

# Internacionalización

## Un mundo de oportunidades

En los últimos años los procesos de internacionalización se han convertido en parte integral de los planes estratégicos de las compañías españolas, en un intento por sortear las consecuencias que la crisis económica tenía en nuestro país, hasta el punto de que se ha convertido en la principal palanca de crecimiento y competitividad. Pequeñas y grandes compañías, han buscado fuera de nuestras fronteras la oportunidad de equilibrar unas cuentas que, sin duda, se veían castigadas por el descenso del consumo interior. Las empresas de alimentación y bebidas han sido pioneras en sus iniciativas de exportación, siendo éste uno de los principales motores de crecimiento de la industria.

### FERNANDO PASAMÓN

SOCIO RESPONSABLE DE LA BIENES DE CONSUMO Y DISTRIBUCIÓN DE DELOITTE

### JAUME LLOPIS


SENIOR LECTURER DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN IESE BUSINESS SCHOOL



Uno de los primeros aspectos a tener en cuenta cuando se comienza la elaboración de un plan estratégico de internacionalización es la necesaria adaptación de los productos al mercado elegido, ya que las diferencias culturales y económicas entre el país de origen y el de destino pueden ser lo suficientemente grandes, y significativas, como para que resulte necesario repensar los productos. Además, sucesos como la caída en los precios del petróleo experimentada este año, o la fortaleza de determinadas divisas, pueden

suponer ventajas o inconvenientes según los mercados, por lo que requieren un estudio de sus consecuencias. Son las compañías las que deben enfocarse en identificar nichos de mercado que puedan ser explotados, conociendo no sólo las necesidades de los consumidores, sino también el comportamiento de sus potenciales competidores.

Pero también el mix de canales (grandes cadenas, restauración y pequeño comercio) debe tenerse en cuenta a la hora de establecer



**“El futuro** de las compañías de alimentación y bebidas, nacionales e internacionales, pasa por afianzar, aumentar o iniciar procesos de internacionalización”.

*Markets* que desde hace cuatro años elaboran conjuntamente Deloitte y la escuela de negocios IESE. Su objetivo es analizar los mercados con mayores oportunidades de exportación y negocio para las empresas del sector y servir como guía para aquellas compañías que iniciarán los procesos de internacionalización. Dentro del informe, destaca siempre por su interés el Índice de Atractividad de los países con más oportunidades para la exportación. Este índice ha experimentado alteraciones notables en la edición de este año, reflejando los cambios macroeconómicos que se están produciendo a nivel mundial.

### **Los mercados más atractivos**

Estados Unidos, tradicional número uno del Índice, pasa este año a ocupar la segunda posición, dejando el puesto de cabeza a China. El país asiático se alza como favorito en el informe no tanto por la cantidad de productos de alimentación y bebidas que importan (Estados Unidos sigue liderando el ranking mundial de importaciones), sino por el potencial de crecimiento que éstas tienen. Para ello, se ha tenido en consideración que China cuenta con la mayor clase media del mundo (y la mayor población en general), así como que las crecientes tasas de urbanización y la continua expansión económica parecen indicar un aumento del gasto en este tipo de productos en el futuro cercano.

Además, los altos índices poblacionales de sus grandes ciudades (las cinco mayores tienen más de 10

millones de habitantes cada una y Shánghai, la mayor, llega a los 23 millones) permiten considerar a estas como mercados en sí mismos, lo que redundará en beneficio de las exportaciones, al separarlas del comportamiento de zonas más rurales. En cuanto a productos, sin duda la panadería y los productos a base de cereales son los que cuentan con un futuro más brillante en el país asiático, siendo un mercado en crecimiento.

Junto a China, este año destaca el auge de Hong Kong, Corea del Sur y México como países más atractivos para la exportación, al situarse todos ellos en el Top 20 del Índice y con una subida de tres puestos cada uno de ellos con respecto al *Vademecum* elaborado en 2015. En el caso de la ciudad asiática, que ocupa la undécima posición en el ranking, esta subida puede explicarse gracias al incremento de su clase media y a la elevada renta per cápita (cerca del 95% de su población es de clase media o alta). Supone uno de los principales puntos de entrada en China continental y las marcas occidentales tienen una gran presencia en sus retailers y distribuidores. Sin embargo, es el canal restaurante el que mayor porcentaje tiene en el mix de consumo (48,2%).

Similares ventajas presenta Corea del Sur con el puesto 17º en el Índice: cerca de un 95% de hogares de clase media o alta, un crecimiento del PIB del 2,7% y una clase media en crecimiento, sobre todo ■ ■ ■

no sólo un plan, sino también un mercado objetivo. Por ejemplo, una cadena de restaurantes tendrá, potencialmente, más éxito en Hong Kong que en Rusia. O un producto dirigido al pequeño comercio tendrá más posibilidades de triunfar en México que en Singapur.

Este cambio en las estrategias de las compañías españolas, así como el análisis de las circunstancias que los rodean, fueron motivos fundamentales para poner en marcha el *Vademecum on Food and Beverage*

en las ciudades más importantes, que registran un comportamiento claramente urbano. Sin embargo, el mix de canales lo presiden en este caso las grandes cadenas de distribución, con un 70,3% del total, seguido por los restaurantes (18,5%) y, en menor medida, el comercio minorista (11,2%).

India y Japón completan la presencia asiática en el Top 20 del Índice de Atractividad, lo que convierte a este continente en el segundo más favorable a las exportaciones, sólo superado por Europa, con cinco de los diez primeros lugares en el ranking (Alemania, Reino Unido, Francia, Holanda e Italia). Otros seis países europeos se sitúan en el top 20: Bélgica (12), España (13), Suiza (14), Noruega (15), Suecia (16) y Rusia (20). Una tendencia global que se refleja en nuestro país, ya que el 70% de nuestras exportaciones tienen como destino un país europeo.

### Mercados que pierden fuerza

Y frente a los países en crecimiento, Rusia, Brasil y Nigeria han experi-

**Rusia, Brasil y Nigeria pierden atractivo para los exportadores españoles.**

mentado los descensos más acusados en el Índice. La prohibición de las importaciones de alimentos de Europa en represalia por las sanciones relacionadas con Ucrania ha sido determinante en el descenso de nueve puestos que ha experimentado el mercado ruso, al tiempo que pone en peligro sus perspectivas a futuro. La recesión económica que ha experimentado, con un PIB un 3,83% menor que el pasado año, el rublo depreciado frente al dólar y la bajada en los precios del petróleo, no contribuyen a dibujar un futuro tranquilo en la Federación Rusa, que a pesar de todo sigue aupada en el Top 20.

A pesar de que Brasil sigue ocupando el puesto más alto en Latinoamérica (48), por delante de Chile y Perú, su tendencia a la baja en los últimos años, y su descenso de 11 puestos entre 2015 y 2016, tampoco parecen augurar un futuro prometedor en las estrategias de internacionalización de empresas de Alimentación y Bebidas. Los riesgos, parece, empiezan a superar a las ventajas, y otros países de su entorno comienzan a presentarse como opciones más apetecibles. O, al menos, más tranquilas. Lo mismo ha ocurrido con la mayor parte de los países de Oriente Próximo y África, que han sufrido descensos en el ranking, con Nigeria (11 puestos) y Sudáfrica (10 puestos) experimentando las mayores bajadas. Sólo Jordania y Kenia han experimentado un avance significativo (3 puestos), mientras que Egipto se mantiene en el puesto 56.

Sin embargo, conviene recordar que estas tendencias macroeconómicas no deben ser tomadas como rígidas indicaciones, sino que es necesario analizar cada caso empresarial detenidamente, teniendo en cuenta los distintos parámetros analizados en el Vademecum uno por uno, de manera que podamos sacar conclusiones sobre su impacto en

**El 70%**  
de nuestras exportaciones tienen como destino un país europeo.

cada compañía. O, incluso, en cada producto. Por ejemplo, aunque China encabece el ranking global de atractividad, su posición en el índice que evalúa las facilidades legales para la exportación está lejos de ser ideal: 84. Sin embargo, pequeños países como Singapur, cuya pequeña población le impide alzarse por encima del puesto 27, continúa en el primer puesto en facilidad para hacer negocios y marco legal y dispone de características atractivas que podrían convertirlo en destino de interés para muchas empresas. Algunas de ellas son: 96,7% de hogares de clase media o alta; un canal de restauración con un 21,6% del mix de canales; o el segundo puesto en el Índice de Competitividad Global.

Lo que sí parece seguro afirmar es que el futuro de las compañías de alimentación y bebidas, nacionales e internacionales, pasa por afianzar, aumentar o iniciar procesos de internacionalización. Sólo con un estudio pausado y concienzudo de las oportunidades que las nuevas tecnologías y la globalización les abren, conseguirán convertirse en jugadores globales, sacando el mayor partido no sólo a sus fortalezas, sino también aumentando su capacidad para sortear dificultades.

© Fernando Pasamón  
y Jaime Llopis