

Trabajo Fin de Grado

Internacionalización de las PYME vía exportación

Autor/es

Javier Letosa Gaudó

Director/es

Carmen Galve Górriz

Facultad de Economía y Empresa
2015

RESUMEN

El presente trabajo de fin de grado trata sobre la estrategia de internacionalización de la empresa, centrándose en el método de la exportación para pequeñas y medianas empresas. Se describen los factores claves para el éxito, siendo la innovación la que juega un papel fundamental para diferenciar a la empresa de los competidores, permitiendo desempeñar la actividad empresarial más allá del mercado nacional.

Se ha tomado a modo de ilustración el caso de una pequeña empresa aragonesa de reciente creación, que opera en un mercado maduro y dominado por un gran competidor que acapara la mayor parte de la cuota de mercado. La empresa ha realizado una adecuada estrategia empresarial enfocada a la innovación que le ha conferido una buena posición y un crecimiento excepcional en los mercados nacionales e internacionales mediante la diferenciación de sus productos.

Palabras clave: internacionalización, exportaciones, estrategia, innovación, marketing, ventaja competitiva.

ABSTRACT

This current dissertation is about the internationalization strategy of the company, focusing on the exports method of small and medium enterprises. It describes the key factors to succeed, being the innovation the most important element so as to distinguish a company from other competitors, allowing the companies to develop its business beyond the national market.

As an example, it has been taken a small company recently set up, which operates in a mature market that is dominated by a big competitor, which covers most of market share. The company has developed an adequate business strategy, focusing on the innovation which has given the company a great position and exceptional growth in both national and international markets by distinguishing its products.

Key words: internationalization, exports, strategy, innovation, marketing, competitive advantage.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN	6
2.2. OBJETIVO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	8
2.2.1. Razones/ Incentivos para internacionalizar:.....	9
2.2.2. Factores que influyen en el Valor Creado y en Coste de la empresa a través de la internacionalización.	10
2.2.3. Factores que influyen en el Valor Creado y en el Beneficio Percibido del Consumidor a través de la internacionalización.....	10
2.3. SELECCIÓN DEL PAÍS AL QUE DIRIGIRSE	11
2.4. ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA	14
3. EXPORTACIONES	18
3.1. SITUACIÓN ESPAÑOLA	18
3.2. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA EXPORTADORA	20
3.3. EXPORTACIÓN E INNOVACIÓN	22
4. MARCO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EXPORTADORA	26
4.1. INTRODUCCIÓN	26
4.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	26
4.3. DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	27
4.3.1. Producción y Cartera de Negocios	27
4.3.2. Innovación y marketing.....	29
4.3.3. Método de internacionalización utilizado: exportaciones	33
4.4. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO.....	35
4.4. ANÁLISIS DAFO.....	39
4.5.1 Recomendaciones.....	40
5. CONCLUSIONES	41
6. BIBLIOGRAFÍA.....	43

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas se ha percibido una progresiva globalización de los distintos sectores económicos, ampliándose el espacio geográfico donde compiten las empresas, pero más concretamente en el periodo actual en el que nos encontramos y en el caso español marcado por la recesión económica. Las empresas españolas se plantean diversas alternativas para mantener su posición en el mercado y lograr fortalecer su competitividad, es entonces cuando la internacionalización aparece como una alternativa atractiva.

El estudio se centrará en las decisiones de internacionalización que toman las empresas y concretamente en las pequeñas y medianas, por ser los dos tipos de empresa que más abundan en nuestro país, además de que en numerosas ocasiones no pueden acceder a todos los métodos de entrada para introducirse en un mercado extranjero.

Como ejemplo para desarrollar el marco empírico, se ha escogido una pequeña empresa aragonesa creada a mediados de 2013, dedicada a la fabricación de sangrías y que actualmente las ventas de sus productos en el extranjero suponen la mayor parte de su cifra de negocios. Se analizará la estrategia llevada a cabo y los factores que le han permitido tener éxito en un mercado maduro dominado por un gran competidor que acapara más de la mitad de las ventas, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

El propósito del trabajo es ilustrar con un ejemplo a las pequeñas empresas de que la internacionalización no queda limitada únicamente a los grandes grupos de empresas, consistiendo en realizar una adecuada estrategia diferenciándose de los competidores, para posteriormente comercializar sus productos en el extranjero, permitiéndoles reforzar su posición de mercado en esta crisis económica.

Como motivación personal y con los conocimientos aprendidos a lo largo del grado en administración y dirección de empresas en las distintas asignaturas, principalmente se han estudiado casos de grandes grupos empresariales, por facilidad de comprensión de la materia impartida. Pero las PYMES juegan un papel fundamental en la economía de nuestro país y en numerosas ocasiones podrían lograr un desempeño mayor y lograr expandir su actividad empresarial, por lo que encuentro relevante

desarrollar el presente trabajo de fin de grado, intentando mostrar los factores claves a las pequeñas y medianas empresas para desarrollar su actividad fuera del mercado nacional, sin necesidad de poseer un extenso despliegue de medios ni incurriendo en grandes costes, tal y como se muestra en el ejemplo de Colmado Casa Lola y su estrategia de internacionalización a través de las exportaciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización es un concepto complejo y general, no se limita únicamente a la comercialización de productos y/o servicios en el extranjero, sino que incluye otras actividades y no siempre significa que se vendan los bienes y/o servicios en el país extranjero objeto de la internacionalización. Desde hace más de un siglo, numerosos autores han desarrollado distintas teorías explicativas del proceso de internacionalización, distinguiéndose principalmente dos vertientes: desde una perspectiva económica y desde una perspectiva del proceso.

En rasgos generales, aquellos estudios sobre la internacionalización desde una **perspectiva económica** parten del supuesto de que la toma de decisiones empresariales surgen de procesos económico-rationales (Galván, 2003), mientras que los estudios desde una **perspectiva del proceso** asumen la internacionalización como una acumulación de conocimientos y experiencias así como un progresivo aumento de los recursos implicados en los mercados exteriores (Cardozo, Chavarro, Ramírez 2007). En la siguiente tabla se recogen los principales estudiosos que han elaborado teorías sobre el proceso de internacionalización desde estas dos principales perspectivas:

Estudiosos en materia de internacionalización	Perspectiva del análisis
Vernon 1966	Perspectiva económica
Kindelberg 1969	
Hymer 1976	
Dunning 1992	
Lee y Brasch 1978	Perspectiva desde el proceso
Johanson y Wiedersheim-Paul 1975	
Alonso y Donoso 1998	

Tabla 2.1: Teorías de la internacionalización. Fuente: elaboración propia

Oskar Villarreal Larrinaga (2005) propone una definición actualizada del concepto de internacionalización reuniendo a su vez definiciones previas de estudiosos y profesionales en materia de internacionalización desde las dos anteriores perspectivas descritas anteriormente, describiendo la internacionalización como una **estrategia corporativa que se diversifica geográficamente en distintos países, tratándose de un proceso expuesto a un cambio continuo en el que se ven afectadas las distintas actividades que lleva a cabo la empresa así como la estructura de su organización, incluyendo aportaciones de capacidades y recursos con el marco internacional, sobre el que se adquiere una progresiva experiencia.**

Pese a que se hayan sucedido tal cantidad de teorías explicativas del proceso de la internacionalización de la empresa a lo largo de la historia, desde “La riqueza de las naciones” de Adam Smith hasta la “Nueva Teoría del Comercio y la Nueva Geografía Económica” de Paul Krugman, por la que recibió el premio Nobel de economía en 2008; **no hay ninguna teoría que sea capaz de explicar todos los procesos de internacionalización de las empresas y muchas veces se explica por una combinación de varias.**

Pero sí que es cierto, que observando los datos económicos de nuestro país, se puede llegar a una serie de conclusiones:



Tabla 2.2: número de empresas exportadoras en España. Fuente: ICEX

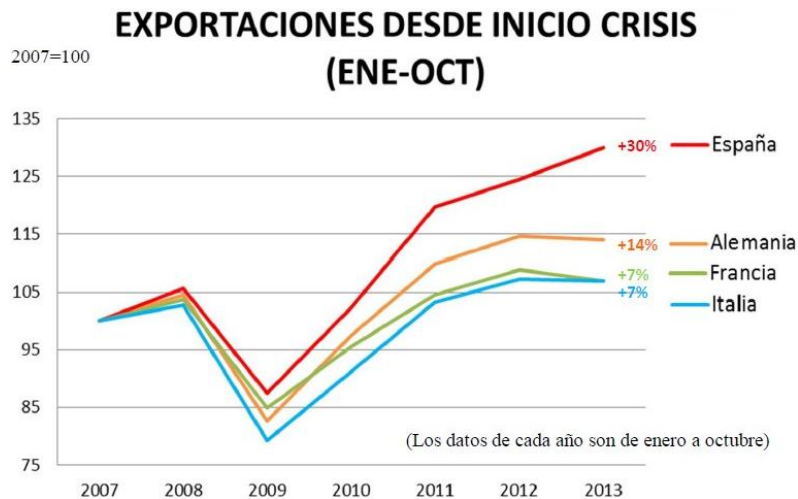


Tabla 2.3: Exportaciones Españolas desde 2007. Fuente: EUROSTAT

Los datos recogidos en las anteriores tablas muestran la evolución que han sufrido tanto el número de empresas exportadoras de nuestro país como el volumen de exportaciones. En el periodo de 2008 a 2013 el número de empresas exportadoras se ha visto prácticamente cuadruplicado, esto se refleja directamente en la evolución de las exportaciones de bienes y servicios producidos en España.

Desde que comenzó la crisis económica, en la mayoría de las ocasiones las empresas deciden expandir su actividad empresarial a mercados extranjeros como consecuencia de una demanda decreciente en el mercado nacional. Pero evidentemente no hay un único modo de entrar en el mercado extranjero, puesto que los sectores presentan distintas características, así como los países escogidos y las propias diferencias entre las empresas.

2.2. OBJETIVO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Un proceso de internacionalización requiere un estudio y análisis previos a su puesta en funcionamiento y lleva unos riesgos asociados, en numerosas ocasiones se trata de una inversión de la que no se sabe con certeza si se van a obtener rendimientos futuros. Una de las razones por las que una empresa decide internacionalizar es por la consecución de una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

Una empresa posee ventaja competitiva cuando es capaz de generar mayor valor creado para el consumidor que sus competidores de mercado. El valor creado se define como la diferencia entre el beneficio percibido del producto ofertado por el consumidor y el coste en el que incurre el productor (PORTER M.E. 2002).

En la actualidad, nos encontramos ante distintos aspectos que incentivan la internacionalización de las empresas y que influyen en la creación de valor, y por consecuente en la posible obtención de una ventaja competitiva (SIMÓN 2008).

2.2.1. Razones/ Incentivos para internacionalizar:

- a) Consecución de un aumento de las ventas y de la rentabilidad: la propia internacionalización conlleva posicionar los productos de la empresa en aquellos mercados donde se espera obtener un mayor beneficio de la venta de los mismos.
- b) Prolongar el ciclo de vida del producto: la internacionalización de los productos a otros mercados puede permitirle a la empresa obtener una rentabilidad mayor de ciertos productos que se encuentran en la fase de declive en el mercado nacional.
- c) Hacer frente a la competencia: la aparición de nuevos competidores puede afectar sustancialmente a la cuota de mercado de una empresa. Con un proceso de internacionalización, la empresa puede contrarrestar el efecto apoyándose en otros mercados.
- d) Contrarrestar la estacionalidad: existen mercados y productos que se caracterizan por su estacionalidad, una empresa internacionalizada adecuadamente podrá adaptarse a estos cambios estacionales y mantener unos niveles menos fluctuantes de ventas.

2.2.2. Factores que influyen en el Valor Creado y en Coste de la empresa a través de la internacionalización.

1. Diversificación de riesgos: la exportación permite que la empresa posicione sus productos más allá del mercado nacional. Una empresa diversificada reducirá sus riesgos, variable que influye directamente en el coste de capital, por lo que el coste en el que incurrirá la empresa como productora será menor.
2. Las economías de escala: la internacionalización de la empresa está ligada a un aumento de las ventas y con ello a un aumento de la producción. Aumentando la producción se consiguen economías de escala que consiguen reducir los costes de la empresa.
3. Acceso a recursos: una empresa que esté presente en distintos países puede obtener el acceso a ciertos recursos que no podría obtener únicamente establecida en el mercado nacional.

2.2.3. Factores que influyen en el Valor Creado y en el Beneficio Percibido del Consumidor a través de la internacionalización

- Imagen de la empresa: la internacionalización está asociada a una mejor imagen y prestigio de la empresa. Esto se traduce en una mejor imagen de marca, aumentando el valor que los clientes perciben de los productos de la empresa, además de la generada tanto a acreedores y proveedores, así como a bancos y otros organismos de los que la empresa obtiene su financiación.
- Conocimiento: una empresa al estar presente en distintos mercados y países, puede valerse para aprovechar conocimientos desconocidos en el país de procedencia e incorporarlos a toda la organización.

Además, existen otras muchas razones por las que una empresa decide internacionalizarse hacia mercados extranjeros, entendidas como factores del entorno, tales como recibir apoyos gubernamentales por establecerse en el país en cuestión o acompañar a un cliente que tiene gran relevancia para la empresa que ha decidido previamente expandirse internacionalmente.

A modo de conclusión podemos señalar que, previo al proceso de internacionalización, la empresa debe contar con un buen posicionamiento en el mercado, es decir, debe poseer una serie de ventajas competitivas que vayan a generar precisamente valor en el mercado al que vaya a entrar, y por supuesto debe de ser un proceso viable, por lo cual requiere estudios sobre la futura rentabilidad.

La empresa debe ser competitiva a nivel nacional para poder desarrollarse internacionalmente, debe de ofrecer los bienes y servicios con al menos la misma calidad y precio que la competencia. Las ventajas competitivas que adquiera la empresa en el nuevo mercado vendrán marcadas por las que previamente poseía en el mercado nacional, y la que le proporcione el mercado, es decir las ventajas de estar en el país correspondiente.

Estamos hablando entonces de crear ventajas competitivas en nuevos mercados y reforzar las que ya tenía en el mercado de origen.

2.3. SELECCIÓN DEL PAÍS AL QUE DIRIGIRSE

Michael Porter (1991) estableció una serie de factores que explican las ventajas competitivas de las distintas naciones, conocidos por el nombre de “diamante de Porter”. Las que las empresas hacen uso de estos factores y los tienen en cuenta a la hora de decidir el país al que se dirigen con su estrategia de internacionalización.

El diamante de Porter queda estructurado de la siguiente manera:

- Condiciones de los factores: se trata de los recursos físicos disponibles, de la cualificación de la mano de obra, conocimientos técnicos, recursos financieros, infraestructuras disponibles en el país (carreteras, aeropuertos, muelles...).
- Industria de apoyo: se trata de la existencia de proveedores y sectores afines donde la empresa pueda compartir actividades e integrarlas en su cadena de valor.
- Condiciones de la demanda: la composición de la demanda del país determinará el éxito empresarial, la empresa tendrá que determinar estrategias orientadas a la calidad o al liderazgo en costes.

- Estructura, estrategia y rivalidad: el grado de competencia en el país afectará sustancialmente a la forma de competir en el mercado, así como los sistemas de organización y administración de las empresas.

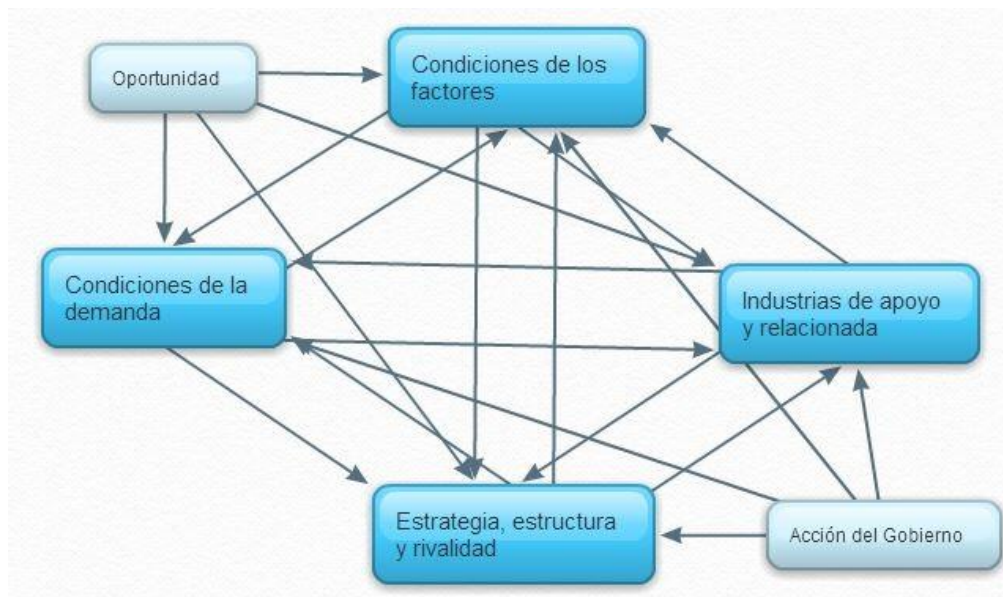


Tabla 2.4: Diamante de Porter. Fuente: www.aprendermkt.com/

Además de estos cuatro factores, Porter describe dos variables externas que juegan un papel sustancial:

- Oportunidades o circunstancias casuales: se trata de acontecimientos no previstos, incontables por las empresas y los gobiernos de las distintas naciones que pueden cambiar la posición competitiva respecto a los competidores, como por ejemplo las catástrofes naturales.
- Acción e influencia del Gobierno: se trata del marco legislativo y político de las naciones, unos entornos atraerán a más empresas que a otras (Proteccionismo vs librecambismo).

Asimismo, a la hora de elegir el país de entrada, se ha de elaborar el perfil de riesgo del país en cuestión. Calverley (1990) define el riesgo de la siguiente forma:

“El riesgo asociado a un país, son aquellas pérdidas económicas y financieras asociadas a las dificultades del entorno macroeconómico y/o político del propio país”.

Jordi Canals (1994) establece una serie de factores para medir el perfil de riesgo de los países, en función de tres niveles, como consecuencia de realizar operaciones a nivel internacional.

	NIVEL DE RIESGO		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Estabilidad política			
Historia reciente	x		
Situación actual	x		
Ideologías radicales		x	
Nivel de vida		x	
Estabilidad macroeconómica			
Tasa de crecimiento del PIB		x	
Inflación	x		
Desempleo			x
Salarios reales		x	
Tipos de interes			x
Tipos de cambio		x	x
Déficit público		x	
Controles de cambio	x		
Políticas hacia la inversión extranjera			
Historia reciente	x		
Situación actual	x		
Tratamiento fiscal		x	
Regulaciones no económicas		x	
Incentivos			x
Aspectos legales del país			
Leyes mercantiles y laborales		x	
Patentes		x	
Políticas de competencia			x

Tabla 2.5: Riesgo país. Fuente: CANALS J. La internacionalización de la empresa: como evaluar la penetración de los mercados exteriores. MC Graw Hill. 1994

A esos factores se les asigna una ponderación, y se establece el riesgo comercial en el que una empresa incurriría por establecerse en un país.

Con los anteriores factores descritos, la empresa debe de establecer su estrategia empresarial con cautela, aunque la empresa posea una buena estructura empresarial y el país sea atractivo, el éxito internacional nunca está garantizado. Las empresas deberán

saber utilizar correctamente las ventajas competitivas que les brindan las naciones, así como saber mantenerlas y evitar que los competidores las usen.

2.4. ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA

La forma en la que una empresa se introduce en los mercados extranjeros tiene una gran relevancia. L.A Guerras y J.E. Navas (2007) hacen una distinción de los métodos de entrada en tres tipos de modalidades:

- **La exportación.** Es el método más sencillo, es utilizado en la mayoría de los casos de internacionalización. La exportación se refiere a la venta de productos en el extranjero, desde el país de origen. La fabricación de los productos tiene lugar en el país de partida, lo que le confiere ciertas ventajas relacionadas con la centralización de la producción, en cuanto a economías de escala, alcance y experiencia. Además las empresas no necesita incurrir en un gran desembolso por establecerse en el país en el que desean comercializar sus productos.

A su vez, los autores distinguen dos tipos de exportación:

- **Exportación indirecta:** la exportación de los productos de la empresa se realiza a través de un intermediario. Por una parte incurre en un menor coste, pero por otra parte pierde el control sobre el producto, así como la información del mercado en el que se está comercializando.
- **Exportación directa:** es la propia empresa la que se encarga de todo el proceso de exportación del producto, desde su fabricación hasta hacerlo llegar al cliente y posibles servicios postventa. Requiere más recursos que la exportación indirecta, pero la empresa tiene pleno control de todo el proceso, es común que se cree un departamento dentro de la empresa encargado de las exportaciones.

La exportación es el método de entrada más usado por las PYMES, ya que en la mayoría de las ocasiones, no disponen del despliegue de medios necesarios para fabricar directamente en el país. Además, una empresa queda menos expuesta al riesgo-país así como a la falta de información del mercado y la incertidumbre. Pero por otra parte, cuando existan importantes barreras a la entrada, comerciales o no comerciales, tales como los aranceles o trámites administrativos, la empresa tendrá dificultades seleccionando este método de entrada.

- **Acuerdos contractuales.** Con este método de entrada, no se produce en desembolso de capital por parte de la empresa que quiere introducirse en un nuevo mercado. Se trata de una concesión de derechos de explotación y comercialización sobre los bienes y/o servicios ofertados por la empresa a otra establecida en el país extranjero, de manera que esta última entrega una contraprestación económica. Las dos principales modalidades de los acuerdos contractuales son:
 - **Las franquicias:** el franquiciador cede los derechos de explotación, así como el know-how y otros intangibles al franquiciado, que es el que se encarga de todos los aspectos relacionados con la comercialización del producto o servicio, siguiendo las directrices establecidas por el franquiciador.
 - **Las licencias:** otorgan al licenciataria los derechos de fabricación y comercialización de los productos o servicios en el mercado extranjero. Es el propio licenciataria el que incurre en la mayor parte de los gastos y desembolsos necesarios.

Estos métodos contractuales, posibilitan a la empresa que quiere internacionalizarse aprovecharse del conocimiento de la empresa extranjera sobre el mercado en cuestión, además de que no requieren un gran desembolso por parte de la empresa que se abre a nuevos mercados.

Pero por otra parte, la empresa puede tener dificultades a la hora de encontrar un buen socio para introducirse en el mercado extranjero, además de repartir los beneficios obtenidos en dicho mercado. Al ser un acuerdo, hay más dificultades para deshacerlo si la empresa no está obteniendo los objetivos esperados en el país, circunstancia que no se daría si se tratara de una exportación. Requiere también de unos estándares de calidad en todos los mercados en los que opera.

- **Mediante la inversión directa,** se consiguen acciones de una empresa, que confieren al tenedor de la misma la posibilidad de ejercer el control, a la vez que una responsabilidad sobre la gestión. Supone un mayor desembolso de recursos que los dos métodos anteriormente descritos. Es por tanto el método más arriesgado, pero también es el que ofrece un mayor control en el proceso de internacionalización. A largo plazo, es el método que mayor tasa de retorno tiene sobre el desembolso inicial, es frecuente entre empresas de gran tamaño con amplia experiencia en el ámbito internacional. En este modo de entrada, existen otros dos métodos posibles que son frecuentemente utilizados:

- **La creación de una nueva empresa** en el mercado extranjero, puede realizarse en solitario o con otra empresa, en éste caso, el nombre más comúnmente utilizado es el de joint-venture.
- **La empresa adquiere a otra empresa** en el mercado extranjero, consolidando una subsidiaria propia.

En numerosas ocasiones, las empresas encuentran problemas para establecerse en el país si no es por medio de la inversión directa, muchos países obligan a fabricar los productos dentro de su propio territorio. Las empresas se ven beneficiadas ya que comparten el riesgo, pero por otra parte también tendrán que repartir beneficios cuando proceda si se realiza con un socio. Al adquirir una empresa extranjera, se adquiere también el conocimiento y la experiencia sobre el propio mercado.

El método de inversión directa de entrada le confiere a la empresa un control de sus productos, y a su vez un mayor nivel de riesgo en proporción a los recursos empleados en el proceso de internacionalización.

Resumiendo, el siguiente gráfico representa los distintos métodos de entrada atendiendo al nivel de riesgo y al nivel de control ejercido por la empresa:

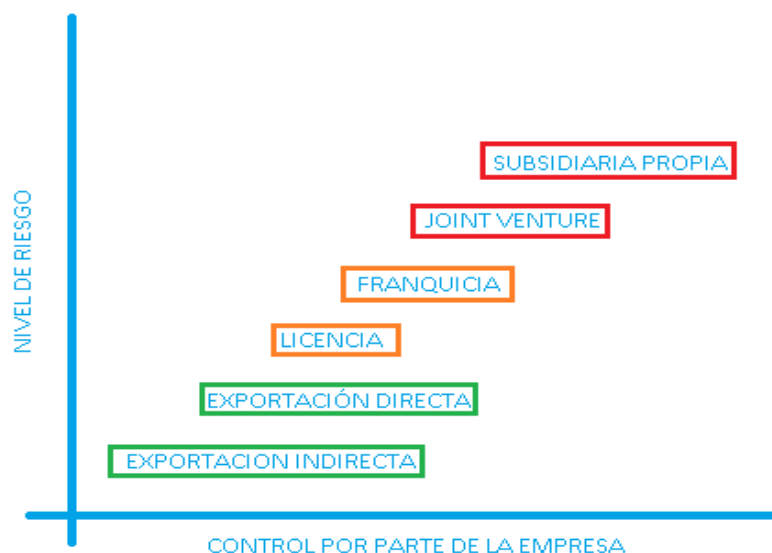


Tabla 2.6: Riesgo y control según el método de entrada.Fuente: Elaboración propia

Haciendo alusión a las palabras de Rami Chirila (2015)¹: “No hay una fórmula mágica que las empresas puedan aplicar en su proceso de internacionalización, el modo en que lo hagan depende de una serie de factores, tanto internos como externos a la empresa”. Por tanto las empresas elegirán aquel método más adecuado a sus características y sus necesidades.

Se distinguen dos tipos de factores que afectan sustancialmente a la elección del método de entrada²:

- Factores internos a la empresa: se trata de las características que posee la empresa, que influyen en el método de entrada elegido y sobre las que la empresa tiene poder de control. Entre estos factores se encontrarían: los recursos disponibles, las características y especificaciones del producto ofertado. También otros intangibles como la propia experiencia internacional de la empresa, la coordinación entre los distintos departamentos o la capacidad de sus miembros.
- Los factores externos son aquellos sobre los que la empresa no puede influir o tiene una capacidad de influencia muy limitada. Entre los factores externos destacarían la situación económica del país, el tipo de clientes, políticas del gobierno en cuanto a ayudas públicas y proteccionismo, y las características de los proveedores.

Las empresas eligen el método de entrada teniendo en cuenta los dos tipos de factores anteriormente descritos, para ello los evalúan fijándose en las ventajas y desventajas de cada uno. Los criterios para evaluar los métodos de entrada son los siguientes:

- Incentivos para actuar rápidamente: se trata de la ventaja que podría adquirir la empresa si entrara en el mercado en un corto periodo de tiempo. Por ejemplo, mediante la inversión directa en una empresa extranjera ya establecida se conseguiría una entrada más rápida que creando una nueva empresa en ese mismo país o exportando el producto desde el país de origen de la empresa.

¹ Chirila R. Key Accountant de Fersa 2015. “tres casos de éxito empresarial”, jornadas del Máster en Gestión Internacional y Comercio Exterior, Universidad de Zaragoza

² Varios autores. Selección y coordinación: Escuela de Organización Industrial. *CURSO SUPERIOR. ESTRATEGIA Y GESTIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR*, 2ª edición. Madrid: ICEX. 2005

- Recursos disponibles de la empresa: cada método requiere de una inversión distinta, por tanto, siguiendo con el ejemplo anterior, adquirir una empresa extranjera supone una inversión de mayor volumen que exportar el producto desde el país de origen.
- Así mismo, el riesgo llevado a cabo con cada alternativa varía. Por lo general, cuanto mayor sea la inversión llevada a cabo en el proceso de internacionalización, mayor será el riesgo incurrido.
- La cuota de mercado que se puede alcanzar con los distintos métodos.

3. EXPORTACIONES

3.1. SITUACIÓN ESPAÑOLA

El impacto de la exportación se puede analizar desde dos perspectivas, la macroeconómica y microeconómica.

Macroeconómicamente el aumento de la actividad exportadora incrementa la acumulación de divisas, reduce el desempleo, mejora la productividad del país y propicia el desarrollo económico. Desde una perspectiva más empresarial o en términos microeconómicos, la exportación mejora la productividad de la empresa y sus resultados, aumenta su capacidad de innovación y le permite acceder a canales de conocimiento de distintos países.

Como se ha descrito en el epígrafe de la internacionalización, en España el número de empresas exportadoras así como el volumen total de exportaciones ha aumentado notoriamente desde 2008, rondando las 150.000 empresas que exportan sus productos, llegando a una cifra de unos 240 mil millones de euros a finales de 2014, lo que supone un 32% del PIB de nuestro país.

El número de empresas a finales de 2014 rondaba los 3 millones, lo que supone que solo el 0,5% de las empresas españolas realizan actividades comerciales fuera del país. El porcentaje de empresas que exportan en relación con el PIB es ínfimo, pero todavía lo es más atendiendo a la composición de empresas exportadoras:

	2014	
	Nº Empresas	Exportación
Menos de 5.000€	77.786	80.948,3
% / Total	52,7	0,0
Entre 5.000€ y menos de 25.000€	23.408	272.987,7
% / Total	15,8	0,1
Entre 25.000€ y menos de 50.000€	7.298	259.346,7
% / Total	4,9	0,1
Entre 50.000€ y menos de 500.000€	19.615	3.764.935,8
% / Total	13,3	1,6
Entre 500.000€ y menos de 5 Mill.€	14.524	24.354.981,2
% / Total	9,8	10,1
Entre 5 Mill.€ y menos de 50 Mill.€	4.511	64.366.484,1
% / Total	3,1	26,8
Entre 50 Mill.€ y menos de 250 Mill.€	488	48.691.132,8
% / Total	0,3	20,3
250 Mill.€ o más	101	98.244.055,2
% / Total	0,1	40,9

Tabla 3.1: Volumen de exportaciones y empresas.Fuente: ICEX

Analizando más detalladamente los datos de la tabla, del total de las 147.731 empresas exportadoras, son las 32.939 que más exportan las que consiguen el 99,7% de las exportaciones, representando 101 empresas el 40,9% de todas las exportaciones del país. Nos encontramos ante unas cifras con una gran concentración, pues alrededor del 10% de las empresas que más exportan representan el 96% de las exportaciones, mientras que el grueso de las empresas apenas tienen importancia relativa en las exportaciones del país.

Por otro lado, analizando las cifras arrojadas por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, en relación al tejido empresarial español, se observa que en España la mayor parte del tejido empresarial está dominado por las pymes, el 74,9% de los trabajadores españoles tienen su empleo en una PYME, además se estima que conforman el 60% del PIB español. Si comparamos estas cifras con las exportaciones españolas, se llega a la conclusión de que el tamaño de la empresa es un factor relevante en la actividad exportadora.

	Micro Sin asalariados *	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
ESPAÑA	1.670.329	1.314.398	107.784	18.011	3.110.522	3.839	3.114.361
%	53,6	42,2	3,5	0,6	99,9	0,1	100

Tabla 3.2: Estructura empresarial en España.Fuente: RETRATO DE LAS PYME 2015, Subdirección General de Apoyo a la PYME

Una empresa de gran tamaño, tendrá más facilidades para conseguir economías de escala que una PYME. Producir un mayor volumen de output le permite distribuir las cargas fijas de los costes producción, así como abaratar otros costes y conseguir los inputs a un menor precio. Además también tienen más facilidades para encontrar sinergias y lograr economías de alcance.

La siguiente tabla recoge el valor agregado bruto medio por empleado en miles de euros, según el tipo de empresa:

	VAB/empleado ⁽¹⁾		Var. Acumulada %	Var. Anual %
	2009	2012		
Empresas micro (0-9 empleados)	26,21	26,65	1,7%	0,56%
Empresas pequeñas (10-49 empleados)	38,16	39,05	2,3%	0,78%
Empresas medianas (50-249 empleados)	45,33	48,18	6,3%	2,10%
Empresas grandes (más de 250 empleados)	54,55	56,79	4,1%	1,37%
Total empresas	38,41	40,05	4,3%	1,42%

Tabla 3.3: Valor Agregado Bruto por empleado y tamaño empresarial.Fuente: Círculo de Empresarios.
La empresa mediana española. INFORME ANUAL 2014

En cuanto a la media se puede afirmar, que cuanto más grande es una empresa, mayor es la productividad medida en el valor agregado bruto por trabajador.

3.2. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA EXPORTADORA

Existen numerosos estudios acerca de la estrategia exportadora de la empresa, un grupo de investigadores de la Universidad de Castilla-La Mancha³ unifican diversos planteamientos sobre la estrategia exportadora, identificando tres dimensiones que las componen:

- **Elección del país** (países) al que se quiere exportar, teniendo en cuenta los factores analizados en epígrafes anteriores, referidos a las ventajas que brindan los países y los riesgos implicados (Estrategia de Expansión).
- **Estrategias competitivas**: son las formas de competir en el mercado, la forma de conseguir ventaja competitiva con respecto a los competidores.

Michael Porter (2002) identificó las dos formas opuestas de competir en un mercado a las que puede optar una empresa: el liderazgo en costes y la diferenciación.

La ventaja competitiva de liderazgo en costes se consigue ofreciendo un producto cuyo beneficio percibido por el consumidor es similar al del producto ofrecido por la competencia pero con un coste inferior, o bien ofertando un producto con un beneficio percibido inferior pero infiriendo en un coste todavía menor que compensa esa diferencia. También puede darse el caso en el que la empresa desarrolle una innovación tecnológica que le permita ofertar un beneficio percibido mayor al de la competencia con un coste notoriamente inferior.

La estrategia de diferenciación logra ventaja competitiva ofreciendo un producto con un coste similar al de la competencia pero con un beneficio percibido mayor o incurriendo en un coste ligeramente mayor que el de la competencia, que es compensado por el beneficio percibido del consumidor. Al igual que con la ventaja en costes, la empresa también puede lograr una doble ventaja competitiva aumentando el beneficio percibido y disminuyendo el coste.

Las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación son extremos opuestos. Existen multitud de variantes híbridas entre la diferenciación y el liderazgo en costes, donde las empresas buscan ofertar un producto manteniendo una buena relación calidad precio.

³ M^a del Valle Fernández Moreno, Isidro Peña García-Pardo, Felipe Hernández Perlines. *Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las empresas de economía social. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. 2004

Porter identifica una tercera forma de competir en el mercado, la estrategia de enfoque o concentración. Mientras que las estrategias de diferenciación o de liderazgo en costes buscan alcanzar sus objetivos en todo el sector, la estrategia de enfoque o concentración se centra en satisfacer la demanda de un grupo de consumidores en concreto, tomando como punto de partida que con dicha estrategia satisfará las necesidades de la demanda de forma más eficiente, ofreciendo un producto de mayor beneficio percibido o de menor coste (o ambas). Esta estrategia, por lo tanto, implica dirigirse a un segmento del mercado en particular tomando posición de costes bajos, diferenciación o una combinación de ambas posiciones.

Una empresa intentará obtener una buena relación calidad precio, de tal forma que se situará en la hipotética frontera eficiente entre beneficio ofertado al consumidor y coste incurrido. Si se sitúa fuera de esa frontera eficiente, existirá al menos una empresa que ofrezca un valor percibido mayor incurriendo en un menor coste, u otra empresa que incurra en el mismo coste pero ofertando un valor percibido al consumidor notoriamente mayor.

- **Aplicación de las variables del marketing mix a la estrategia exportadora.** Diferenciando esta dimensión de la anterior, las estrategias competitivas se basan en la forma de competir respecto a los competidores, mientras que las estrategias de marketing hacen referencia a las prácticas de promoción, distribución, precios y productos que pueden variar en los distintos mercados, es decir, en casos extremos una empresa podría optar por realizar políticas de marketing distintas para cada mercado o bien estandarizar esas políticas en todos los mercados.

3.3. EXPORTACIÓN E INNOVACIÓN

Otro factor clave que explica esta mayor participación de las grandes empresas en las exportaciones con respecto a las PYMES es la innovación. En los últimos años se han producido una serie de publicaciones relacionando la innovación y la actividad exportadora de las empresas. Un grupo de tres investigadores de la Universidad Jaume I

de Castellón⁴, publicaron un estudio en 2004, contrastando una serie de hipótesis para medir la influencia que tiene la innovación sobre la actividad exportadora. Analizaron empresas del sector cerámico español y midieron el impacto de innovación en el desempeño de su actividad exportadora.

Las hipótesis que contrastaron fueron las siguientes:

- Hipótesis 1: "cuanto mayor sea la inversión en innovación tecnológica realizada por la empresa mayor será su nivel de desempeño exportador"
- Hipótesis 2: "cuanto mayor sea la acumulación de capacidades de producción ligadas a la generación de innovaciones, mayor será el nivel de desempeño exportador de la empresa".
- Hipótesis 3: "la mayor acumulación de capacidades de innovación relacionadas con la vinculación a otras organizaciones favorecerá un desempeño superior de la empresa en los mercados internacionales".

El contraste de las hipótesis introdujo como variable endógena el desempeño exportador de la empresa, y como variables exógenas diferentes capacidades de innovación tecnológica. Dichas capacidades de innovación tecnológica comprendían actividades relacionadas con la innovación tales como su inversión, la producción y la vinculación con otras organizaciones, además se incorporaron otras variables como el tamaño de la empresa y la experiencia internacional previa. Los resultados obtenidos revelan que las variables exógenas permiten explicar el alrededor del 40 % del modelo, lo que significa que dichas variables tienen un efecto positivo sobre la actividad exportadora de la empresa. De esta forma se observa que el desarrollo de actividades innovadoras tiene un efecto positivo sobre aquellas empresas que exportan a otros mercados, buscando una ventaja competitiva a través de la diferenciación del producto y empleando las variables del marketing mix.

Las conclusiones del estudio son claras y concisas, pero no introducen una variable relevante al modelo: la productividad. Es Cassiman (1994) quien profundiza en

⁴ M^a.L.Flor Peris, C.Camisón Zornoza, M^a.J.Oltra Mestre. *El efecto de la estrategia de innovación tecnológica y de la estrategia exportadora en el desempeño internacional de la empresa*. Papeles de economía y dirección de la empresa. nº20. 2004

la materia del estudio anterior, e introduce la variable productividad en su estudio. Llega a las siguientes conclusiones:

- Las empresas que realizan actividades de exportación, presentan una mayor productividad y un crecimiento más acelerado que las que no realizan actividades de exportación.
- Al establecer comparaciones entre empresas que exportan y no exportan, pero ambas realizando actividades de innovación, se observó una mínima variación entre las productividades de ambos tipos de empresas.

El estudio concluye en que la innovación ayuda a mejorar la productividad, e incentiva a las empresas pequeñas a exportar:

“We find strong evidence that product innovation and not process innovation induces small non exporting firms to enter the export market. Such finding has important policy implications for the relative importance of export promotion policies versus innovation promotion policies to simulate productivity growth in the economy”

De tal forma Bruno Cassiman declara que es la innovación de producto y no la de proceso la que juega un papel clave para que una empresa exporte sus productos. Concluyendo en que apenas existe diferencia de productividad entre dos empresas de las cuales una exporta y otra no, si ambas realizan innovación de producto. Además, la innovación de producto aumenta alrededor de un 50% la probabilidad de que una empresa no exportadora, decida comercializar sus productos fuera del mercado nacional.

A continuación se recoge una tabla con datos de 2013, en cuanto a las empresas que realizan actividades de I+D en función de su tamaño:

	Menos de 250 empleados	250 y más empleados	Total
TOTAL EMPRESAS			
Total	14.772	1.347	16.119
I+D interna	6.916	964	7.880
Adquisición de I+D (I+D externa)	3.705	568	4.273
Adquisición de maquinaria, equipos y hardware o software avanzados y edificios	5.850	499	6.349
Adquisición de otros conocimientos externos para innovación	415	72	487
Formación para actividades de innovación	4.791	360	5.151
Introducción de innovaciones en el mercado	2.748	413	3.161
Diseño, otros preparativos para producción y/o distribución	1.582	165	1.747
Porcentaje de empresas con actividades innovadoras en 2013 sobre el total de empresas	10,33	40,98	11,02

Tabla 3.4: I+D y tamaño empresarial en España. Fuente: Instituto Nacional de Estadística

El porcentaje de empresas de gran tamaño que realizan actividades de I+D cuadruplica a la proporción en que lo hacen las PYMES. El hecho de que los porcentajes de empresas exportadoras y el de empresas que realizan actividades en I+D sea mayor en empresas grandes, a la vez que su productividad es también mayor; muestran que la exportación está directamente relacionada con el tamaño de la empresa. Así se corrobora, analizando los datos de la tabla de volumen de exportaciones, que la mayor parte del volumen de las exportaciones españolas se corresponda a unas pocas empresas que realizan una gran facturación.

Tomando como punto de partida el supuesto de Bruno Cassiman, en el que la productividad de una empresa que realiza innovación de producto no depende del hecho de que exporte o no, el presente trabajo de fin de grado estudia la ventaja competitiva adquirida por una pequeña empresa que exporta y realiza innovación de sus productos, llevando a cabo una estrategia de diferenciación , frente a una gran compañía que obtiene un elevado volumen de ventas y mantiene el liderazgo en el mercado mediante una estrategia de costes.

4. MARCO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EXPORTADORA

4.1. INTRODUCCIÓN

Como se ha descrito anteriormente en el marco teórico, hay evidencias suficientes para afirmar que el tamaño de la empresa juega un papel sustancial a la hora de realizar el proceso de internacionalización de la empresa. Factores como la experiencia o el acceso a las fuentes de financiación, pueden marcar la diferencia en todo este proceso. Una manera para superar la actual crisis económica es comercializar los productos españoles fuera de nuestras fronteras, pero muchos expertos sostienen que las empresas españolas tienen dificultad para realizar este proceso debido a su tamaño.

En el siguiente apartado se va a describir como una pequeña empresa de reciente creación consigue superar estas barreras, analizando su estrategia y la forma en la que consigue una buena posición en el mercado permitiéndole competir con un gran grupo como lo es el grupo García Carrión, no por ello incurriendo en grandes costes, de tal forma que sirve de ejemplo para otras pequeñas empresas de otros sectores que busquen colocar sus productos en otros mercados aunque estén dominados por grandes competidores.

4.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

En 2012 se funda la Sociedad Limitada “Colmado Casa Lola”, formada por un grupo de cuatro zaragozanos que crean una sangría “Premium”, de calidad. Inicialmente la producción era a muy pequeña escala, destinándose en su mayoría a los conocidos y allegados de los socios fundadores. El producto tuvo una buena respuesta y deciden ampliar la producción.

Desde el comienzo de su actividad empresarial la exportación del producto es el objetivo clave de la empresa, en unos momentos marcados por la recesión económica, los creadores de Colmado Casa Lola comienzan su actividad empresarial dando impulso a un producto tradicional de la cultura española, la sangría Lolea.

Históricamente la sangría estaba asociada a un producto de poca calidad, un subproducto del mercado del vino, elaborado por lo general con vinos de inferior calidad para dar salida a un producto de difícil colocación en el mercado principal.

Colmado Casa Lola debía introducirse en un mercado con una tendencia hacia la reducción del coste, dejando en segundo plano aspectos relacionados con la calidad. Precisamente la estrategia que perseguía la empresa era la opuesta a la predominante del mercado, apostando por un producto enfocado a los amantes del vino y a los aficionados a reunirse alrededor de una buena bebida.

4.3. DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Una vez que los socios deciden aumentar el nivel de producción, necesitan una “inyección de liquidez” para poder desarrollar la actividad empresarial adecuadamente. Buscan financiación con entidades financieras pero todas se muestran reacias a concederles una línea de crédito.

Los socios sacan a flote la empresa con ayuda de sus familiares y sus propios ahorros, siendo los socios los que aportan inicialmente todo el trabajo y capital en la empresa, consiguiendo lanzar al mercado el primer lote de sus productos en junio de 2013 conformado por 1000 botellas de sangría.

La empresa opta por competir en el mercado apostando por una estrategia de diferenciación, un mercado donde predomina una tendencia de las empresas hacia la estrategia en costes. Con la marca Lolea, la empresa trata de diferenciar un producto relativamente homogéneo, apostando por la calidad del producto y por una estrategia de marketing deliberada con detalle.

4.3.1. Producción y Cartera de Negocios

Las sangrías de la empresa están elaboradas en Jaraba, localidad Zaragozana famosa por sus manantiales de agua mineral. La empresa no ha adquirido instalaciones ni maquinaria específica. Para realizar la producción, alquila una fábrica en este municipio, teniendo que desembolsar únicamente los gastos asociados a los materiales y una tasa por el “alquiler”, incluyendo la mano de obra.

La fábrica es propiedad de la empresa Cobecsa, incluida dentro del grupo de empresas cuya matriz es Agora S.A. En este grupo de empresas también queda incluida La Zaragozana, conocida por sus cervezas Ambar.

El grupo de Agora posee dos plantas de producción (relacionadas con bebidas), una en Zaragoza dónde realiza la elaboración de todas sus cervezas y la fábrica de Jaraba. En Jaraba únicamente embotella agua y gaseosa, unos productos que se encontraban en desclive de ventas, por lo que la fábrica de este pequeño municipio no estaba al pleno rendimiento de su capacidad productiva.

Colmado Casa Lola era conocedora de la situación de esta fábrica y se pone en contacto con Cobecsa para que le permitiera producir en sus instalaciones. La empresa acepta y accede a embotellarle el producto.

De esta forma, Cobecsa consigue aumentar el rendimiento de una fábrica que apenas era rentable económicamente, y Colmado Casa Lola consigue comenzar la producción de una forma más rápida y prácticamente sin costes de entrada, además de no tener que realizar trámites y cumplir con los requisitos sanitarios pertinentes. Este hecho hace que la empresa apenas posea inmovilizado, en el ejercicio de 2013 el activo no corriente ascendía a 124 euros. Estamos ante un negocio muy peculiar, toda la actividad empresarial la llevan a cabo los socios y cinco trabajadores, conformando un grupo de un total de nueve personas.

La fabricación de todos los productos se realiza íntegramente en Jaraba y son comercializados bajo la marca Lolea, está es su cartera de productos:

- Lolea nº1: es la sangría común, elaborada con vino tinto de calidad cabernet sauvignon y merlot (cepas de uva).
- Lolea nº2: es la denominada clarea, como si se tratase de sangría pero elaborada con vino blanco de uvas airón y moscatel.
- Lolea nº 19: se trata de también de una sangría, la empresa lleva a cabo la comercialización de este producto con la colaboración de Albert Adrià, cocinero en el prestigioso y extinto restaurante “El Bulli” junto con su hermano Ferran Adrià.

- Lolea Brut: es la última incorporación a su cartera de productos, se trata de un cocktail elaborado a partir de vino blanco y extractos de frutas. No tiene la distinción de clarea (tampoco de sangría ya que no incorpora vino tinto).

4.3.2. Innovación y marketing

Analizando la cartera de productos de Colmado Casa Lola es fácil identificar una innovación de producto. La innovación de producto consiste en lanzar un producto al mercado nuevo o mejorado. En el caso particular de esta empresa, oferta al mercado un producto mejorado ya presente: la sangría. Se trataría entonces de una innovación de producto incremental ya que el producto sigue siendo el mismo, tal y como alegan los propios fundadores de la empresa, se basan en la tradicionalidad de un producto español como la sangría pero añaden una serie de características que la hacen diferente.

Una de las características principales en cuanto a innovación de producto que ha desarrollado la empresa es el envase. El cual además de las características del producto en cuanto a composición se refiere, es el elemento diferenciador de los productos de la empresa. Envasan sus productos en botellas de vidrio de tapón mecánico con corona de goma y la serigrafía característica de los productos de la empresa, logrando un envase atractivo que refleja la imagen que la empresa quiere mostrar con sus productos: la diversión y la calidad de esta sangría además de identificar al producto con la marca España ya que la botella recuerda a los vestidos típicos de las sevillanas.



Imagen 4.1: Composición propia a partir de fotos de www.sangriaslolea.com

Anteriormente, en la descripción de la empresa, se ha resaltado la importancia de la estrategia de marketing que ha desarrollado la empresa, la cual se basa en la asociación de los productos de la empresa con un determinado estilo de vida.

Debido a las características del negocio, es preciso analizar las variables de marketing mix:

- **Producto:** las características de los distintos bienes de la cartera de productos ya han quedado explicados. Los productos de la empresa van dirigidos a satisfacer a aquellos consumidores que quieren una bebida derivada del vino, la sangría, sin dejar de lado la calidad, centrándose en el contexto social del consumo del producto, con el fin de atraer al cliente y fidelizarlo. Lolea es una marca que cuida todos los elementos de sus productos hasta el mínimo detalle, jugando el envase característico un papel fundamental. Realizan una buena comunicación visual con la finalidad de identificar al producto con una imagen, como si de un icono se tratara, pero no por ello se limita a un producto bonito. La sangría está elaborada en Zaragoza de forma artesanal con los mejores productos.
- **Precio:** los productos de Colmado Casa Lola tienen un precio de unos 8,90 euros en la península. El precio es un factor clave en la comercialización del producto, se quiere dar señal al mercado de que es un producto de alta calidad, por lo que debe reflejarse en el precio. El precio en el mercado internacional depende en función del continente.
- **Distribución:** la empresa no tiene puntos de venta oficiales, cuenta con distribuidores a los que vende el producto y les fija una serie de condiciones.
 - Los distribuidores pagan 40 días por adelantado.
 - Deben poner el producto a un precio mínimo, Colmado Casa Lola recomienda un precio de 8,90 euros dentro de la península.

Retomando el apartado anterior, es preciso señalar que la empresa apenas ejerce un control sobre el precio debido precisamente a la forma de distribución, es por ello por lo que no se puede hablar de un precio en concreto, el cual depende del distribuidor y del minorista.

- **Comunicación:** La comunicación juega un papel relevante en la comercialización de los productos de la empresa. Las estrategias de comunicación seguidas por la empresa son “publicidad no pagada” y marketing en eventos, además de utilizar un merchandising propio.

- Publicidad no pagada: aparece en diferentes comunicados de prensa, anuncios de revistas y blogs. Son los propios responsables de estos medios los que se ponen en contacto con la empresa, la mayoría de las veces porque les ha fascinado el producto. Entre los blogs en los que aparece este producto, se podrían destacar: *Beatiful Life*, *Benditos Fotonos*, *Postal Kitchen* o *la Transtienda de Liderlamp*.

Las redes sociales como facebook, twitter o instagram son muy utilizadas por la empresa, poseyendo un perfil en las mismas y actualizándolo con frecuencia diaria. Prestan mucha atención a la comunicación a través de internet, el boca a boca y el factor visual son determinantes para que los consumidores potenciales conozcan y se atrevan a probar sus productos.

- Marketing en eventos: aprovecha diversos eventos para crear publicidad mediante expertos gastrónomos y sus críticas, y poder llegar a un segmento de mercado sobre el que prevalece la calidad en el producto. Entre los eventos en los que han aparecido los productos de la empresa, se podrían destacar: Madrid Fusión, Vogue Fashion Night Out, El Corte Inglés Gourmet Experience, El Monumental, Feria Gourmet de Madrid, todos ellos en España, además de otros en el extranjero como la feria Igeho Basel en Suiza, Fotokino en Marsella, O2 Arena en Londres o más recientemente en algunos lugares simbólicos de Miami en EEUU.



Imagen 4.2: Evento en Moreno's Cuban bar en Miami.
Fuente: www.sangriaslolea.com

4.3.3. Método de internacionalización utilizado: exportaciones

En la página web oficial del Instituto Nacional de Estadística no hay provistas estadísticas referentes explícitamente a las exportaciones de sangría, únicamente aparecen las estadísticas de “otras bebidas alcohólicas” diferentes al vino y al brandy, dónde quedaría incluida la sangría.



Tabla 4.1: Exportaciones de otras bebidas alcohólicas en España.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del ICEX

Observamos un aumento de las exportaciones del conjunto de las bebidas alcohólicas, pero es necesario un análisis más preciso del producto en particular.

Según el Instituto Europeo de la Alimentación Mediterránea, España exportó en 2013 unos 60 millones de litros de sangría, de los cuales dos terceras partes corresponden al grupo García Carrión conocido por su marca Don Simón. Estamos ante un mercado en crecimiento, en especial, en el caso español. Se espera un auge de las exportaciones a raíz de que el Parlamento Europeo aprobara en 2014 un decreto bajo el

cual solo tienen la calificación de sangría aquellos productos elaborados bajo una serie de características y producidos exclusivamente en España y Portugal⁵.

Colmado Casa Lola facturó un total de 136.815 euros en 2013, de los cuales el 40% se correspondían a exportaciones y el 60% al mercado nacional. En 2014 las ventas se situaron en 1.303.722 euros, multiplicándose por 10 con respecto al anterior ejercicio, aun teniendo en cuenta que en el ejercicio 2013 comenzó su actividad empresarial a mitad de año, es un incremento excepcional.

Las exportaciones en el último ejercicio se situaron en el 70% de las ventas y se distribuyen en una serie de países que aparecen reflejados en el siguiente gráfico:



Imagen 4.4: Puntos de venta de Sangrías Lolea en el mundo. Fuente: www.sangrialolea.com

El país con más puntos de venta es España con alrededor de 300, seguido de Estados Unidos con 252, Bélgica con 93 y Reino Unido con 53.

El precio unitario de una botella de sangría en el mercado nacional está alrededor de 8,90 euros, al exportar el producto aumenta, pero al igual que en el mercado nacional, el precio varía en función del distribuidor, aunque la empresa recomienda poner un precio de venta al consumidor. El precio en Europa ronda los 15 euros mientras que en Estados Unidos se eleva hasta los 20.

En el último ejercicio vendió unas 100.000 botellas en el mercado nacional y 325.000 botellas fueron exportadas.

⁵ REGLAMENTO (UE) No 251/2014 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 26 de febrero de 2014.

La empresa logra un mayor margen con la producción destinada al mercado nacional ya que la comercialización del producto la lleva a cabo el distribuidor, quien que se encarga de llevar el producto desde la fábrica hasta el punto de venta, coste que se incrementa con el transporte a otros países además de los aranceles correspondientes. Para no disparar el precio en los mercados internacionales, Colmado Casa Lola, de media, vende al distribuidor internacional el producto un euro por debajo que a los distribuidores nacionales. Además en este margen también influye el hecho de que la empresa trabaja con muy pocos proveedores para un mismo país, en la mayoría de los casos solo uno, por lo que el 80% de las exportaciones las realiza con 5 proveedores, disminuyendo el precio al que vende sus productos.

Es preciso señalar que pese al gran crecimiento que ha experimentado en el último año, la expansión de la empresa a los distintos países no es selectiva, y precisamente se trata por la relación con los distribuidores, es decir, la empresa no decide a que país quiere exportar, sino que es el propio distribuidor el que se pone en contacto con la empresa para posteriormente comercializar sus productos en distintos países. La principal forma de atraer a los distribuidores es mediante el marketing de eventos, especialmente con las ferias que ha realizado por los distintos países.

4.4. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO

Es preciso analizar la ventaja competitiva de la empresa en el mercado, para ello se va a comparar con el principal competidor, el grupo García Carrión y sus sangrías Don Simón.

La estrategia seguida por una y otra empresa son totalmente opuestas, Colmado Casa Lola lleva a cabo una clara estrategia de diferenciación tratando de crear un mayor beneficio percibido por el consumidor, mientras que el grupo García Carrión persigue una estrategia de liderazgo en costes. Esta diferencia se puede apreciar en una serie de características:

- El precio de Lolea es de 8,90 mientras que el de Don Simón ronda los 1,30 euros, ambos productos incrementan su precio en el mercado internacional,

Colmado Casa Lola quiera dar una señal al mercado con el precio, indicando de que se trata de un producto de calidad.

- El envase es totalmente distinto. Una de las principales herramientas para llamar la atención del consumidor es precisamente la apariencia visual externa del producto, las sangrías Lolea utilizan un envase original como se ha descrito anteriormente, mientras que las sangrías Don Simón utilizan recipientes de plástico y cartón, dejando de lado aspectos más visuales y centrándose en disminuir el coste.
- La composición de la sangría. Lolea está elaborada con vinos de calidad cabernet y sauvignon, mientras que Don Simón no hace referencia a la calidad con la que están elaboradas las sangrías, por lo que al no dar una señal al mercado, es de suponer que no son de tanta calidad como en el caso de Lolea.
- Puntos de venta. Las sangrías Lolea se venden en espacios gourmet y tiendas de alimentación de productos de alta calidad, mientras que las sangrías Don Simón pueden ser adquiridas en cualquier supermercado.

La ventaja competitiva de Colmado Casa Lola nace precisamente de esa diferenciación y de un marketing apropiado para dicha estrategia, ya que el éxito no es viable si se persigue la misma estrategia que el grupo García Carrión, que tuvo unos ingresos de explotación en 2013 de 748 millones de euros, lo que le confiere economías de escala, poder de negociación frente a proveedores y en general un abaratamiento de los costes inaccesibles prácticamente a cualquier competidor, aún más si se trata de una nueva empresa como el caso de Colmado Casa Lola.

A la hora de competir con sangrías Don Simón es clave la forma de producción de sangrías Lolea. El grupo García Carrión cuenta con 309 empleados, con instalaciones adecuadas, conformando un inmovilizado material de 418 millones de euros. De esta forma, comparando el último ejercicio disponible (2013), Colmado Casa Lola consiguió una rentabilidad económica del 16,79%, frente al 1,83% del grupo García Carrión⁶.

⁶ Base de datos SABI, mayo de 2015.

El desembolso inicial de Colmado Casa Lola de haber adquirido la maquinaria necesaria hubiera sido notablemente mayor, además de tener en nómina a una plantilla para realizar la producción.

El hecho de fabricar de esta forma le confiere flexibilidad ante variaciones de la demanda, ya que la empresa no mantiene maquinaria ociosa ni una plantilla sobredimensionada, es decir, los costes varían de forma directamente proporcional a como lo hace la producción, sin presentar apenas costes fijos. Pero por otra parte, el hecho de encargar la producción a otra empresa también encarece el coste variable unitario, por lo que en este sentido es inviable conseguir una ventaja competitiva en costes con respecto al grupo García Carrión, sobre todo por las economías de escala que presenta este gran grupo.

Actualmente, la forma de distribuir los productos de ambas empresas no difiere en gran medida. Si bien es cierto que el grupo García Carrión ha realizado una Joint venture con una empresa estadounidense para exportar vinos y sangrías a este país, la principal forma de introducirse en los mercados internacionales es mediante la exportación indirecta a través de distribuidores, al igual que Colmado Casa Lola. No obstante, la actividad predominante de ambas empresas es la venta al por mayor, por lo que podemos identificar como elemento diferenciador el merchandising en el punto de venta que realiza Colmado Casa Lola.

La empresa busca reforzar el valor de la marca con las sangrías Lolea, ha identificado que puede desarrollar más eficientemente este aspecto si poseyera puntos de venta oficiales, sobre los que la empresa tuviera todo el control de las ventas.

Por ello recientemente y a modo de ensayo, la empresa ha abierto un punto de venta oficial en Barcelona para plantearse la posibilidad de establecer un sistema de franquicias en distintos países. Con anterioridad se ha descrito la importancia que le da la empresa, más que al producto en sí, al contexto en el que es consumido. Por eso este punto de venta no se trata de un supermercado al uso o una tienda, se trata de un bar o espacio gastronómico donde se pueden adquirir las sangrías además de consumirlas y degustar productos típicos españoles.



Imagen 4.5: Puesto de venta oficial de Colmado Casa Lola en Barcelona.
Fuente: www.sangriaslolea.com

Retomando el supuesto de innovación e internacionalización de Cassiman, Colmado Casa Lola se introduce en el mercado con una estrategia totalmente opuesta a la del competidor más importante y predominante en el mercado. Realiza una innovación en cuanto al diseño y al marketing pero manteniendo la tradición del producto para identificarlo con la cultura española. A pesar de no realizar grandes gastos en investigación y desarrollo posee un producto innovador que ha sido susceptible de ser comercializado en mercados extranjeros, reflejándose en la evolución de las ventas del último ejercicio y dejando de manifiesto que el tamaño de la empresa si es relevante en la forma de competir en el mercado pero no por ello imposibilita la labor exportadora de la empresa, permitiéndole competir contra un gigante como es el grupo Garcia Carrión cuyos productos se pueden adquirir en cualquier supermercado español y está presente en los 5 continentes y en más de 150 países.

4.4. ANÁLISIS DAFO

Después de analizar la fuente de ventaja competitiva de la empresa, es conveniente realizar un análisis DAFO para posteriormente redirigir la estrategia de la empresa de manera que se eliminen las debilidades, se eviten las amenazas, se mantengan las fortalezas y aprovechen las oportunidades:

- Debilidades: la empresa posee un escaso control en el punto de venta, además en muchas ocasiones, el distribuidor no quiere dar parte a la empresa de los minoristas a los que vende sus productos para evitarles el contacto directo con el cliente y que la empresa decida prescindir del distribuidor como intermediario, lo que imposibilita a la empresa difundir la totalidad de los puntos donde se pueden adquirir sus productos. Mediante la exportación indirecta la empresa incurre en un menor riesgo, pero por otra parte el hecho de no elegir directamente a los países a los que exporta, no le permite aprovecharse eficientemente de las ventajas competitivas que brindan los distintos países, tal y como se ha descrito en el marco teórico.
- Amenazas: si el grupo García Carrión decide lanzar al mercado una línea de productos enfocada a la calidad podría desbancar a la empresa, ya que este gran grupo tiene un despliegue de medios y canales de distribución más extensos de los que posee Colmado Casa Lola, además de estar presente en un mayor número de países. El coste al que se fabricase la supuesta sangría sería casi con total seguridad inferior a la que fabricase Lolea, permitiéndole competir en una guerra de precios en la que Colmado Casa Lola saldría desfavorecido.
- Fortalezas: la flexibilidad de la producción le permite adaptarse a cambios en la demanda e introducirse en nuevos mercados sin incrementar los costes de adquirir nueva maquinaria y contratar más personal. Tienen un envase característico que ayuda a que el consumidor lo identifique con la marca.
- Oportunidades: existe una tendencia en el mercado hacia envases más pequeños, aptas para una sola consumición, de manera que pasaría a competir contra las cervezas y refrescos.

4.5.1 Recomendaciones

- A fin corregir las debilidades: la empresa fortalecería su posición realizando convenios con los distribuidores y minoristas, de tal forma que tuviera una mayor influencia y control en el punto de venta, así como decidir más activamente su expansión internacional mediante la exportación. Además el principal competidor ya cuenta con sangrías sin alcohol en su cartera de productos, Colmado Casa Lola podría conseguir cuota de mercado en estos consumidores que buscan un refresco derivado del vino pero sin alcohol, apta para un mayor número de consumidores.
- Para evitar las amenazas, el hecho de que la empresa haya sido una de las primeras en introducir una marca de sangrías de calidad le confiere ventaja con respecto a sus competidores por el mero hecho de ser el primero y ganarse una reputación en el mercado, pero sigue estando expuesta a que otros competidores le imiten. Para ello, podría realizar patentes en cuanto al diseño de las botellas y a la composición de la sangría, ya que al tratarse de sangría, la ley obliga a unas proporciones de vino pero no limita el uso de otros sabores, elemento característico de las sangrías Lolea.
- Debería mantener las fortalezas actuales, si bien es cierto, que actualmente debido a las dimensiones de su actividad empresarial incurre en un menor coste encargando la producción a una empresa externa. En el futuro si la empresa se expande y aumenta sustancialmente su nivel de producción, incurriría en un menor coste si poseyera su propia fábrica.

La estrategia de marketing que sigue es adecuada. Está todavía pendiente de analizar la viabilidad del sistema de franquicias, no obstante, también conseguiría un mayor control que en el punto de venta, pero como se ha descrito en el epígrafe de los métodos de entrada en los mercados internacionales, también conlleva un mayor riesgo que la mera actividad exportadora, sobre todo cuando se trata de una empresa de tan reducida dimensión como lo es Colmado Casa Lola.

- Para aprovechar las oportunidades, debería desarrollar una nueva línea de productos con un nuevo envase de formato más pequeño, y ponerse en contacto

con los minoristas para que estuvieran en cámaras refrigeradas y no en estanterías a temperatura ambiente como suele ser habitual con el formato estándar, de tal forma que el cliente pudiera adquirir el producto y consumirlo en el momento. Además debería seguir apostando por la colaboración de cocineros y gastrónomos de renombre en todo el mundo como ya hicieron con Albert Adrià, aprovechando la circunstancia actual donde los temas gastronómicos y de alta cocina son de gran interés en la sociedad, incluyendo diversos programas y concursos televisivos sobre el tema.

5. CONCLUSIONES

En los últimos años, sobre todo a raíz de la actual recesión económica, se ha apreciado un paulatino incremento de la actividad internacional por parte de las empresas españolas.

Es evidente que el tamaño de la empresa es fundamental a la hora de realizar su actividad empresarial, de igual forma influye sobre la forma de internacionalizarse. Factores como la innovación y el desarrollo que son llevados a cabo principalmente por las empresas de gran tamaño, son claves para el éxito empresarial, éxito que es capaz de extrapolarse a los mercados extranjeros. Debido a las características del tejido empresarial español conformado en su amplia mayoría por pequeñas y medianas empresas, es de vital importancia ampliar las fronteras de sus actividades comerciales para remontar la actual recesión económica en la que nos encontramos.

Si bien es cierto que el ejemplo desarrollado en este trabajo trata de un producto homogéneo como es la sangría, con una composición y estándares legislados a nivel europeo, esto no impide la innovación. Una estrategia de innovación enfocada hacia la búsqueda de una calidad superior a la existente en el mercado y así competir con grandes empresas ya establecidas poseedoras de una importante cuota de mercado. En este caso, debido a las características del producto, las pequeñas empresas no necesitan grandes inversiones y desembolsos en I+D, tratándose principalmente de pequeños cambios en la composición del producto que lo hacen diferente. De esta forma se observa que el desarrollo de actividades innovadoras tiene un efecto positivo sobre

aquellas empresas que exportan a otros mercados, buscando una ventaja competitiva a través de la diferenciación del producto y empleando las variables del marketing mix, tal y como se ha explicado en el marco teórico del presente trabajo y reflejado con esta pequeña empresa aragonesa de nueve trabajadores. Además estamos ante un sector, que debido a la reciente legislación en el marco europeo, favorece la internacionalización de la empresa española, aún más a aquellas que se diferencian de la tendencia del mercado, dando una imagen totalmente distinta.

En síntesis, previamente a la internacionalización de la empresa, y en el caso concreto de PYMES, para poder expandir su actividad empresarial necesitan innovar y diferenciarse de los grandes competidores, puesto que una pequeña o mediana empresa se va a encontrar en desventaja desde el punto de vista del coste. Posteriormente, después de adquirir ventaja competitiva en el mercado nacional, las empresas deciden comercializar sus productos o servicios en el extranjero. Centrándose de nuevo en el caso de las PYMES, el método más utilizado es de la exportación, ya que requiere un menor desembolso y conlleva un menor riesgo.

6. BIBLIOGRAFÍA

- GALVÁN SÁNCHEZ I.2009. *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- CARDOZO P.P, CHAVARRO A., RAMÍREZ C.A.,2007. *Teorías de internacionalización*. Panorama vol.1 nº3. Universidad Politécnica Grancolombiana.
- VILLAREAL LARRINAGA O. 2005. *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. Cuadernos de Gestión 5. Editor: Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco.
- PORTER M.E. 2002. *Ventaja competitiva*. Segunda edición. Mexico DF. Editorial CECSA
- GUERRAS L.A., NAVAS J.E. 2007. *Dirección estratégica de la empresa*. Cuarta edición. Cizur Menor (Navarra): Editorial Thomson civitas.
- CUERVO GARCÍA, A.1991. *Rentabilidad y creación de valor en la empresa*. Barcelona: Real academia de ciencias económicas y financieras.
- Varios autores. Selección y coordinación: Escuela de Organización Industrial. *CURSO SUPERIOR. ESTRATEGIA Y GESTIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR*, 2ª edición. Madrid: ICEX. 2005
- CANALS J. *La internacionalización de la empresa: como evaluar la penetración de los mercados exteriores*. MC Graw Hill. 1994
- CANALS, J., 2004: *Papeles de economía española.nº100: 25años de información económica..La internacionalización de la empresa española*. IESE Business School. 2004. Páginas 249-263.
- *Informe sobre la PYME 2013*. Gobierno de España
- Círculo de Empresarios. *La empresa mediana española*. INFORME ANUAL 2014
- FERNÁNDEZ MORENO Mª.V., PEÑA GARCÍA-PARDO I., HERNÁNDEZ PERLINES F. 2007. *Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la*

estrategia exportadora en las empresas de economía social. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. Universidad de la Rioja.

- FLOR PERIS M^a.L., CAMISÓN ZORNOZA C.,OLTRA MESTRE M^a.J.2004. *El efecto de la estrategia de innovación tecnológica y de la estrategia exportadora en el desempeño internacional de la empresa.* Papeles de economía y dirección de la empresa. nº20.

- CASSIMAN B., GOLOVKO E., MARTINEZ ROS E.1994. *Innovación, exportaciones y productividad.* Publicaciones del ICEX.

- Fundación Mapfre junto con la Universidad de Alcalá. 2013. *La internacionalización de la empresa española: oportunidades y riesgos.*

- GUERRAS L.A., NAVAS J.E. 2008. *Casos de Dirección Estratégica de la empresa: Casos breves.* Editorial Thomson-Civitas. 4º Edición.

- ICEX. 2015. *Perfil de la empresa exportadora de bienes*

- Dirección General de Industria y de la PYME. 2015. *Retrato de las PYME.*

- ZOPOUNIDIS, CONSTANTIN 1998. *Managing in Uncertainty: Theory and Practice.* Editorial Pardalos, Panos M.K. Kluwer Academic Publishers.

- MARTÍN MACHUCA C., RODRÍGUEZ CALOCA A.. Banco de España. Cuadernos económicos del ICE nº 82. *Las empresas españolas exportadoras de bienes y servicios no turístico: análisis comparativo e impacto de la crisis.* Páginas 102 a 141.

- PORTER. M.E.,1991 *La ventaja competitiva de las naciones*”. Plaza &Janes Editores.

- OTERO SIMÓN M.A. 2008 *Internacionalización: como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional.* Editorial Net biblo.

- Base de datos SABI. <https://sabi.bvdinfo.com/> Actualización 28 de Mayo de 2015.

- Base de datos AMADEUS. <http://amadeus.bvdep.com> Actualización 28 de Mayo de 2015.
- Cámara de Comercio de España. <http://directorio.camaras.org/>. Directorio de empresas Exportadoras e importadoras.
- Página web del Instituto Español de Comercio Exterior <http://www.icex.es/>
- Página web de la Oficina Europea de Estadística <http://ec.europa.eu/eurostat>
- Instituto Europeo de la Alimentación Mediterránea. <http://www.iamed.net/> *Efecto sangría.*
- Página web de Sangrías Lolea: <http://www.sangrialolea.com/>
- Perfil de Facebook de Sangrías Lolea. <https://www.facebook.com/sangrialolea>
- Perfil de Twitter de Sangrías Lolea <https://twitter.com/sangrialolea>
- Página web del Grupo García Carrión <http://www.garciacarrion.es>