotllant
Consejero Delegado de Cobega

Gracias por vuestra atención

Prof. Jaume Llopis
jllopis@iese.edu