

**La expansión internacional de las empresas**  
*Jaume Llopis, Profesor Dirección Estratégica IESE*

JORNADA CESCE-IESE  
IESE Barcelona, 22 Noviembre 2011



## ***Sr. Rajoy:***

1. FINANCIACIÓN
2. EXPORTACIÓN



**Crecimiento & Empleo**



Apoyo a las exportaciones catalanas = 26,15% total exportaciones españolas

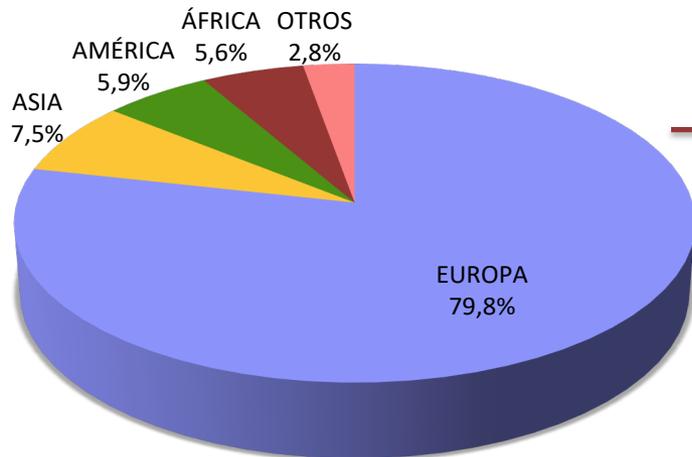
**MOTOR DE CRECIMIENTO**

# El sector exterior español en 2010

- Exportaciones = 185.799 mill. € (+17,4%)
  - Importaciones = 238.082 mill. € (+14,2%)
- 
- Déficit comercial = 52.283 mill. € (+4,2%)
  - Tasa de cobertura = 78% (+2,1%)

Las exportaciones se recuperaron en 2010, creciendo más de un 17%.  
(En 2009 habían retrocedido un 15,5%)

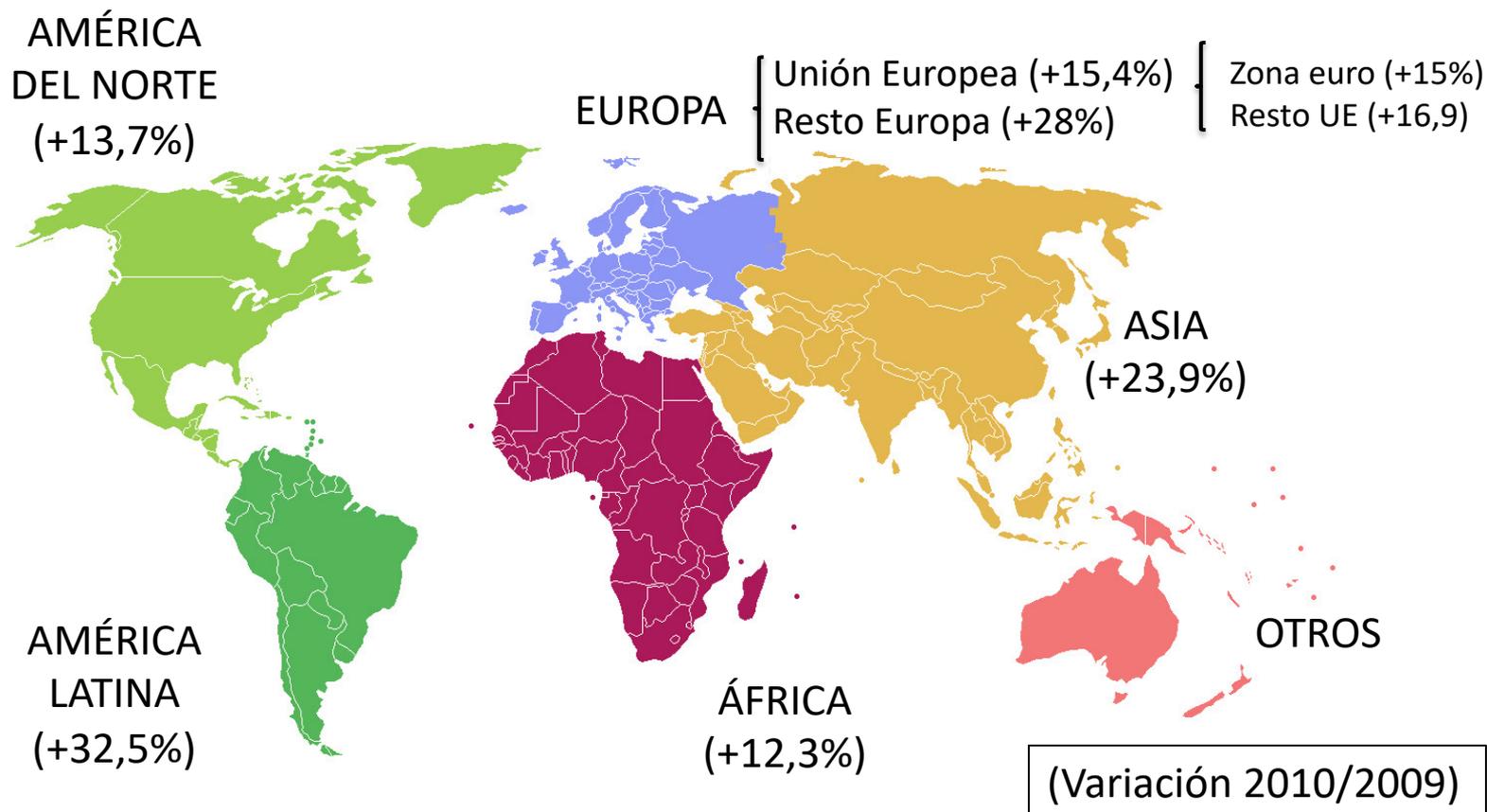
## Destino de las exportaciones españolas:



Europa todavía concentra casi un 80% de las exportaciones españolas, aunque poco a poco va aumentando la diversificación geográfica

# El sector exterior español en 2010

Las exportaciones españolas crecen en todas las regiones, pero especialmente en América Latina, países europeos fuera de la UE y Asia.



Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

# El sector exterior español en 2010

---

*Top 5 países destino  
por **VOLUMEN***

<u>País destino</u>	<u>% sobre el total de exportaciones</u>
1. Francia	18,3
2. Alemania	10,5
3. Portugal	8,9
4. Italia	8,8
5. Reino Unido	6,2

*Top 5 países destino  
por **CRECIMIENTO***

<u>País destino</u>	<u>% crecimiento 2010/2009</u>
1. Brasil	+ 59,6
2. Sudáfrica	+ 55,7
3. India	+ 48,8
4. Turquía	+ 44,5
5. China & Hong-Kong	+ 40,2

# Argumentos para la internacionalización

---

## *¿Por qué internacionalizar la empresa?*

- Compensar la caída de la demanda interna
- Dar salida a excesos de producción
- Diversificar riesgos
- Aprovechar economías de escala
- Adquirir y aplicar nuevas capacidades y/o recursos (materias primas, tecnología, capital humano...)
- Reaccionar a la entrada de competidores exteriores
- Compensar la saturación del mercado doméstico
- Buscar mercados menos maduros y con mayor potencial de crecimiento
- Explotar las oportunidades y el atractivo de los nuevos mercados emergentes:
  - *BRIC*: Brasil, Rusia, India y China
  - *Next Eleven*: Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Corea del Sur, Turquía y Vietnam

# Argumentos para la internacionalización

El País, domingo 20 de noviembre de 2011

EL PAÍS, DOMINGO 20 DE NOVIEMBRE DE 2011

»Empre



Una familia hace la compra en un supermercado de Bombay. El poder adquisitivo de la clase media india no deja de crecer. / DANISH SIDDIQUI (REUTERS)

## El objetivo se llama India

Las empresas españolas lanzan un plan para vender productos agroalimentarios

VIDAL MATÉ

Hace poco más de un año, el número de empresas agroalimentarias españolas que operaban en el mercado indio apenas superaban las cincuenta. Actualmente la cifra se eleva casi a la centena, gracias fundamentalmente al desarrollo del Plan India 2010-2012, que ha ayudado a casi duplicar el volumen de ventas en el segundo país del mundo en número de habitantes.

El Plan India se ha planteado desde la experiencia de los planes puestos en marcha en China, el primero entre 2007 y 2009 y el segundo desde 2010 a 2012, que han supuesto multiplicar por

**Vinos, aceite, dulces, postres o conservas son los productos más demandados**

tres el valor de las exportaciones agroalimentarias hasta los 300 millones de euros, solo por detrás de los 700 millones de euros que se facturan en Estados Unidos, al margen de las ventas en el seno de la Unión Europea.

El plan supone anualmente un coste medio superior a los 300.000 euros, de los que 40.000 son aportados por el Ministerio de Medio Ambiente, 40.000 por el Instituto de Comercio Exterior (Icex), otros 40.000 por la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 120.000 por las comunidades autónomas de Andalucía, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Aragón, País Vasco, La Rioja, Asturias, Galicia, Extremadura y Cataluña, y entre 60.000 y

70.000 euros por las empresas participantes.

En la actualidad no hay ninguna empresa agroalimentaria española con producción en India. La apuesta de la industria agroalimentaria por ese país responde a los datos sobre el potencial a medio plazo de ese mercado, al margen de las barreras que existen para la demanda de algunos productos por motivos religiosos o simplemente por tradición. Los industriales y las diferentes Administraciones entienden que existe ya una población importante, sobre todo en el medio urbano, totalmente abierta a la oferta de todo tipo de productos importados.

Entre las empresas que se hallan implicadas en este plan y que ya tienen un mercado incipiente en ese país se hallan firmas como Torres, Bodegas Franco-Españolas, Paternina, Bodegas Roda, Bodegas Larchago, Vinicola de Castilla o Anecoop, en vino; Borges, Castillo de Canena, Cooperativa La Carrera, en aceites; Pascual, en postres; Jolca y Agrosevilla, en aceitunas; Calvo, en conservas, o Valor, en chocolates.

El sector de alimentación y bebidas indio está valorado en unos 134.000 millones de euros. Frente a esa cifra, las importaciones de los productos agroalimentarios no son todavía muy elevadas—solo unos 7.000 millones de euros—, pero se han duplicado en los últimos cuatro años. A favor de la introducción de los productos importados en ese país se halla el éxito de los restaurantes de comida internacional, el aumento de la distribución moderna, el desarrollo de tiendas especializadas en alimentación, un aumento del consumo de carnes, buenos datos macroeconómicos y un crecien-

to peso de la población urbana con poder adquisitivo.

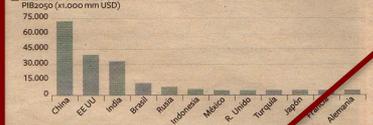
En contra se halla el fuerte peso de la demanda de productos vegetales por razones religiosas en una parte de la población, altas barreras arancelarias directas o indirectas, hábitos de consumo

mu muy marcados en favor de los productos nacionales, productos locales a precios muy bajos o el escaso desarrollo de la red minorista de distribución.

En el caso español se ha constatado que sus productos tienen una buena acogida en los medios

### Previsiones de crecimiento y oportunidades de comercio

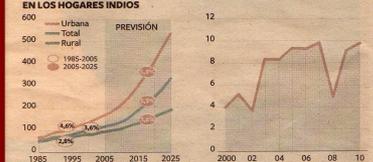
#### ■ LAS MAYORES ECONOMÍAS DEL MUNDO EN 2050



#### ■ LOS MERCADO EMERGENTES MÁS ATRACTIVOS EN COMERCIO MINORISTA\*

Ranking	País	Riesgo país	Atracción mercado	Saturación mercado	Puntuación GRDI
1	Vietnam	57	34	67	88
2	India	29	39	78	80
3	Rusia	31	52	50	72
4	China	36	50	45	67
5	Egipto	27	34	90	66
6	Marruecos	26	36	80	66
7	Arabia Saudita	49	40	63	62
8	Chile	44	52	45	60
9	Brasil	23	60	60	60
10	Turquía	20	53	59	58

#### ■ CRECIMIENTO DE CONSUMO EN LOS HOGARES INDIOS



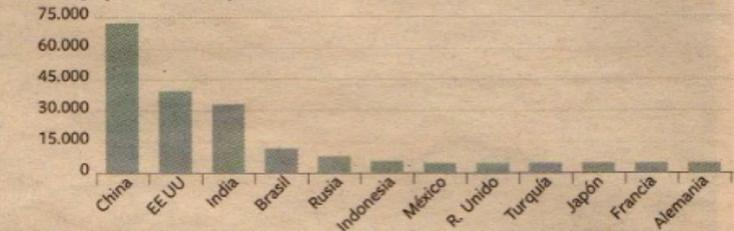
Fuente: Goldman Sachs, AT Kearney's Global Retail Development Index 2008 (GRDI), Mckinsey G.I. y Banco Mundial

EL PAÍS

## Previsiones de crecimiento y oportunidades de comercio

### ■ LAS MAYORES ECONOMÍAS DEL MUNDO EN 2050

PIB2050 (x1.000 mm USD)

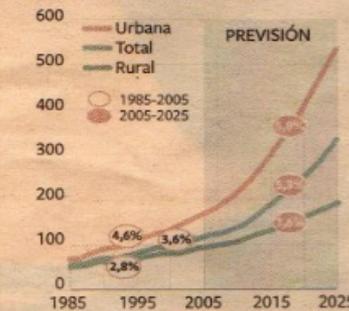


### ■ LOS MERCADO EMERGENTES MÁS ATRACTIVOS EN COMERCIO MINORISTA\*

Ranking	País	Riesgo país	Atracción mercado	Saturación mercado	Puntuación GRDI
1	Vietnam	57	34	67	88
2	India	29	39	78	80
3	Rusia	31	52	50	72
4	China	36	50	45	67
5	Egipto	22	34	90	66
6	Marruecos	26	36	80	66
7	Arabia Saudita	49	40	63	62
8	Chile	44	52	45	60
9	Brasil	23	60	60	60
10	Turquía	20	53	59	58

(\* ) RIESGO 100 = ALTO 0 = BAJO ATRACTIVO 100 = ALTO 0 = BAJO SATURACIÓN 100 = NO SATURADO 0 = SATURADO

### ■ CRECIMIENTO DE CONSUMO EN LOS HOGARES INDIOS



Fuente: Goldman Sachs, AT Kearney's Global Retail Development Index 2008 (GRDI), Mckinsey G.I. y Banco Mundial

EL PAÍS

# Argumentos para la internacionalización

---

- Las empresas españolas del IBEX 35 ya obtienen más de la mitad de su facturación en el exterior: un 55% en 2010 (frente a un 51% en 2009; menos del 24% en 1997)
- Las ventas de las cotizadas alcanzaron la cifra de 454.378 millones, un 11,38% más que en 2009. El resultado de explotación fue de 60.994 millones, un 28% más
- La facturación en España apenas creció un 1,4%. Pero compensaron la atonía del mercado doméstico con un aumento del 14,5% de sus ventas en el exterior
- Dentro del índice selectivo, las actividades internacionales suponen ya la mitad de la cifra de negocio para 17 compañías. Entre ellas:

<b>Empresa</b>	<b>Fact.Exterior</b>	<b>Empresa</b>	<b>Fact.Exterior</b>
Ebro Foods	93%	Abengoa	74%
Acerinox	90%	Inditex	70%
Gamesa	89%	Ferrovial	69%
Técnicas Reunidas	87%	Telefónica	68%
Banco Santander	77%	Mapfre	66%
Grifols	76%	OHL	65%

# Estrategia de internacionalización

---

## 3 preguntas clave:

1. *¿EN QUÉ MERCADOS ENTRAR?*
2. *¿CON QUÉ ESTRATEGIA?*
3. *¿CON QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN?*

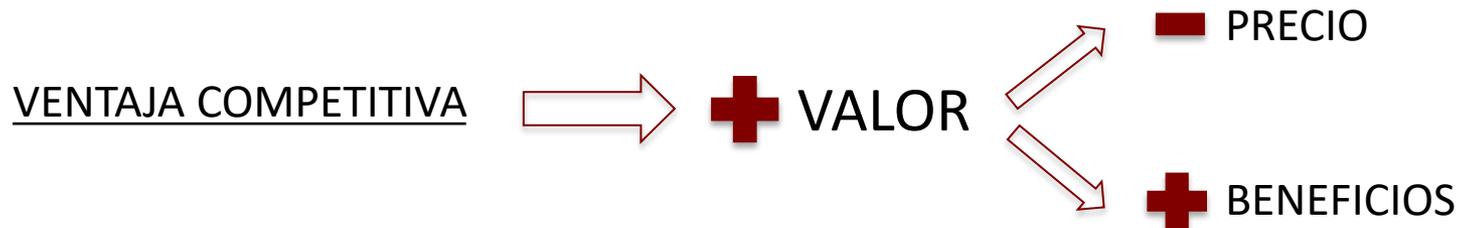
## 1 respuesta que lo condiciona todo:

*¿QUÉ VENTAJA COMPETITIVA PRETENDEMOS EXPLOTAR?*

# Estrategia de internacionalización

---

**VENTAJA COMPETITIVA** = Ventaja que se tiene respecto a los competidores por ofrecer MÁS VALOR al mercado, ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o mayores beneficios que justifiquen un precio más alto.



La tabla **ADDING VALUE\*** es un marco para ayudar a las compañías evaluar si un movimiento estratégico en particular tiene sentido para agregar valor a la empresa tanto local como globalmente.

- A** – Añadir volumen o crecimiento
- D** – Disminuir los costes
- D** – Diferenciar
- I** – Incrementar el atractivo o el poder de negociación de una industria
- N** – Normalizar (u optimizar) el riesgo
- G** – Generar y aplicar nuevos conocimientos, recursos y capacidades

# Estrategia de internacionalización

---

## 1. ¿EN QUÉ MERCADOS ENTRAR? → **KNOW-WHERE**

- Detectar oportunidades de negocio. Análisis y prospectiva de mercados
- Considerar y evaluar distancias: Modelo CAGE → Diferencias
  - Culturales
  - Administrativas
  - Geográficas
  - Económicas
- Factores de localización: →
  - Demanda interior
  - Acceso/control suministros
  - Capital humano
  - Tecnología
- Barreras de entrada: → (Porter)
  - Economías de escala competidores locales
  - Difícil diferenciación del producto
  - Acceso restringido a los canales de distribución
  - Inversiones de capital costosas
  - Desventaja en costes, independientemente de la escala
  - Política gubernamental desfavorable

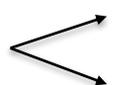
# Estrategia de internacionalización

## 2. ¿CON QUÉ ESTRATEGIA?



**KNOW-HOW**

3 tipos de estrategias genéricas (Porter):

1. Liderazgo en costes
2. Diferenciación
3. Enfoque 
  - 3.A. Enfoque en costes
  - 3.B. Enfoque en diferenciación

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costes bajos	Diferenciación
ALCANCE COMPETENCIA	Target amplio	1. Liderazgo en costes	2. Diferenciación
	Target "nicho"	3.A. Enfoque en costes	3.B. Enfoque en diferenciación

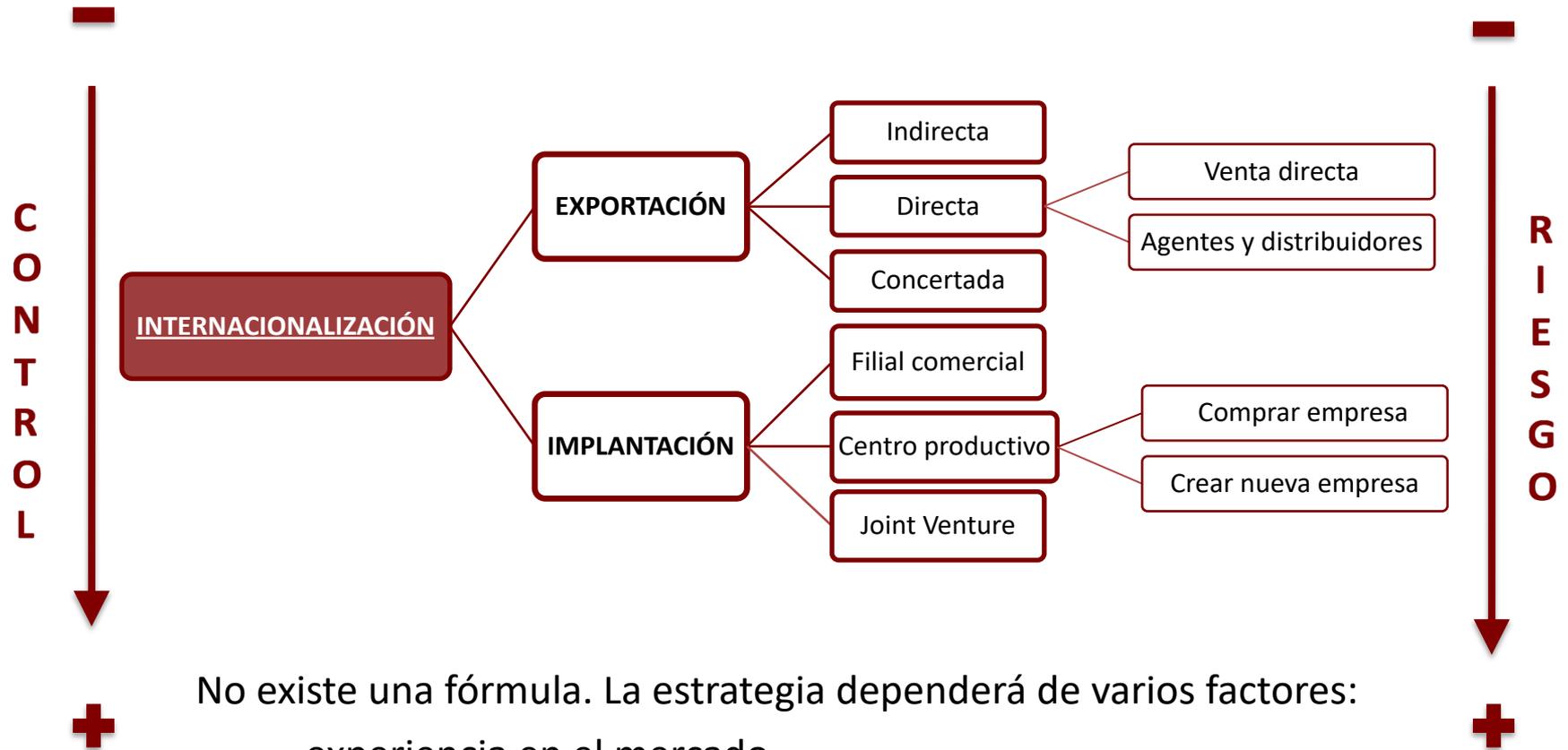
# Estrategia de internacionalización

## 2. ¿CON QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN?

**KNOW-WHO**



# Estrategia de internacionalización



- experiencia en el mercado
- canales de distribución
- factores de localización
- diferencias culturales...

## Best practices

---



Ventas: 529 mill. € (+12%)

Beneficio: 10,2 mill. € (+28%)

Facturación exterior = 71% ventas

- Empresa familiar fundada en 1896. 4ª Generación al mando
- Produce y comercializa aceites de oliva, aceites vegetales, aceitunas, frutos secos y otros productos. Es uno de los primeros operadores de la Dieta Mediterránea en el mundo

### **INTERNACIONALIZACIÓN:**

- Presencia comercial en más de un centenar de países
- Borges: marca de aceite con mayor distribución en el mundo
- Filiales comerciales propias en EE.UU., Brasil, Chile, Francia, Polonia, Rusia, India, China, Túnez, Jordania, Egipto
- Red internacional de agentes comerciales
- Plantas de producción en Túnez, Jordania, Chile, Marruecos y California

# Best practices





Ventas: 990,7 mill. € (+8,5%)

Beneficio: 115,5 mill. €

Facturación exterior = 77% ventas

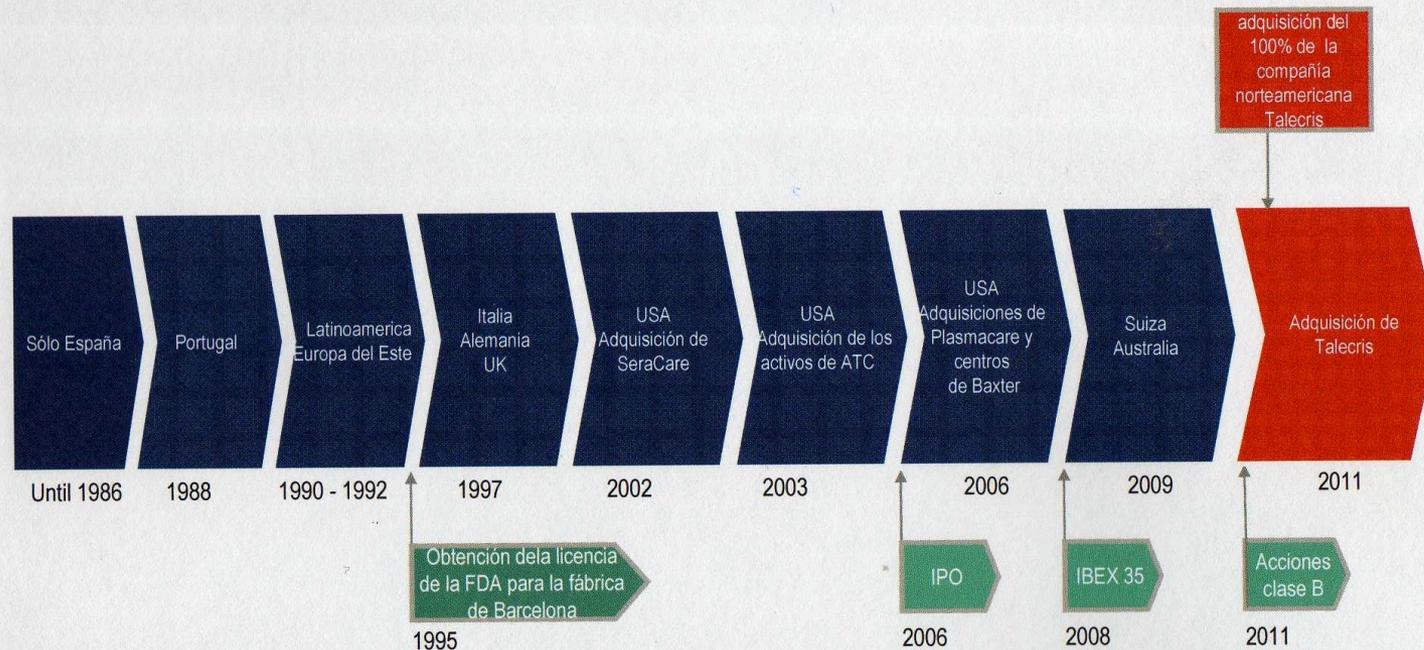
- Empresa familiar fundada en 1940
- Primera empresa europea en la elaboración de productos derivados de la sangre
- Cotiza en bolsa desde el 2006. Desde el 2008, forma parte del IBEX 35

### **INTERNACIONALIZACIÓN:**

- Presencia comercial en más de 90 países
- Filiales propias en más de una veintena de países
- Centros productivos en España, EE.UU., Alemania y Australia
- Tras la compra de la norteamericana Talecris –por 2.800 millones de euros—, se consolida como el tercer mayor fabricante de derivados sanguíneos

# Best practices

## Internacionalización de Grifols y proceso de crecimiento



Una empresa líder en el mercado mundial de hemoderivados

TORRES®



Ventas: 200 mill. € (+11,5%)

Facturación exterior = 72% ventas

- Empresa familiar fundada en 1870. 4ª Generación al mando
- Posee 1.869 hectáreas de viñedos, 1.397 en España

### **INTERNACIONALIZACIÓN:**

- Presencia comercial en más de 140 países con 50 marcas distintas
- Cepas propias en España, Chile y California
- Empresas filiales en Suecia y Brasil
- Participaciones (10-30%) en India, México, Reino Unido, EE.UU. y Finlandia

## Best practices

---



Ventas: 1.416 mill. € (+7,5%)  
Beneficio: 69 mill. € (+21%)

*\* Datos 2009, último ejercicio disponible*

- Empresa familiar fundada en 1951
- Embotelladora de Coca-Cola en Cataluña, Aragón, Baleares, Canarias y Andorra
- Distribuye, además de Coca-Cola, otras marcas como Fanta, Aquarius, Nestera y Sprite.

### **INTERNACIONALIZACIÓN:**

- Tiene presencia en 12 países africanos a través de Equatorial Coca-Cola Bottling Company (ECCB), de la que tiene un 75% del capital. El resto lo controla Coca-Cola
- ECCB cerró 2009 con una facturación de 430,5 millones de euros (+16%) y es líder en el segmento de bebidas refrescantes con una cuota de mercado del 75%
- Cobega acaba de adquirir la distribuidora de Coca-Cola en Islandia: el país con un mayor consumo per cápita de esta bebida

# Las reglas de oro de la internacionalización

---

- 1. No se fije sólo en el tamaño del mercado**
- 2. Tenga en cuenta las diferencias CAGE**
- 3. Adapte su modelo de negocio a las características del mercado**
- 4. Transforme su organización**
- 5. Tenga paciencia: no espere resultados inmediatos**
- 6. Apóyese en la fuerza de una marca (no necesariamente tiene que ser la suya)**
- 7. Déjese ayudar**

# 1. No se fije sólo en el tamaño del mercado



*“Para nosotros, la tarea se basó en descubrir nichos de mercado, área por área, y diferenciar entre mercados maduros y emergentes”*

Josep Pont (Borges)

## 2. Tenga en cuenta las diferencias CAGE

**C**ulturales: tradiciones, religión, costumbres sociales...

**A**ministrativas: aranceles, regulación, burocracia...

**G**eográficas: distancias, comunicaciones, tiempo respuesta...

**E**conómicas: renta per cápita, distribución de la renta...

***'One size fits all'***: Error frecuente entre las empresas norteamericanas.

Exportar su modelo de negocio sin atender a las particularidades del mercado local.

Ejemplos: Wal-Mart en Alemania o Sears en España



# 4. Transforme su organización

- No basta con el conocimiento de técnicas comerciales ni con tener un departamento de exportación
- La internacionalización debe convertirse en una política de empresa y emanar de la dirección general
- Los primeros ejecutivos deben dar ejemplo: estilo y mentalidad internacional
- Lo ideal: un *insider* en cada país

## 5. Tenga paciencia: no espere resultados inmediatos

*“Hasta el año 2000, perdimos un acumulado de un millón de dólares y hasta 2003 y 2004 cubrimos pérdidas”*

*Miguel Torres, Presidente y CEO de Bodegas Torres  
(hablando sobre el negocio en China)*

- Bodegas Torres entró en China en 1997, de la mano de una cooperativa local. Entonces, el Gobierno exigía entrar de la mano de socios locales a través de *joint-ventures*
- En 2010, las ventas de Torres en China sumaron 16,16 millones de euros: un 40% más que en el ejercicio anterior y el equivalente al 8% de la facturación total del grupo.

6. Apóyese en la fuerza de una marca  
(no necesariamente tiene que ser la suya)

# ZARA

Natura Bissé  
Barcelona



HOME

A Taste of the Good Life

**STAR**

A Taste of the Good Life

*California*  
EXTRA VIRGIN  
**OLIVE OIL**

SAN FRANCISCO, CALIFORNIA  
1849 HONOLULU, HAWAII  
1848 SAN PEDRO DE MACORIS, DOMINICAN REPUBLIC

*Your choice for authentic Mediterranean flavor!*



# 7. Déjese ayudar



- Prospectiva de mercados
- Financiación
- Análisis y cobertura de riesgos
- Pólizas y seguros de crédito
- Información económica y financiera
- Misiones comerciales
- Subvenciones
- Asesoramiento y acompañamiento

***“Tiene más riesgo no internacionalizarse que hacerlo”***

Mario Rotllant, Consejero Delegado de Cobega

EXPORTACIÓN... O DECADENCIA

*Gracias por su atención*

---

Jaume Llopis  
jllopis@iese.edu  
[www.jaumellopis.com](http://www.jaumellopis.com)