



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

## ANÁLISIS DE LA EMPRESA VISCOFAN: LUXEMBURGO COMO POTENCIAL MERCADO

Autora

Idoia Jiménez Felipe

Directora

Marisa Ramírez Alesón

Facultad de Economía y Empresa  
2017

## RESUMEN

---

En el trabajo se estudia una empresa navarra dedicada a la fabricación y comercialización de envolturas artificiales para la industria cárnica. En su contenido se describen y analizan las características del sector en el que se encuadra la empresa, de la competencia y de la actividad de la empresa. Además, se describe la estrategia formulada por la empresa que determinará el plan de internacionalización, el país escogido como destino de exportación del producto y el modo de entrada de la empresa en éste. Se describirán sus clientes potenciales, el producto que se va a exportar y la ventaja competitiva que ofrece el nuevo mercado.

La información recopilada tiene como objetivo asesorar a la empresa sobre su decisión de entrada en el nuevo mercado. Se propone un nuevo mercado con el que pueda mantener una relación sólida y duradera que le permita consolidar su posición en el terreno internacional.

## ABSTRACT

---

This work studies a company located in the region of Navarre, Spain, working on the manufacture and commercialization of artificial casings for the meat industry. This study includes the description and analysis of the characteristics of the sector in which the company, its activity and its competitors take part. In addition, it describes the strategy developed by the company that will determine the internationalization plan, the country chosen as the export destination of the product and the way the company will enter this country. It will be described the potential customers, the product to be exported and the competitive advantage offered by the new market.

The information collected has the aim to advice the company about the decisión to enter the new market. It will be proposed a new market that allows a solid and lasting relationship that consolidates its position in the international field.

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. HISTORIA DE LA EMPRESA .....	4
3. MISIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICAS.....	6
4. SECTOR DE ENVOLTURAS ARTIFICIALES.....	9
5. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER .....	12
6. INTERNACIONALIZACIÓN DE VISCOFÁN .....	14
7. CONCLUSIONES .....	27
8. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA .....	29
9. ANEXOS.....	31

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno económico internacional actual se caracteriza por ser muy dinámico y exige a las empresas una visión globalizada de la actividad económica y de las estrategias llevadas a cabo. Aquí entra en juego la internacionalización de las empresas, que requiere de una estrategia y una visión a largo plazo que fomente el crecimiento para conseguir los objetivos impuestos. Los motivos que conducen a las empresas a iniciar este proceso son diversos como ampliar el mercado en el que operan, diversificar los riesgos a los que se enfrentan, aumentar la capacidad productiva para obtener mayor rentabilidad y disminuir costes, o mejorar la imagen de la compañía.

Existen empresas que tras la crisis económica y financiera sufrida en España decidieron internacionalizarse y buscar nuevos mercados que gozaran de mayor estabilidad. Sin embargo, otras compañías como Viscofan, empresa en la que se basa el estudio realizado, decidieron no desatender el mercado nacional y además continuar con la expansión fuera de nuestras fronteras.

El estudio realizado se centra en una empresa real española que actualmente exporta más de la mitad de su producción y que desea seguir con esta estrategia para continuar siendo el líder en el mercado. El principal objetivo es recomendar o no a la empresa la entrada en un nuevo mercado extranjero en línea con la estrategia definida a largo plazo para facilitar la toma de decisiones por parte de la directiva de la empresa. Se realizará un resumen de los diferentes periodos estratégicos que ha abordado la empresa a lo largo de su actividad empresarial y se analizará la ventaja competitiva que ofrece el país escogido para la internacionalización de la empresa. Todo ello se basa en la historia de la empresa, su posición respecto al resto de empresas del sector, la competencia existente y las características del producto y las diferentes tecnologías que producen.

En lo que se refiere al país, se realizará un análisis de la ventaja competitiva de las naciones y se describirán las características de los clientes potenciales.

El trabajo se estructura de la siguiente manera:

- Historia de la empresa que nos marca la forma de entrada en otros mercados internacionales en los que ya se ha establecido para definir la estrategia en el país elegido.

- Misión y visión estratégicas basadas en los tres periodos que han marcado la estrategia de la empresa durante su actividad.
- Análisis de las fuerzas de Porter para conocer la amenaza existente de productos sustitutivos y la rivalidad de los competidores del sector.
- Factores que han determinado el proceso de internacionalización de la empresa.
- Por último, las conclusiones extraídas del estudio.

## **2. HISTORIA DE LA EMPRESA**

Viscofan es una Sociedad Anónima con sede social en Cáseda (Navarra) y fundada en España el 17 de octubre de 1975 por las familias Basterra Larroudé y Echevarría Abona bajo la denominación de “Viscofan, Industria Navarra de Envolturas Celulósicas, S.A.”. Fue en 2002 cuando la Junta General de Accionistas de la empresa modificó su denominación por la que posee actualmente.

La actividad económica de la empresa está encuadrada en el sector alimentario y se centra en la producción y comercialización de envolturas artificiales para la industria cárnica. Estas envolturas pueden elaborarse a través de tripas animales o artificiales, también denominadas estas últimas como envolturas a medida. Viscofan ha sido capaz de sustituir desde el siglo XX las tripas naturales por las tripas artificiales debido a que cada vez era más difícil obtener este tipo de productos, así como su comercialización, lo cual le ha llevado a liderar el mercado a nivel mundial. Debido al crecimiento tan favorable con el que ha contado la empresa desde sus inicios, en 1986 comenzó a cotizar en el mercado continuo español y actualmente constituye una de las empresas que forman el IBEX-35. Dicha actividad encuadra a la compañía en el código 1089 de la Clasificación Nacional de Actividades, con la denominación de Elaboración de otros productos alimenticios n.c.o.p. (CNAE 2009).

En 1988 se lleva a cabo la adquisición del grupo IAN, el cual vendería en 2015 a un fondo de inversión, todo un referente en conservas vegetales y platos preparados, lo que le permite consolidar su posición en el mercado nacional. Dos años más tarde, en 1990, el grupo inicia su expansión internacional adquiriendo a su proveedor alemán de tripas artificiales Naturin GmbH & Co. En 1991 la compañía decide dar un paso más y ampliar su mercado al continente americano con la constitución de Viscofan do Brasil, encargada de la fabricación de los productos cárnicos. Pero es en el año 1994 cuando

tiene lugar un hecho importante con la apertura de oficinas comerciales en Rusia y Asia y la entrada comercial en Estados Unidos. A partir de este momento, la posición del grupo queda consolidada a nivel internacional con la adquisición de diferentes centros de producción, actualmente cuenta con fábricas en China, Estados Unidos, México, Brasil, República Checa, Serbia, España, Alemania, Bélgica y Uruguay y múltiples sedes comerciales que le permiten situarse en una posición más cercana al cliente para poder satisfacer de una manera óptima sus necesidades y establecer relaciones de confianza con ellos. (Viscofan)

Cabe destacar la adquisición de la empresa catalana Nanopack Technology & Packaging en el año 2015. Esta compañía está “especializada en la producción de plásticos especiales y bioplásticos para el sector de envases y embalajes” (Expansión, 2015). Este hecho permite a Viscofan desarrollar una tecnología más competitiva para alcanzar la diferenciación en el mercado.

Como he mencionado anteriormente, una de las empresas que forma el Grupo es Naturin Viscofan GmbH, en la que está incluida una de las unidades de negocio más destacada del Grupo, Viscofan BioEngineering. Dedicada especialmente a los productos de colágeno y abarcando toda la cadena de valor, desde la investigación y desarrollo hasta la venta de los productos, aplican dicho material en dispositivos médicos, medicina regenerativa o procedimientos quirúrgicos, entre otros.

Viscofan es la única empresa a nivel mundial capaz de fabricar los cuatro tipos de productos existentes en el mercado: tripas celulósicas, de colágeno, de fibrosa y plásticas, gracias a su creciente inversión en investigación, desarrollo e innovación. (Viscofan)

### *TRIPAS DE CELULOSA*

Las tripas celulósicas se elaboran a través de celulosa natural. Este producto se presenta en dos formatos, por un lado las de gran calibre, caracterizadas por su transparencia y brillo permitiendo visualizar el contenido del producto, y por otro lado, de pequeño calibre, las cuales se adaptan perfectamente a los sistemas de embutición gracias a su elasticidad y uniformidad. Se utilizan principalmente en salchichas cocidas de manera industrial (Frankfurt, Viena, hot-dogs).

### *TRIPAS DE COLÁGENO*

La lámina de colágeno es obtenida a partir del colágeno, proteína extraída de la piel del ganado vacuno y porcino. La firmeza, elasticidad y facilidad para adaptarse al producto caracterizan a este material, de manera que actúa como clara alternativa a las tripas animales tradicionales obteniendo un resultado de apariencia clásica y apetitosa. Su utilización se basa en salchichas frescas, Bratwurst o salami.

### *TRIPAS DE FIBROSA*

Se fabrican a partir de celulosa y papel vegetal de abacá proporcionando a la tripa uniformidad de calibre y alta resistencia, atributos indispensables para la fabricación de embutidos de gran calibre, su principal producto.

### *ENVOLTURAS DE PLÁSTICO*

En este grupo me centro en las envolturas de plásticos tubulares, dejando de lado las bolsas retráctiles, los films y las bandejas en las que destacan las marcas de NANOPACK y VECTOR. Derivadas de distintos polímeros plásticos, estas envolturas hacen que se mantengan el aroma, el color y el peso del producto. Además son muy resistentes al proceso de embutición lo que maximiza la vida útil del producto a la vez que garantiza su buen mantenimiento.

## **3. MISIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICAS**

La compañía declara que su misión es “satisfacer las necesidades de la industria alimentaria mundial, mediante envolturas cárnicas a medida, que generen valor para nuestros grupos de interés”. En cuanto a “grupos de interés” se refiere a los accionistas, proveedores, clientes, empleados y la sociedad en general, todos ellos quedan influenciados por las acciones de la empresa.

En los últimos años, ha operado en el marco de una estrategia determinada. En 2009-2011 siguió el plan que denominó “BE ONE”, en 2012-2015 el programa “BE MORE” y recientemente aprobó el plan “MORE TO BE: The Casing Company” para el período 2016-2020.

En el plan estratégico BE ONE la compañía se dirigió a aprovechar las economías de escala que había conseguido con la expansión de los años anteriores, lo que le llevó a ser una empresa más eficiente con el objetivo de la optimización de los costes.

El segundo periodo estratégico BE MORE hace referencia al crecimiento de la empresa con su significado “ser más”, además de esconder un segundo significado bajo las iniciales de la palabra “MORE”: Mercado, Optimización, Retorno y Excelencia. (Viscofan, 2014)

- **Mercado** hace referencia a la situación de crecimiento que éste atravesaba en el periodo citado con cifras de entre el 7% y 8% y más tarde del 4%, dato más comprensible en lo que se refiere al crecimiento del mercado de envolturas. Esto propulsó la fabricación de nuevas plantas productivas en China y Uruguay, además de la mejora de todas las tecnologías que existen en el mercado. Cabe destacar la fuerte entrada en el mercado chino con las envolturas de colágeno alcanzando el 15% de cuota de mercado, solo por detrás de Shenguan, líder en el país. La fabricación de la nueva planta productiva de plásticos en México y la consolidación de la planta de colágeno en Uruguay fueron algunos de los acontecimientos más significativos de este periodo estratégico que han llevado a la empresa a mejorar el servicio de envolturas en Norteamérica y a ser la única compañía que fabrica envolturas de colágeno en Latinoamérica, respectivamente.
- Con **Optimización** hacen referencia a la eficiencia en términos de costes, ya que no es ventajoso el crecimiento de la empresa si no se realiza de manera eficiente. Viscofan tiene como objetivo la mejora continua en cada negocio, aspecto que consigue con mejoras tecnológicas en las plantas productivas que ha implantado en los diferentes países. Estas mejoras tecnológicas consisten en la oferta de productos de mayor valor añadido y la capacidad de transferir dichas mejoras al resto de filiales de la compañía. Estos aspectos le permiten ahorrar en términos de energía, lo cual es imprescindible para la empresa ya que el proceso productivo es intensivo en energía.
- **Retorno.** Los esfuerzos que ha realizado la empresa como la reducción de costes de consumo, la mejora de la curva de aprendizaje de las nuevas plantas construidas y los proyectos de optimización que ha llevado a cabo han conseguido elevar el resultado EBITDA de la empresa en casi un 9%. Esto ha conllevado, además, el aumento del valor del dividendo entregado a los accionistas.

- **Excelencia** se refiere a la creación de valor para los grupos de interés de la compañía como son los accionistas, proveedores y clientes, los empleados y la sociedad en general. Además, engloba la protección de los valores de la empresa y el compromiso con los derechos humanos y el medio ambiente. La excelencia abarca las propiedades técnicas que requieren los procesos productivos a través de un know-how muy concreto que otorga a los productos un valor añadido.

Por último, el periodo estratégico “MORE TO BE” que abarca desde 2016 hasta 2020 tiene como objetivo convertir a la compañía en un “auténtico líder global”, reforzando los tres ejes principales: la tecnología, el ahorro en los costes y el servicio. Solo alcanzará su objetivo de ser “The Casing Company” si es competitivo a largo plazo y genera valor para sus grupos de interés. Los pilares Tecnología y Costes ya se tuvieron en cuenta en la estrategia “BE MORE”, por lo que es el “Eje Servicio” el que merece ser nombrado.

Para implementar la estrategia basada en valor (diferenciación), Viscofan trata de ofrecer las soluciones pertinentes a los problemas que les puedan surgir a cualquiera de sus grupos de interés, como ampliar su cartera de productos, situarse más cerca de ellos para poder atenderles de manera óptima, etc. Un ejemplo es la adquisición en 2016 de las empresas de Vector en Estados Unidos y Europa, dedicadas a la fabricación de envolturas de plástico para así afianzar su posición en el mercado. A esto se le añade la construcción de las plantas de colágeno en Uruguay y China, mencionado anteriormente.

Los tres periodos estratégicos descritos han fomentado la consolidación de la estrategia basada en la ventaja en valor, resultado de diversas acciones realizadas a lo largo de los años, destacando:

- La imagen de la marca Viscofan en todo el mundo, su relación con los grupos de interés que abarca y los planes llevados a cabo para éstos en materia de responsabilidad corporativa con el propósito de generar confianza y protección.
- La inversión en Investigación y Desarrollo, la modernización de sus centros productivos, procesos y actividades para ofrecer la máxima calidad en los productos tanto a los clientes actuales como a los potenciales.

#### 4. SECTOR DE ENVOLTURAS ARTIFICIALES

En el mercado de las envolturas artificiales para la industria cárnica existen una serie de **fuerzas** que conducen a la globalización de los mercados y a potenciar su crecimiento.

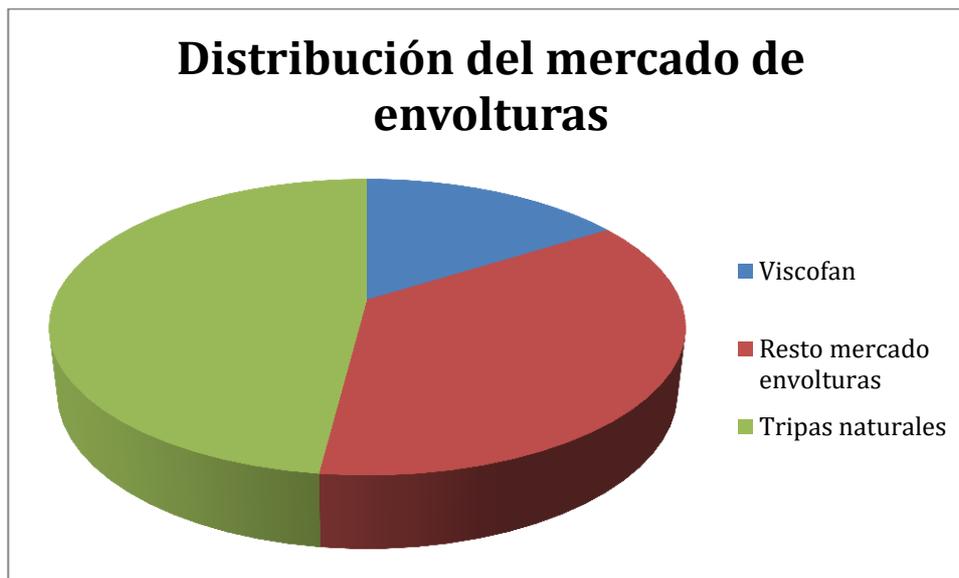
El mercado de envolturas está positivamente correlacionado con la población y su crecimiento, con los hábitos alimentarios y con el desarrollo tecnológico y la sofisticación de los procesadores cárnicos. (Viscofan, Informe Anual, 2016)

Actualmente el mundo tiene una población total de 7.550.262.000 personas con un crecimiento anual del 1,1% y las previsiones muestran una tendencia alcista hasta alcanzar los 8.500 millones de personas en 2030. (Unidas, 2017).

La industria cárnica mundial continúa siendo sólida y cada vez más importante en las dietas, de manera que los países emergentes han comenzado a introducirla en su alimentación cotidiana. Este hecho queda reflejado en la previsión de crecimiento del sector de un 2,5% en 2017 superando los 32 millones de toneladas, según la FAO. En los países desarrollados el consumo de carne anual per cápita no ha presentado variaciones significativas, al contrario que los países en vías de desarrollo en los que se han duplicado las cifras del año 1980, y son en éstos en los que se prevé un crecimiento mayor.

El sector de envolturas queda dividido en los segmentos de tripas naturales y envolturas artificiales. El primero posee una cuota de mercado del 48%, dejando el 52% restante al segmento de tripas artificiales. Desglosando esta división y haciendo referencia únicamente al segmento de envolturas artificiales, Viscofan abarca el 16%, mientras que sus competidores se reparten el 36% restante.

Gráfico 1. Distribución del mercado de envolturas



*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de la empresa Viscofan*

Las tripas naturales siempre han liderado este mercado pero contaban con algunas desventajas que debían paliarse y han sido las envolturas artificiales las que han cubierto esas carencias. Se pueden destacar algunas como la inestabilidad de calibre, son menos resistentes a la rotura, no son modificables, requieren un tratamiento más exhaustivo ya que proceden de los intestinos de los animales y, en consecuencia de todo ello, su precio es superior. (Viscofan, Informe Anual, 2016) (Directo al paladar)

En el mercado de las tripas artificiales no todas las tecnologías empleadas para la embutición tienen la misma importancia. En primer lugar, aquellas que proceden de productos naturales tienen mayor peso, de tal manera que las de colágeno, celulósicas y fibrosa representan el 24%, 11% y 5% del mercado respectivamente. En cambio, las tripas sintéticas o plásticas solamente comprenden el 11% del total del mercado de envolturas artificiales.

Las tripas de colágeno son el principal producto por las ventajas que presentan tanto para el consumidor como para el productor, como su uniformidad en el acabado, un periodo de conservación más prolongado, ausencia de contaminación microbiológica, amplia gama de aplicaciones y mayor productividad que conlleva una elevada calidad del producto. Según la revista International Food & Meat Topics, “los expertos esperan que en 2017 el 40% de la producción global de salchichas se rellenen en envolturas de

*colágeno, un incremento superior al 30% en comparación con el año 2013.” (Devro) (Fibraco)*

Como en 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, estrategia que le ha permitido liderar el mercado a nivel mundial.

Esto permite el desarrollo y perfeccionamiento de los procesadores cárnicos dotados de mayor personalización y flexibilidad que favorecen una comunicación y respuesta más rápida y eficaz de la empresa, haciendo posible el acercamiento a consumidores de otros mercados. (Viscofan, Informe Anual, 2016)

Debido a la gran cantidad de información de la que disponemos hoy en día y el hecho de que las necesidades y los gustos de los consumidores tienden a ser dispares, las empresas han tenido que adaptar su oferta a estos factores brindando a los clientes una amplia gama de productos.

Viscofan es una empresa muy activa en la industria de envolturas artificiales y es por ello que pertenece a numerosas asociaciones tanto a nivel nacional como internacional. Las principales instituciones son:

- Comité International de la Peliculle Cellulosique (CIPCEL). Es una asociación a la que pertenecen los principales fabricantes de películas protectoras de celulosa regenerada y de celulosa no comestible. Su principal objetivo es “mejorar y desarrollar el uso de los productos fabricados” para poder solucionar los problemas de interés común de la mano de todas las organizaciones privadas y públicas correspondientes. (CIPCEL)
- Collagen Casing Trade Association (CCTA). Es una organización que engloba a los principales productores de envolturas artificiales de colágeno, entre los que se encuentra Devro, el principal competidor de Viscofan. Los miembros de la asociación tratan los temas de seguridad alimentaria en términos legislativos, así como la evolución del mercado y las nuevas oportunidades que éste brinda.
- AINIA, el Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria (CNTA) y AIMPLAS son centros tecnológicos que a través de proyectos y servicios de innovación impulsan la competitividad de las empresas en las áreas de seguridad alimentaria, medioambiente y calidad, principalmente.

- La Asociación Nacional de la Industria de la Carne en España (ANICE) es la mayor asociación de empresas cárnicas de España. Su cometido es informar a sus asociados acerca de los temas que les pueden afectar en su actividad y representarles y defenderles de los problemas que les pueda causar la Administración. ANICE, asimismo, pertenece a otras Asociaciones de ámbito internacional.

## 5. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

La actividad de Viscofan pertenece a la industria alimentaria española y más concretamente al sector manufacturero de producción de tripas artificiales para la industria cárnica, sector cada vez más globalizado. Las empresas nacionales tienen la necesidad de realizar operaciones comerciales en el extranjero obligadas por las fuerzas competitivas para obtener beneficios. Viscofan es un claro ejemplo de esta situación, ya que la mayor parte de sus ventas se realizan fuera de nuestras fronteras.

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. Una parte de estas ventajas se ha logrado debido a la entrada en mercados que antes no estaban explotados por ninguna empresa, asumiendo elevados costes de entrada pero que quedan compensados con el liderazgo en dichos mercados.

Con el fin de analizar la industria en cuestión y el desarrollo de las estrategias de Viscofan, utilizamos el denominado modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter (Porter, 1982) que incluye: el poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre los competidores. Dado que no dispongo de información suficiente para analizar las 5 fuerzas en su totalidad, voy a desarrollar la amenaza de los productos sustitutivos a las envolturas artificiales y la rivalidad existente entre los competidores del sector.

Por un lado, **producto sustitutivo** a la envoltura artificial únicamente se puede considerar la tripa natural.

Según el Boletín Oficial del Estado, podemos definir tripa natural y envoltura artificial de la siguiente manera:

- Tripa natural: “Es la obtenida de los intestinos delgado y grueso de las especies bovina, ovina, caprina, porcina, equina, así como de los animales de caza criados con fines alimentarios y los esófagos y vejigas de bovino y porcino, que tras las manipulaciones necesarias sirven como continente tecnológico de productos alimenticios.” (Real Decreto 474/2014, 2014)
- Envoltura artificial: “Es un tipo de envoltura fabricada para su utilización en la elaboración de embutidos, que será de colágeno o de celulosa o de materiales poliméricos autorizados.” (Real Decreto 474/2014, 2014)

Tradicionalmente era la tripa natural la que cubría todo el mercado, pero con la llegada de la revolución industrial y el crecimiento de población mundial fue necesaria la producción masiva para satisfacer toda la demanda. Fue entonces cuando se comenzó a producir la tripa artificial como envoltura de los productos cárnicos.

Por otro lado, en España y en los mercados internacionales en los que opera el grupo, los **competidores** principales son Devro, Shenguan y Fibraco.

Devro es uno de los líderes mundiales en la fabricación de tripas artificiales de colágeno. Es considerado el competidor directo de Viscofan ya que opera en todos los mercados pero acepta el liderato de la empresa navarra actuando como seguidor de la misma. Esta compañía se fundó en 1962 en Chryston, un pueblo situado en la región de Escocia. Actualmente cuenta con 2.265 trabajadores<sup>1</sup> repartidos en los diferentes centros productivos y oficinas de todo el mundo. La empresa comercializa su cartera de productos en más de un centenar de países, localizados la mayoría de ellos en Europa, de donde proceden el 47% de sus ventas. Por el contrario, únicamente un tercio de sus ingresos provienen de países en vías de desarrollo.

Otro competidor significativo es Shenguan, fundada en 1994 y con aproximadamente 3.200 trabajadores contratados en sus instalaciones. Esta empresa es el fabricante de mayor tamaño de productos de envoltura artificial de colágeno en China, país donde lleva a cabo su actividad productiva y comercial mayoritariamente. A comienzos del año 2015, el Grupo cuenta con tres plantas productivas en la ciudad de Wuzhou, Guangxi, al sur de China, en las que fabrica más de medio centenar de tipos de envolturas.

---

<sup>1</sup> Dato de 2016 obtenido del informe anual de 2016

Shenguan ha sido la primera empresa en obtener la patente acerca de la invención y desarrollo de la tecnología de envolturas de colágeno para salchichas. Su actividad de investigación de productos y técnicas de producción es continua, lo que le permite ampliar su capacidad a la vez que satisfacer a sus clientes. Además, hace especial hincapié en la investigación de nuevas tecnologías de envolturas de colágeno en distintas áreas industriales, como en el ámbito de la salud, incluyendo medicamentos y cosmética, entre otras. (Shenguan)

Por último, cabe destacar la presencia de Fibraco en el sector como rival de Viscofan. En sus inicios, la compañía catalana comenzó colaborando con la empresa Fabios S.A. en cuanto a proyectos de investigación y desarrollo y fue en 1998 cuando tuvo lugar la fundación de la empresa Fibraco. Sus oficinas comerciales se encuentran situadas en Sant Andreu de la Barca a nivel nacional y en Argentina y Brasil en términos internacionales. La estrategia de la empresa consiste en la venta directa al público del producto ya terminado por lo que cuenta con stocks reguladores con los que ofrecer un servicio rápido y eficaz al cliente, estrategia con la que persiguen la diferenciación. (Fibraco)

Como conclusión del análisis de los principales competidores, se puede destacar el elevado esfuerzo en I+D de todas las empresas del sector, tanto de los principales competidores anteriormente mencionados, como de las pequeñas compañías que también están incluidas en el segmento de las tripas artificiales. Esto se ve reflejado sobre todo en los productos fabricados con colágeno, ya que este material es apto tanto para uso médico como para alimentos saludables, con múltiples aplicaciones en cada ámbito. Además, las empresas del sector tratan de encontrar nuevas soluciones que puedan ofrecer los productos para penetrar en nuevos mercados nacionales e internacionales.

## **6. INTERNACIONALIZACIÓN DE VISCOFÁN**

Viscofan ha disminuido su actividad exportadora en el último año, sin embargo, continúa siendo su principal fuente de ingresos. Por otro lado, el mercado nacional sigue estando en segundo plano a pesar de que la empresa es líder en el sector. Aproximadamente un 73% de la producción total de la empresa se dedica al mercado

exterior y el 27% restante a cubrir las necesidades nacionales. (Viscofan, Cuentas Anuales correspondientes al ejercicio anual, 2016)

El orden de importancia de los distintos mercados en los que Viscofan está presente es Europa (excepto España) junto con Asia, en primer lugar, cuyas ventas suponen un 46,48% de la totalidad del material fabricado. Seguidamente el mercado norteamericano con un peso del 27,76% de las ventas totales. En tercer lugar, un 15,48% de la producción se vende en España y, por último, el 10,28% restante queda repartido entre los países de América del Sur. (Viscofan, Cuentas Anuales correspondientes al ejercicio anual, 2016)

**Gráfico 2. Exportaciones por segmentos a nivel mundial**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Cuentas Anuales 2016 de VISCOFAN*

En cuanto a Importación, Viscofan adquiere en el mercado nacional el 69,85% del total de las materias primas que consume. El resto queda repartido entre adquisiciones intracomunitarias (17%) e importaciones (13,15%). (Viscofan, Cuentas Anuales correspondientes al ejercicio anual, 2016)

### 6.1. EL PRODUCTO EXPORTADO

Viscofan solamente elabora un producto, lo cual puede conllevar un elevado nivel de riesgo ya que si éste fracasa, la empresa se vería obligada a cerrar sus puertas. Pero se da por supuesto que la sociedad no va a dejar de consumir productos como embutidos, salchichas, etc., por lo que la probabilidad de que la empresa se quede sin negocio es baja. La estrategia de la empresa ha sido todo lo contrario a la diversificación del

producto, resultado de ello fue la venta de su división de alimentación vegetal IAN en 2015 para concentrar de una manera más intensa su estrategia en las envolturas artificiales.

Una de las características de las envolturas artificiales es que es un producto muy versátil. La compañía se ve obligada a adaptarlas según el tipo de relleno que vaya a ser introducido, el estilo de producción y la tradición de cada país donde vayan a ser comercializados. Para la empresa es muy importante la continua adaptación a los nuevos requerimientos de los productores de los transformados cárnicos y a la evolución de las preferencias de los consumidores. Esta capacidad de adaptación a los cambios en el entorno es una ventaja para la empresa, e incluso en ciertas circunstancias procura adelantarse a los cambios para mejorar su capacidad de respuesta.

## *6.2. LA VENTAJA COMPETITIVA DE LUXEMBURGO*

Para llevar a cabo la propuesta de entrada en un nuevo mercado, se parte del análisis de la presencia previa de Viscofan en Europa. Dado que Viscofan está presente en la mayoría de mercados, nos centramos en aquellos en los que no hay presencia: Luxemburgo, Liechtenstein, Albania, Andorra, Armenia, Ciudad del Vaticano, Kazajistán, Malta, Mónaco, Montenegro y San Marino.

De estos países, se selecciona **Luxemburgo**; buscando oportunidades de negocio en dicho país, miembro de la Unión Europea donde todavía no ha explotado su actividad, para así cubrir totalmente el mercado europeo y posicionarse como líder siendo la primera compañía en hacerlo. La decisión acerca de la internacionalización de la empresa es de carácter estratégico ya que se trata de una decisión irreversible con alto coste de retrocesión en el caso de que el proyecto fracase. Por ello, deben analizarse exhaustivamente todos los factores que puedan afectar a dicha decisión.

El análisis de la ventaja competitiva de las naciones (Porter, La ventaja competitiva de las naciones, 1991) explica las razones por las que las naciones adquieren unas ventajas competitivas que dan lugar a que las empresas se localicen en dichos países. En este caso vamos a realizar el estudio para Luxemburgo. Se va a utilizar el Diamante de Porter como herramienta para valorar los factores que favorecerían la localización de la empresa en Luxemburgo. Existen cuatro grupos de factores determinantes (condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo y, estructura,

estrategia y rivalidad de la empresa) y dos variables externas (acontecimientos casuales e influencia del gobierno) para explicarlo.

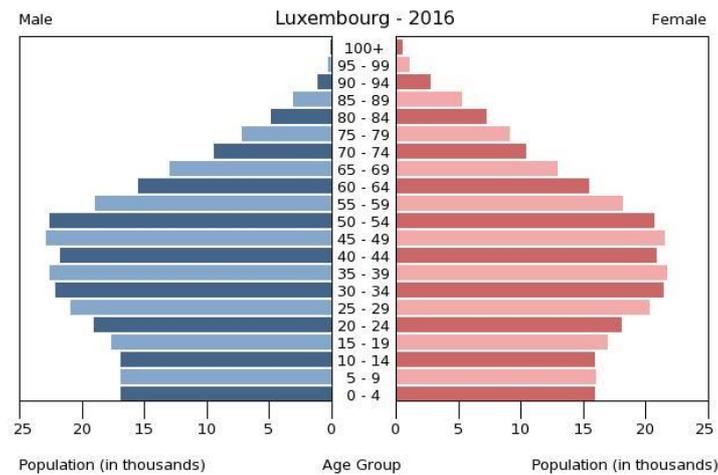
Para llevar a cabo este estudio se va a utilizar información proporcionada por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y la Agencia Central de Inteligencia (CIA).

### Condiciones de los factores

Luxemburgo es uno de los países fundadores de la Unión Europea y miembro de la eurozona por lo que goza de los beneficios del libre comercio europeo. Es por esto que sus principales destinos comerciales son los países de la Unión Europea. Sus fronteras limitan con tres potencias económicas importantes como son Bélgica, Francia y Alemania, de las cuales recibe una importante influencia cultural. El país tiene el idioma luxemburgués como lengua nacional y también están aceptados como lenguas administrativas el francés y el alemán por su proximidad geográfica. En cuanto a la religión predominante, un 87% de la población se considera católica y el resto está dividido entre protestantes, judíos y musulmanes, por lo que la brecha con respecto a España en este sentido es prácticamente nula.

La población del país en 2017 es de 594.130 habitantes que muestra un crecimiento del 2% en el presente año. Está compuesta por una población relativamente joven de entre 25 y 54 años, la cual representa el 44% del total. La mayoría de la población vive cerca de la frontera con Francia, al sur del país. A continuación se muestra la pirámide poblacional de Luxemburgo correspondiente al año 2016.

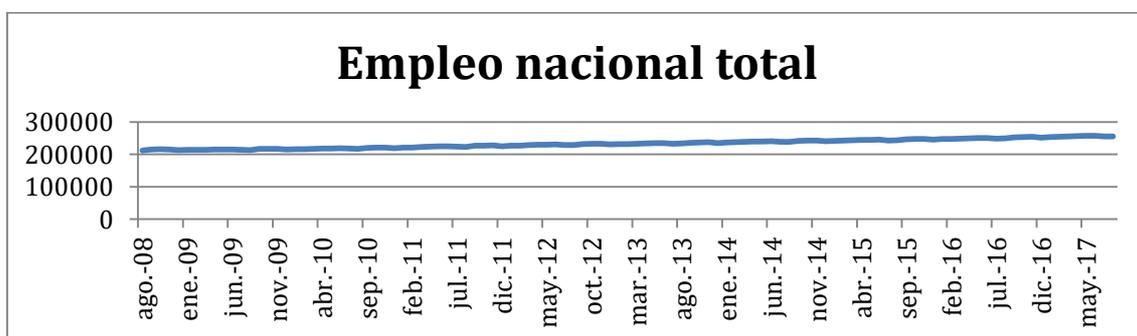
**Gráfico 3. Pirámide de población de Luxemburgo (año 2016)**



*Fuente: Tabla obtenida de [www.cia.gov](http://www.cia.gov)*

El mercado laboral del país posee una perspectiva positiva ya que el crecimiento anual del empleo se sitúa alrededor del 3% desde el año 2011, con ligeras variaciones, presentando en el último año un aumento del 2,9%. El débil crecimiento económico de los últimos años queda reflejado en la escasa creación de empleos nuevos. A pesar de ello, la economía luxemburguesa consiguió crear 113.607 puestos de trabajo entre 2004 y 2016. Los sectores con mayores oportunidades de trabajo son el sanitario y de servicios sociales, actividades profesionales, científicas y técnicas, hostelería y restauración, información y comunicación y, construcción y fabricación. (EURES). A continuación se muestra la evolución del empleo nacional total del país de los últimos 10 años.

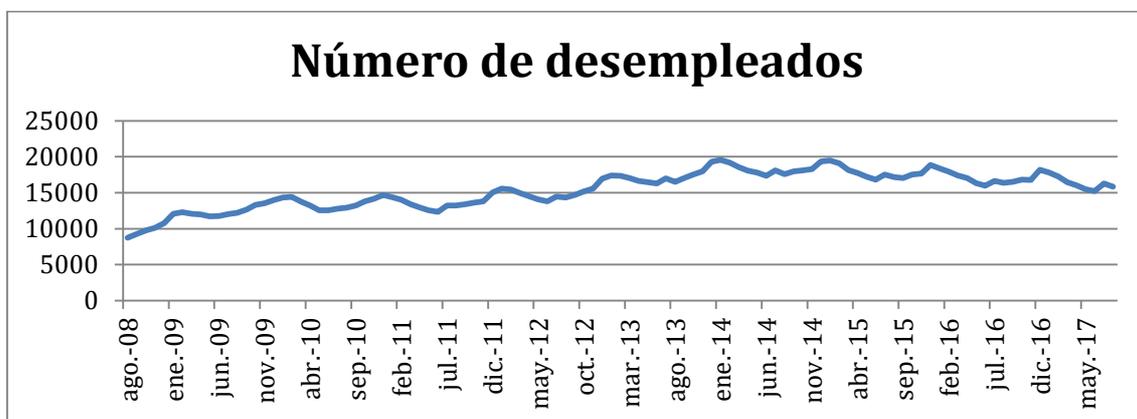
**Gráfico 4. Evolución del empleo nacional total (Agosto 2008 - Agosto 2017)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del Portal Estadístico del Gran Ducado de Luxemburgo*

En términos de desempleo, el país ha sufrido un ligero aumento durante la última década y la creación de nuevos puestos de trabajo no ha conseguido tener un impacto significativo en la tasa de desempleo. El número de parados alcanzó su máximo con 19.565 personas en Enero de 2014, momento en el que la tendencia ha sido continuamente a la baja, situándose la tasa de desempleo por debajo del 7%. En el año 2016 la situación económica en el país ha sido favorable ya que, por un lado, la creación de empleo ha aumentado un 2,9% en los 7 meses previos, y por otro lado, el desempleo continúa su tendencia bajista que comenzó en 2014 y que ha favorecido especialmente al colectivo de menos de 25 años. A continuación se muestra la curva del número de desempleados en la última década en Luxemburgo.

**Gráfico 5. Evolución del número de desempleados (Agosto 2008 - Agosto 2017)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del Portal Estadístico del Gran Ducado de Luxemburgo*

El país pertenece a las organizaciones políticas generales, además del Consejo de Europa, OSCE, OCDE, OTAN, UEO y Unión Europea, etc. En esta última es considerado un pilar fundamental poseyendo cierta influencia política significativa.

En cuanto a medidas proteccionistas, desde 2002, el Gobierno ha llevado a cabo políticas para apoyar la economía del país e intentar atraer nuevas inversiones extranjeras directas.

El país destaca por su gran potencia agrícola debido a que posee una gran cantidad de tierras agrícolas, las cuales ocupan el 50,7% del suelo del país. En cuanto a la energía, es necesaria la importación de la totalidad de los productos petrolíferos refinados y de

casi el 100% de gas natural, ya que únicamente es capaz de producir el 0,5% de éste, situándose en la 93ª posición mundial.

Con respecto a la educación y formación, Luxemburgo destina el 4,1%<sup>2</sup> de su PIB a este ámbito situándose en la posición 118ª de un ranking de 173 países, nivel que sería recomendable mejorar para alcanzar a países europeos de referencia como España y Alemania situados en el centro de la lista. La enseñanza de idiomas juega un papel fundamental en el sistema educativo luxemburgués ya que tienen una fuerte cultura plurilingüe. “Casi la mitad de los alumnos hablan otro idioma distinto del luxemburgués como primera lengua en sus hogares” (Luxemburgo, 2015) En primer lugar se introduce en la enseñanza el alemán, seguidamente el francés y en educación secundaria el inglés, además de poder escoger entre latín, español o italiano. Esto supone una gran ventaja para los alumnos.

Luxemburgo destaca por el sistema financiero ya que supone un 23,5% del PIB, colocándose como tercer centro financiero más importante de Europa<sup>3</sup>, por detrás de Londres y Zúrich. Sin embargo, el gobierno está intentando que esta dependencia sea cada vez menor a través del impulso de la investigación, el desarrollo y la innovación. Además, la OCDE y la Unión Europea están promoviendo la pérdida de las ventajas fiscales con las que cuenta actualmente el país para los bancos privados. Estas ventajas consistían en que los trabajadores no revelasen la información confidencial que recibieran en el desempeño de sus funciones, obligación que fue incluida en la legislación y en caso de incumplimiento, podría ser castigado hasta con penas de cárcel.

Luxemburgo está situado estratégicamente en el centro de Europa, muy próximo a las principales ciudades como París, Berlín, Bruselas, Ámsterdam o Ginebra. Tanto la red ferroviaria como la de carretera se encuentran en condiciones óptimas y, además, cuenta con un aeropuerto. En resumen, las comunicaciones y las infraestructuras energéticas son las propias de un país desarrollado.

### Condiciones de la demanda

A continuación se presentan los principales datos demográficos y socioeconómicos de Luxemburgo:

---

<sup>2</sup> Dato de 2012

<sup>3</sup> Según la 19ª edición del Índice Global de Centros Financieros (GFCI)

**Tabla 1. Ficha país de Luxemburgo**

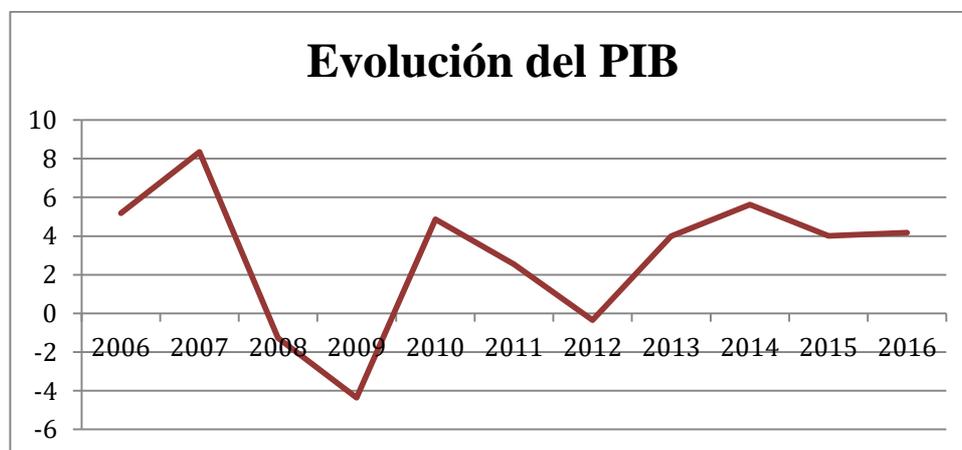
<b>Capital</b>	Luxemburgo
<b>Población total</b>	594.130
<b>Moneda</b>	Euro
<b>PIB</b>	54.195.000 €
<b>PIB per cápita</b>	92.900 €
<b>Desempleo</b>	6,7%
<b>Exportaciones</b>	15.556 €
<b>Importaciones</b>	20.878 €

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del ICEX, Eurostat y Banco Mundial.*

La población luxemburguesa ronda los 594.130 habitantes, cifra que ha crecido un 2% en el último año. Las principales ciudades por número de habitantes son Luxemburgo, su capital, y Esch-sur-Alzette situada al sur del Gran Ducado. La moneda utilizada es el euro (€) por lo que no existe riesgo de tipo de cambio con respecto a España.

La evolución del PIB fue castigada por la crisis económica y financiera mundial a partir de 2007. Sin embargo, cabe destacar la rápida recuperación del país a pesar de la pequeña ralentización en 2012 pero sin expectativas de recesión. La totalidad del Producto Interior Bruto se reparte de la siguiente forma: Un 88,7% corresponde al sector servicios, destacando las actividades financieras, inmobiliarias y de servicios a empresas como su principal fuente de ingresos. La industria comprende el 11,1% incluyendo, principalmente, la producción de hierro y acero, así como empresas químicas. Por último, el sector primario es el menos explotado con un peso de apenas un 0,2% del PIB. A continuación se muestra un gráfico sobre la evolución del PIB en el periodo 2006-2016.

**Gráfico 6. Evolución del PIB de Luxemburgo (2006 - 2016)**



*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del Banco Mundial*

También destaca por el elevado superávit de su balanza por cuenta corriente como porcentaje del PIB en comparación con el resto de países de la zona euro, así como un nivel de deuda pública muy favorable. Luxemburgo presenta un grado de apertura del 58,10%<sup>4</sup>, lo cual es positivo para la nación ya que destina mayor proporción de su actividad al sector exterior que al sector local. Las agencias calificadoras de deuda, Moody's, S&P y Fitch, lo clasifican respectivamente con los siguientes ratings: Aaa/AAA/AAA.

A pesar de no ser un país de gran extensión geográfica, cuenta con una economía estable y con altos ingresos, reflejándose en su renta per cápita que lo sitúa en la primera posición de un ranking de 37 países elaborado por Eurostat y supera en más del doble la media de los 28 países de la Unión Europea.<sup>5</sup> Esto explica el alto nivel de vida que tiene la población luxemburguesa, lo cual conlleva la demanda de productos de alta calidad. Nuestros productos son considerados como productos “delicatesen” y nuestros potenciales clientes son los encargados de distribuirlos a grandes establecimientos. En Luxemburgo, el sector de la distribución se basa en tres grandes grupos empresariales: Cactus, grupo Louis Delhaize y Auchan.

En muchas ocasiones, debido a la gran influencia del país en las regiones colindantes por sus impuestos sobre el consumo, los consumidores cruzan las fronteras para obtener mejores precios en sus compras de bienes de consumo.

Viscofan es una compañía cuyos clientes no son el consumidor final, sino que son las empresas fabricantes de embutidos y salchichas las que compran sus productos y posteriormente son éstas las que se encargan de distribuirlos a los establecimientos del país. En Luxemburgo el mercado de los embutidos se considera como un sector gourmet, por lo que las empresas fabricantes de dichos productos poseen una calidad elevada, lo cual conlleva que sus proveedores también tengan esta característica.

Artisal & Kern y Salaisons Marco Meyer (Ilustración 1) son dos empresas establecidas en Luxemburgo dedicadas al sector cárnico y posibles clientes de Viscofan en el proceso de internacionalización de la empresa en dicho país.

---

<sup>4</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lu.html>

<sup>5</sup> Fuente: Eurostat. Vínculo: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP\\_per\\_capita\\_consumption\\_per\\_capita\\_and\\_price\\_level\\_indices](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_per_capita_consumption_per_capita_and_price_level_indices)

### Ilustración 1. Marcas de Artisal & Kern y Salaisons Marco Meyer



*Fuente: Webs de Artisal & Kern y Salaisons Marco Meyer*

La primera fue creada en 1985 y está especializada en el corte y suministro de carne y alimentos congelados, además de la fabricación de embutidos, negocio que interesa a nuestra empresa. Su principal mercado es Luxemburgo, aunque también realizan entregas diarias de sus productos en los países limítrofes de Alemania, Francia y Bélgica. Esta empresa, de la misma manera que Viscofan, posee el estándar de calidad HACCP: *“es un procedimiento que tiene como propósito mejorar la inocuidad de los alimentos ayudando a evitar que peligros microbiológicos o de cualquier otro tipo pongan en riesgo la salud del consumidor, lo que configura un propósito muy específico que tiene que ver con la salud de la población”*. (Carro Paz & González Gómez). Esto le permite contar con clientes reconocidos en el país, así como con escuelas y hospitales, lo cual conlleva proveedores con alta reputación situados tanto en Luxemburgo como en países colindantes. (Artisal & Kern)

Desde 1918, Salaisons Marco Meyer ha llevado a cabo sus procesos productivos en base a métodos tradicionales y artesanales convirtiéndose en uno de los grandes productores de jamón de Luxemburgo. En su cartera de productos también se incluyen productos cárnicos tradicionales del país entre los que encontramos salchichas y una amplia gama de embutidos caseros.

Viscofan sería una buena opción como proveedor para ambas empresas ya que cuenta con la calidad que requieren sus productos. Los clientes cuentan con un servicio de Asistencia Técnica ampliamente reconocido por el mercado que les asesora a la hora de escoger el tipo de tripa que mejor se adapta a sus productos. Para conseguir este servicio la empresa realiza varias actividades con sus clientes con el fin de estrechar sus relaciones y aportar mayor valor al producto comercializado. Estas actividades

consisten en seminarios y eventos, la disposición de un teléfono y de una extranet propia (Visnet) de asistencia técnica y servicio continuado, visitas a los clientes a través de agentes comerciales o distribuidores y participación en ferias relativas al sector como IFFA, la más representativa a nivel mundial.

### Sectores afines y de apoyo

El principal sector de apoyo considerado es el sector cárnico, origen de los embutidos de los que las envolturas artificiales son productos complementarios. Debido a la ausencia de información fiable sobre el mercado de productos cárnicos en el país objeto de estudio, nos basamos en la que está disponible sobre la Unión Europea y Bélgica, país que posee una estructura similar por cercanía geográfica. (Comisión Europea, 2004) (Madroñal Ruiz, 2015)

El sector cárnico es considerado como fundamental en la agricultura de la Unión Europea ya que supone una cuarta parte del total de la producción agrícola. La población de la Unión Europea consume aproximadamente 35 millones de toneladas de carne en un año (92 kg per cápita al año). Se trata de un mercado maduro y estable que en la última década ha pasado de producir 42.303 miles de toneladas en 2006 a 44.143 miles de toneladas en 2015.

Bélgica y Luxemburgo, analizados conjuntamente, reflejan datos tanto de producción utilizable como de consumo humano inferiores a la media de la UE-15. Sin embargo, el nivel de autosuficiencia es del 178%, situado por encima de dicha media. A diferencia del total de la Unión Europea, el consumo de carnes en Bélgica ha seguido una tendencia decreciente en los últimos 10 años. En 2005 el consumo expresado en kg/habitante era de 65,8 y en 2013 fue de 56,8, casi 10 kg/habitante menos, predominando la carne de ternera (caída del 22%) lo cual no es satisfactorio para nuestra empresa, ya que depende totalmente del consumo de los productos cárnicos.

Viscofán controla todo el proceso de transporte desde España hasta el país de destino, una vez entregado el producto al comprador, éste lo adapta, si es necesario, a los requerimientos del consumidor. En Luxemburgo existen varias empresas dedicadas a la producción de embutidos, consideradas nuestros clientes potenciales. Estos son Artisal & Kern y Salaisons Marco Meyer.

### Estructura, estrategia y rivalidad de la empresa

Luxemburgo tiene una estructura de mercado característica de un país desarrollado. La mayor parte de su PIB, el 88,7%, está generado por el sector servicios; un 11,1% por la industria donde quedaría incluido Viscofan; y apenas un 0,2% del PIB corresponde al sector primario.

Al tratarse de un mercado maduro, es difícil penetrar en los sectores donde los altos precios y el elevado nivel de vida hacen que sea atractivo entrar a exportar. En cambio, esto puede ser un inconveniente por la posibilidad de aumento de competidores. Devro, principal rival de Viscofan a nivel internacional, todavía no opera en este mercado a pesar de que el 47% de sus ventas proceden del continente europeo, pero podría actuar como empresa seguidora en la entrada en Luxemburgo. Esto aumentaría la posibilidad de reducción de los beneficios de nuestra compañía o la anulación de un contrato de exportación en dicho país en el caso de acuerdo de mejores condiciones con la empresa local.

Para complementar a estos cuatro factores, existen *dos variables externas* que influyen en la formación de la ventaja competitiva de Luxemburgo:

- Los acontecimientos casuales: En dicho apartado se hace referencia a la posibilidad de la existencia de fenómenos externos al control de la empresa. En Luxemburgo la probabilidad de catástrofe natural es muy baja pero no nula, las altas precipitaciones pueden ocasionar inundaciones en los meses de invierno. Otros riesgos que pueden influir en la ventaja competitiva del país son las huelgas y los golpes de estado pero que en este caso no tienen lugar debido a la estabilidad y transparencia del gobierno luxemburgués.
- La Influencia del Gobierno: Las instituciones luxemburguesas se encuentran en el puesto número 19 del GCI<sup>6</sup>, escalando un peldaño en el ranking en comparación con el año 2016. Este índice es publicado por el Foro Económico Mundial y mide “cómo utiliza un país los recursos de que dispone y su capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad” (Datos Macro).

---

<sup>6</sup> Índice de Competitividad Global

Muchas de estas condiciones pueden favorecer a Viscofan a la hora de entrar en el mercado de Luxemburgo. En línea con la estrategia principal de la compañía, los clientes prefieren productos de calidad a precio razonable. No existe actualmente una alta rivalidad en el sector de las envolturas artificiales en este país pero no hay que descartar la entrada de nuevas empresas competidoras, una vez se haya posicionado Viscofan en él.

Las empresas fabricantes de embutidos, salchichas, y demás productos cárnicos que incorporan nuestro producto serían las encargadas de la promoción, venta y distribución de éste. Para ello, deberán cumplir con las condiciones de calidad del producto, sin deteriorarlo al incorporar el producto cárnico en la envoltura artificial. En el momento de la distribución, Luxemburgo no presenta dificultades ya que cuenta con buenas infraestructuras de transporte. Por otra parte, los acontecimientos casuales y las influencias del gobierno no suponen un problema para la actividad exportadora de Viscofan en el país objeto de estudio.

### *6.3. MODO DE ENTRADA*

La inversión directa, concretamente, la adquisición de empresas ya existentes, resulta ser la opción que mejor se adapta a los objetivos de Viscofan. Esta alternativa supone un alto grado de propiedad, como a su vez, una elevada inversión. De esta manera, la entidad posee un mayor control aunque, por otra parte, incurre en riesgo y costes elevados a la hora de internacionalizar su actividad. La adquisición ha sido el método más empleado por la entidad para internacionalizarse, adquiriendo, en primer lugar, aquellas empresas donde prevé claras oportunidades de negocio. Una vez considerado lo anterior, la empresa procede a realizar una inversión directa en el extranjero (IDE) mediante la instalación de una subsidiaria propia. Esto le permite conocer el mercado en el que va a operar por lo que podrá satisfacer las necesidades de este público más cómodamente y mantener un trato más directo con el mismo. (Viscofan, Cuentas Anuales correspondientes al ejercicio anual, 2016)

Sin embargo, personalmente considero que en este estudio no es la opción más correcta para internacionalizar su actividad ya que posee centros productivos en países cercanos y el hecho de adquirir una subsidiaria propia para un mercado tan reducido como Luxemburgo serían costes demasiado elevados y una operación apenas rentable. Por lo

tanto, propongo a la empresa la opción de la exportación de los productos desde las plantas productivas de España.

## 7. CONCLUSIONES

La cada vez mayor globalización favorece la mayor internacionalización de las empresas. Precisamente, la empresa que se analiza, Viscofan, ha mostrado una gran actividad internacional en los últimos años, y se espera que continúe consolidando esa situación.

En esta línea, el objetivo que se ha perseguido en este trabajo es la propuesta de un nuevo mercado. Para ello, en primer lugar era necesario realizar un análisis de la estrategia que define a la empresa. En la descripción de la estrategia que sigue Viscofan observamos tres periodos estratégicos claramente diferenciados pero enlazados entre sí, de manera que se van asentando las bases del periodo anterior y añadiendo un objetivo nuevo que perseguir. Dicha estrategia de diferenciación se ha basado en los esfuerzos en investigación, desarrollo y mejora de sus centros productivos que les ha llevado a posicionarse como líderes del sector de envolturas artificiales con presencia comercial en más de un centenar de países.

A continuación, conocer el sector en el que se encuadra la empresa para establecer la posición en la que se encuentra también es esencial. Es un sector estable ligado a la industria cárnica que goza de gran solidez. El segmento de las envolturas artificiales ha ganado terreno al de la tripa natural con el paso de los años debido a sus propiedades y ha colocado a Viscofan en lo más alto del sector.

Por último, la internacionalización de la empresa ha sido impulsada por la creciente globalización del sector y de la empresa en particular, de manera que la exportación es su principal fuente de ingresos destinando el 84% de sus ventas al extranjero, destacando como principales destinos Asia y Europa (excepto España).

La cartera de productos de Viscofan es reducida, ya que solamente fabrica un producto, pero el cual puede ser elaborado mediante cuatro tecnologías que son las que le permiten competir, ya que cada una posee unas propiedades específicas para adaptarse mejor al producto en el proceso de embutición. Todas estas tecnologías se comercializan en el extranjero adaptándose a la calidad y preferencias del consumidor del país de destino.

El país elegido para la exportación es Luxemburgo por la cercanía y las ventajas competitivas que ofrece el país en términos de:

- Los clientes del país perciben los embutidos con una calidad superior, como productos gourmet, por lo que toda la cadena de valor debe ajustarse a estos niveles. En este sentido Viscofan se ajusta perfectamente a la calidad exigida por los consumidores finales.
- No se tienen indicios acerca de una elevada rivalidad en el sector por lo que la empresa va a poder introducir su producto en el país sin excesivos problemas.
- Las infraestructuras de transporte del país son las propias de un país desarrollado lo cual beneficia a la empresa a la hora de exportar su producto hasta hacerlo llegar a la planta productiva de la empresa cliente.

Los potenciales clientes son Artisal & Kern y Salaisons Marco Meyer. Trabajan con productos cárnicos de alta calidad que distribuyen a todo el Ducado y a países cercanos como Alemania, Bélgica y Francia.

El modo de entrada elegido por Viscofan en los principales mercados de destino a la hora de internacionalizar su actividad empresarial ha sido la inversión directa, más concretamente, la adquisición de empresas ya existentes en el mercado de destino. Esta alternativa supone un alto grado de propiedad y una elevada inversión pero también incurre en mayor riesgo y coste. Sin embargo, la mejor opción de entrada para el país estudiado es la exportación ya que posee un mercado reducido y tanto en Alemania como en Bélgica existen centros productivos.

Como conclusión final del trabajo, el proceso de internacionalización de la empresa Viscofan conlleva la formulación de una estrategia sólida a largo plazo que pueda solventar todos los problemas que dicho proceso supone para ser competitivo y ganar cuota de mercado para finalmente conseguir el liderato en este país aún no explotado por la empresa en cuestión.

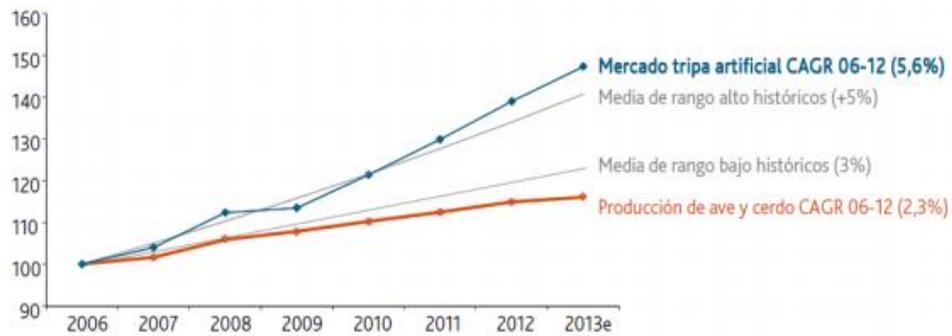
## 8. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- Agency, C. I. (s.f.). *The World Factbook*. Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/lu.html>
- Artisal & Kern. (s.f.). *Artisal & Kern*. Recuperado el 17 de Octubre de 2017, de <http://www.artisal.lu/FR/Accueil.htm>
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (s.f.). *Normas HACCP. Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control*. Recuperado el 17 de Octubre de 2017, de [http://nulan.mdp.edu.ar/1616/1/11\\_normas\\_haccp.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1616/1/11_normas_haccp.pdf)
- CIPCEL. (s.f.). Recuperado el 6 de Octubre de 2017, de <http://www.cipcel.org/index.html>
- CNAE 2009. (s.f.). Recuperado el 20 de Julio de 2017, de <http://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>
- Comisión Europea. (2004). *El sector cárnico de la Unión Europea*. Bruselas.
- Datos Macro. (s.f.). Recuperado el 14 de Octubre de 2017, de <https://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global>
- Devro. (s.f.). Collagen Casings conquer the market in sausage production. *International Food & Meat Topics*, 23-24.
- Directo al paladar. (s.f.). Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de <https://www.directoalpaladar.com/otros/las-envolturas-de-los-embutidos-y-salchichas-i-tradicion-y-situacion-actual>
- EURES. (s.f.). Recuperado el 8 de Octubre de 2017, de <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=2643&acro=lmi&mode=&recordLang=en&lang=en&parentId=&countryId=LU&regionId=LU0>
- Expansión. (28 de Mayo de 2015). Recuperado el 2 de Agosto de 2017, de <http://www.expansion.com/empresas/industria/2015/05/28/5566b3d9268e3eeb798b456a.html>
- Fibraco. (s.f.). Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de <http://fibraco.net/>

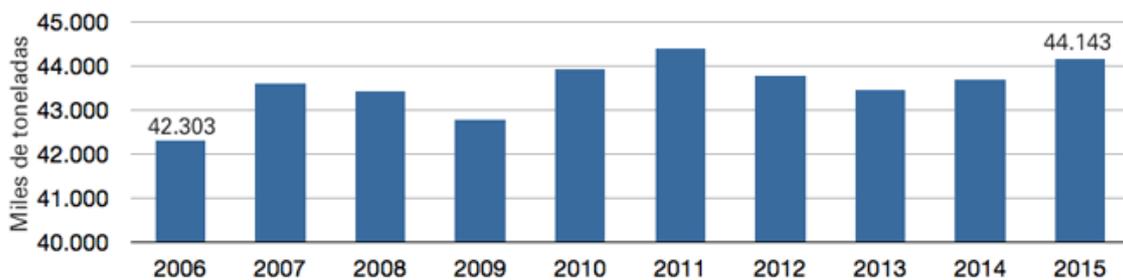
- Fibraco*. (s.f.). Recuperado el 5 de Octubre de 2017, de <http://www.fibraco.net/tripas-de-colageno/>
- Luxembourg, G.-D. d. (s.f.). *Le Portail des Statistiques*. Recuperado el 2 de Octubre de 2017, de [http://www.statistiques.public.lu/stat/ReportFolders/ReportFolder.aspx?IF\\_Language=fra&MainTheme=2&FldrName=3](http://www.statistiques.public.lu/stat/ReportFolders/ReportFolder.aspx?IF_Language=fra&MainTheme=2&FldrName=3)
- Luxemburgo, S. d. (Marzo de 2015). Recuperado el 9 de Octubre de 2017, de [https://www.gouvernement.lu/1829989/Tout\\_savoir-ES.pdf](https://www.gouvernement.lu/1829989/Tout_savoir-ES.pdf)
- Madroñal Ruiz, C. (2015). *El mercado de productos cárnicos en Bélgica*. Estudio, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bruselas, Bélgica.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (1ª Edición española ed.). CECSA.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Real Decreto 474/2014. (14 de Junio de 2014). España.
- Shenguan*. (s.f.). Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de <http://shenguan.com.hk/html/index.php>
- Unidas, N. (2017). *World Population Prospects. The 2017 Revision*.
- Viscofan*. (s.f.). Obtenido de <http://www.viscofan.com/Pages/home.aspx>
- Viscofan*. (s.f.). Recuperado el 04 de Agosto de 2017, de <http://www.viscofan.com/products-markets/Pages/cellulose.aspx>
- Viscofan. (2014). *Informe anual*.
- Viscofan. (2016). *Cuentas Anuales correspondientes al ejercicio anual*.
- Viscofan. (2016). *Informe Anual*.

## 9. ANEXOS

**Ilustración 2. Evolución histórica de los volúmenes del mercado de tripa artificial (2006-2013)**



**Ilustración 3. Evolución del consumo de carne en la UE desde 2006 a 2015**



*Fuente: Web de Eurocarne digital*

**Tabla 2. Distribución del mercado de envolturas**

Viscofan	16%
Resto mercado envolturas	36%
Tripas naturales	48%

*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de la empresa Viscofan*

**Tabla 3. Exportaciones por segmentos**

España	15,48%
Resto Europa y Asia	46,48%
América del Norte	27,76%
Sudamérica	10,28%

*Fuente: Elaboración propia a partir de Cuentas Anuales 2016 de VISCOFAN*

**Tabla 4. Empleo nacional total y número de desempleados**

2007-2017	Empleo nacional total	Número de desempleados			
Mes					
<b>ago-17</b>	255499,11	15850	<b>ene-13</b>	231370,24	17408
<b>jul-17</b>	255391,19	16296	<b>dic-12</b>	230304,57	16963
<b>jun-17</b>	257663,64	15235	<b>nov-12</b>	232795,66	15578
<b>may-17</b>	257182,12	15465	<b>oct-12</b>	232284,82	15194
<b>abr-17</b>	256209,27	16040	<b>sep-12</b>	231160,06	14706
<b>mar-17</b>	255487,20	16475	<b>ago-12</b>	228685,70	14343
<b>feb-17</b>	254131,10	17239	<b>jul-12</b>	228523,88	14470
<b>ene-17</b>	252927,10	17792	<b>jun-12</b>	230389,58	13813
<b>dic-16</b>	251774,26	18185	<b>may-12</b>	229601,98	14057
<b>nov-16</b>	254257,67	16772	<b>abr-12</b>	229461,06	14496
<b>oct-16</b>	253678,49	16819	<b>mar-12</b>	228643,30	14971
<b>sep-16</b>	252358,57	16493	<b>feb-12</b>	227173,00	15427
<b>ago-16</b>	248867,57	16366	<b>ene-12</b>	226536,51	15579
<b>jul-16</b>	248812,12	16634	<b>dic-11</b>	224970,56	15028
<b>jun-16</b>	250638,68	15955	<b>nov-11</b>	227684,17	13789
<b>may-16</b>	249981,22	16331	<b>oct-11</b>	226716,97	13645
<b>abr-16</b>	249328,03	17040	<b>sep-11</b>	226320,21	13380
<b>mar-16</b>	248463,06	17405	<b>ago-11</b>	223235,79	13232
<b>feb-16</b>	247679,23	17945	<b>jul-11</b>	223357,72	13205
<b>ene-16</b>	247126,83	18368	<b>jun-11</b>	224901,47	12344
<b>dic-15</b>	245272,71	18865	<b>may-11</b>	224347,77	12567
<b>nov-15</b>	247826,18	17645	<b>abr-11</b>	223870,59	12958
<b>oct-15</b>	247646,13	17530	<b>mar-11</b>	222716,86	13387
<b>sep-15</b>	246455,64	17026	<b>feb-11</b>	221145,90	14016
<b>ago-15</b>	243243,78	17150	<b>ene-11</b>	220555,20	14371
<b>jul-15</b>	242941,05	17536	<b>dic-10</b>	218854,29	14692
<b>jun-15</b>	245311,24	16833	<b>nov-10</b>	220742,81	14159
<b>may-15</b>	244733,22	17229	<b>oct-10</b>	221064,99	13803
<b>abr-15</b>	244426,27	17731	<b>sep-10</b>	220235,85	13226
<b>mar-15</b>	243821,32	18150	<b>ago-10</b>	217165,84	12919
<b>feb-15</b>	242771,24	19099	<b>jul-10</b>	217505,66	12762
<b>ene-15</b>	241617,96	19468	<b>jun-10</b>	218825,21	12579

<b>dic-14</b>	240245,24	19362	<b>may-10</b>	218345,36	12556
<b>nov-14</b>	242848,32	18278	<b>abr-10</b>	217926,31	13218
<b>oct-14</b>	242179,44	18124	<b>mar-10</b>	217055,64	13759
<b>sep-14</b>	241035,64	17953	<b>feb-10</b>	216354,01	14404
<b>ago-14</b>	238549,22	17574	<b>ene-10</b>	215925,79	14340
<b>jul-14</b>	238406,30	18103	<b>dic-09</b>	215039,63	13992
<b>jun-14</b>	240404,36	17365	<b>nov-09</b>	216990,79	13549
<b>may-14</b>	239890,93	17810	<b>oct-09</b>	217167,45	13312
<b>abr-14</b>	239382,53	18061	<b>sep-09</b>	216521,26	12644
<b>mar-14</b>	238484,49	18536	<b>ago-09</b>	213037,65	12186
<b>feb-14</b>	237380,48	19147	<b>jul-09</b>	213435,88	12019
<b>ene-14</b>	236713,99	19565	<b>jun-09</b>	215258,48	11756
<b>dic-13</b>	234819,29	19287	<b>may-09</b>	215022,10	11716
<b>nov-13</b>	237480,32	17967	<b>abr-09</b>	214873,35	11962
<b>oct-13</b>	236954,37	17516	<b>mar-09</b>	214377,37	12062
<b>sep-13</b>	235906,32	17059	<b>feb-09</b>	213925,35	12278
<b>ago-13</b>	233623,27	16526	<b>ene-09</b>	214007,78	12068
<b>jul-13</b>	232989,38	16988	<b>dic-08</b>	213085,11	10783
<b>jun-13</b>	235019,65	16288	<b>nov-08</b>	215043,70	10113
<b>may-13</b>	234217,30	16470	<b>oct-08</b>	215397,83	9760
<b>abr-13</b>	233702,53	16649	<b>sep-08</b>	214833,41	9268
<b>mar-13</b>	232767,57	17031	<b>ago-08</b>	211464,62	8756
<b>feb-13</b>	231809,75	17363			

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del Portal Estadístico del Gran Ducado de Luxemburgo*

**Tabla 5. Evolución del PIB de Luxemburgo**

<b>Año</b>	<b>Dato</b>
2006	5,178485966
2007	8,354553209
2008	-1,27958557
2009	-4,35860701
2010	4,86496856
2011	2,539234839
2012	-0,35251936
2013	3,990191653
2014	5,626930814
2015	4,004256886
2016	4,180493009

*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del Banco Mundial*