



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA MINA ARAGONESA: RECOMENDACIONES PARA SU INTERNACIONALIZACIÓN

Autor

Marcos Dieste Gracia

Directora

Marisa Ramírez Alesón

Facultad de Economía y Empresa

2014

1. INFORMACIÓN Y RESUMEN

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA MINA ARAGONESA: RECOMENDACIONES PARA SU INTERNACIONALIZACIÓN

Autor: Marcos Dieste Gracia.

Directora: Marisa Ramírez Alesón.

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Resumen: *En el presente trabajo se estudia una empresa aragonesa dedicada a la minería y a la transformación de minerales no metálicos, a través del método del caso. En su contenido se describen y analizan las características principales del sector, de la competencia y de la actividad de la empresa; sus aspectos económico-financieros y estratégicos que determinarán el plan de internacionalización; la elección de un país en el que podría ser viable el establecimiento de la compañía a largo plazo y el modo de entrada de la empresa en el mismo. Se detallarán sus clientes potenciales, las barreras comerciales que pueden impedir la consecución de la estrategia de internacionalización, el producto que se ofrecerá, sus aplicaciones y la ventaja competitiva que ofrece el nuevo mercado.*

Toda la información recopilada tiene el objetivo de facilitar la toma de decisiones de la directiva de la empresa en materia de internacionalización. En concreto se le propone un nuevo mercado con el que mantener una relación comercial duradera y a largo plazo; con el fin de consolidar la posición de la compañía y de sus productos e incrementar los beneficios procedentes de la actividad en el extranjero.

2. ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 3. INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| 4. HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA | 6 |
| 5. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA Y DEL MERCADO | 8 |
| 5.1. Aspectos económico-financieros..... | 9 |
| 5.2. Aspectos cualitativos y estratégicos | 12 |
| 5.3. Indicadores sectoriales..... | 13 |
| 5.4. Principales competidores en el sector..... | 15 |
| 6. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA A | 18 |
| 6.1. El producto exportado | 20 |
| 6.2. Exportación a un nuevo mercado: Suiza | 20 |
| 6.3. La ventaja competitiva de Suiza..... | 23 |
| 6.4. Clientes potenciales de la Empresa A..... | 29 |
| 6.5. Barreras comerciales del sector | 31 |
| 6.5.1. Barreras no arancelarias de Suiza..... | 31 |
| 6.5.2. Barreras arancelarias de Suiza..... | 32 |
| 7. CONCLUSIONES Y RESULTADOS DEL ESTUDIO | 34 |
| 8. BIBLIOGRAFÍA | 37 |

3. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la internacionalización empresarial constituye una estrategia de crecimiento de gran importancia para muchas empresas españolas, que ven posibilidades de aumentar su cartera de clientes en el extranjero o tienen la obligación de abrir sus relaciones comerciales hacia nuevos mercados extranjeros por la situación de la economía española. Adicionalmente, el proceso de globalización de las economías ha producido un cambio en beneficio de la empresa, posibilitando que pueda acceder a clientes fuera de sus fronteras de una forma más sencilla, rápida y a unos costes que antes no podía permitirse.

No hay que olvidar que España se encuentra en una situación de crisis y que la contracción de la demanda interna ha llevado a algunas empresas a tener que internacionalizarse y buscar mercados nuevos más estables y prósperos. Sin embargo, hay compañías, como la que analizamos en este estudio, que ven posibilidades de crecimiento en el mercado extranjero y que ya dedican en la actualidad la mayor parte de su producción a la venta en el exterior, sin desatender la demanda nacional. Por ello, aprovechando la mejora de otras economías fuera de nuestras fronteras algunas empresas deciden seguir expandiéndose internacionalmente.

La incorporación de España a un entorno comunitario de apertura comercial como la Unión Europea y la reducción de barreras comerciales ha supuesto un cambio en la estrategia de la empresa española, orientando cada vez más sus acciones hacia la venta internacional a corto y largo plazo.

Este estudio se centrará en una empresa real que actualmente vende más de la mitad de su producción en el extranjero y que desea aumentar sus ventas fuera de nuestras fronteras. El principal objetivo es el asesoramiento y recomendación de entrada en un nuevo mercado extranjero y descripción de las estrategias de entrada adecuadas que debería seguir para facilitar la toma de decisiones de la directiva de la empresa. Además se realizará una síntesis de las principales ventajas competitivas que posee la propia compañía y aquellas que ofrece el país elegido. Todo este análisis se sustenta atendiendo a los antecedentes de la compañía, el estado actual de sus cuentas, la

posición de la empresa respecto al sector, su competencia actual, las características del producto y sus potenciales clientes.

En cuanto a la descripción del país, se realizará un análisis general en cifras del país y de las ventajas competitivas que ofrece. Se desarrollarán las principales características de los clientes potenciales y las barreras comerciales que pueden dificultar o impedir la entrada en la nación.

Este estudio es meramente empírico (método del caso) y sus aplicaciones son empresariales exclusivamente, cuyos temas principales pueden servir para la toma de decisiones de internacionalización y estratégicas de la compañía, estructurándose de la siguiente forma:

- Historia y antecedentes de la compañía que marcarán la estrategia y el modo de entrada en el país nuevo.
- Características de la empresa y del mercado. Estudiando sus relaciones en el sector y con la competencia.
- Factores que han determinado el proceso de internacionalización de la empresa años atrás y desarrollo de aquellos que marcarán el procedimiento actual.
- Como cierre, las conclusiones principales extraídas del estudio y los temas generales tratados en el trabajo.

4. HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El estudio del caso de internacionalización empresarial, se va a centrar en una empresa española extractora y productora de arcillas absorbentes tanto de uso doméstico como industrial y con fuerte presencia en el mercado internacional. Para garantizar la confidencialidad de la empresa, a partir de ahora la denominaremos como "Empresa A".

La Empresa A es creada en 1985 en el seno de un grupo empresarial que se dedicaba exclusivamente a la extracción de carbón para usos energéticos desde principios del siglo XX, llegando a explotar este recurso durante más de 60 años desde 1919 en el sur de Aragón. Sin embargo en 1985, las subvenciones a minas de este mineral se reducen, y sólo las reciben aquellas empresas que alcanzan unos determinados niveles de rentabilidad. Esta medida impulsada por el Ministerio de Industria, afecta directamente al grupo, que tiene que buscar una alternativa al negocio de extracción y producción de carbón que desarrollaba tradicionalmente y que mantiene en algún centro en la actualidad.

En esa búsqueda de nuevos negocios, tras una investigación geológica realizada por el grupo empresarial en la localidad donde se desarrollaba la explotación de carbón, se descubre un yacimiento de una arcilla escasa en la naturaleza y que sólo comercializaba una empresa en toda la Unión Europea. Este descubrimiento ofrece una nueva oportunidad de negocio para el grupo y se realiza un estudio de:

- Posibilidades de la materia prima: se concluye que son suficientes las opciones de procesamiento del producto y la posible rentabilidad del negocio durante un largo periodo de tiempo debido a sus múltiples aplicaciones.
- Opciones de comercialización del producto basándose en la empresa ya establecida en el mercado europeo: al existir sólo un posible competidor el grupo refuerza sus expectativas de obtener un rendimiento con la explotación, se consolida la posibilidad de conformar un nuevo negocio en España e internacional.

Como resultado del estudio, a finales de 1985 se funda la Empresa A para aprovechar las oportunidades de negocio del yacimiento y se procede a la realización de nuevas investigaciones centrándose en temas de calidad, costes, posibilidades de comercialización y duración de la explotación de la arcilla.

El proyecto se culmina con la construcción de la planta de producción en 1986 y las primeras ventas se realizan en agosto de ese mismo año, se comercializa la arcilla sin procesar. En octubre de 1986, ya se transforma la materia prima en la nueva fábrica y se realizan las primeras ventas del producto final, externalizando la fase de envasado.

Es a principios del año 1987 cuando la Empresa A controla la totalidad del proceso de producción integrando verticalmente una parte de la fase de envasado y consolidando su cartera de productos finales y listos para la venta.

En el año 1989, la Empresa A adquiere en otra localidad una mina de un mineral similar y con los mismos usos, pero de una calidad superior. A partir de esta fecha, la compañía puede ofrecer dos gamas de producto, de calidad alta y media.

La totalidad del material extraído por la Empresa A se destina a su venta "a granel" con envase en empresas externas y a su oferta como producto ya empaquetado y listo para venderse. Entre los años 1987 y 1991 se decide reducir la cantidad de producto vendido a granel y producir más producto envasado. Nuevamente se lleva a cabo un proceso de integración vertical que abarca casi la totalidad de la actividad de envasado añadiendo más líneas a las existentes. Como consecuencia de esto, en 1992 se amplía el almacén y se implanta el modelo de almacén automático, muy útil para la gestión de pedidos e inventario.

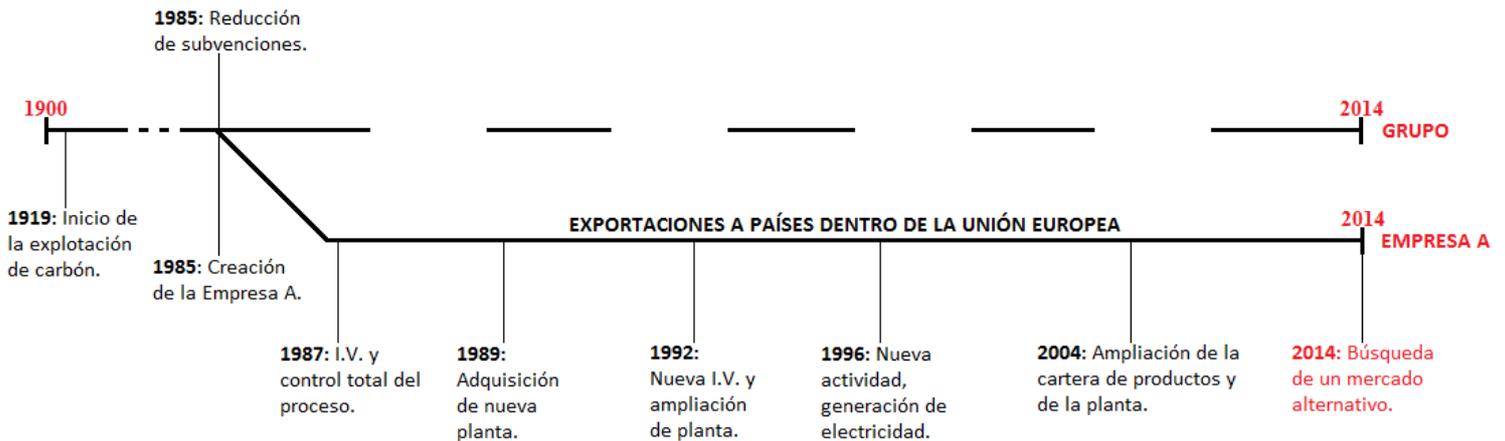
La Empresa A en 1996 instala un sistema de generación de electricidad con el que se sustenta el proceso productivo y cuyo excedente se incorpora a la red, obteniendo una nueva fuente de ingresos a la par que un ahorro energético y en costes.

En 2004 nuevamente la Empresa A añade otro mineral más a su cartera de productos. Para poder comercializar el producto se dota a la fábrica de todos los medios industriales para la transformación y almacenamiento del mineral.

Desde su creación hasta la actualidad, la Empresa A ha crecido vendiendo productos de calidad tanto para usos industriales como domésticos dentro y fuera de España, además las reservas de mineral en los yacimientos de la compañía dan buenas perspectivas para seguir con la explotación y obtener beneficios durante años.

Consolidados el mercado doméstico y sus ventas en países extranjeros, la Empresa A se está planteando entrar a competir exportando a un país con una demanda de producto latente y con posibilidades de rentabilidad sostenidas superando las barreras que surgirán.

Figura 4.1: Línea de tiempo de la Empresa A.



Fuente: Elaboración propia.

5. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA Y DEL MERCADO

La Empresa A es una Sociedad Anónima aragonesa con sede social en Zaragoza, constituida en el año 1985 y perteneciente a un importante grupo industrial. La principal actividad que desarrolla la Empresa A es la extracción y comercialización de arcillas (CNAE B0812) en sus múltiples formatos y aplicaciones, encuadrada en el sector de la minería no metálica. Adicionalmente obtiene ingresos a través de la producción de energía eléctrica de origen térmico (CNAE D3516) y el arrendamiento de bienes inmuebles (CNAE L6820).

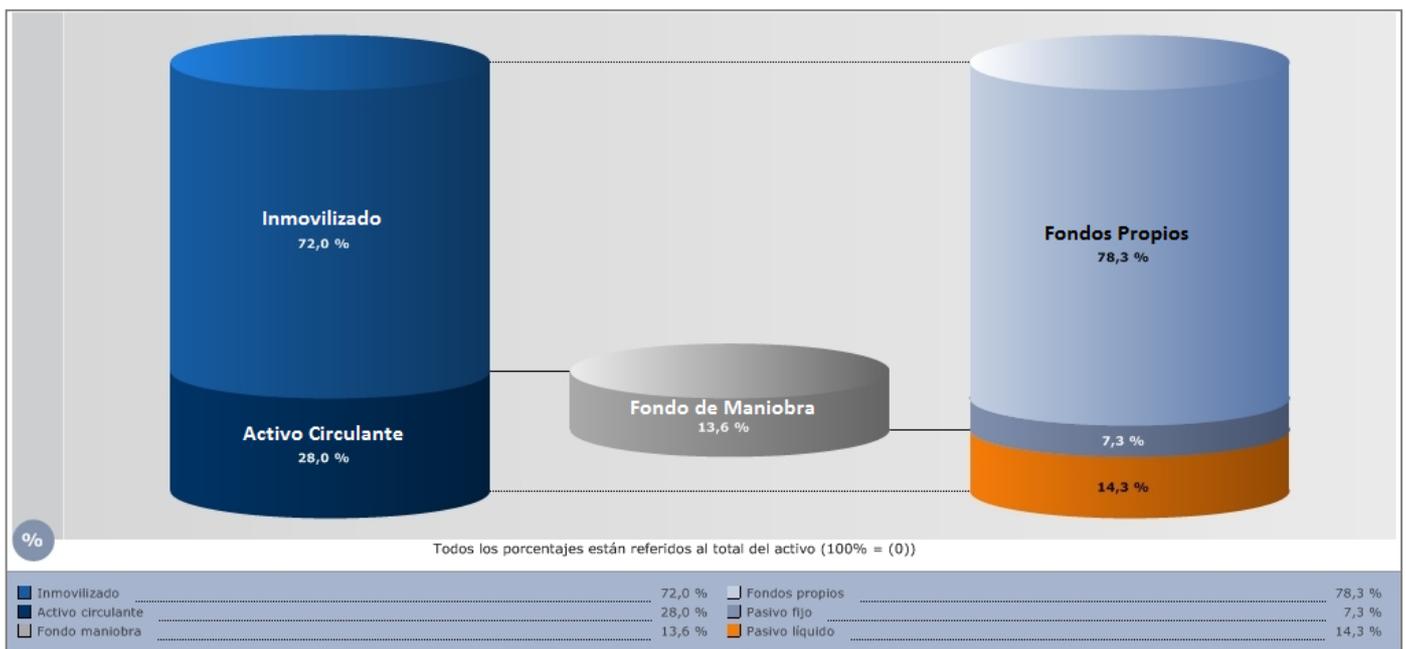
Es una empresa familiar constituida por dos accionistas mayoritarios y tiene un volumen de ventas de más de 25 millones de euros, que obtiene con la venta de productos de arcilla absorbente dentro y fuera de España. Actualmente cuenta con más de 70 empleados en sus oficinas centrales y en los dos centros de producción y extracción situados en dos importantes provincias españolas.

5.1. Aspectos económico-financieros

El análisis de los principales estados financieros de la Empresa A se realiza a través de porcentajes para mantener la confidencialidad de los datos proporcionados por la empresa. Las partidas y ratios se expresarán como porcentajes o índices de referencia, lo que permite ver los datos más representativos.

El **Balance** a 31 de diciembre de 2012 de la Empresa A se presenta en la Figura 5.1:

Figura 5.1: Balance de la Empresa A en 2012.



Fuente: Base de datos SABI.

Como se aprecia en la estructura de Balance, la Empresa A presenta una gran cantidad de Activos Fijos. El desarrollo de una actividad minera implica fuertes inversiones en bienes de capital, maquinaria y terrenos en los que se desarrollará la extracción. Además el importe se incrementa con las inversiones inmobiliarias de la empresa como actividad secundaria.

El Activo Corriente representa un 28% de la cifra de balance, compuesto principalmente por la cuenta de "Deudores" correspondiente a los créditos comerciales que ha concedido la Empresa A. La cantidad restante del Activo Circulante está constituida en gran parte por existencias en almacén, cuyo importe se mantiene constante en los últimos años analizados.

En la estructura de financiación de la empresa se aprecia la importancia de los Fondos Propios (78% de la cifra de balance), que cubren la totalidad de los Activos Fijos de la Empresa A y una parte del Activo Corriente. La empresa se financia principalmente a través de los socios de la empresa, de las empresas del grupo y de los resultados positivos acumulados en reservas de años anteriores.

Al existir una estructura de financiación con apoyo de los socios del grupo industrial al que pertenece la Empresa A, el endeudamiento de la empresa a largo y corto plazo es pequeño y sólo cubre una parte de los Activos Corrientes.

El Pasivo Líquido es superior al Pasivo Fijo, con él se financia la mitad del Activo Circulante. Siendo importante la deuda a corto plazo con proveedores y suministradores de mercancías tanto del grupo empresarial y asociadas como de empresas ajenas al grupo, reflejada en la cuenta de "Acreedores Comerciales".

Como resultado de la estructura de financiación de la empresa se genera un Fondo de Maniobra positivo de un 13,6%, la Empresa A podrá hacer frente a sus compromisos de pago a corto plazo y cuenta con un margen para hacer frente a nuevos pagos a corto plazo en el caso de que haya retraso en el cobro a clientes.

La **Cuenta de Pérdidas y Ganancias** a 31 de diciembre de la Empresa A se presenta en la Figura 5.2 en formato resumido para mantener la confidencialidad:

Figura 5.2: Cuenta de PyG resumida de la Empresa A en 2012.

| Cuenta de Pérdidas y Ganancias | 31 diciembre 2012 millones de EUR |
|---|--|
| Ingresos de explotación | 25,07 |
| Importe neto Cifra de Ventas | 24,98 |
| Consumo de mercaderías y de materias | -13,11 |
| Resultado bruto | 11,87 |
| Otros gastos de explotación | -11,09 |
| Resultado Explotación | 0,77 |
| Ingresos financieros | 0,63 |
| Gastos financieros | -0,01 |
| Resultado financiero | 0,62 |
| Result. ordinarios antes Impuestos | 1,40 |
| Impuestos sobre sociedades | -0,20 |
| Resultado del Ejercicio | 1,19 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI, consultados el 18/02/2014.

Análisis estratégico de una mina aragonesa: recomendaciones para su internacionalización.

La Empresa A obtiene más de 25 millones de euros con la venta de sus productos y prestaciones de servicios en su actividad normal en el ejercicio 2012. Este importe se minorará con aprovisionamientos, consumos y trabajos realizados por otras empresas por valor de más de 13 millones de euros.

En la partida de otros gastos de explotación se incluyen aquellos relacionados con personal, deterioros y servicios exteriores, destacando esta última cuenta que supone el mayor gasto en el que incurre la Empresa A.

El resultado financiero de la compañía es positivo, formado principalmente por participaciones en empresas del grupo industrial y asociadas. Los gastos financieros incluidos son de deudas con terceros, la Empresa A está poco endeudada (21% de la totalidad de la financiación de la empresa) y por ello esta cifra es pequeña. En la formación del resultado financiero también se incluyen las diferencias de cambio del ejercicio, en 2012 fueron negativas por más de 9 mil euros.

Por último y deducido el impuesto de sociedades, la empresa obtiene un resultado de casi 1,2 millones de euros en el ejercicio 2012, superando los obtenidos en años anteriores.

Para finalizar el análisis económico-financiero de la Empresa A, presentamos en la Figura 5.3 el desglose de los principales **Ratios** para el ejercicio 2012:

Figura 5.3: Ratios de la Empresa A.

| Ratios | 31 diciembre 2012 EUR |
|--|----------------------------------|
| Rentabilidad Económica (%) | 3,55 |
| Rentabilidad Financiera (%) | 4,54 |
| Liquidez general | 1,95 |
| Endeudamiento (%) | 21,66 |
| Solvencia (%) | 4,62 |
| Beneficio por empleado (miles de euros) | 19 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI, consultados el 18/02/2014.

La rentabilidad económica obtenida en la tabla de ratios 5.3 expresa el beneficio antes de intereses y tasas (BAIT) que obtiene la Empresa A por cada cien euros que controla en su activo (al estar representado en un porcentaje), es decir que por cada 100 euros que tiene la empresa en activo, ha obtenido en el ejercicio analizado 3,55 euros de BAIT.

En cuanto a la rentabilidad financiera, nos indica el beneficio que obtendría el accionista al invertir en la Empresa A, resultando una rentabilidad del 4,54 por ciento.

Como ya hemos visto en el balance y según el ratio de liquidez, observamos que los activos corrientes casi doblan en valor a los pasivos corrientes. La empresa puede atender a sus deudas a corto plazo, sin embargo puede existir un exceso de liquidez que supone un coste por infrautilización de esos activos para la empresa.

En la Empresa A, el ratio de solvencia nos indica que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones de pago a corto y largo plazo con solo una parte de sus activos.

Por último, como resultado del trabajo de empleados y efectuando un reparto de los beneficios de la compañía entre los trabajadores, la Empresa A obtiene una media de 19.000 euros de beneficio por empleado.

5.2. Aspectos cualitativos y estratégicos

Desde su creación en 1985, la Empresa A ha sufrido un proceso de modernización de sus instalaciones, procesos y actividades de la cadena de valor que le han permitido perseguir su objetivo corporativo, diferenciación y calidad total de todos sus productos. Las múltiples innovaciones en sus plantas de producción sitúan a la empresa entre las más avanzadas del sector en toda la Unión Europea.

Para implementar su estrategia basada en la ventaja en valor, la empresa se ha preocupado a lo largo de su recorrido en las necesidades de los clientes, aportando productos de calidad y con mejores características que las alternativas existentes en el mercado. La diferenciación obtenida por la Empresa A es consecuencia de múltiples prácticas que se han consolidado a lo largo de los años, entre ellas:

- La inversión en Investigación y Desarrollo, patente en la creación de laboratorios propios. Se investigan nuevos productos, formatos y modificaciones de los ya existentes para ofrecer la máxima calidad a los clientes actuales y potenciales. La colaboración con el departamento comercial de la empresa es

fundamental, ya que se encarga de identificar las principales necesidades de los consumidores. La clave de la estrategia está en ofrecer al cliente el producto que necesita y al precio adecuado, acorde con la calidad que demanda en ese momento el mercado.

- La empresa complementa las actividades propias de I+D con colaboraciones de universidades, instituciones y centros tecnológicos de investigación.
- La imagen de marca es esencial para la diferenciación de la compañía, sus planes de sostenibilidad y de responsabilidad social con el medio ambiente suponen un incremento del valor de marca de la compañía. Las operaciones de extracción y transformación del producto se realizan con el máximo respeto por el medio ambiente.
- Finalmente, la aportación de valor al producto se realiza también en las últimas fases de la cadena de valor. La logística de salida, servicio al cliente y plazos de entrega se tratan de cumplir tanto con clientes nacionales como internacionales.

Como resultado de la creación de valor, responsabilidad con el medio ambiente y la calidad, la Empresa A ha obtenido diversos certificados de calidad como la Norma ISO 9001:2008 (Sistema de Gestión de la Calidad) y la Norma ISO 14000 (Sistema de Gestión Ambiental).

5.3. Indicadores sectoriales

La actividad de la Empresa A pertenece de forma genérica al sector manufacturero español, y en particular a la extracción de minerales no metálicos. La Figura 5.4 muestra una serie de indicadores de relevancia que caracterizan tanto el sector como el subsector al que pertenece nuestra empresa de estudio. Con el análisis de estos datos obtenemos una comparativa general con el sector de referencia:

Figura 5.4: Datos del sector de minerales no metálicos en torno a 2009.

| INDICADOR | SECTOR DE MINERÍA NO METÁLICA | MEDIA SECTOR MANUFACTURAS | EMPRESA A | UNIDAD |
|------------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------|--|
| Productividad | 52,1 | 46,9 | 72,5 | VAB por trabajador en miles de euros |
| Tamaño medio | 17,6 | 15,8 | 75 | Ocupados por empresa |
| Propensión a exportar | 15,5 | 30,9 | 70 | % de exportaciones sobre el valor de la producción |
| Penetración de importaciones | 9,4 | 37,7 | 4 | % de importaciones sobre el consumo aparente |
| Esfuerzo innovador | 30,4 | 36,5 | - | % de empresas innovadoras |

Fuente: Adaptado y ampliado de García y Myro 2011.

Como expresa la Figura 5.4, la productividad expresada en miles de euros por trabajador (Valor Añadido Bruto) del subsector de la minería no metálica es superior a la media del sector. La eficiencia y la creación de valor por parte de las compañías del subsector extractivo es notable, en el caso de la Empresa A se generan más de 72 mil euros de valor añadido por trabajador. Las plantas de la Empresa A son más eficientes que las de otras compañías de similares características en el sector minero.

El tamaño medio de las compañías del subsector de referencia es superior en términos de número de empleados, la Empresa A tiene 75 empleados trabajando en sus distintos centros de producción y oficinas, supera en este aspecto a la media del sector.

La propensión a exportar expresada como porcentaje de la producción en la actividad de extracción de minerales no metálicos es muy inferior a la media del sector. La Empresa A sin embargo exporta el 70 por ciento de su producción, cifra notablemente superior al sector manufacturero español.

Las importaciones de materiales, productos en curso y terminados son reducidas en la Empresa A, suponiendo un 4 por ciento de los inputs requeridos para formar el producto final. En el subsector de minería no metálica se importa alrededor del 9 por ciento de los

insumos, esta cifra es mucho mayor según los datos del sector manufacturero llegando a alcanzar el 37 por ciento.

Por último, un 30 por ciento de las empresas del subsector al que pertenece la Empresa A realiza inversiones en I+D y un 36 por ciento en la totalidad del sector. Como ya hemos visto y vamos a observar en el análisis de los principales competidores, la creación de valor es muy importante en esta actividad; tanto la Empresa A como sus principales competidores realizan un gran esfuerzo innovador dadas las propiedades y múltiples aplicaciones del producto que comercializan.

5.4. Principales competidores en el sector

El sector nacional manufacturero y en concreto el de minerales no metálicos, en el que se encuadra nuestro caso de estudio, es un sector cada vez más globalizado. La creciente interdependencia de los mercados nacionales e internacionales, la entrada de competidores extranjeros y el asentamiento de empresas españolas en otros países, encuadraría al sector de la Empresa A en un sector de Competencia Global. Las empresas nacionales tienen la necesidad de realizar operaciones comerciales y de inversión directa en el extranjero obligadas por las fuerzas competitivas para obtener beneficios. La Empresa A es un claro ejemplo de este hecho, ya que la mayor parte de sus ventas se realizan fuera de nuestras fronteras.

En España y en los mercados extranjeros en los que se sitúa la Empresa A, son tres los competidores principales: Tolsa, Sepiolsa y Benesa.

El competidor de mayor tamaño es **Tolsa**, con una fuerte presencia global en 11 países dentro y fuera de la Unión Europea y vendiendo en más de 60 en todo el mundo. Esta compañía se fundó hace 50 años y fue un referente para la Empresa A en el momento de su creación. Hasta ese momento solo Tolsa se dedicaba a la actividad de producción de arcillas absorbentes. Esta sociedad cuenta con más de 800 empleados repartidos en los nueve yacimientos, fábricas, centros logísticos y oficinas de todo el mundo, la Figura 5.5 muestra su distribución geográfica. La experiencia de la empresa en el sector es una ventaja frente al resto de sus competidores, ganando "ventajas del pionero" en la mayoría de los mercados en los que se ha situado históricamente. Una parte de estas ventajas se ha logrado debido a la entrada en primer lugar en mercados que antes no

estaban explotados por ninguna empresa, además la empresa se ha centrado en la innovación continua a lo largo de sus 50 años de existencia, logrando lanzar nuevos productos constantemente en dichos países. En cuanto a su actividad comercial, la empresa exporta a todo el mundo el 87% de sus productos e importa un 15% de los componentes y productos intermedios necesarios para la transformación de las arcillas. Tolsa es un fuerte rival para la Empresa A en España, Francia, Italia, Holanda y en otros países a los que exporta nuestra empresa objeto de estudio.

Figura 5.5: Distribución de filiales de Tolsa.



Fuente: Web corporativa de Tolsa consultada el 12/06/2014.

Otro competidor relevante que afecta a la actividad de la Empresa A es **Sepiolsa**, fundada en 1986 y con alrededor de 70 empleados en sus instalaciones. Esta compañía, además de sus centros de producción en España, cuenta con plantas de transformación y extracción en Bélgica y Senegal y oficinas comerciales en Francia, Italia y Alemania; a diferencia de la Empresa A que no posee filiales en el extranjero. Los productos de Sepiolsa tienen las mismas aplicaciones domésticas e industriales que la gama de arcillas que oferta nuestra empresa de interés y son exportados a más de 30 países, lo que supone un 59% de su producción total. Como el resto de empresas del sector la investigación, desarrollo e innovación han sido clave en la estrategia de diferenciación

que llevan a cabo en los diferentes mercados a los que dirigen su producción, contando con laboratorios propios para desarrollar nuevos productos competitivos y nuevas aplicaciones del mineral extraído. Otro objetivo importante de la compañía es diversificar su actividad tanto en producto (ofrecer distintos tipos de arcillas y para diferentes aplicaciones, siempre productos relacionados) como en destino de sus exportaciones (reduce el riesgo de caída de ventas totales de la compañía compitiendo y exportando en diferentes mercados).

Por último, cabe destacar la presencia de **Benesa** en el sector como rival de la Empresa A. Esta compañía fundada en 1976 compite principalmente en el mercado nacional, aproximadamente un 40% de su producción se destina a la exportación. La empresa no supone una fuerte amenaza en mercados extranjeros debido a su bajo volumen de ventas fuera de España, además de que no compite en los mismos países que la Empresa A. Sus principales puntos de distribución y venta en el extranjero se sitúan en Alemania, Rusia, Bulgaria, Argentina y Japón. En sus centros de producción españoles cuenta con 30 empleados dedicados a la extracción y tratamiento de las arcillas con idénticas aplicaciones que las de la empresa en estudio. Su estrategia se basa en la diferenciación del producto mediante la mejora continua, la inversión en I+D en sus laboratorios propios para desarrollar nuevos productos y aplicaciones y el servicio continuado al cliente con el objetivo de fidelización.

Del análisis de los principales competidores y en concordancia con el estudio de la Empresa A, destaca la inversión en I+D de todas las compañías del sector y la aplicación de recursos de capital y humanos que se destinan a ello. La explicación de este hecho viene dada por las características del producto, cuyas propiedades absorbentes pueden tener múltiples aplicaciones. Por ello las empresas del sector tratan de encontrar nuevas soluciones que pueda ofrecer el producto, de forma que la empresa que desarrolle una nueva aplicación (doméstica o industrial) de la arcilla podría penetrar en nuevos mercados nacionales e internacionales.

6. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA A

Encuadrada en el sector de las manufacturas y en concreto en el de minerales no metálicos, la Empresa A ha incrementado su actividad exportadora en los últimos años pasando a ser la principal fuente de ingresos de la compañía, sin embargo el mercado nacional ha pasado a un segundo plano a pesar de que la empresa es líder del sector con un 65% de cuota de mercado.

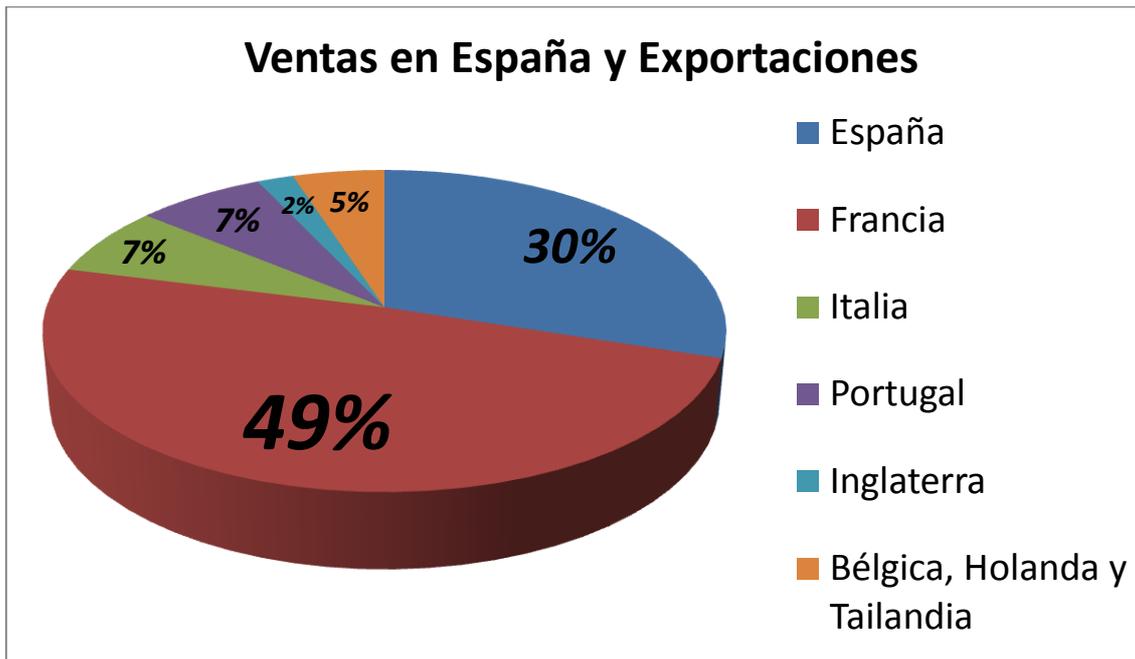
En el análisis previo que se va a realizar a continuación se muestran los datos disponibles de exportación e importación de la Empresa A, cuyo proceso de internacionalización en la actualidad se ha basado en el comercio exterior y no en Inversión Directa en el Extranjero (IDE). La empresa no posee inversiones en plantas de producción ni filiales de ningún tipo fuera de España.

Aproximadamente un 70 por ciento de la producción total de la Empresa A se exporta y el 30 por ciento restante de la producción se destina a cubrir necesidades nacionales. El orden de entrada e importancia de los distintos mercados en los que la Empresa A sigue presente son los siguientes:

- Primero la empresa exporta a Francia, cuyas ventas suponen un 49 por ciento de la totalidad del material producido.
- Después entra en el mercado italiano, con un peso del 7 por ciento de las ventas totales.
- En tercer lugar, la empresa entra en Portugal. De nuevo un 7 por ciento de la producción se oferta allí.
- Un 2 por ciento del producto se vende en Inglaterra.
- Por último, el 5 por ciento restante de las ventas totales de la Empresa A se reparte entre Bélgica, Holanda y Tailandia.

En la Figura 6.1 se presentan los datos de ventas de la Empresa A como porcentaje de sus ventas totales comparando los datos entre países.

Figura 6.1: Diagrama sectorial de ventas nacionales e internacionales de la Empresa A.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Empresa A.

Analizando los datos de exportación en conjunto, vemos que aproximadamente la mitad de las ventas totales de la empresa se realiza en Francia superando el 30% reservado a ventas nacionales. Italia y Portugal reciben conjuntamente un 14% de las ventas de la Empresa A. La cantidad restante de material exportado se reparte entre Inglaterra, Bélgica, Holanda y Tailandia.

Con el transcurso del tiempo, la empresa realizaba parte de sus ventas en Alemania y exportaba mayores cantidades a Inglaterra, sin embargo tuvo que realizar una reordenación de su actividad comercial en el exterior y se redujeron total y parcialmente estas exportaciones debido a su elevado coste logístico, por lo que la empresa decidió retirarse.

El coste de transporte es una variable clave para las operaciones de venta de la empresa, ha determinado en muchos casos la entrada a algunos países y también la salida por incrementos del mismo, además ha sido definitivo en la conformación del producto como se explicará en el siguiente apartado. Por ejemplo, la Empresa A no se plantea exportar a Suecia, Noruega y Finlandia porque su coste de transporte por carretera es más alto que el del resto de países de la Unión Europea, .

En cuanto a Importación, la Empresa A sólo compra un 4 por ciento aproximadamente de los inputs requeridos para conformar el producto final en el extranjero. La mayor parte de estos materiales son traídos desde China y el resto de elementos aplicados en el proceso productivo son de producción y extracción nacional.

6.1. El producto exportado

El producto que ofrece la Empresa A tiene diversas aplicaciones tanto a nivel doméstico (para mascotas) como industrial (absorbente industrial) entre otras, y como hemos visto es exportado en grandes cantidades a países extranjeros. Este elevado volumen de exportación es causa de tres decisiones comerciales de la empresa:

- La primera es la oferta de todas sus marcas y productos en el exterior. Toda la gama que produce y ofrece la Empresa A en España se comercializa en los mercados de destino.
- Como segunda decisión, la empresa adapta el producto al país donde realizará las ventas. Esto se realiza de dos formas:
 - En primer lugar ofrece productos *sin marca* o de *marca blanca* que el distribuidor adaptará para vender en sus establecimientos. La composición y el diseño de la cubierta del producto se traduce y establece como requiera el país.
 - Otra forma de adaptación al mercado extranjero por parte de la Empresa A consiste en las *bolsas multipaís*. El embalaje del producto mantiene el nombre y la imagen de marca de la compañía pero se traducen los componentes y las características a varios idiomas (francés, portugués, italiano).
- Por último, la logística de producto y el formato de venta es de vital importancia para la Empresa A y para el transporte del material (ahorrando costes y espacio en almacén). Esto se hace patente en la surtida oferta de embalajes adaptados al cliente (Grandes superficies, supermercados y minoristas).

6.2. Exportación a un nuevo mercado: Suiza

Como ya se ha explicado a lo largo de este estudio, la Empresa A se está planteando entrar en un país nuevo. La mejor opción para vender en el extranjero según las particularidades de la Empresa A es la exportación, debido a la limitación de que la

materia prima necesaria solo se encuentra en una cantidad razonable en España para constituir un negocio y aprovechar economías de escala. Además en primer lugar cabe destacar que existen otras alternativas de entrada:

- *Inversión Directa en el Exterior:* esta alternativa no es recomendable por el elevado coste que supondría para la empresa crear una filial en el exterior o participar en una empresa ya establecida en el mercado. Al tratarse de una actividad minera, una inversión en planta de producción supondría un gran desembolso para la empresa donde se incluirían costes relacionados con la investigación de nuevos yacimientos, de negociación con proveedores y estudios del mercado y del sector, no deja de ser importante el tiempo que tardaría la empresa en la puesta en marcha de la planta.
- *Licencias de venta:* la empresa podría comercializar el producto a través de un tercero en un determinado país mediante un acuerdo contractual de franquicia por ejemplo. El inconveniente de esta alternativa proviene de la posible "apertura de puertas" a un nuevo rival, que podría aprovechar la experiencia y tecnología de la Empresa A para competir en un futuro.

Una vez elegida la exportación como modo de entrada, la elección del país al que dirigir las ventas de la empresa es fundamental. La Empresa A puede empezar a exportar a Suiza debido al interés mostrado por las dos grandes cadenas de supermercados del país: Coop y Migros, que describiremos posteriormente.

Suiza, aunque no es miembro de la Unión Europea, es uno de sus principales socios y además es un país cercano a algunos de los mercados a los que exporta actualmente la Empresa A (Francia e Italia) y de reducido tamaño tanto geográfica como demográficamente. Su elevado nivel de consumo y el gran poder adquisitivo de sus habitantes hace que pueda resultar atractivo para la compañía, por el contrario la madurez de los mercados suizos hace que las empresas tengan que competir fundamentalmente en precios, lo que no beneficia a una empresa exportadora que ve aumentados sus costes por el transporte del producto y reducidos sus márgenes por la rivalidad en precios con competidores locales.

Otro aspecto a tener en cuenta es la existencia de cuatro zonas idiomáticas, siendo el idioma mayoritario el alemán seguido del francés e italiano y por último el romanche.

A continuación en la Figura 6.2 se presentan los principales datos demográficos y socioeconómicos de Suiza:

Figura 6.2: Ficha País de Suiza.

| Datos Generales de Suiza (2011) | |
|--|-----------------------------------|
| Capital | Berna |
| Población total | 7,9 millones de habitantes |
| Moneda | Franco Suizo |
| PIB | 457.736 millones de € |
| PIB per cápita | 57.217 € |
| Desempleo | 3,3% |
| Exportaciones | 168.412 millones de € |
| Importaciones | 148.898 millones de € |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del ICEX.

Las principales ciudades de Suiza son Zúrich, Ginebra, Basilea y por último Berna, su capital y cuarta ciudad suiza por número de habitantes. La gran parte de la población se sitúa en las ciudades, concentrándose un 75 por ciento del total en las zonas urbanas. Es destacable el elevado número de habitantes extranjeros residentes, alcanzando el 23 por ciento.

La moneda utilizada es el franco suizo (CHF) para el que se ha establecido por el Banco Nacional de Suiza un tipo de cambio fijo de 1,20 francos suizos por euro (CHF/€).

El PIB suizo se ha incrementado sostenidamente en los últimos diez años, sufriendo una pequeña ralentización en 2012 pero sin expectativas de recesión. La totalidad del Producto Interior Bruto suizo se reparte de la siguiente forma:

- Un 72 por ciento corresponde al sector servicios, destacando los servicios bancarios y financieros como los principales y en segundo lugar, el sector turístico.
- El 27 por ciento del PIB lo conforma el sector secundario, destacando las industrias farmacéutica, metalúrgica, de maquinaria y de joyería y relojería.

- Por último, el 1 por ciento restante corresponde al sector primario con fuerte dependencia del exterior en algunos ámbitos relacionados con la alimentación.

En términos per cápita, Suiza está entre de los diez países con la mayor renta por habitante del mundo.

Por su grado de desarrollo, tamaño y ausencia de recursos naturales, Suiza es un país dependiente del exterior. La balanza comercial suiza generalmente es positiva, exporta productos de alto valor añadido e importa bienes de escaso valor, conformando una tasa de cobertura del 113 por ciento.

La mayor parte de las exportaciones e importaciones que se realizan en el país son procedentes de la Unión Europea. Un 60 por ciento de las exportaciones son a países de la UE, entre los que destacan como principales clientes Alemania, Italia y Francia. Estados Unidos es el segundo país que recibe mayor número de productos suizos y España se localiza en el décimo puesto (un 3 por ciento de las exportaciones se dirigen a nuestro país).

Los proveedores europeos del mercado suizo suponen el 80 por ciento de sus importaciones. De nuevo Alemania, Italia y Francia son sus suministradores principales y España se sitúa en el puesto número once (también con un 3 por ciento del total).

6.3. La ventaja competitiva de Suiza

Un proceso de internacionalización no tiene sentido si la empresa no es competitiva a nivel nacional. Partiendo del hecho de que la compañía es líder en el sector, la Empresa A se ha centrado en los últimos años en la venta de su producto en el exterior. Las ventajas competitivas de la empresa que la sitúan a la cabeza del mercado español, han de reforzarse en un proceso de internacionalización con las condiciones favorables del país con el que se desea comerciar.

El análisis de la ventaja competitiva de las naciones (*Porter, 1991*) nos da una explicación del porqué algunas empresas se localizan en determinados países, en este caso realizaremos el estudio para Suiza. La herramienta utilizada será el *diamante de Porter*, que mediante cuatro condicionantes (factores, demanda, sectores afines y rivalidad) y dos variables externas (casualidad y gobierno) explica todo lo descrito anteriormente.

Para complementar el estudio de Suiza se va a utilizar información proporcionada por el ICEX (Instituto español de Comercio Exterior) y datos del *Global Competitiveness Report* emitido por el Foro Económico Mundial en 2014. Utilizaremos como indicador el *Global Competitiveness Index* o Índice de Competitividad Global (GCI en adelante), que es emitido anualmente listando más de 140 países en un *ranking* de competitividad global y midiendo el nivel de prosperidad y productividad de utilización de los recursos de la nación con una calificación de 1 a 7 puntos. En resumen, analiza la competitividad de las instituciones, factores productivos, infraestructuras, economía, etc. en relación con el resto de países listados. Suiza se sitúa en el nº1 del GCI de los últimos tres años superando en competitividad a más de 140 países.

La primera característica a estudiar de la ventaja competitiva del mercado suizo son las **condiciones de sus factores productivos**, destacando:

- En primer lugar, la mano de obra en suiza es altamente cualificada (nº1 GCI) en los sectores industriales y de servicios; las tasas de paro son muy bajas rondando el 3 por ciento cada año. Los salarios son en media, muy superiores a la mayoría de países desarrollados.
- El segundo elemento de análisis son los recursos físicos. Suiza tiene una escasa superficie y por su situación geográfica, carece totalmente de materias primas y es dependiente del comercio exterior, lo que sin embargo no ha limitado su desarrollo en otros sectores.
- Otro condicionante es el conocimiento científico, técnico y del mercado en el país. La industria suiza se ha especializado en producción de alta intensidad tecnológica, innovación y se caracteriza por su alto valor añadido, sus productos son exportados fundamentalmente a países de la UE. Por su sofisticación e innovación se sitúa en el nº1 con una calificación de 5,7 sobre 7 puntos en el *ranking* del GCI.
- Los recursos de capital también son importantes, el sistema financiero suizo genera un 11 por ciento del PIB del país con aproximadamente 340 bancos (destacando UBS y Credit Suisse), 260 aseguradoras y 2.700 cajas de pensiones. Otra forma de obtener financiación, es a través de la bolsa suiza o SIX Swiss Exchange. El desarrollo de los mercados financieros también han sido objeto de estudio por el GCI, situando a Suiza en el puesto nº 11.

- Por último, las infraestructuras que ofrece un país son determinantes para un proceso de internacionalización (nº6 GCI). En este sentido, las referidas al transporte por carretera (nº8 GCI) y ferroviario (nº2 GCI) se encuentran muy desarrolladas a pesar de la geografía del país. Existen también tres aeropuertos internacionales (nº7 GCI) en Zúrich, Ginebra y Basilea. En resumen, las comunicaciones y las infraestructuras energéticas son las propias de un país desarrollado.

Otros elementos de posible ventaja competitiva de Suiza pueden ser las **condiciones de la demanda**:

- La población suiza ronda los 7,9 millones de habitantes, cifra que se incrementó sostenidamente desde 2007 con la aprobación de la libre circulación de personas de la Unión Europea. Esto produce un crecimiento del 1 por ciento anual de la población residente en Suiza, lo que supone un 23 por ciento de población extranjera (1,8 millones de extranjeros residentes). Suiza es uno de los países con mayor renta per cápita, situándose en torno al puesto número 9 de las naciones con mayor PIBpc, sin embargo supera a la media de la UE en materia de desigualdad con un índice de GINI del 29,6 por ciento.

El paro en Suiza no supone un gran problema ya que en los últimos años se ha situado en tasas entre el 2 y 4 por ciento.

- La demanda suiza busca productos de calidad con buena relación calidad-precio, siguiendo las tendencias actuales de consumo (sostenibilidad, oferta ecológica, responsabilidad, etc.). El consumidor suizo siente preferencia por productos nacionales, siendo uno de sus criterios de compra más importantes. En muchas ocasiones, los consumidores prefieren atravesar fronteras con Italia y Francia para obtener mejores precios en sus compras de bienes de consumo.

En cuanto al grado de sofisticación de la demanda, el GCI sitúa a los consumidores suizos en el nº2 del *ranking*.

- En el mercado suizo ya existen potenciales clientes interesados en el producto que produce la Empresa A, como son las cadenas de distribución Coop y Migros que constituirían la demanda directa de la compañía (apartado 6.4. clientes potenciales de la Empresa A). Sin embargo, no hay que olvidar que la relación entre la Empresa A y estos distribuidores dependerá de la propensión a la

compra que tengan los consumidores suizos hacia el producto final adaptado que ofertará Coop y/o Migros, por ello aunque la Empresa A no venda directamente a la población suiza deberá tener en cuenta sus preferencias si quiere cooperar y mantener la relación a largo plazo con los citados intermediarios.

En tercer lugar, es importante el **análisis de sectores afines y de apoyo** en la nación que puedan hacer que el país sea más competitivo internacionalmente:

- La distribución comercial se caracteriza por su elevado grado de integración vertical, destacando los supermercados Coop y Migros que están presentes en casi todos los sectores de bienes de consumo, los analizaremos posteriormente en el estudio. La Empresa A controla la totalidad del proceso de transporte desde España hasta el país de destino, una vez entregado el producto al comprador, este lo procesará y lo adaptará a los requerimientos del consumidor suizo en el caso de que fuera necesario. La distribución dentro del país de destino la realiza la empresa importadora, en este caso Coop y Migros.

Como último factor determinante de la ventaja competitiva de Suiza hay que definir la **estructura, rivalidad y estrategia de la empresa en el mercado:**

- Suiza tiene una estructura de mercado característica de un país desarrollado, una gran parte de su PIB, en torno al 72%, está generado por el sector servicios; un 27% por productos industriales en los que se encuadraría la Empresa A y sus productos, destacando aquellos de alto valor añadido; un 1% del PIB corresponde al sector primario, que está altamente protegido por barreras comerciales y aranceles.
- Adicionalmente, al tratarse de un mercado maduro, es difícil penetrar en los diferentes sectores en los que los altos precios y el alto nivel de vida hacen que sea muy atractivo entrar a exportar. Sin embargo, esto puede ser un obstáculo por la posibilidad de aumento de los entrantes extranjeros en el mercado. Las empresas competidoras en el mercado como Tolsa, Sepiolsa y Benesa ya operan en la Unión Europea y pueden acceder al mercado como seguidoras de la Empresa A en la entrada en Suiza, pudiendo reducir los beneficios de la exportación de la compañía o incluso anular un contrato de exportación en el caso de que acordasen mejores condiciones con el distribuidor local. Otras ya

establecidas como Catsan y Fatto Forest (que venden a través de distribuidoras Coop y Migros) pueden mejorar sus precios o su calidad para evitar la entrada de un nuevo competidor en el mercado suizo.

La concentración en el sector de la distribución es alta, con oligopolios y duopolios a distintos niveles. En lo que se refiere a productos alimentarios, la cuota de mercado que abarcan las dos empresas de distribución Coop y Migros es del 70 por ciento. Estas dos empresas están presentes en la mayor parte de segmentos del sector de bienes de consumo y en ocasiones con posición dominante.

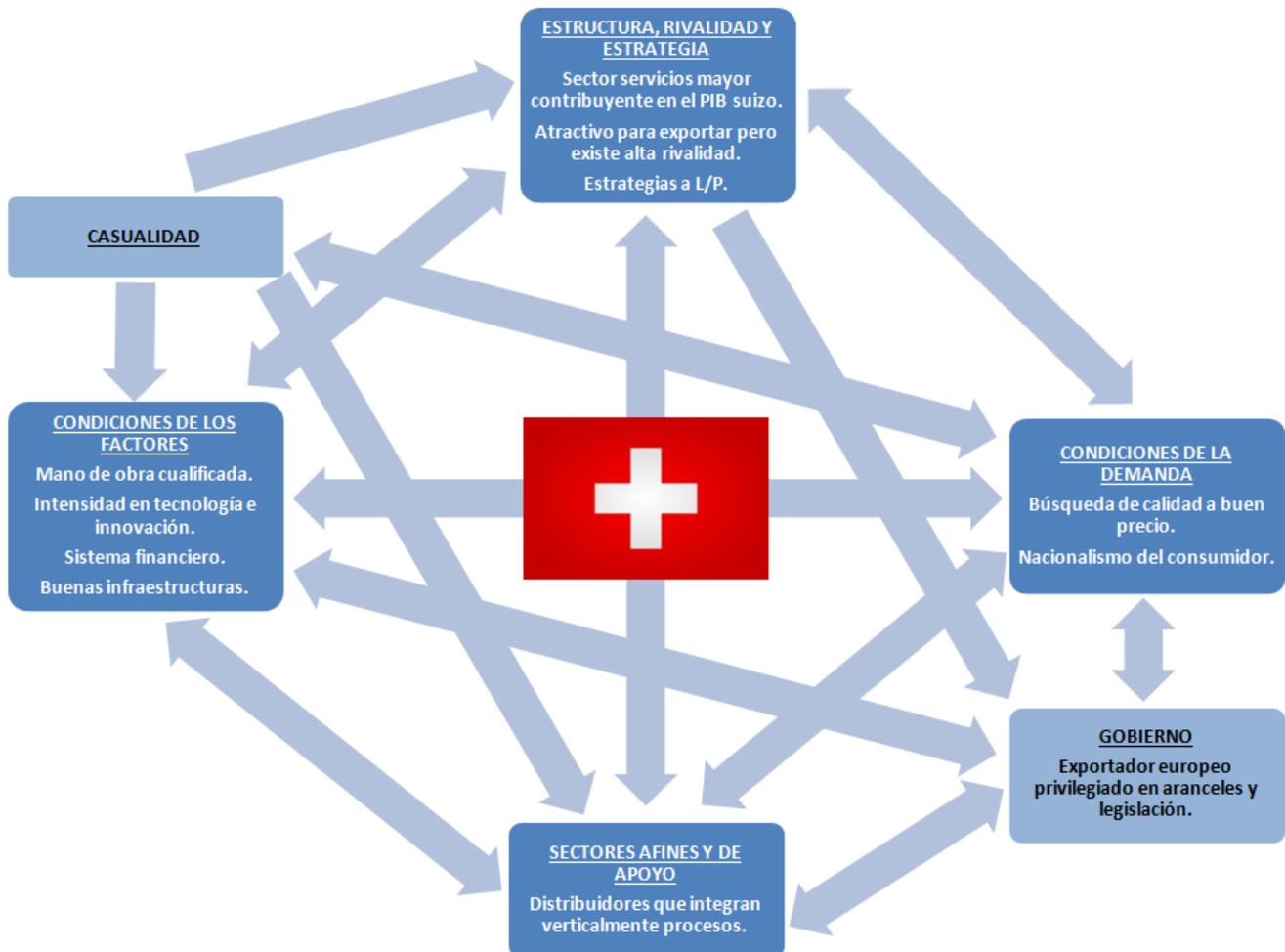
En adición a estos cuatro factores, existen **dos variables externas** que influyen en la formación de la ventaja competitiva suiza:

- Acontecimientos casuales que pudiesen anular las ventajas de la competencia y que están fuera del poder de decisión de la empresa y del alcance del gobierno, favorecerían la posición competitiva de la empresa. En Suiza la probabilidad de catástrofe natural es muy baja pero no inexistente, aunque ocurren muy ocasionalmente, las consecuencias de las altas precipitaciones pueden producir pérdidas humanas y materiales. Otros riesgos que pueden influir en la ventaja competitiva como las huelgas o golpes de estado no tienen cabida en la sociedad suiza actual por la estabilidad y transparencia que caracteriza al gobierno del país. Por lo general, las reivindicaciones laborales de los sindicatos suizos se arreglan mediante negociaciones entre las partes interesadas y las protestas suelen realizarse a través de paradas temporales del trabajo que no suelen superar las dos horas.
- La Influencia del Gobierno también es determinante para favorecer la ventaja competitiva de la nación, las instituciones suizas se encuentran en el puesto nº7 del GCI por su transparencia, confianza y defensa de los derechos fundamentales. En el caso de Suiza, su gobierno favorece el libre comercio perteneciendo al Acuerdo Europeo de Libre Comercio (AELC) junto con Islandia, Noruega y Liechtenstein. No pertenece a la UE, sin embargo Suiza tiene numerosos acuerdos bilaterales y está intentando diversificar sus relaciones comerciales con países asiáticos y anglosajones y reducir su dependencia de la Unión Europea.

Los países de la UE gozan de una situación privilegiada en materia de exportaciones, aquellos que deseen vender en Suiza tendrán aranceles reducidos y una legislación de comercio exterior similar a la de la unión (apartado 6.5. "barreras comerciales del sector").

La Figura 6.3 muestra un esquema de los factores y variables que determinan la ventaja competitiva suiza:

Figura 6.3: La ventaja competitiva de Suiza.



Fuente: Elaboración propia a partir de información del ICEX y del GCI Report (2014).

Muchas de estas condiciones favorecen a la Empresa A en la formación de su ventaja competitiva al entrar en el mercado suizo. En concordancia con la estrategia principal de la compañía, los consumidores prefieren productos de calidad a precio razonable. No existe actualmente elevada rivalidad en el sector al que pertenece la Empresa A, sin

embargo la competencia puede verse incrementada por la aparición de nuevas empresas competidoras seguidoras.

Los distribuidores Coop y Migros (compradores potenciales de la Empresa A) serían los encargados de labores de promoción y venta del producto. Gracias a esto, la empresa tendrá que encargarse de cumplir con las condiciones de calidad, precio y plazos de entrega pactados en el contrato con los importadores; para ello, Suiza cuenta con buenas infraestructuras de transporte y con aranceles y barreras comerciales reducidos que facilitarían el acuerdo y la fijación de precios competitivos sin demoras ni deficiencias en la calidad a la hora de la entrega del producto.

Por otra parte, las influencias del exterior como el gobierno y acontecimientos casuales no tienen porqué suponer un problema para la actividad exportadora de la Empresa A, no existen a priori contingencias que puedan dificultar e influir negativamente en la ventaja competitiva del país.

Como conclusión, las estrategias a seguir en Suiza han de ser concebidas con objetivos a largo plazo. La penetración en el mercado de un exportador puede ser lenta por las condiciones de la demanda vistas anteriormente y los márgenes en Suiza deberán ser pequeños manteniendo niveles de calidad aceptables y competir en precios. Por ello para obtener un retorno razonable de la inversión que se deba realizar para exportar al mercado suizo, la visión ha de ser a largo plazo sin esperar grandes rentabilidades los primeros años, y diferenciando el producto con el paso del tiempo mediante la innovación, pudiendo aumentar precios y/o reducir costes de fabricación para incrementar el margen por producto exportado.

6.4. Clientes potenciales de la Empresa A

Coop y Migros (figura 6.4) son dos empresas de distribución comercial implantadas en Suiza. Como ya se ha descrito anteriormente las relaciones con estos supermercados pueden representar una ventaja para la Empresa A debido al interés que han mostrado en el producto las dos compañías y a su fuerte presencia en el mercado, llegando a formar monopolios y duopolios en algunos segmentos.

Figura 6.4: Marcas Coop y Migros.



Fuente: Webs corporativas de Coop y Migros.

Una de las causas principales de que Migros y Coop sean líderes en el mercado es su grado de integración vertical. Estas dos empresas trabajan sin intermediarios en lo que se refiere a importación al por mayor, por ello negocian directamente con las compañías extranjeras para la compra de sus productos. En algunos casos integran verticalmente el proceso productivo completo. Con estas estrategias pueden ofrecer productos a precios razonables, controlando una gran parte del *know-how* y aumentando su margen de beneficio; aprovechando los beneficios de comprar directamente al productor sin intermediarios o producir en la propia empresa.

Migros es la mayor cadena de supermercados de suiza por delante de Coop. Está constituida por diez cooperativas regionales asociadas en el consorcio Migros y ha conseguido situar sus tiendas en todos los cantones suizos desde su fundación en 1925.

Durante sus 89 años de historia, Migros destaca como su hito más reciente el hecho de ser la marca mejor valorada de Suiza por encima de otras reconocidas internacionalmente como Google, IKEA o LEGO; según el estudio *Brand Asset Valuator* de 2013 de la consultora suiza Y&R Group (*Y&R Group, 2013*).

Podemos encontrar supermercados Migros en las principales ciudades suizas y en otros países cercanos como Francia y Alemania, alcanzando un total de 572 establecimientos de venta en 2013 y más de 78.000 empleados.

La empresa obtuvo unos ingresos por ventas de bienes (alimentarios y no alimentarios) y prestación de servicios (restaurantes, telefonía) superiores a los 20.989 millones de euros y el resultado del ejercicio 2013 de 822 millones de euros.

La segunda cadena de distribución de mayor importancia en tamaño después de Migros es **Coop**. Fue fundada en 1890 y actualmente cuenta con más de 75.000 empleados y 529 establecimientos repartidos por toda suiza.

Se trata, al igual que Migros, de un consorcio constituido por varias cooperativas que con la actividad obtuvo en 2013 unos ingresos de 22.169 millones de euros y unos beneficios por valor de 445 millones de euros.

6.5. Barreras comerciales del sector

A pesar de no pertenecer a la Unión Europea, Suiza tiene una estrecha relación comercial con los estados miembros, el comercio internacional entre estas naciones tiene su origen en el Acuerdo de Libre Comercio de 1972.

En 1992 rechazó su entrada en el Espacio Económico Europeo (EEE) pero sí aceptó el libre intercambio y las relaciones bilaterales en determinados sectores como el transporte aéreo, ferroviario y por carretera; libre circulación de personas, comercio de servicios, compras públicas, etc.

En resumen, los productos procedentes de la Unión Europea gozan de una posición preferente respecto al resto de países por los tratados UE-Suiza, con mejores condiciones en barreras comerciales que otros países y una legislación cada vez más próxima a la de la unión.

En los siguientes apartados se van a describir los distintos tipos identificados de barreras comerciales en el mercado suizo. Para ello se parte de la información proporcionada por el propio Ministerio de Economía y Competitividad.

6.5.1. Barreras no arancelarias de Suiza

Estas barreras comerciales suponen un retraso o un impedimento en la compra de productos extranjeros mediante normas, regulaciones o trámites burocráticos. En Suiza, las principales barreras de este tipo regulan sectores como el agroalimentario, industrial, bienes de equipo y materias primas. Destacan dos tipos de barreras no arancelarias:

- *Barreras técnicas*: que regulan a aquellos productos con distintos estándares técnicos de los aceptados en la Unión Europea para la entrada en el país. Estos requisitos se refieren al producto (composición, embalaje, etiquetado), a los procesos (producción, transporte, almacenamiento) y al cumplimiento de la normativa (certificación, pruebas y evaluación de los productos).

En este sentido, una gran cantidad de productos exigen homologación previa para cumplir estos requisitos de entrada: piensos, vehículos a motor, aparatos e

instalaciones radioactivos, aparatos de medida, productos de alimentación sin declaración del país de procedencia, aparatos eléctricos, textiles, etc. Para otros productos como los químicos existe una obligatoriedad de registro.

- *Restricciones cuantitativas o límites de cantidad:* afectan principalmente con el establecimiento de un número máximo de unidades o de cantidad que se puede importar desde Suiza. Estas barreras se dirigen principalmente a productos derivados agrícolas y ganaderos originarios de la Unión Europea.

Estas restricciones podrían afectar a la Empresa A por la aplicación del mineral como aditivo en piensos destinados a la alimentación animal, sin embargo la compañía cumple con las normativas de calidad de la Unión Europea que pueden ser reconocidas también en Suiza.

Por otra parte, los productos absorbentes industriales y de arena para mascotas están certificados por organismos internacionales ISO, por ello es probable que su nivel de calidad no suponga un impedimento para la entrada en el mercado suizo.

El importador suizo de productos procedentes de la Unión Europea debe tener su domicilio social en Suiza y estar en posesión del Permiso de Importación General y complementarlo con otros permisos necesarios dependiendo del tipo de bien importado. Además, asume la responsabilidad de la mercancía comprada, por ello se informa muy bien del producto que va a adquirir y de su cumplimiento de todos los requisitos legales. La Empresa A ofreciendo sus productos de calidad, servicio e innovación reconocidos puede ser una opción interesante para las empresas compradoras suizas; superando estas barreras comerciales.

6.5.2. Barreras arancelarias de Suiza

Las barreras comerciales arancelarias suponen la carga de un impuesto al producto importado por los clientes del país y suponen una pérdida de competitividad del producto extranjero respecto al nacional, protegiendo la producción del país.

En Suiza desde 1995, se cobra para todos los productos un impuesto sobre el valor añadido con un tipo general a la importación del 8%, siendo el reducido para productos como la alimentación del 2,4%.

El arancel en Suiza grava el producto según su peso incluyendo el mismo y su embalaje (*derecho específico*) por el contrario, en la mayoría de los países se aplica un criterio según un porcentaje de valor (*derecho ad valorem*).

A la Empresa A le puede afectar la política arancelaria de Suiza debido a que incrementa el coste del producto, lo que supone dos consecuencias excluyentes:

- Reducción del margen de la empresa para ser competitiva en precios en el mercado, lo que produce una reducción de resultados pero podría implicar unas ventas mayores que la segunda alternativa.
- Aumento del precio del producto y reducción de la competitividad en el mercado suizo. La Empresa A puede mantener su margen actual y renunciar a un número de clientes que no está dispuesto a pagar más solo porque el producto sea extranjero. Sin embargo, al aumentar precios se incrementa el ingreso por unidad de producto y por ello el margen.

La compañía debería conseguir información de sus clientes y del mercado, con el fin de realizar una estimación de los rendimientos anuales que puede obtener con los diferentes márgenes de beneficio y saber qué opción es más beneficiosa para la empresa.

7. CONCLUSIONES Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

Los resultados obtenidos en este trabajo abarcan tres dimensiones principales: una **económico-financiera**, otra **estratégica** y por último una dimensión de **internacionalización** de la compañía.

En primer lugar, la empresa se encuentra en una situación **económico-financiera** de bajo endeudamiento propiciado por el apoyo de los socios del grupo industrial al que pertenece. Teniendo reducidas obligaciones con terceros y un elevado patrimonio. El apoyo del grupo industrial de la Empresa A puede facilitar la obtención de los fondos necesarios para la inversión que posibilite la exportación a un país nuevo. Adicionalmente, la Empresa A mejora datos sectoriales de productividad, número de empleados, alta propensión a exportar y bajo nivel de importaciones.

En segundo lugar, cabe destacar la apuesta de la Empresa A por una marcada **estrategia** de diferenciación. Queda patente en las acciones prioritarias que realiza la empresa en investigación, desarrollo y modernización de sus plantas de producción. Las inversiones en estas partidas han tenido y tendrán efectos a largo plazo, consiguiendo lo que ya se ha obtenido hasta ahora y que debe mantener la empresa para su expansión: diferenciación a nivel internacional en beneficio del proceso de internacionalización de la Empresa A por ser una de las industrias más avanzadas en su actividad. Hecho respaldado por certificaciones de calidad reconocidos en todo el mundo.

Otro resultado obtenido en el estudio es la similitud entre estrategias de diferenciación e internacionalización de la Empresa A y sus competidores Tolsa, Sepiolsa y Benesa.

Por último, la **internacionalización** de las compañías del sector de la minería no metálica ha ido en aumento en los últimos años. La creciente globalización del sector y las condiciones de la competencia entre empresas hacen que estas se vean obligadas a internacionalizarse; este hecho es característico de sectores de competencia global.

En lo que se refiere a la Empresa A, la exportación es actualmente su principal fuente de ingresos. Destacan como principales destinatarios del producto países cercanos. Se da esta circunstancia por la importancia del coste logístico, que influye en los márgenes de

la empresa y en su competitividad respecto a empresas ya establecidas en los mercados extranjeros.

La totalidad de productos que componen la cartera de la Empresa A se comercializan en el extranjero, realizando acciones que facilitan su internacionalización y adaptándose a los requerimientos nacionales (de entrada, calidad y preferencias del consumidor).

La mejor opción de entrada, y la más viable, es la exportación desde las plantas de producción españolas, por las características del producto y la menor inversión necesaria. Con esta alternativa se prevén mejores resultados que otras alternativas como la inversión directa y sin riesgos para la actividad que entrañarían las licencias.

El país elegido para la exportación será Suiza por su cercanía, el interés mostrado en el producto de la Empresa A por empresas locales y las ventajas competitivas que ofrece el país en:

- Preferencia por la calidad de los clientes en concordancia con los valores de la Empresa A.
- No existe elevada rivalidad en el sector.
- Disponibilidad de buenas infraestructuras de transporte.
- Poca influencia de factores externos que puedan anular o reducir la repercusión de la ventaja competitiva del país.

Los potenciales clientes de la empresa, los consorcios Coop y Migros; ofrecen una buena red de distribución y su trayectoria larga en el mercado suizo, lo que supone un buen conocimiento de las preferencias de los clientes y posibilidad de crecer conjuntamente con estas empresas.

La entrada de la Empresa A resulta más económica que en otros países por las reducidas barreras comerciales arancelarias y no arancelarias. Existen tratados comerciales de Suiza con la Unión Europea.

Por último, la conclusión principal del proceso de internacionalización de la empresa es la necesidad de configurar estrategias a largo plazo por las dificultades que conlleva la entrada en un nuevo país y los reducidos márgenes que hay que fijar para entrar siendo competitivos en el mercado (superando barreras comerciales y costes logísticos). Una

vez la estrategia de diferenciación de la Empresa A tenga sus efectos, los precios pueden ir aumentando sin que esto tenga repercusión en la cuota de mercado y en la cifra de ventas. Los reducidos beneficios o pérdidas que se puedan obtener de la actividad exportadora en Suiza en los primeros años se compensarán con los resultados positivos de la venta en otros países por el aumento de la diversificación comercial de la Empresa A. Además, con el transcurso del tiempo y la subida de precios por la diferenciación de la marca las ganancias futuras compensarán las rentabilidades menores de los primeros años.

8. BIBLIOGRAFÍA

Barreras Comerciales de Suiza (Ministerio de Economía) [Página Web]. Actualización 2013. [20 junio 2014].

Base de datos AMADEUS [Página Web]. Actualización 17 febrero 2014. [18 febrero 2014].

Base de datos SABI [Página Web]. Actualización 17 febrero 2014. [18 febrero 2014].

Brand Asset Valuator 2013 [Y&R Consulting Group Web]. Actualización 2013. [28 junio 2014].

Cámara de Comercio: Base de datos de comercio exterior [Página Web]. Actualización 2013. [01 marzo 2014].

Coop Group Annual Report 2013 [Coop Group Web]. Actualización 2013. [25 junio 2014].

GARCÍA DELGADO, J.L.; MYRO, R. (2011): *Lecciones de economía española*. Civitas, Madrid.

Global Competitiveness Report [World Economic Forum Web]. Actualización 2013/2014. [16 junio 2014].

Instituto español de Comercio Exterior [Página Web]. Actualización 2014. [23 marzo 2014].

Instituto Geológico y Minero de España (Ministerio de Economía y Competitividad) [Página Web]. Actualización 2014. [13 marzo 2014].

Migros Annual Report 2013 [Página Web]. Actualización 2013. [25 junio 2013].

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) [Página Web]. Actualización 2014. [20 junio 2014].

PORTER, M.E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janés, Barcelona.

Santander Trade: Portal de comercio internacional [Página Web]. Actualización 2013. [01 marzo 2014].

Secretaría de Estado de Economía (SECO Suiza) [Página Web]. Actualización 2013. [23 junio 2014].

Swissworld (Departamento Federal de Asuntos Exteriores) [Página Web]. Actualización 2014. [24 junio 2014].