

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Departamento de Economía Aplicada I
(Economía Internacional y Desarrollo)



**VENTAJAS COMPETITIVAS DE EMPRESAS
PORTUGUESAS EN SU INTERNACIONALIZACIÓN CON
IED EN ESPAÑA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

Pedro Martins de Matos

Bajo la dirección del doctor

Fernando Alonso Guinea

Madrid, 2013

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Economía Aplicada I
Programa de Doctorado: Economía Internacional y Desarrollo

***Ventajas Competitivas de Empresas Portuguesas
en su Internacionalización con IED en España***

Trabajo de Investigación Presentado por
José Pedro Martins de Matos

Dirigido por el Profesor Doctor Fernando Alonso Guinea

Madrid, Junio de 2012

A MIS HIJAS,

INÊS, que nació en Lisboa

ARIANA, que nació en Madrid

MARGARIDA, que nació en Aveiro

AGRADECIMIENTOS

Un sincero agradecimiento a la Universidad Complutense de Madrid, por la valiosa acogida científica y académica que me ha proporcionado cursar los estudios del Programa de Doctorado en Economía Internacional y Desarrollo.

A los profesores que compartieron sus conocimientos sobre los contenidos científicos más recientes de la Economía, y estimularon la reflexión y análisis para profundizar más en el pensamiento estratégico.

En particular al Profesor Doctor Fernando Alonso Guinea, por sus cualidades humanas, por su orientación fundamental y por todos los momentos de interacción entre el conocimiento y la disponibilidad por veces, de 600 millas de distancia, que separan Madrid de Lisboa o Aveiro.

Al director del doctorado, Profesor Doctor Javier Oyarzun de la Iglesia, por sus cualidades de liderazgo, ejemplo de dedicación académica y compartir ideas valiosas para la construcción de esta tesis.

Al Profesor Doctor Antonio Ramos Barrado, por su disponibilidad y conocimientos valiosos en especial en la metodología de los estudios de casos.

Al Profesor Doctor Pedro Dionisio del ISCTE Business School – Instituto Universitario de Lisboa, por su visión pragmática y por lo que me ha enseñado en muchas horas de reflexión estratégica conjunta en los últimos 20 años.

A los Profesores Doctores, Stuart Holland de la Universidad de Oxford, por su experiencia política y económica junto de los gobiernos de la Unión Europea y su bagaje intelectual como profesor catedrático de Economía, Teresa Carla Oliveira de la Universidad de Economía de Coimbra por compartir experiencias académicas y datos científicos de Economía, Henrique Liz de la Universidad de Aveiro, por su orientación bibliográfica de la realidad portuguesa en términos de exportación y Adriano Freire de la Universidad Católica Portuguesa por sus conocimientos de internacionalización de la realidad portuguesa y algunos marcos teóricos siempre importantes, Eduardo Moraes Sarmiento del Instituto Superior de Economía de Lisboa, por los aspectos prácticos y científicos fundamentales y Ariana Jacome del Centro Nacional e Investigaciones Oncológicas de Madrid, por su fuerza y apoyo inicial en esta tesis.

A la Aicep – Agência para o Investimento e Comércio Exterior de Portugal, D. Vital Morgado, consejero, Patrícia Liz en Madrid y Florinda Lobato en Lisboa, por la disponibilidad y voluntad de apoyo siempre con la más reciente información y datos

actualizados.

A Delta-Cafés, D. Rui Nabeiro, Presidente, D. João Nabeiro, Consejero, D. António Cachola, Director Financiero y D. José Sequeira, responsable de la operación en España, por la apertura de presentar la información de la empresa sin reservas para así poder contribuir a un estudio de caso muy útil, exitoso y ejemplar.

A Lactogal, D. José Passinhas, Consejero, D. Miguel Lopes, Director Comercial y D. Helder Santos, Director de Exportación, por sus informaciones valiosas y presentar las ideas detrás de las estrategias de éxito en España.

A Renova, D. Paulo Pereira da Silva, Consejero y D. Luís Saramago, Director de Marketing, por compartir el conocimiento explícito y algún conocimiento tácito de una empresa.

A Sovena, D. António Simões, Consejero y D. Brito Ribeiro, Director de Operaciones Internacionales, por sus magníficas lecciones de estrategia.

A Derovo, D. Amândio Santos, Consejero, por su disponibilidad y por compartir los factores únicos del éxito de la empresa en España.

A mi amiga y colega Lina Branco por su ayuda motivadora y apoyo constante en toda esta jornada de investigación con sus pertinentes comentarios.

A Madalena Nolasco, Adelina Portugal, Lucas García Lecuona y Alberto Cartier por su revisión de la versión final y sus importantes sugerencias.

A mis amigos Paulo Rodrigues, Rui Fernandes, João Barbosa y Mário Ceitil que con sus sugerencias me ayudaron a edificar y a tener objetivos claros para finalizar esta investigación.

A mi familia, en especial a mis padres y mis hermanos y sus familias por todo su amor constante siempre compartido.

A mis hijas, que son la principal razón de mi vida, por el tiempo que no he podido dispensarles. A ellas dedico esta tesis.

ÍNDICE

SIGLAS UTILIZADAS

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Elección del Tema.....	1
1.2.	Objetivo de la Investigación	7
1.3.	Estructura de la Tesis	9
II.	LAS RELACIONES ECONÓMICAS MUNDIALES E IBÉRICAS	12
2.1.	Inversiones y Comercio Internacional	12
2.2.	España – La Duodécima Economía del Mundo	19
2.3.	Portugal – El Contexto Económico.....	23
2.4.	Las Relaciones Bilaterales entre España y Portugal	30
III.	REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS QUE INTERNACIONALIZAN	43
3.1.	Las Formas de Entrada en Mercados Internacionales.....	43
3.2.	Los Paradigmas de las Ventajas Competitivas en el Proceso de Internacionalización.....	54
3.2.1.	Paradigma Ecléctico de Dunning	55
3.2.2.	Modelo de Uppsala	59
3.2.3.	Modelo de la Ventaja Competitiva de Porter	65
3.2.4.	La Teoría Basada en los Recursos (TBR).....	79
3.2.5.	Teoría de las Capacidades Dinámicas (TCD)	95
IV.	MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO	104
4.1.	Introducción	104
4.2.	Formulación del Problema	104
4.3.	Estructura Conceptual	105
4.4.	Proposiciones de Investigación.....	107
4.5.	Modelo de Análisis: Estudio de Caso	109
4.6.	Metodología de la Investigación	112
4.7.	Estrategia de la Investigación	117
4.8.	Recogimiento de Datos	117

4.9.	Aval de la Investigación	123
V.	ANÁLISIS DE LOS CASOS DE ESTUDIOS	125
5.1.	Selección de los Estudios de Casos.....	125
5.2.	El Sector de Distribución de Base Alimentaria en España	126
5.3.	Delta Cafés	129
5.4.	Derovo Group	144
5.5.	Lactogal.....	159
5.6.	Renova	176
5.7.	Sovena	191
VI.	RESULTADOS DEL ESTUDIO	208
6.1.	Análisis de los Recursos de las Empresas.....	208
6.2.	Diseño de la Proposición 1.....	216
6.3.	Diseño de la Proposición 2.....	220
6.4.	Diseño de la Proposición 3.....	224
6.5.	Diseño de la Proposición 4.....	227
6.6.	Diseño de la Proposición 5.....	231
VII.	CONCLUSIONES.....	236
7.1.	Cuestión principal	236
7.2.	Las Proposiciones	236
7.3.	Recomendaciones de Política Económica.....	239
7.4.	Limitaciones y Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	240
VIII.	BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	243

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.	Población de las Cuatro Comunidades Autónomas Fronterizas	36
Figura 2.2.	El PIB de las Cuatro Comunidades Autónomas Fronterizas	36
Figura 2.3.	Comercio de Portugal con las Comunidades Transfronterizas de España.....	37
Figura 3.1.	Marco Teórico de Factores Determinantes de la Selección de Mercados	46
Figura 3.2.	Métodos Alternativos de Introducción en Mercados Exteriores.....	47
Figura 3.3.	El Árbol de Decisión de IED	48
Figura 3.4.	Oportunidades, Modos de Entrada y Resultados de Expansión Internacional	53
Figura 3.5.	Proceso de Internacionalización: el Conocimiento y el Compromiso de Mercado ...	61
Figura 3.6.	Mecanismo Básico de la Internacionalización.....	63
Figura 3.7.	VARIABLES del Modelo de Uppsala	64
Figura 3.8.	Los Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional	67
Figura 3.9.	Clústeres en Portugal, 1994	68
Figura 3.10.	La Cadena de Valor de Porter	70
Figura 3.11.	Fuentes Representativas de Diferenciación de la Cadena de Valor.....	72
Figura 3.12.	Elementos de la Estructura de la Industria.....	73
Figura 3.13.	Ejemplo de Ventajas Competitivas en Costes.....	76
Figura 3.14.	Ejemplo de Ventajas Competitivas en Diferenciación	76
Figura 3.15.	Factores Externos para la Creación de la Ventaja Competitiva.....	80
Figura 3.16.	Factores Internos para la Creación de la Ventaja Competitiva.....	81
Figura 3.17.	Relación Entre los Recursos y la Ventaja Competitiva Sostenible.....	82
Figura 3.18.	Un Enfoque Práctico para el Análisis Estratégico	84
Figura 3.19.	Factores para el Mantenimiento de la Ventaja Competitiva.....	93
Figura 4.1.	La Toma de Decisión para la IED España y las Ventajas Competitivas	115
Figura 5.1.	Las Fechas de Internacionalización hacia España de las Empresas Portuguesas ...	126
Figura 5.2.	Mapa de Localización de Delta en Portugal	134
Figura 5.3.	Logotipo de Delta Cafés en España	137
Figura 5.4.	Mapa de Localización de Delta en España	141
Figura 5.5.	Mapa de Localización de Derovo en Portugal	147
Figura 5.6.	Organigrama de las Diferentes Empresas	148
Figura 5.7.	Cadena de Distribución Derovo.....	156
Figura 5.8.	Mapa de Localización de Derovo en España	156
Figura 5.9.	Localizaciones de Lactogal en Portugal.....	162

Figura 5.10. Contexto Internacional de Lactogal por Continentes.....	165
Figura 5.11. Gama de Productos Leche Celta	171
Figura 5.12. Mapa de Localización en España.....	173
Figura 5.13. Mapa de Localización de Renova en Portugal.....	180
Figura 5.14. Internacionalización de Renova	183
Figura 5.15. Mapa Localización de Renova en España.....	189
Figura 5.16. Mapa de Localización de Sovena en Portugal	197
Figura 5.17. Principales Marcas Sovena en España	204
Figura 5.18. Grupo de Distribución Mercadona.....	205
Figura 5.19. Mapa de Localización de Sovena en España	205

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Convergencia de los PIB per Cápita en ppa de la UE (1995-2008).....	6
Cuadro 2.1. Las Economías Más Grandes Después de 1990 y Proyecciones	12
Cuadro 2.2. El PIB en (o de) las Economías Mundiales.....	13
Cuadro 2.3. PIB y Comercio de Mercancías, por Regiones, 2007-2010 (Variación % anual) ...	16
Cuadro 2.4. Escala Mundial de Competitividad	18
Cuadro 2.5. Datos Macroeconómicos España	19
Cuadro 2.6. Fuerzas y Debilidades de Internacionalización hacia España.....	20
Cuadro 2.7. Índice de Competitividad Mundial – España 2011	20
Cuadro 2.8. Balanza Comercial de España.....	21
Cuadro 2.9. Principales países de Intercambio Comercial de España 2006-2010.....	22
Cuadro 2.10. Principales Proveedores de España 2006-2010	22
Cuadro 2.11. Inversión Extranjera Directa (IED).....	23
Cuadro 2.12. Datos Macroeconómicos de Portugal	23
Cuadro 2.13. Índice de la Competitividad Mundial – Portugal (2011)	24
Cuadro 2.14. Fuerzas y Debilidades de Portugal.....	25
Cuadro 2.15. Distribución de las Empresas Exportadoras de Portugal	25
Cuadro 2.16. Comercio Internacional de Portugal	26
Cuadro 2.17. Total de Exportaciones de Portugal por Grupos	27
Cuadro 2.18. Principales Países de Intercambio Comercial-Exportaciones	28
Cuadro 2.19. Total de Importaciones de Portugal por Grupos de Países	29

Cuadro 2.20. Principales Países de Intercambio Comercial (Importaciones).....	29
Cuadro 2.21. Importaciones y Exportaciones de Portugal para España	32
Cuadro 2.22. Relacionamiento Bilateral.....	37
Cuadro 2.23. Principales Clientes de Portugal vs. Comunidades Autónomas de España	38
Cuadro 2.24. Importancia de España en los Flujos de Inversión hacia Portugal.....	39
Cuadro 2.25. Inversión Directa de España en Portugal	40
Cuadro 3.1. Motivaciones para Internacionalizarse.....	44
Cuadro 3.2. Formas de Fomentar y Restringir la IED	53
Cuadro 3.3. Resumen de las Ventajas Competitivas del Proceso de Internacionalización	55
Cuadro 3.4. El Paradigma OLI y la Selección del Modo de Ingreso de Internacionalización	58
Cuadro 3.5. Arquetipos con Base en las Formas de Explotar Ventajas competitivas	75
Cuadro 3.6. Implicaciones de las Estrategias Genéricas de Ventajas Competitivas	77
Cuadro 3.7. Riesgos de las Estrategias Genéricas	78
Cuadro 3.8. Ejemplos de Recursos Tangibles e Intangibles, Capacidad de Organización.....	87
Cuadro 3.9. Modelo VRIO Aplicado al Valor y la Escasez de los Recursos de una Empresa.....	88
Cuadro 3.10. Modelo VRIO Integrando la Noción de Difícil Imitabilidad.....	89
Cuadro 3.11. Implicaciones Competitivas y Económicas del Modelo VRIO	90
Cuadro 3.12. Categoría de los Recursos	92
Cuadro 3.13. Teoría de los Recursos: las Principales Contribuciones	93
Cuadro 3.14. Principales Definiciones de las Capacidades Dinámicas (CD).....	99
Cuadro 3.15. Capacidades Dinámicas: las Principales Contribuciones.....	101
Cuadro 4.1. Seis Fuentes de Evidencia: las Fortalezas y Debilidades.....	119
Cuadro 4.2. Fuente de Datos de Casos de Estudio	120
Cuadro 4.3. Pruebas para Evaluar la Calidad y Objetividad de un Caso de Estudio	121
Cuadro 5.1. Fuentes de Datos	129
Cuadro 5.2. Breve Caracterización de Delta Cafés	129
Cuadro 5.3. Principales Decisiones para la Situación Actual de la Delta Cafés	130
Cuadro 5.4. Sector del Mercado del Café (Mercado Mundial)	136
Cuadro 5.5. Consumo del café en España por Tipos de Café (ton).....	137
Cuadro 5.6. Productos Delta	139
Cuadro 5.7. Análisis DAFO Delta Cafés	142
Cuadro 5.8. Fuentes de Datos	144
Cuadro 5.9. Breve Caracterización del Grupo Derovo.....	145
Cuadro 5.10. Principales Decisiones para la Situación Actual de la Empresa	145

Cuadro 5.11. Índice de la Influencia de los Factores del Análisis PEST en Ovoproductos	150
Cuadro 5.12. Productos Derovo.....	154
Cuadro 5.13. Productos Derovo más Vendidos en España y Portugal	155
Cuadro 5.14. Análisis DAFO de Empresas de Ovoproductos Españolas.....	157
Cuadro 5.15. Análisis DAFO de Grandes Empresas & Holdings.....	158
Cuadro 5.16. Fuentes de Datos	159
Cuadro 5.17. Breve Descripción de Lactogal	160
Cuadro 5.18. Principales Decisiones para la Situación Actual de la Empresa Lactogal	160
Cuadro 5.19. Contexto Internacional de Lactogal por Países.....	165
Cuadro 5.20. Principales Empresas del Sector Lácteo (2008).....	170
Cuadro 5.21. Principales Empresas Productoras de Leche Pasteurizada a Largo Plazo	170
Cuadro 5.22. Estrategia de Distribución y Método de Venta de la Leche Celta	172
Cuadro 5.23. Mercados Externos Actuales.....	174
Cuadro 5.24. Análisis DAFO para Leche Celta en el Mercado Español.....	175
Cuadro 5.25. Fuentes de Datos	176
Cuadro 5.26. Breve Caracterización de Renova	177
Cuadro 5.27. Principales Decisiones para la Situación Actual de la Empresa Renova.....	177
Cuadro 5.28. Estrategia de internacionalización	184
Cuadro 5.29. Análisis DAFO de Renova.....	190
Cuadro 5.30. Fuentes de Datos	191
Cuadro 5.31. Breve Caracterización de Sovena	192
Cuadro 5.32. Principales Decisiones para la Situación Actual de la Empresa	192
Cuadro 5.33. Ventas del Grupo Sovena.....	200
Cuadro 5.34. Cartera de Marcas Sovena Worldwide.....	203
Cuadro 5.35. Análisis DAFO Sovena	206
Cuadro 6.1. Recursos de las Empresas en España.....	209
Cuadro 6.2. Implicaciones Competitivas del Modelo VRIO Aplicado a Delta Cafés.....	210
Cuadro 6.3. Implicaciones Competitivas del Modelo VRIO Aplicado a Derovo	211
Cuadro 6.4. Implicaciones Competitivas del Modelo VRIO Aplicado a Lactogal	212
Cuadro 6.5. La Calificación de las Marcas Españolas de Leche Entera.....	213
Cuadro 6.6. Implicaciones Competitivas del Modelo VRIO Aplicado a Renova	214
Cuadro 6.7. Implicaciones Competitivas del Modelo VRIO Aplicado a Sovena	215
Cuadro 7.1. Resumen de las Implicaciones Competitivas de las Empresas en España.....	237

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Comercio Internacional y PIB.....	14
Gráfico 2.2. Crecimiento en Volumen del comercio de Mercancías y del PIB, 2000-2011.....	15
Gráfico 2.3. Exportaciones de Bienes y Servicios de Portugal.....	26
Gráfico 2.4. Desarrollo del Comercio entre Portugal y España – 1970-2010.....	30
Gráfico 2.5. Comercio Bilateral Portugal - España.....	31
Gráfico 2.6. Principales Mercados para las Exportaciones Portuguesas (2010).....	34
Gráfico 2.7. Principales Proveedores de Portugal (2010).....	35
Gráfico 2.8. Inversión Extranjera en Portugal por Países (2010).....	41
Gráfico 2.9. Inversión de Portugal en el Extranjero por Países	42
Gráfico 3.1. Entradas Mundiales de IED, promedios de 2005-2007, y 2008-2010.....	49
Gráfico 3.2. Entradas Mundiales de IED, 20 Principales Países Receptores, 2009-2010	50
Gráfico 3.3. Salidas mundiales de IED, 20 Principales Países Inversores, 2009-2010	51
Gráfico 5.1. Volumen de Ventas Globales por Tipo de tienda y por País	128
Gráfico 5.2. Organización de Delta Cafés Portugal	133
Gráfico 5.3. Organigrama Derovo Group-Portugal	147
Gráfico 5.4. Estructura de la Empresa Lactogal.....	162
Gráfico 5.5. Evolución de las Exportaciones Lactogal 2002 a 2010	176
Gráfico 5.6. Estructura de Renova – Fábrica de Almonda, S.A.	179
Gráfico 5.7. Estructura del Grupo Sovena y Empresas Relacionadas	196

SIGLAS UTILIZADAS

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
CEE – Comunidad Económica Europea
CEO – Chief Executive Officer (director ejecutivo)
COFACE - Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur
COTEC - Associação Empresarial para a Inovação
CRM – Customer Relationship Management
CUF – Companhia União Fabril
DAFO – Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
EIU - Economist Intelligence Unit
FMI - Fundo Monetário Internacional
GATT - General Agreement on Tariffs and Trade
GMS – Grandes et Moyennes Surfaces (hipermercados y supermercados)
HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points (Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control)
HORECA – Hostelería, Restauración, Cafetería
ICEX – Instituto Español de Comercio Exterior
ICG – Índice de Competitividad Global
IDE – Investimento Directo no Estrangeiro (el IED en español)
IDEPA - Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias
IED – Inversión Extranjera Directa
IGIC - Impuesto General Indirecto Canario
INDISA - Información y Distribución Anual SL
INE – Instituto Nacional de Estadística
IPE – Investimentos e Participações do Estado
IPQ – Instituto Português de Qualidade
ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
ISO – International Standard Organization
IVA – Impuesto al Valor Añadido
I+D – Investigación y Desarrollo
MARM - Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino
OMC – Organización Mundial del Comercio
OCU - Organización de Consumidores y Usuarios

ONG - Organización No Gubernamental

OLI - Ownership (propiedad), Locational (localización) y Internalization (internalización)

PALOP - Países Africanos de Lengua Oficial Portuguesa

PEDIP- Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa

PIB – Producto Interno Bruto

POE - Permanent Office for Europe

PPA – Paridad de Poder Adquisitivo

PYME – Pequeña y Mediana Empresa

RSC –Responsabilidad Social Corporativa

SA – Sociedad Anónima

TBR – Teoría Basada en los Recursos

TCD – Teoría de las Capacidades Dinámicas

UCM – Universidad Complutense de Madrid

UCRL - União das Cooperativas de Produtores de Leite de Entre Douro e Trás-os-Montes

UE – Unión Europea

UEM – Unión Económica y Monetaria

UNCTAD–United Nations Conference on Trade and Development

VRIN – Valuable, Rare, In-imitable, Non-substitutable

VRIO – Valiosos, Raros, Inimitables, Organizados

WEF – World Economic Forum

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Elección del tema

¿Cómo son las ventajas competitivas en el sector de bienes de consumo las empresas portuguesas de capital mayoritario portugués con inversión directa en España? La importancia del análisis de la determinación de las ventajas competitivas en las perspectivas de los autores como Porter (1985) con el modelo de cadena de valor de la empresa, de Barney (1991) con la Teoría Basada en los Recursos y de Teece (2007) con la Teoría de las Capacidades Dinámicas ayudan a comprender mejor las competencias que las empresas tienen que reforzar para poder superar la actual crisis económica mundial.

Con algunos de los modelos recientes de las ventajas competitivas, tales como Hill (2005), Knott (2009) y Cardeal (2011) aplicados a la realidad de las empresas que han invertido en la IED portuguesa en España, llegamos a la conclusión de que existe un número importante de situaciones comunes que contribuyen al éxito que una empresa puede alcanzar en su internacionalización.

El proceso de globalización de la sociedad, de los mercados y empresas es irreversible y está afectando a todas las dimensiones, políticas y económicas, que dan lugar a un nuevo sistema social mundial. Este fenómeno que se acelera año tras año está produciendo efectos muy importantes en el mundo económico y en particular en la rama empresarial.

La empresa de hoy, como sistema abierto que es, tendrá que interactuar continuamente con su medio externo y conocer las características del entorno globalizado en el que se encuadra, adaptarse constantemente, desarrollando estrategias para tener más ventajas competitivas a su favor.

Cerviño (2010) argumenta, que la mayoría de las empresas necesitan aplicar algún tipo de estrategia internacional o global, que le permita crear las ventajas y sinergias competitivas necesarias para, en primer lugar, defender los mercados ya consolidados y en segundo lugar, desarrollar estrategias de crecimiento en otros nuevos.

Determinantes como el avance en las tecnologías de la información y comunicación, los medios de transporte, la liberalización de flujos comerciales, financieros y de inversión, la adopción de ideologías en un número cada vez mayor de países, la libre circulación de trabajadores entre varios países y la implantación del euro

como moneda única en la Unión Europea, han dado lugar a la aparición de nuevas reglas de juego para el desarrollo de la intensidad competitiva global.

De acuerdo con el informe del Banco Mundial titulado “Perspectivas económicas mundiales para 2011”, la economía mundial se está desplazando desde una fase de repunte posterior, hacia una crisis con un crecimiento más lento, pero aún sólido, este año y el próximo. El producto interior bruto (PIB) mundial que aumentó en 3,9% en 2010 se espera que desacelere su ritmo de crecimiento a 3,3% en 2011.

Una gran parte de los países en desarrollo han resistido bien la crisis y para finales de 2010, muchas economías de mercados emergentes se habían recuperado o estaban cerca de reanudar el potencial de crecimiento que habían obtenido antes de ella.

Una nota positiva es el fuerte crecimiento de la demanda interna en los países en vías de desarrollo que está liderando la economía mundial, sin embargo, los problemas persistentes en el sector financiero en algunos países con altos ingresos siguen siendo una amenaza para el crecimiento y requieren medidas urgentes dentro de sus políticas. Se proyecta un crecimiento de los países en vías de desarrollo del 7% en 2010 y del 6% en 2011, más del doble que la tasa proyectada para los países de ingresos altos.

La mayoría de los países de ingresos bajos obtuvieron ganancias comerciales en 2010 y en términos generales, su PIB aumentó un 5,3% ese año. Dicho incremento estuvo respaldado por un repunte en los precios de los productos básicos y, en menor medida, en las remesas y el turismo. Se prevé el aumento de la fortaleza de esos países, con un crecimiento del 6,5% tanto para el 2011 como para el 2012.

De acuerdo con el informe del FMI de Abril de 2011, las dos únicas economías de la OCDE que no van a crecer son Grecia y Portugal.

La crisis económica mundial, provocada primero por el efecto de la crisis bancaria, crediticia e hipotecaria norteamericana a nivel mundial en 2007-2008 y después por la falta de liquidez en el sistema financiero, ha provocado una disminución significativa de la competitividad en las economías menos preparadas y desarrolladas, como el mercado portugués.

El Presidente de la República portuguesa (el Profesor Catedrático en Economía) Cavaco Silva, en su discurso de toma de posesión el 9 de marzo de 2011, dijo que es fundamental que los portugueses asimilen con convencimiento, la necesidad de producir más bienes que compitan con la producción extranjera, es vital retomar el crédito disponible para las PYMES creadoras de valor económico y de empleo y para las exportaciones, es necesario trazar un camino que permita el refuerzo de nuestra

competitividad y el aumento de la productividad del trabajo y del capital, pues la pérdida de competitividad en la economía portuguesa es tal vez el síntoma más grave de nuestra fragilidad.

Una de las soluciones para que Portugal salga de la crisis, especialmente después de la intervención en abril de 2011 del FMI y de la Unión Europea, pasa por el desarrollo más profundo y estratégico de la mentalidad empresarial portuguesa para fomentar las estrategias y acelerar los procesos de internacionalización de sus empresas en el extranjero, especialmente empezando por la internacionalización junto con la única frontera física que es España. Esta es quizás mi mayor motivación para hacer esta tesis.

Uno de los grandes desafíos de las empresas portuguesas en el proceso de internacionalización es crear y mantener una ventaja competitiva en el comercio mundial, esa es la bibliografía utilizada en esta investigación: crear y mantener ventajas que les diferencien de otros competidores.

Como definió McDougall and Oviatt (2000), emprender internacionalmente es una combinación de innovación, pro actividad y decisiones de riesgo que atraviesa las fronteras nacionales y busca crear valor a las organizaciones.

Cuando la teoría de internacionalización está bien desarrollada, la investigación específica de las empresas que se emprendieron internacionalmente adquiere la comprensión de cómo desarrollar ventajas competitivas a través de su comportamiento empresarial y cómo operar internacionalmente.

Jack Welch (2005) el mítico ex CEO de General Electric durante dos décadas avisó a los empresarios y líderes de las empresas de que si no tienen una ventaja competitiva no pueden competir.

Lo más importante para Warren Buffett, CEO de Berkshire Hathaway, en la evaluación de una empresa, Greiner (2008), son las ventajas competitivas sostenibles que mantienen a raya a otras empresas. Encontrar empresas con importantes ventajas competitivas sostenibles ha sido clave para el fenomenal desempeño de Buffett.

La clave para la inversión no es valorar en qué medida una industria va a afectar una sociedad, o cuánto crecerá, sino la determinación de la ventaja competitiva de cualquier empresa y, sobre todo, la durabilidad de esa ventaja. Los productos o servicios que tienen fosos anchos y sostenibles son los que ofrecen recompensas a los inversores.

Buckley et al. (2007), aconseja que para desarrollar la comprensión de la investigación de emprender internacionalmente es apropiado importar conceptos de ese campo y así poder conceptualizar la internacionalización como un proceso

comportamental empresarial.

Para Jones & Coviello (2005), algunas teorías de la internacionalización basadas en los recursos, asumen que la decisión de entrada en mercados extranjeros ocurre en momentos específicos e identificados en el tiempo, enfatizados por criterios estratégicos racionales de toma de decisión, como costes, inversión, riesgo y control.

En contraste, la teoría de las etapas habla del proceso en un periodo de tiempo, la gradual internacionalización, del desarrollo de la exportación, a través de estadios incrementales de desarrollo de la empresa hasta la inversión en el país de destino de la empresa describe el proceso de internacionalización por etapas.

Portugal y España, después de la entrada en la C E Europea en 1986 (hoy Unión Europea), tienen una historia de desarrollo e intensificación comercial significativa, que se puede comprobar por el crecimiento en los volúmenes de cambios comerciales y de inversiones.

Aunque esta interacción ha sido asimétrica, con ventajas claras para la economía española, que tiene en Portugal una presencia muy fuerte, sea en número de empresas que dominan algunos sectores económicos, como el de vestuario o el alimentario, sea en el aprovechamiento de apoyos europeos a través de una política estratégica bien concertada.

El catedrático Diego López Garrido (2010), Secretario de Estado para la Unión Europea del Reino de España, dice que España es el país que hasta ahora más se ha beneficiado en términos absolutos de las políticas de cohesión que van destinadas a establecer una posible competitividad.

España pasará (a partir de 2013) de ser un país receptor neto a ser contribuyente neto, dejando ese lugar a los nuevos miembros.

López (2010) también señala que Europa ha adquirido un papel determinante en el panorama político mundial.

La presencia de la UE es casi obligada en cualquier foro, ya sea la conferencia de Copenhague, reuniones del G20 ó cualquiera en la que se planteen desafíos sistémicos, como la crisis financiera, energética o problemas de seguridad. Se requiere la voz de Europa, que reúne ya a un total de 500 millones de habitantes tras la última ampliación.

Para Alonso et al. (2011) los países de la “vieja Europa” han visto como se ensanchaban sus mercados, al tiempo que en lo político se cerraba una brecha histórica, creándose un espacio de cooperación y diálogo, donde antes gobernaba la distensión y la confrontación; pero los costes también han sido notables, derivados del aumento de la heterogeneidad del espacio productivo europeo y de la dificultad de articular – política e

institucionalmente – visiones de Europa ciertamente diversas.

Diez años después del comienzo de la Unión Económica y Monetaria (UEM) con 11 países de la entonces Unión Europea ampliados a 15, y con la experiencia de la reciente recesión económica, se ha comprobado que ni la pertenencia a la UE, ni menos aún a la UEM, resulta gratuita en términos de rigor monetario y fiscal (Alonso 2010).

Como confirma la historia económica reciente de los actuales miembros, el crecimiento económico en un entorno de libre movilidad de bienes, servicios, personas y capitales, e integrado monetariamente, exige asumir políticas monetarias de baja inflación y cuentas públicas equilibradas.

Asimismo, la transformación constante de las condiciones competitivas dentro y fuera de la UE ha impuesto cambios estructurales profundos, más en aquellos sectores que estaban más protegidos de la competencia exterior o donde el sometimiento a la regulación pública ha sido tradicionalmente mayor (Alonso, 2010).

En el Cuadro 1.1 se ordenan los países de la UE conforme al PIB per cápita en paridad de poder adquisitivo del año 2008.

Las diferencias son muy pronunciadas y excluido Luxemburgo, el rango va de 41,3 para Bulgaria, hasta 135,4 para Irlanda. La UE-15, excluidos Grecia y Portugal, se sitúa por encima del nivel medio de la UE.

Entre 1995 y 2008 en España ha convergido el PIB per cápita en paridad de poder adquisitivo de 98,9 a 102,6 sobrepasando a Italia, en cuanto a Portugal en el mismo periodo de tiempo ha divergido de 77,9 a 76 siendo, con Malta, los únicos países que han divergido en este periodo.

Pasar de economías protegidas, reguladas o planificadas en mayor o menor grado a un entorno como el vigente, exige esfuerzos y transformaciones diversas en los tejidos productivos (Luengo, 2001; Palazuelos y Fernández, 2009) y aquellos sólo se ven legitimados si van seguidos finalmente de crecimiento y acercamiento hacia los niveles de vida de las economías que constituyen el núcleo político y económico de la UE.

La crisis económica internacional ha arrojado luces y sombras sobre la viabilidad actual y futura de la Unión Europea. El compromiso con Europa y su papel en una escena internacional sacudida por cambios de gran calado requieren una reflexión que recorra todos los ámbitos de la construcción europea: la sostenibilidad del crecimiento y el fortalecimiento del espacio político, social y económico (Alonso *et al.*, 2010)

Sabiendo que es así, no sólo la estabilidad macroeconómica constituye un pilar de la constitución económica de la UE (Comisión Europea, 1999), ni es objetivo único de

sus políticas económicas, sino que la cohesión económica y social constituye también un objetivo prioritario. Para dicha cohesión el crecimiento es condición necesaria (Alonso et al., 2010).

Cuadro 1.1. Convergencia de los PIB per Cápita en ppa de la UE (1995-2008)

Posición	Posición en 2008	(1) PIB per cápita en ppa (UE=100) 2008	(2) PIB per cápita en ppa estimado para 1995	(3)=(1)-(2) Mejora UE	Convergencia
1	Luxemburgo	276.3	234.3	42	Divergencia a mejor
2	Irlanda	135.4	119.8	15.6	Divergencia a mejor
3	Holanda	134	130.3	3.7	Divergencia a mejor
4	Austria	122.8	120.7	2.1	Divergencia a mejor
5	Dinamarca	120.1	128.8	-8.7	Convergencia (*)
6	Suecia	120.0	114.7	5.3	Divergencia a mejor
7	Finlandia	116.8	104.7	12.1	Divergencia a mejor
8	Reino Unido	116.2	113.6	2.6	Divergencia a mejor
9	Alemania	115.6	123.8	-8.2	Convergencia(*)
10	Bélgica	115.1	116.7	-1,6	Convergencia(*)
11	UEM	108.5	113.4	-4.9	Convergencia(*)
12	Francia	107.9	113.3	-5.4	Convergencia(*)
13	España	102.6	98.9	3.7	Convergencia
14	Italia	102.0	119.0	-17	Convergencia(*)
15	UE	100.0	100.0	-	
16	Chipre	95.8	93.6	2.2	Convergencia
17	Grecia	94.3	80.9	13.4	Convergencia
18	Eslovenia	90.9	69.1	21.8	Convergencia
19	Rep.Checa	80.3	72.4	7.9	Convergencia
20	Malta	76.3	88.5	-12.2	Divergencia
21	Portugal	76.0	77.9	-1.9	Divergencia
22	Eslovaquia	72.2	49.8	22.4	Convergencia
23	Estonia	67.4	40.4	27.0	Convergencia
24	Hungría	64.4	52.8	11.6	Convergencia
25	Lituania	61.9	37.7	24.4	Convergencia
26	Letonia	57.3	35.9	21.4	Convergencia
27	Polonia	56.4	38.2	18.2	Convergencia
28	Rumania	41.6	26	15.6	Convergencia
29	Bulgaria	41.3	26.7	14.6	Convergencia

Fuente: Adaptado de Alonso y Candejas (2010), basado en los datos de Eurostat

(*) Convergencia como acercamiento al promedio desde una posición superior a éste, implicando un empeoramiento relativo.

Portugal puede aprovechar las estrategias económicas de su país vecino, que tiene un desarrollo de internacionalización de su economía, en especial en Europa y en Latinoamérica, donde ha conseguido mantener buenas relaciones con los diferentes países de este continente y por tanto tiene experiencia con los mecanismos de internacionalización para otros continentes además del europeo.

Aunque si analizáramos más detalladamente algunas de las ventajas competitivas de las pocas empresas portuguesas que invirtieron con infraestructuras localizadas en España, como en esta investigación, podría ser una ayuda a otros empresarios portugueses y de otros continentes cuando piensan en internacionalizar, para tener en cuenta algunas buenas estrategias de internacionalización y ventajas competitivas de sus negocios hacia España para garantizar el éxito empresarial.

La selección de un sector de bienes de consumo, un mercado muy competitivo y dinámico y con muchas oportunidades para diferentes empresas pueden encontrar estrategias de desarrollo en España.

La decisión de investigar las empresas portuguesas que se encuentran en este sector tiene la particularidad de utilizar estrategias diferentes y de aprovechar al máximo las diferentes ventajas competitivas para hacer sus inversiones con estructuras locales en España.

1.2. Objetivo de la Investigación

Uno de los grandes desafíos de las empresas portuguesas en el proceso de internacionalización, es crear y mantener una ventaja competitiva en el comercio mundial, es decir, crear y mantener ventajas que los diferencian de otros competidores.

A grande rasgos, afirman Cruz González et al. (2009), las dos corrientes principales que tratan de explicar la obtención de rentas económicas superiores por parte de las empresas fruto de una ventaja competitiva de carácter sostenible, son el enfoque de las fuerzas competitivas (Porter, 1985) y la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991).

El primero de los enfoques enraizado en los argumentos que provee la Economía Industrial, mantiene que es la estructura de la industria en la que opera la empresa, la unidad de análisis fundamental de esta teoría (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Contrariamente a la anterior, la Teoría Basada en los Recursos y Capacidades mantiene que son los recursos VRIO (valiosos, raros, inimitables, organizados) que posee

la empresa, los que permiten a la misma obtener rentas económicas de carácter ricardiano, es decir, que son causados por factores que surgen del hecho de que la oferta es limitada (Teece et al., 1997).

Por lo tanto, son tales recursos y capacidades, heterogéneamente distribuidos entre las empresas y la imperfecta movilidad de los mismos, los que hacen que dicha heterogeneidad persista en el tiempo, lo que permite a la empresa obtener una ventaja competitiva de carácter sostenible (Barney, 1991).

La crítica en el caso de la teoría de recursos y capacidades, así como en el enfoque de las fuerzas competitivas, se centra en su carácter estático y la sostenibilidad de la ventaja competitiva, que se deriva de supuestos planteados por ambas teorías, se ha considerado improbable en mercados dinámicos (Eisenhardt y Martin, 2000).

En efecto, la acumulación de recursos o el hecho de operar en una industria “atractiva”, no son suficientes para conseguir una ventaja competitiva sostenible (Cruz González et al., 2009).

Los argumentos en este sentido han permitido a lo largo de la última década, el desarrollo por parte de la literatura especializada en dirección estratégica de una nueva corriente que trata de explicar cómo las empresas son capaces de obtener ventaja competitiva ante la presencia de cambios que afectan al mercado de productos y/o al de factores y la teoría de capacidades dinámicas (Teece, 2009).

El propósito de esta tesis consiste en averiguar las ventajas competitivas y cuáles son los recursos críticos para el éxito de las empresas portuguesas de bienes de consumo que han invertido en España.

Lo más relevante y la gran motivación para realizar este trabajo de investigación, ha sido la de poder ayudar o contribuir al desarrollo de estrategias de internacionalización para empresas que estén pensando entrar en el mercado español o aplicar los principios de internacionalización presentados en esta tesis a otros países.

Para la economía portuguesa en general, y para los empresarios portugueses en particular, puede ser un primer paso como instrumento estratégico de decisión a desarrollar su expansión. Más aún porque hay poca información y documentación disponible sistematizada sobre el tema de inversión de empresas portuguesas en España.

Para los académicos, la posibilidad de aplicar los contenidos de esta investigación en otros mercados europeos o en otros continentes y también poder profundizar constantemente en esta investigación es incluir otras empresas y/u otros sectores de mercado que puedan invertir en España.

La experiencia personal y profesional como profesor en Economía Internacional y en Marketing Internacional en la Universidad de Lisboa y de consultoría en expansión y desarrollo de negocios de las empresas portuguesas hacia España, de los variados sectores de mercado, en especial el de bienes de consumo, ayudarán en este trabajo de investigación, pues la experiencia práctica de hablar con los alumnos sobre sus trabajos sobre internacionalización de empresas portuguesas y españolas, compartir con empresarios portugueses y proponer e implementar con éxito su expansión de negocios hacia España, han proporcionado también ricas fuentes de información.

Los contactos con las diferentes comunidades empresariales de España y Portugal, a nivel gubernamental, como el ICEX español y el AICEP portugués, los seminarios científicos y empresariales sobre este tema, las ferias de Madrid, Valencia y Barcelona, entre otras, los diferentes organismos de los gobiernos autonómicos de País Vasco, Galicia, Madrid, Extremadura y Zaragoza etc., ayudarán a observar y a descubrir diferentes estrategias y tomas de decisión de expansión e internacionalización de los empresarios portugueses y españoles así como los diferentes apoyos autonómicos en la instalación y desarrollo de las empresas portuguesas.

En esta investigación el conjunto de problemáticas en torno de esta temática incide sobre una cuestión principal:

¿Cómo se desarrollan las ventajas competitivas sostenibles en empresas portuguesas de bienes de consumo presentes en el mercado español a través de IED?

1.3. Estructura de la Tesis

Esta investigación se encuentra organizada en ocho capítulos.

Después de una breve introducción, hacemos una revisión como punto de partida de las inversiones y el comercio mundial para describir la situación actual de la economía y sus transacciones comerciales globales a nivel internacional y presentar la realidad económica de España y Portugal.

Para que un país como Portugal pueda aprovechar la potencialidad económica de un país como España, de mayor tamaño y cuyos intercambios reportarían beneficios obvios, hay que analizar los datos macroeconómicos y las diferentes oportunidades de mercado que de su interacción pudieran surgir. También se presentan en este capítulo las relaciones e intercambios comerciales entre Portugal y España, el peso relativo de cada país en exportaciones, importaciones e Inversión Extranjera Directa a nivel mundial y

entre estos dos países.

Sigue una revisión del marco teórico de la tesis con algunas teorías explicativas de la internacionalización de empresas. En esta revisión de la literatura sobre el proceso de internacionalización de la economía se presentan las diferentes formas de internacionalización. Se procede a seleccionar de todas ellas aquellas que resulten útiles para el análisis que se pretende abordar. Así nos centramos en las Teorías de la Ventaja Competitiva y la Teoría Basada en los Recursos y Capacidades.

El marco metodológico y su justificación es el tema central del capítulo cuatro, presentando la formulación de la problemática de esta investigación y sus cuestiones, así como la decisión de optar por la metodología del caso.

La primera fase de un estudio exploratorio (entrevistas estructuradas a diversas personas, políticos, empresarios y responsables comerciales de internacionalización) da como resultado que sólo cinco empresas de capital mayoritario portugués tienen inversiones directas con estructuras fijas de producción en España en el sector de bienes de consumo. Por ello opté por el estudio de múltiples casos, cuyos detalles de la realidad concreta, y su riqueza de información (Ramos, 2011), pueden ayudar en el análisis profundo del proceso de internacionalización de cada empresa.

El quinto capítulo está dedicado al análisis del estudio de casos, incluyendo cinco empresas del sector de bienes de consumo, cuatro en el sector alimenticio y otra del sector de higiene – Renova (papel de limpieza, servilletas, papel higiénico y de cocina).

Una de las empresas seleccionada, Derovo, es una empresa de comercialización de todo tipo de productos culinarios cuya base es el huevo y su sede en Portugal se sitúa en la región centro, en Pombal (entre Fátima y Coimbra).

Las otras tres empresas alimenticias son: Lactogal, de productos lácteos, en especial los yogurts y la leche, Delta Cafés que en España tienen dos marcas distintas a las de Portugal y Sovena que se especializó en aceites y aceites alimenticios.

Se analizan 16 diferentes aspectos del negocio de las empresas para asegurar su validación interna y externa y la fiabilidad de los datos de las empresas.

En el capítulo seis, se presentarán los resultados del estudio basado en las cinco proposiciones testadas en esta investigación, así como las ventajas competitivas de cada una de las empresas portuguesas que invirtieron en España en el sector de bienes de consumo.

En el capítulo siete, se presentarán las principales conclusiones de la tesis, tanto en relación con la cuestión principal como sobre las proposiciones analizadas.

Se proponen algunas posibles líneas de investigación relacionadas con el tema estudiado, que podrían enriquecer las contribuciones contenidas en esta investigación.

Por último, se proponen algunas sugerencias para mejorar la situación en Portugal y recomendaciones de política económica para futuras investigaciones así como las limitaciones de esta misma investigación.

En el capítulo ocho se presenta la bibliografía y webgrafía utilizada en esta investigación.

II. LAS RELACIONES ECONÓMICAS MUNDIALES E IBÉRICAS

En este capítulo hay múltiples gráficos y cuadros por la necesidad de contextualizar la realidad portuguesa y contrastar las diferencias económicas con la realidad española.

Para obtener estos datos, hemos recurrido a organismos y asociaciones empresariales de ambos países. No se ha encontrado acceso o lectura rápida compilada y organizada sobre estos datos e informaciones para poder encuadrar la realidad.

2.1. Inversiones y Comercio Internacional

La crisis financiera mundial aún sin cerrar 2008-20XX, empezada en 2007 en los EE.UU. ha llevado a un crecimiento mucho más lento de las economías avanzadas que de las economías en desarrollo. España por ejemplo ha pasado de ser la octava economía más grande en 1990 a ser la decimosegunda en 2010 (cuadro 2.1).

Cuadro 2.1. Las Economías Más Grandes Después 1990 y Proyecciones (billones US\$)

	1990		2000		2005		2010		2015 ^a	
1	EEUU	5,800	EEUU	9,951	EEUU	12,638	EEUU	14,657	EEUU	17,993
2	Japón	3,058	Japón	4,667	Japón	4,552	China	5,878	China	10,061
3	Alemania	1,547	Aleman	1,905	Alemania	2,793	Japón	5,458	Japón	6,379
4	Francia	1,248	RU	1,480	RU	2,282	Alemania	3,315	Alemania	3,856
5	Italia	1,135	Francia	1,333	China	2,256	Francia	2,582	Francia	3,112
6	Reino Un.	1,017	China	1,198	Francia	2,147	RU	2,247	Brasil	3,103
7	Canadá	582	Italia	1,100	Italia	1,780	Brasil	2,090	RU	3,050
8	España	520	Canadá	724	Canadá	1,133	Italia	2,055	Rusia	2,926
9	Brasil	507	México	642	España	1,132	Canadá	1,574	India	2,516
10	China	390	Brasil	642	Brasil	890	India	1,537	Italia	2,424
11	Australia	327	España	582	México	848	Rusia	1,465	Canadá	1,999
12	India	325	Corea	533	Corea	844	España	1,409	Australia	1,662
13	Corea	270	India	479	India	809	Australia	1,235	España	1,654
	Portugal	78		117		191		229		251

Fuente: FMI (2011), (a) Proyecciones

En el cuadro 2.2 la riqueza generada por grandes áreas económicas desde 2009, el PIB también diferenciado por países.

Cuadro 2.2. El PIB en las Economías Mundiales

	PIB y		Proyecciones	
	2009	2010	2011	2012
Producto mundial ¹	-0,7	5,1	4,0	4,0
Economías avanzadas	-3,7	3,1	1,6	1,9
Estados Unidos	-3,5	3,0	1,5	1,8
Zona del euro	-4,3	1,8	1,6	1,1
Alemania	-5,1	3,6	2,7	1,3
Francia	-2,6	1,4	1,7	1,4
Italia	-5,2	1,3	0,6	0,3
España	-3,7	-0,1	0,8	1,1
Portugal	-2,5	1,3	-2,2	-1,8
Japón	-6,3	4,0	-0,5	2,3
Reino Unido	-4,9	1,4	1,1	1,6
Canadá	-2,8	3,2	2,1	1,9
Otras economías avanzadas ⁴	-1,1	5,8	3,6	3,7
Economías asiáticas recientemente industrializadas	-0,7	8,4	4,7	4,5
Economías de mercados emergentes y en desarrollo³	2,8	7,3	6,4	6,1
África subsahariana	2,8	5,4	5,2	5,8
América Latina y el Caribe	-1,7	6,1	4,5	4,0
Brasil	-0,6	7,5	3,8	3,6
México	-6,2	5,4	3,8	3,6
Comunidad de Estados Independientes	-6,4	4,6	4,6	4,4
Rusia	-7,8	4,0	4,3	4,1
Excluido Rusia	-3,0	6,0	5,3	5,1
Economías en desarrollo de Asia	7,2	9,5	8,2	8,0
China	9,2	10,3	9,5	9,0
India	6,8	10,1	7,8	7,5
Europa Central y oriental	-3,6	4,5	4,3	2,7
Oriente Medio y Norte de África	2,6	4,4	4,0	3,6
Unión Europea	-4,2	1,8	1,7	1,4

Fuente: FMI (Septiembre de 2011): perspectivas de la economía mundial

(1) Las estimaciones y proyecciones trimestrales abarcan el 90% de las ponderaciones mundiales ajustadas según la PPA

(2) Excluidos los países del G-7 y de la zona euro

3) Las proyecciones trimestrales abarcan el 80% de las economías emergentes y en desarrollo

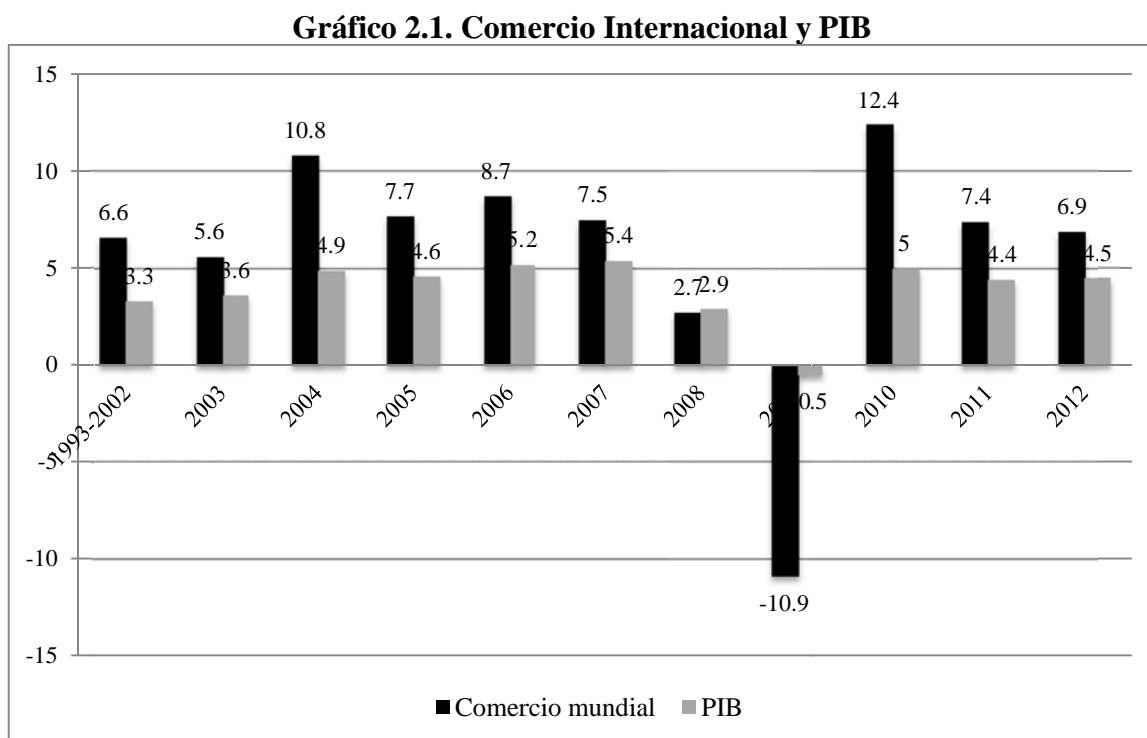
El rápido ascenso de las economías emergentes como China e India ha provocado algunos de los más significativos cambios en los *rankings* de las economías más avanzadas del mundo en 2010, específicamente en relación con algunos países europeos como por ejemplo Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y España.

La economía mundial sigue creciendo, un hecho positivo, especialmente teniendo en cuenta los cambios y la crisis que vivimos en la actualidad, pero como se observa en el cuadro 2.2. estimado por el FMI en junio de 2011, el desarrollo económico tiene dos velocidades, donde las economías emergentes crecen casi el triple que las economías avanzadas en 2011 y 2012.

Más significativo es el crecimiento del África Subsahariana y las economías en desarrollo de Asia, especialmente China e India que siguen teniendo un rendimiento parecido al del año 2010 con un crecimiento de dos dígitos.

Sin embargo, el comercio mundial que en los últimos años ha crecido más rápido que el PIB, salvo en 2009, muestra el peso que tiene en este mundo globalizado la internacionalización de los productos, servicios y empresas (tema de esta tesis).

Por otro lado, en el Gráfico 2.1. se muestra como el total de generación interna de la riqueza en cada país (PIB) es inferior a las transacciones internacionales (comercio mundial).



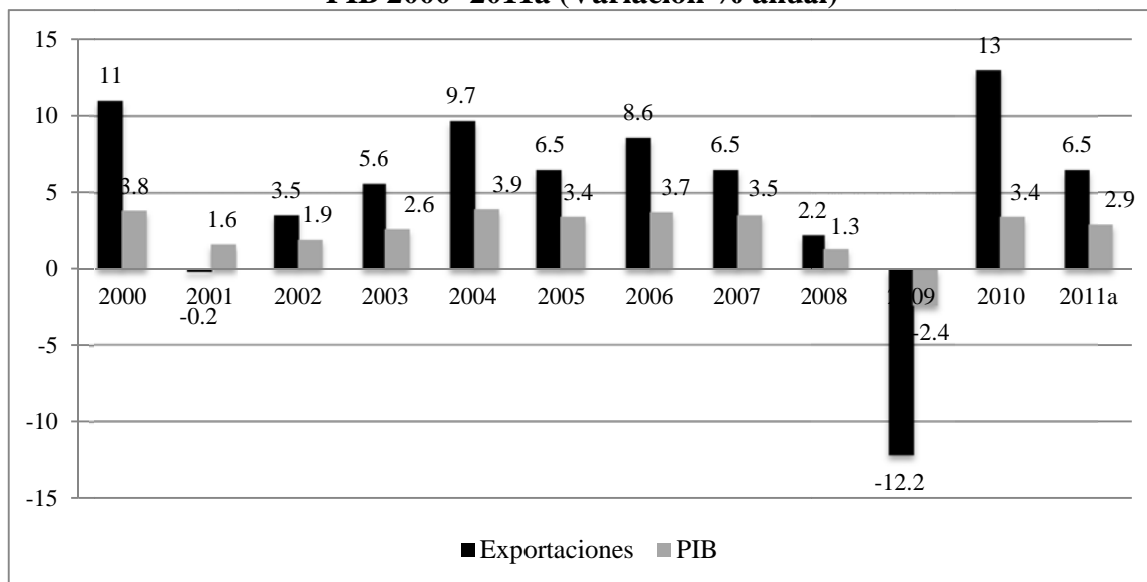
Fuente: FMI (Abril, 2011), a) Las cifras correspondientes a 2011 y 2012 son proyecciones

De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (2011), el crecimiento del comercio se atenuó en 2011 y, a pesar del aumento sin precedentes de 2010, los efectos de la crisis se siguen dejando sentir. Después del aumento récord del volumen de las exportaciones del 14,5% registrado en 2010, en 2011 el comercio mundial ha vuelto a un crecimiento más moderado del 6,5%.

Debido al acusado aumento del volumen del comercio que se produjo el año 2010, el comercio mundial volvió al nivel registrado antes de la crisis, pero sin recuperar la tendencia a largo plazo, y los economistas de la OMC estiman que debido a los diversos acontecimientos ocurridos recientemente en el mundo, la incertidumbre de los pronósticos es aún mayor. "Las cifras demuestran que el comercio ha ayudado al mundo a escapar de la recesión en 2010" dijo el Director General de la OMC, Pascal Lamy (OMC, 2011).

Sin embargo, las consecuencias de la crisis financiera aún se hacen sentir. El elevado desempleo en las economías desarrolladas y las estrictas medidas de austeridad en Europa seguirán alimentando las presiones proteccionistas (Gráfico 2.2).

Gráfico 2.2. Crecimiento en Volumen del Comercio Mundial de Mercancías y del PIB 2000- 2011a (Variación % anual)



Fuente: OMC (2011, a) Las cifras correspondientes a 2011 son proyecciones)

Las economías desarrolladas crecieron con más lentitud que las economías en desarrollo, pero algunas obtuvieron mejores resultados que otras. La inquietud ante la posibilidad de una quiebra soberana en Grecia, Irlanda, Portugal y España volvió a provocar inestabilidad en los mercados financieros y medidas de austeridad fiscal en la

segunda mitad de 2010, lo que provocó que la tasa de crecimiento de Europa, la más lenta de todas las regiones, sólo llegara al 1,9%. Las economías de Grecia, Irlanda y España se contrajeron en 2010, al igual que la de Islandia, que sufrió una difícil crisis bancaria en 2008 (OMC, Abril 2011). Ver el cuadro 2.3.

Cuadro 2.3. PIB y Comercio de Mercancías por Regiones 2007-2010 (Variación % anual)

	PIB			Exportaciones			Importaciones		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Todo el Mundo	1,4	-2,4	3,6	2,2	-12,0	14,5	2,2	-12,8	13,5
América del Norte	0,1	-2,8	3,0	2,1	-14,8	15,0	-2,4	-16,7	15,7
Estados Unidos	0,0	-2,6	2,8	5,8	-14,0	15,4	-3,7	-16,4	14,8
América Sur / Central^a	5,1	-0,2	5,8	0,8	-7,9	6,2	13,2	-16,3	22,7
Europa	0,5	-4,0	1,9	0,2	-14,1	10,8	-0,6	-14,2	9,4
Unión Europea (27)	0,5	-4,2	1,8	0,0	-14,5	11,4	-0,9	-14,2	9,2
CEI	5,5	-7,1	4,3	2,0	-5,2	10,1	16,4	-25,6	20,6
África	4,8	2,1	4,7	1,2	-4,2	6,5	14,6	-5,0	7,0
Oriente Medio	5,3	0,8	3,8	3,5	-4,3	9,5	14,2	-7,8	7,5
Asia	2,8	-0,2	6,3	5,5	-11,2	23,1	4,7	-7,5	17,6
China	9,6	9,1	10,3	8,5	-10,5	28,4	3,8	2,9	22,1
Japón	-1,2	-6,3	3,9	2,2	-24,8	27,5	-1,0	-12,2	10,0
India	6,4	5,7	9,7	14,4	-6,8	19,9	17,3	-1,0	11,2
Economías recién industrializadas (4) ^b	1,9	-0,8	7,7	4,9	-5,7	21,3	3,5	-11,4	18,0
Economías desarrolladas	0,2	-3,7	2,6	0,8	-15,1	12,9	-1,2	-14,4	10,7
Economías en desarrollo y CEI	5,7	2,1	7,0	4,2	-7,8	16,7	8,5	-10,2	17,9

Fuente: OMC (2011) (a) Incluye el Caribe. (b) Hong Kong, China, R. Corea, Singapur, Taipéi.

La gran excepción de un crecimiento del PIB inferior a la media en Europa fue Alemania, cuya tasa de crecimiento del 3,6% fue superior a la de todas las economías de la zona euro y a la de todos los miembros de la Unión Europea (27), salvo Suecia y Polonia.

Según las estadísticas de cuentas nacionales de la OCDE, las exportaciones netas de mercancías de Alemania contribuyeron en un 1,4% al crecimiento de su PIB, que fue del 3,6%, es decir, el 40% del aumento total. Comparativamente el gasto interno en consumo final sólo contribuyó al PIB un 0,7%, es decir, el 19% del aumento total.

El crecimiento del PIB en los Estados Unidos fue más moderado, de un 2,8% en 2010, y el de Japón subió un 3,9%. Sin embargo, la recuperación de Japón debe considerarse en el contexto de la disminución de la producción, del 6,3%, experimentada por el país en 2009, que fue la caída más importante entre las principales economías industrializadas. Además, Japón cedió a China su puesto de segunda economía del mundo, según cifras en dólares. No obstante, si se tiene en cuenta el ingreso por habitante, en 2010 el PIB por habitante de Japón fue de 44.800 dólares, mientras que el de China fue de 4.800 dólares.

En 2011, las economías más grandes de la región europea (Alemania, España, Francia y el Reino Unido) implementarán medidas diferentes (en su magnitud y composición) para reducir sus déficits.

Las que han quedado sometidas a las presiones del mercado (Grecia, Irlanda y Portugal) continuarán con una consolidación sustancial especialmente contundente en sus primeros tramos. No obstante, en muchos países de Europa es necesario hacer más para mantener los planes de ajuste a medio plazo con políticas concretas y sostenibles.

Además, también hay que reforzar los planes vigentes para el ajuste fiscal a medio plazo ante los aumentos que se avecinan en el gasto de pensiones y atención sanitaria. Algunas economías han tomado medidas tendentes a reformar el gasto en programas de derecho a prestaciones (por ejemplo, España, Francia, Grecia, Irlanda e Italia), pero aún resta avanzar más en este sentido si se pretende la alcanzar la sostenibilidad de los programas de protección social.

El nuevo gobierno de Portugal, elegido en julio de 2011, en su programa electoral habla de desarrollar las relaciones de intercambio con los países más avanzados del mundo en varias áreas, en especial con España. Aprender más rápido a hacerlo mejor, como los países que tienen trayectorias rápidas de crecimiento más inteligente.

El mundo financiero, en especial la banca y las aseguradoras portuguesas, decidieron reforzar sus operaciones en España en los últimos años para garantizar que cualquier empresa portuguesa interesada en expandir sus negocios al mercado español, pueda tener apoyos financieros para realizar sus inversiones.

En el *World Economic Forum* (2011), todos los años se llevan a cabo las comparaciones de los niveles de los países respecto a la competitividad mundial y se elabora un *ranking* (cuadro 2.4). Podemos ver el retraso de Portugal en el capítulo de competitividad de negocios comparado con otros países más desarrollados y la volatilidad del *ranking* que cambió drásticamente.

Cuadro 2.4. Escala Mundial de Competitividad

País/Economía	Puntuación		Grado			Evolución
	2011-2012		2010-11	2005	2001	2011-12
Suiza	5.74	1	1	4	15	0
Singapur	5.63	2	3	5	4	1
Suecia	5.61	3	2	7	9	-1
Finlandia	5.47	4	7	2	1	3
EE.UU.	5.43	5	4	1	2	-1
Alemania	5.41	6	5	6	17	-1
P. Bajos	5.41	7	8	11	8	1
Dinamarca	5.40	8	9	3	14	1
Japón	5.40	9	6	10	21	-3
R. Unido	5.39	10	12	9	12	2
Canadá	5.33	12	10	13	3	-2
Bélgica	5.20	15	19	20	19	4
Noruega	5.18	16	14	17	6	-2
Francia	5.14	18	15	12	20	-3
Austria	5.14	19	18	15	18	-1
Australia	5.11	20	16	18	5	-4
Malasia	5.08	21	26	25	30	5
Israel	5.07	22	24	23	24	2
Luxemburgo	5.03	23	20	24		-3
Corea, Rep.	5.02	24	22	19	23	-2
Nueva Zelanda	4.93	25	23	22	10	-2
China	4.90	26	27	54	39	1
Emirato Á. Unidos	4.89	27	25	32		-2
Irlanda	4.77	29	29	21	11	0
Islandia	4.75	30	31	16	16	1
Chile	4.70	31	30	27	27	-1
Estonia	4.62	33	33	26	29	0
España	4.54	36	42	28	22	6
República Checa	4.52	38	36	29	37	-2
Túnez	4.47	40	32	37		-8
Polonia	4.46	41	39	43	41	-2
Italia	4.43	43	48	38	26	5
Lituania	4.41	44	47	34	43	3
Portugal	4.40	45	46	31	25	1

Fuente: World Economic Forum (2011)

Muchas empresas han explotado estas ventajas de sus economías, ya sea participando en ferias o tomando decisiones estratégicas para tener a España como su principal puerta de entrada hacia los socios europeos, en especial Latinoamérica para presentar sus productos en la Unión Europea.

2.2. España – La Duodécima Economía del Mundo

La actual duodécima segunda economía más grande del mundo, como indica el cuadro 2.5., fue la primera en el mundo hace unos siglos. Para Murrillo (2011), como consecuencia de los logros alcanzados por la economía española durante el periodo 1994-2007 se ha llegado a hablar del “milagro económico español”. El carácter exitoso del capitalismo español se justifica por el notable incremento experimentado en los ingresos totales medios, lo que le ha servido para disfrutar de un proceso de convergencia en términos de PIB per cápita respecto a las principales potencias capitalistas.

Cuadro 2.5. Datos Macroeconómicos España

	Unidad	2008(a)	2009(a)	2010(b)	2011(c)	2012(c)	2013(c)
Habitantes	millones	45,5	45,8	45,9	46,1	46,3	46,5
PIB a precios de mercado	USD	1.599,5	1.468,1	1.417,0	1.375,9	1.358,9	1.374,5
PIB por habitante	USD	35.146	32.089	30.929	29.826	29.336	29.560
Crecimiento del PIB	%	0,9	-3,7	-0,1	0,8	1,0	1,6
Tasa de paro	%	11,4	18,1	20,1	19,3	17,6	16,0
Consumo doméstico	Var. %	-0.6	-4.3	1,3	0,7	1,2	1,8

Fuente: EUI (Febrero 2011); (a) valores reales; (b) estimaciones; (c) previsiones

En los procesos de globalización, muchas empresas, especialmente del sector financiero, han apoyado a los directivos portugueses que desean internacionalizarse.

En el cuadro 2.6., se enumeran algunas de las fortalezas y debilidades para tomar la decisión de internacionalizar hacia España, desde la perspectiva de una empresa portuguesa de seguro de crédito a la exportación.

Cuadro 2.6. Fuerzas y Debilidades de Internacionalización hacia España

Fuerzas	Debilidades
De alto potencial turístico	Sector de la construcción súper desarrollado
Modernizadas infraestructuras transporte	Pérdida de la productividad y competitividad
Desarrollo de energía eólica y solar	Posición exportadora débil
Estrechos vínculos con América Latina	Deuda privada pesados
Grandes grupos con presencia internacional	Sector bancario debilitado, crisis inmobiliaria

Fuente: Coface (2011)

En el cuadro 2.7. están los pilares de competitividad de España.

Cuadro 2.7. Índice de Competitividad Mundial – España 2011

	Posición (de 142)	Puntuación (1-7)
ICG 2011-2012	36	4.5
ICG 2010-2011 (de 139)	42	4.5
ICG 2009-2010 (de 1339)	33	4.6
Requisitos Básicos (20%)	38	5.2
1º pilar: Entidades	49	4.3
2º pilar: Infraestructuras	12	5.8
3º pilar: Entorno macroeconómico	84	4.6
4º pilar: La salud y educación primaria	44	6.0
Potenciadores de la eficiencia (50%)	32	4.6
5º pilar: Educación superior y formación	32	4.9
6º pilar: Eficiencia del mercado	66	4.2
7º pilar: Eficiencia del mercado de trabajo	119	3.8
8º pilar: Desarrollo del mercado financiero	64	4.1
9º pilar: Preparación tecnológica	28	4.9
10º pilar: Tamaño del mercado	13	5.4
Factores de innovación y sofisticación (30%)	33	4.0
11º pilar: Sofisticación de negocios	34	4.5
12º pilar: Innovación	39	3.6

Fuente: World Economic Forum - Global Competitiveness Report 2011-12

España cuenta con algunos indicadores de importaciones y exportaciones a nivel mundial ya que es la duodécima economía más grande del mundo (ver cuadro 2.1.). Otro suceso que también ocurre en Portugal es que las importaciones tienen constantemente un

peso mayor que las exportaciones, lo que da lugar a profundos desequilibrios en la balanza comercial. En el cuadro 2.8 se puede ver el peso que tiene España en cuanto a la clasificación de las importaciones y exportaciones mundiales.

Cuadro 2.8. Balanza Comercial de España

(10 ⁶ EUR)	2006	2007	2008	2009	2010
Exportación	170.438,6	185.023,2	189.227,9	159.889,6	185.799,0 ^a
Importación	262.687,2	285.038,3	283.387,8	206.116,2	238.081,6 ^a
Saldo	-92.248,6	-100.015,1	-94.159,9	-46.226,6	-52.282,6 ^a
Coefficiente de cobertura (%)	64,9	64,9	66,8	77,6	78,0 ^a
Posición en el <i>Ranking</i> Mundial					
Como exportador	18	17	17	16	18 ^b
Como importador	12	11	12	13	14 ^b

Fuente: Aicep-España Ficha de mercado (Marzo 2011; (a) Provisiones. (b) OMC - 2011

Por países, en 2010, la UE sigue siendo el principal socio comercial para las grandes áreas geográficas con un 67,7% del total de las exportaciones (más del 15% en comparación con 2009). Dentro de los países de la UE, Francia y Alemania son los principales clientes. Portugal sigue ocupando la tercera posición, lo que representa un 8,9% del total de las exportaciones españolas (+ 14,7% en valor absoluto).

Los EE.UU. son los primeros clientes fuera de la UE, con el 3,5% de las exportaciones totales. (+ 13% respecto a 2009).

La falta de comparecencia de países de Latinoamérica en los últimos tres años en este *ranking* se debe, entre otras razones, al hecho de que las empresas españolas tienen una IED fuerte en estos países que no tiene correspondencia en el ámbito comercial, a pesar de los profundos vínculos históricos y la facilidad del idioma castellano para la implementación de sus infraestructuras.

España tiene una cartera y un comportamiento muy estable en los países a los que exporta, lazos comerciales profundamente arraigados apareciendo continuamente los mismos ocho países exportadores entre los 10 primeros, sólo hay ligeros cambios en el noveno y el décimo país.

Cuadro 2.9. Principales Países de Intercambio Comercial de España 2006-2010

EXPORTACIONES										
	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010 (a)	%
1	Francia	18,	Francia	18,	Francia	18,	Francia	19,	Francia	18,
2	Alemania	10,	Alemania	10,	Alemania	10,	Alemania	11,	Alemania	10,
3	Portugal	8,8	Italia	8,9	Portugal	9,1	Portugal	9,2	Portugal	8,9
4	Italia	8,6	Portugal	8,7	Italia	8,1	Italia	8,5	Italia	8,8
5	R. Unido	7,8	R. Unido	7,7	R. Unido	7,1	R. Unido	6,3	R. Unido	6,2
6	EE.UU.	4,4	EE.UU.	4,0	EE.UU.	3,9	EE.UU.	3,5	EE.UU.	3,5
7	P. Bajos	3,3	P. Bajos	3,3	P. Bajos	3,2	P. Bajos	3,1	P Bajos	3,1
8	Bélgica	2,9	Bélgica	2,8	Bélgica	3,0	Bélgica	2,8	Bélgica	2,8
9	México	1,8	México	1,7	Marrueco	1,9	Marrueco	1,8	Turquía	2,0
1	Turquía	1,6	Marrueco	1,6	Turquía	1,6	Turquía	1,7	Marrueco	1,9

Fuente: INE; (a) Aicep (Marzo 2011)

Los principales proveedores de España se concentran en la UE (cuadro 2.10.). También tiene un conjunto de países proveedores muy estable, con excepción de China, que escaló del número 6 al 3 en 5 años. Portugal siguió en el 7º lugar de la lista general, siendo el 6º país de los de la UE.

Cuadro 2.10. Principales Proveedores de España 2006-2010

IMPORTACIONES										
	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010(a)	%
1	Alemania	14,7	Alemania	16,1	Alemania	14,7	Alemania	14,4	Alemania	11,7
2	Francia	13,2	Francia	12,9	Francia	12,0	Francia	12,0	Francia	10,7
3	Italia	8,0	Italia	8,7	Italia	8,0	Italia	7,1	China	7,9
4	R Unido	5,0	China	5,6	China	6,0	China	6,9	Italia	7,0
5	P. Bajos	4,8	R. Unido	5,1	R. Unido	4,7	R. Unido	4,7	R. Unido	4,5
6	China	4,8	P. Bajos	4,8	P. Bajos	4,6	P. Bajos	4,3	P. Bajos	4,5
7	Bélgica	3,5	Bélgica	3,5	Portugal	3,4	Portugal	3,5	EE.UU.	3,9
8	Portugal	3,4	Portugal	3,3	Bélgica	3,4	Bélgica	3,8	Portugal	3,6
9	Rusia	2,8	EE.UU.	2,9	EE.UU.	3,3	EE.UU.	3,2	Rusia	2,6
10	EE.UU.	2,8	Rusia	2,7	Rusia	2,6	Rusia	2,2	Bélgica	2,5

Fuente: INE; (a) AICEP (Marzo 2011)

Según estimaciones de la UNCTAD la inversión extranjera directa en España se situó en 15.700 millones de dólares, ocupando la 14ª posición en el *ranking* global de países receptores de la IED (cuadro 2.11.).

Cuadro 2.11. Inversión Extranjera Directa (IED)

Inversiones Directas					
(millones USD)	2006	2007	2008	2009	2010
Inversiones extranjeras en España	30.802	64.264	73.293	15.030	15.700 (a)
Inversión española en el exterior	104.248	137.052	74.856	16.335	18.400(b)
Clasificación en el <i>Ranking</i> Global					
Como receptor	10ª	9ª	6ª	20ª	14ª
Como emisor	4ª	5ª	7ª	17ª	nd

Fuente: (UNCTAD –World Investment Report 2010);

(a) estimación de la UNCTAD Marzo 2011; (b) estimación EIU; n.d. no disponible

2.3. Portugal – El Contexto Económico

Los datos macroeconómicos de Portugal se presentan en el cuadro 2.12. El crecimiento del PIB en 2010 es un dato positivo, pero Portugal tiene mucha inestabilidad para sostener el crecimiento económico. Otros dos indicadores macroeconómicos preocupantes son: la tasa de paro que en los últimos tres años ha crecido a un ritmo acelerado y el PIB por habitante que disminuye en este mismo periodo.

Cuadro 2.12. Datos Macroeconómicos de Portugal

	Unidad	2008	2009	2010	2011(p)
Habitantes	Miles hab	10,62	10,63	10,63	10,67
PIB a precios de mercado	Millones USD	252,8	233,6	229,8	217,61
PIB por habitante	USD	23,8	21,9	20,4	19,7
Crecimiento del PIB	%	0.0	-2.5	1.4	-1.3
Tasa de paro	% pop. activa	7,6	9,5	10,8	12,6
Consumo doméstico	Millones EUR	115,7	11,9	116,0	116,4

Fuente: Aicep (Marzo 2011); p) Previsiones

En el cuadro 2.13., los índices de competitividad de Portugal hacia otros países no transmiten una gran confianza a los inversores mundiales para hacer sus apuestas estratégicas de desarrollo en Portugal.

Cuadro 2.13. Índice de Competitividad Mundial – Portugal (2011)

	Posición (de 142)	Puntuación (1-7)
ICG 2011-2012	45	4.4
ICG 2010-2011 (de 139)	46	4.4
ICG 2009-2010 (de 133)	43	4.4
Requisitos Básicos (20%)	44	5.0
1º pilar: Entidades	51	4.2
2º pilar: Infraestructuras	23	5.5
3º pilar: Entorno macroeconómico	111	4.2
4º pilar: La salud y educación primaria	34	6.1
Potenciadores de la eficiencia (50%)	39	4.4
5º pilar: Educación superior y formación	35	4.8
6º pilar: Eficiencia del mercado	62	4.3
7º pilar: Eficiencia del mercado de trabajo	122	3.8
8º pilar: Desarrollo del mercado financiero	78	4.0
9º pilar: Preparación tecnológica	19	5.3
10º pilar: Tamaño del mercado	45	4.3
Factores de innovación y sofisticación (30%)	38	4.0
11º pilar: Sofisticación de negocios	50	4.2
12º pilar: Innovación	32	3.8

Fuente: World Economic Forum - Global Competitiveness Report 2011-12

En una institución financiera portuguesa, muy creíble y de referencia en el negocio de seguros de crédito a la exportación, Portugal, en el marco económico de libre competencia económica global, presenta las siguientes fortalezas y debilidades (Cuadro 2.14).

Cuadro 2.14. Fuerzas y Debilidades de Portugal

Fuerzas	Debilidades
Logística de calidad e infraestructuras de comunicación	Especialización en sectores de bajo valor agregado, como textiles o zapatos con competencia internacional
Atractivo destino turístico	Débil productividad y competitividad
Iniciación de diversificación sectorial y geográfica	Depende en gran medida de las condiciones económicas en Europa
Ausencia de burbuja inmobiliaria	Deterioro de las cuentas del sector público, deuda alta

Fuente: Coface (2011)

Portugal tiene por imperativos geográficos una sola frontera física terrestre: España. La otra frontera es con el mar y después del Tratado de Tordesillas en el siglo XV (negociado directamente entre los reyes de los dos países el 7 de junio de 1494), los dos países cumplen con sus designios estratégicos de internacionalización, descubriendo nuevas formas de operar su economía y llevando su cultura al nuevo mundo.

Cuadro 2.15. Distribución de las Empresas Exportadoras de Portugal

Volumen de Exportación	Nº de Empresas			% del total de las Exportaciones		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Millones de Euros/Año						
> 50	94	92	75	46%	48%	40%
Entre 25 y 50	123	116	123	11%	11%	14%
Entre 1 y 25	3.038	2.922	2.844	37%	35%	40%
< 1	21.175	21.124	14.683	6%	6%	6%
Total de las Empresas	24.430	24.254	17.725			

Fuente: Aicep (2011)

La historia de desarrollo internacional de las empresas portuguesas tiene gran peso en los países de lengua portuguesa como Brasil, Angola y Mozambique. Algunas empresas portuguesas en el momento de expandir sus negocios, optan primero por América del Norte, Alemania o Francia antes de invertir en España. Más recientemente en Europa del Este, China, India o el Sudoeste Asiático.

En el cuadro 2.16. podemos ver los cambios de todas las exportaciones e

importaciones de Portugal.

A finales de 2009 la recuperación económica de los principales socios en Portugal llevó a una mayor demanda de bienes y servicios lo que benefició las exportaciones portuguesas con un repunte importante en 2010.

La exportación de mercancías creció más (15,7%) que los servicios (7,7%) los cuales ascendieron a cerca de 55B€

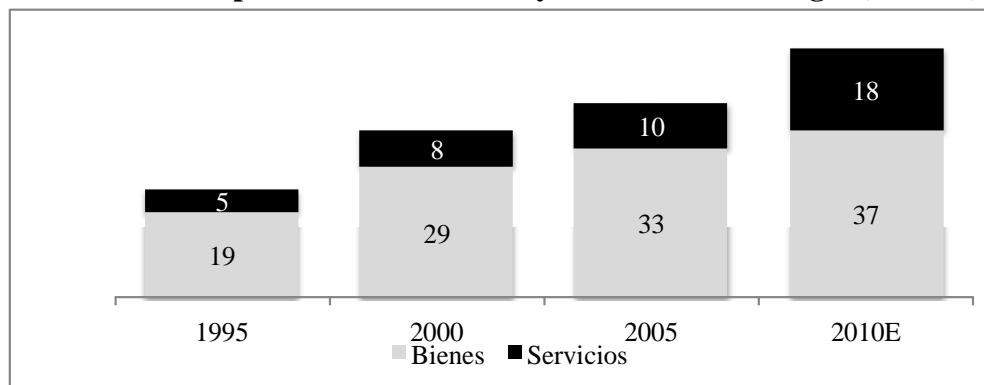
Cuadro 2.16. Comercio Internacional de Portugal

		2006	2007	2008	2009	2010
<i>Comercio de Bienes y Servicios (1)</i>						
<i>Exportación</i>	<i>Millones €</i>	50.495	55.486	57.066	48.339	54.470
<i>Importación</i>	<i>Millones €</i>	63.883	68.159	73.449	60.148	65.692
<i>Saldo</i>	<i>Millones €</i>	-13.388	-12.673	-16.383	-11.809	-11.222
	<i>% del PIB</i>	-8,4	-7,5	-9,5	-7,0	-6,5
<i>Comercio de Mercancías (2)</i>						
<i>Exportación</i>	<i>Millones €</i>	35.640	38.309	38.950	31.768	36.769
<i>Importación</i>	<i>Millones €</i>	56.295	59.927	64.194	51.368	56.783
<i>Saldo</i>	<i>Millones €</i>	-20.654	-21.617	-25.244	-19.600	-20.014
	<i>% del PIB</i>	-12.0	-11.9	-14.0	-11.7	-11.6

Fuente: (1) Banco de Portugal – balanza de pagos (2011); (2) INE (2011)

Las exportaciones de servicios, menos expuestas a la competencia de países con bajos costes laborales y los servicios empresariales con mano de obra cualificada hacen de Portugal un país más competitivo (gráfico 2.3.).

Gráfico 2.3. Exportaciones de Bienes y Servicios de Portugal (000 M€)



Fuente: INE (2010). (%) exportaciones de servicios en % del total exportaciones

Podemos ver en el cuadro 2.17., la creciente importancia de que España esté volviendo a las exportaciones del mercado portugués (más de un cuarto del peso total) y otro dato a registrar es la estabilidad de exportaciones a la Unión Europea en su conjunto, alrededor del 74% desde hace 3 años.

Otros dos cambios dignos de mención son el menor peso de los Estados Unidos desde 1970 de un 8,7% al 3,6% en 2010 y la creciente exportación registrada en los últimos años a Angola, antigua colonia portuguesa.

Cuadro 2.17. Total de Exportaciones de Portugal por Grupos

EXPORTACIONES (% del total)									
	1970	1981	1991	2001	2006	2007	2008	2009	2010
	CEE (6)	CEE (10)	CEE (12)	UE (15)	UE (25)	UE (27)	UE (27)	UE (27)	UE (27)
1. CEE/UE	18,3	53,6	75,2	81,9	77,2	77,0	74,4	74,8	74,0
España	1,6	2,9	15,1	20,4	28,4	28,7	27,9	27,2	26,6
Alemania	6,3	12,5	19,1	18,7	13,1	12,9	12,7	12,9	13,0
Francia	4,6	12,6	14,4	12,7	12,5	12,6	11,8	12,4	11,8
Reino Unido	20,4	14,4	10,8	10,1	6,9	6,0	5,4	5,7	5,5
2. No CEE/UE	81,7	46,4	24,8	18,1	22,8	23,0	25,6	25,2	26,0
PALOP	24,3	7,5	4,2	2,7	4,4	5,4	6,8	8,4	6,6
Angola	12,5	5,4	3,4	1,8	3,4	4,4	5,8	7,1	5,2
EUA	8,7	5,2	3,8	5,5	5,9	4,7	3,4	3,2	3,6
Brasil	1,1	1,0	0,2	0,8	0,7	0,7	0,8	0,9	1,2

Fuente: INE – Instituto Nacional de Estadísticas (2011)

En el *ranking* de las exportaciones de Portugal en los últimos cinco años, hay una estabilidad en los tres principales países y en 2010 representaron más del 50% de las exportaciones portuguesas (Cuadro 2.18). Reino Unido, Angola, Países Bajos, Italia, EE.UU., Bélgica y el estreno en el *ranking* desde los últimos diez años es Brasil, también una antigua colonia portuguesa.

Otra conclusión que se puede sacar es que la salud de la economía portuguesa tiene una gran dependencia, más de un 30% con el estado de salud y desarrollo, de la

economía de España.

La perspectiva de desarrollo económico de los PALOP - Países Africanos de Lengua Oficial Portuguesa y de Brasil puede ser un buen contribuyente para el crecimiento de las exportaciones de Portugal, sea por razones históricas, culturales o razones de facilidad de comunicación.

En 2011 Brasil y Angola han representado los mayores crecimientos de las exportaciones portuguesas.

Cuadro 2.18. Principales Países de Intercambio Comercial – Exportaciones

EXPORTACIONES										
	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
1	España	26,5	España	27,1	España	25,6	España	27,2	España	26,6
2	Alemania	12,9	Alemania	12,9	Alemania	12,7	Alemania	12,9	Alemania	13,0
3	Francia	12,0	Francia	12,3	Francia	11,1	Francia	12,4	Francia	11,8
4	RU	6,7	RU	5,9	Angola	6,0	Angola	7,1	RU	5,5
5	EE.UU.	6,1	EE.UU.	4,8	RU	5,3	RU	5,7	Angola	5,2
6	Italia	3,9	Angola	4,5	Italia	3,7	Italia	3,8	P. Bajos	3,8
7	P. Bajos	3,6	Italia	4,0	EE.UU.	3,5	P. Bajos	3,6	Italia	3,8
8	Angola	3,5	P. Bajos	3,3	P. Bajos	3,1	EE.UU.	3,2	EE.UU.	3,6
9	Bélgica	3,1	Bélgica	2,5	Bélgica	2,4	Bélgica	2,4	Bélgica	2,9
10	Singapur	2,0	Singapur	1,9	Singapur	2,3	Suecia	1,2	Brasil	1,2

Fuente: INE – Instituto Nacional de Estadísticas (2011)

Los principales países de importación de las mercancías y bienes a Portugal son prácticamente los mismos a los que exporta. Los proveedores más importantes del año de 2010, han sido España (31,1%), Alemania (13,9%) y Francia (7,2%), como podemos observar en el cuadro 2.19. Más que peso como país exportador, España es responsable de casi un tercio de todas las importaciones a Portugal, siendo su balanza comercial positiva.

Otro dato a destacar, es que el peso de los países de la Unión Europea después de la década de los 90 representa más de 70%, es decir que hay una grande europeización de la economía internacional portuguesa de acuerdo con la matriz política de la Unión Europea. Por otro lado, no hay todavía un grande aprovechamiento de las economías en

gran desarrollo, como es la de China, Rusia o India.

Cuadro 2.19. Total de Importaciones de Portugal por Grupos de Países

IMPORTACIONES									
	1970	1981	1991	2001	2006	2007	2008	2009	2010
	CEE (6)	CEE 10)	CEE (12)	UE (15)	UE (25)	UE 27)	UE (27)	UE (27)	UE (27)
CEE/UE:	33,1	38,3	71,9	75,1	75,5	76,6	74,8	78,6	75,6
España	4,4	6,6	15,8	27,9	30,9	31,0	30,8	32,6	31,1
Alemania	15,5	11,0	15,0	13,9	14,3	13,9	13,4	13,3	13,9
Francia	7,0	7,8	11,9	10,2	8,5	8,7	8,1	8,3	7,2
Unido	14,0	8,1	7,5	5,0	4,6	4,3	4,1	3,7	3,8
No UE:	66,9	61,7	28,1	24,9	23,0	23,42	25,2	21,4	24,4
PALOP	14,4	0,4	0,5	0,4	0,2	1,4	1,13	0,7	16,3
Brasil	1,0	1,3	1,4	1,2	2,2	2,3	2,1	1,7	1,8
China	0,0	0,1	0,3	0,8	1,4	1,8	2,1	2,2	2,8

Fuente: INE (2011)

En el cuadro 2.20 está el *ranking* de los diez principales países donde Portugal importa, desde 2006 hasta 2010. La confirmación de gran dependencia económica también en términos de importaciones de España es muy relevante.

Cuadro 2.20. Principales Países de Intercambio Comercial (Importaciones)

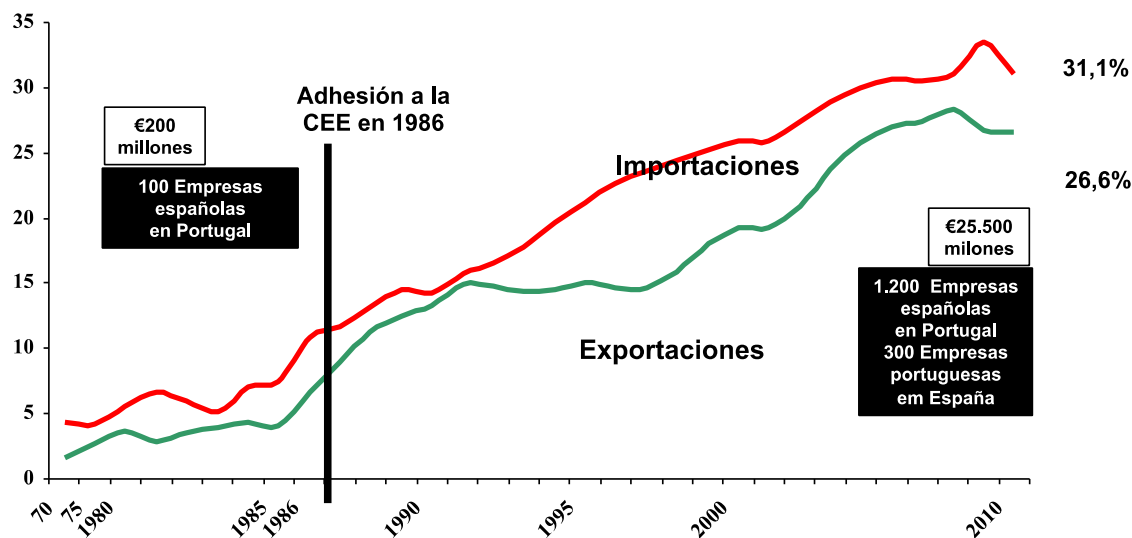
IMPORTACIONES										
	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
1º	España	14,7	España	29,5	España	28,9	España	32,6	España	31,1
2º	Alemania	13,2	Alemania	12,9	Alemania	11,6	Alemania	13,3	Alemania	13,9
3º	Francia	8,0	Francia	8,4	Francia	8,0	Francia	8,3	Francia	7,2
4º	Italia	5,0	Italia	5,2	Italia	4,9	Italia	5,8	Italia	5,7
5º	P. Bajos	4,8	P. Bajos	4,5	P. Bajos	4,4	P. Bajos	5,5	P. Bajos	5,2
6º	R.U.	4,8	R.U.	3,5	R.U.	3,1	R.U.	3,3	R.U.	3,8
7º	Bélgica	3,5	Bélgica	2,8	Nigeria	2,8	Bélgica	2,8	Bélgica	2,8
8º	Argelia	3,4	Brasil	2,4	Bélgica	2,6	Nigeria	2,4	China	2,8
9º	EE.UU	2,8	China	1,9	Brasil	2,2	China	2,2	Nigeria	2,4
10	Brasil	2,8	Nigeria	1,8	China	2,2	Brasil	1,7	Brasil	1,8

Fuente: INE – Instituto Nacional de Estadística (2011)

2.4. Las Relaciones Bilaterales entre España y Portugal

España es el principal socio comercial portugués, tanto en términos de exportaciones como de importaciones. Estamos ante un mercado que en los últimos 20 años ha registrado un creciente grado de importancia para un número cada vez mayor de empresas portuguesas (gráfico 2.4.).

Gráfico 2.4. Desarrollo del Comercio entre Portugal y España – 1970-2010



Fuente: INE (2011)

La historia de la competitividad geoestratégica entre los dos países no ha aproximado mucho las relaciones empresariales, pero después de la adhesión a la Unión Europea, Portugal y España aprovecharon estas ventajas.

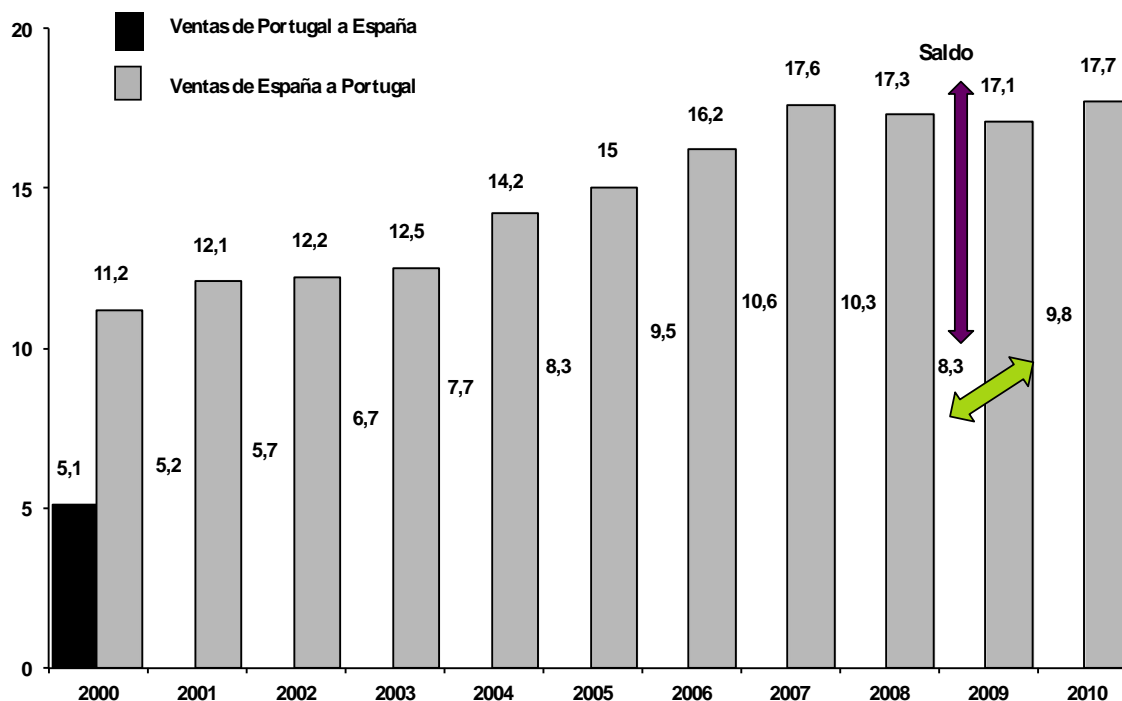
En 1975 había alrededor de 100 empresas españolas en Portugal, en la actualidad hay más de 1200, mientras que la presencia de empresas portuguesas en España son cerca de 300. Estos datos reflejan las diferentes economías que existen en España y Portugal.

La proporción de la población es de 1 a 4,2, el tamaño de la relación de la economía es de 1 a 6,4 y el PIB per cápita un 49% más para los españoles que para los portugueses.

España es la duodécima economía más grande del mundo, la séptima economía más grande de la OCDE, la quinta economía más grande en la Unión Europea, el segundo destino turístico del mundo, la flota más grande de pesca de la Unión Europea, los cuartos mayores productores agrícolas en la Unión Europea y el tercer fabricante de automóviles, octavo en el mundo y el primer inversor de América Latina (120 M de euros desde 93).

España tiene estabilidad económica y política, un crecimiento económico por encima de la media europea y el poder adquisitivo se ha triplicado entre 1986 y 2008.

Gráfico 2.5. Comercio Bilateral de Portugal y España



Fuente: INE (2011)

Podemos observar en el cuadro 2.21. las exportaciones y las importaciones de Portugal a España en los últimos 40 años, desde 1970 hasta 2010.

Grandes evoluciones de tipo comercial entre los dos países que ilustran el peso siempre creciente de la importancia de España para los intereses económicos portugueses y también en menor proporción la relación contraria.

Algunas reflexiones pueden ser hechas a la luz de este cuadro, pues hay claramente diferentes fases, en especial antes de la entrada en la Comunidad Económica Europea y después de la adhesión.

Después de esa fecha, los cambios entre los dos países han ido siempre en aumento.

La dependencia de Portugal respecto de las importaciones desde España, que representaban en 2010, cerca del 31% del total, mientras que Portugal es el 7º proveedor de España después de Alemania, Francia, China, Italia, Reino Unido y Países Bajos con un 3,6% del total de las importaciones españolas.

Hay mucha información en este cuadro sobre las decisiones económicas para internacionalizar una empresa que requieren un detenido análisis por parte de las entidades gubernamentales, en especial con las señales de desaceleración de la economía española a finales de 2011.

Cuadro 2.21. Importaciones y Exportaciones de Portugal a España

	EXPORTACIÓN			IMPORTACIÓN			SALDO		Coef. Cob%
	Global	España	Tt	Global	España	Tt	Global	España	
1956	43,0	0,7	1,7	63,5	0,5	0,8	-20,5	0,2	149,6
1960	46,9	0,5	1,0	78,3	0,7	0,9	-31,4	-0,2	68,8
1964	74,0	2,3	3,1	111,6	2,3	2,0	-37,6	0,0	100,5
1968	109,3	1,7	1,6	168,9	7,0	4,2	-59,6	-5,3	24,4
1972	175,9	3,7	2,1	302,7	15,1	5,0	-126,8	-11,4	24,2
1976	274,8	5,8	2,1	652,7	30,4	4,7	-377,9	-24,7	18,9
1980	1.155,3	41,6	3,6	2.371,7	130,4	5,5	-1.216,4	-88,8	31,9
1984	3.793,8	167,2	4,4	5.789,2	413,0	7,1	-1.995,5	-245,8	40,5
1988	7.890,8	882,5	11,2	12.820,4	1.678,9	13,1	-4.929,7	-796,4	52,6
1992	12.346,3	1.830,4	14,8	20.388,7	3.380,9	16,6	-8.042,5	-1.550,5	54,1
1996	18.933,7	2.763,7	14,6	27.070,4	6.152,2	22,7	-8.136,7	-3.388,5	44,9
2000	26.378,8	5.085,9	19,3	43.257,2	11.204,6	25,9	-16.878,4	-6.118,8	45,4
2004	29.870,0	7.714,8	25,8	46.597,9	14.241,2	30,6	-16.727,9	-6.526,4	54,2
2005	31.137,0	8.533,8	27,4	51.379,2	15.770,6	30,7	-20.242,1	-7.236,8	54,1
2006	35.640,4	10.076,3	28,3	56.294,6	17.380,6	30,9	-20.654,1	-7.304,3	58,0
2007	38.294,0	10.978,8	28,7	59.926,5	18.611,2	31,1	-21.632,4	-7.632,4	59,0
2008	38.847,3	10.826,0	27,9	64.193,8	19.757,6	30,8	-25.346,5	-8.931,6	54,8
2009	31.696,7	8.623,7	27,2	51.378,5	16.844,7	32,8	-19.681,7	-8.221,0	51,2
2010	36.762,2	9.760,7	26,6	57.053,1	17.808,5	31,2	-20.290,8	-8.047,8	54,8

Fuente: INE (millones de Euros, 2011)

El actual Presidente de la República Portuguesa (Profesor Catedrático de Economía), D. Aníbal Cavaco Silva (1999), decía que “A lo largo del siglo XX Portugal ha pasado de tener una economía claramente atrasada a ser un país desarrollado entre los miembros de la Unión Europea (UE), que ha cumplido los criterios para formar parte de la moneda única”.

Desde su adhesión a la CEE, junto con la estabilidad gubernamental, han sido decisivos para el avance del desarrollo económico portugués en los últimos 15 años: la

mayor apertura económica, las reformas estructurales emprendidas, la corrección de los desequilibrios macroeconómicos y el buen aprovechamiento de los fondos estructurales comunitarios que han servido para que la presencia de Portugal en la UE se haya revelado como un sorprendente éxito.

El ex vicepresidente y Ministro de Economía español, D. Rodrigo Rato (1999), dijo en su día que “Portugal y España son dos países que avanzan juntos en la construcción europea; desde el comienzo de sus procesos democratizadores hace más de veinte años, desde el proceso de integración de las economías en Europa en 1986 y desde su incorporación al euro desde el 1 de Enero de 1999.

El panorama de las relaciones económicas entre Portugal y las diferentes Comunidades Autónomas españolas cambió radicalmente y de forma significativa en las zonas fronterizas tras la adhesión simultánea de ambos países a la Comunidad Económica Europea en 1986.

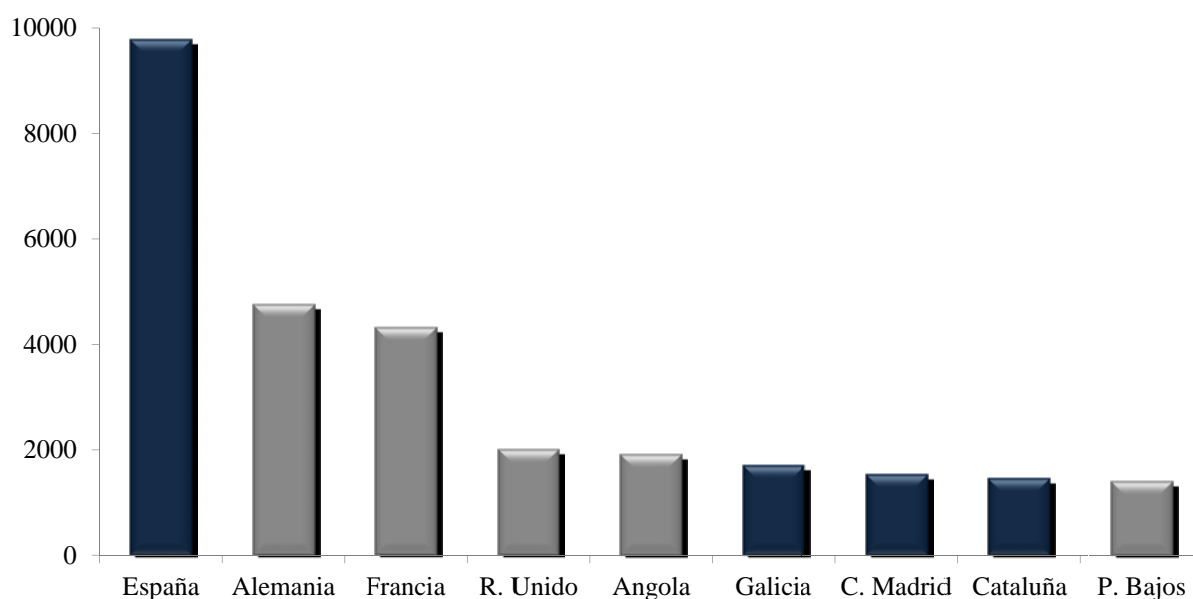
Partiendo de un aislamiento casi total entre los dos países se dio inicio a una fase de gran dinamismo en los negocios entre Portugal y España, dos economías vecinas con un elevado grado de apertura al exterior que vieron como su nivel de vida y poder de compra aumentaron significativamente desde ese momento.

Los intercambios transfronterizos, que entonces eran prácticamente inexistentes, representan actualmente más del 40% de las exportaciones portuguesas a España y más del 30% de las ventas españolas a Portugal.

Las estadísticas de comercio exterior entre España y Portugal permiten destacar la importancia de las cuatro Comunidades limítrofes con Portugal: Extremadura, Galicia, Andalucía y Castilla León como socios comerciales de Portugal.

Así, de acuerdo con los datos de la Secretaria de Estado de Comercio de España en 2008 las exportaciones portuguesas destinadas a las cuatro Comunidades españolas transfronterizas alcanzaron 4,141 mil millones de euros y las importaciones 5,340 mil millones de euros, originando un saldo negativo para la balanza comercial portuguesa de 1,198 mil millones de euros.

En el gráfico 2.6. se pueden observar los principales mercados para las exportaciones de Portugal y cada comunidad autónoma española (fue presentado de manera individual). Se puede ver que Galicia, la Comunidad Madrid y Cataluña representan más exportaciones que algunos países, como por ejemplo, los Países Bajos , el R.U, Belgica, China y los otros de menor peso en las exportaciones de Portugal.

Gráfico 2.6. Principales Mercados para las Exportaciones Portuguesas (2010)

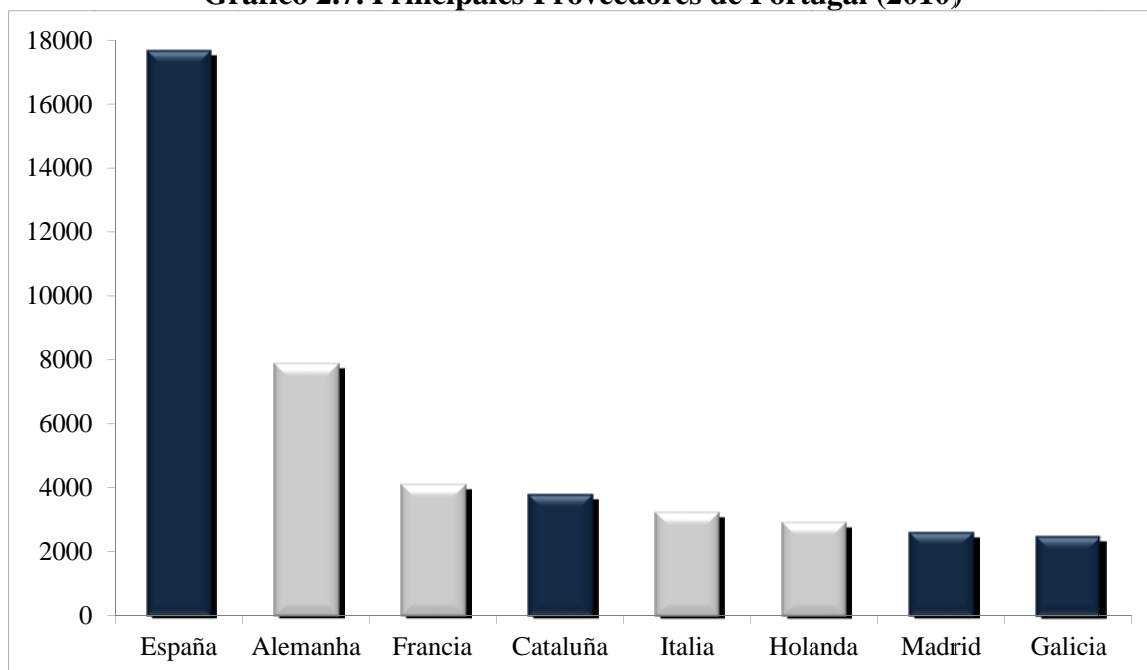
Fuente: INE (2011)

Si tomamos como referencia el comercio exterior bilateral de 2010 constatamos que algunas Comunidades Autónomas tienen hoy un peso superior a algunos países, ya sea como clientes o como proveedores de Portugal. Así, Portugal vendió más a Galicia que al Reino Unido, Italia u Holanda. Considerada aisladamente, esta región sería nuestro 5º mayor cliente.

El comercio con las comunidades fronterizas de Andalucía, Castilla León, Extremadura y Galicia representaron en 2010 el 40% aproximadamente de las compras de España a Portugal y cerca del 35% de las ventas españolas a nuestro país.

En términos de las comunidades fronterizas, los principales clientes de Portugal fueron: Galicia que representó, en 2010, cerca del 20,1% de las compras totales de España a Portugal (1.715 millones de euros) seguida de Andalucía (8,2%, 700 millones de euros), Castilla León (6,8%, 581 millones de euros) y Extremadura (3,6%, 307 millones de euros). Portugal es el segundo proveedor de Galicia (cuota de 12,4% en 2010), el primer proveedor de Extremadura (31,5%), el cuarto de Castilla y León (6,6%) y el décimo de Andalucía (3,0 %). (Aicep – mercado de España, 2011).

En lo que respecta a los importadores (gráfico 2.7.), también las comunidades autónomas españolas: Cataluña aparece como el tercer mayor mercado después de Italia y Países Bajos seguido de Madrid y Galicia.

Gráfico 2.7. Principales Proveedores de Portugal (2010)

Fuente: INE (2011)

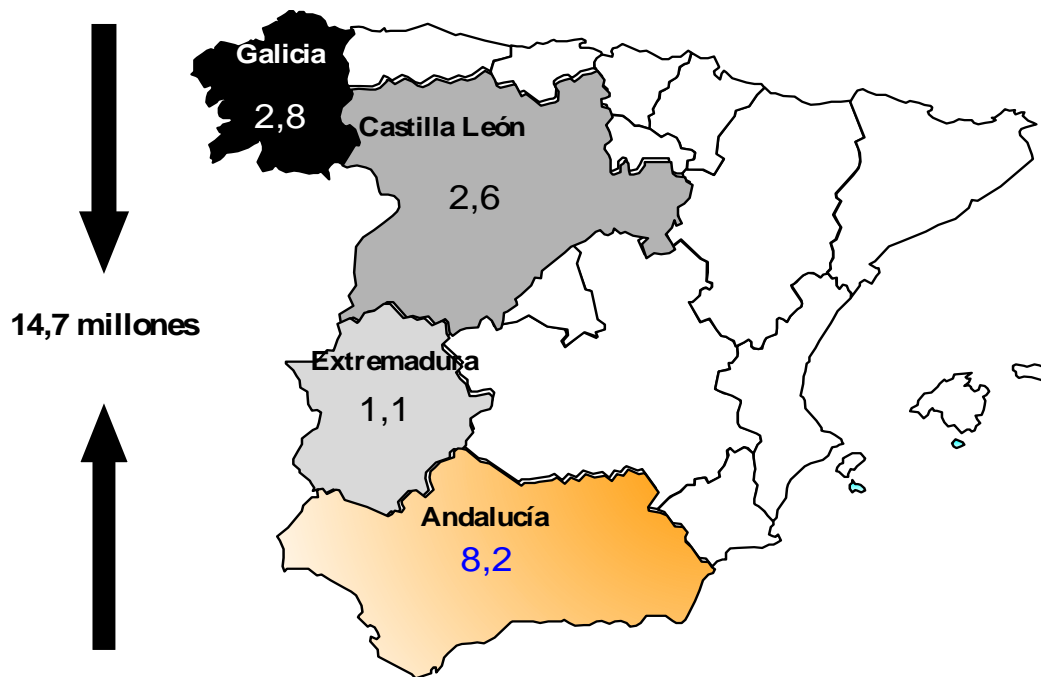
En la vertiente de la inversión verificamos que actualmente casi un tercio de las empresas portuguesas instaladas en el mercado español optan por establecerse en las regiones transfronterizas, especialmente en Galicia, donde están presentes cerca de 50 empresas con capital portugués.

De acuerdo con las teorías de internacionalización específicamente las de la escuela Upsalla de los modelos etápicos debemos empezar por los países más cercanos el proceso de internacionalización.

Las cuatro comunidades autónomas de España más cercanas de Portugal, lo que se analiza ahora, tienen algunos indicadores económicos muy interesantes, en especial cuando se hace una comparación con los de Portugal, para aplicar estrategias de desarrollo económico de las empresas portuguesas en su proceso de internacionalización.

La figura 2.1. muestra el potencial en número de habitantes de las comunidades fronterizas de Portugal en España, cerca de 15 millones de personas, casi el 50% más que toda la población de Portugal.

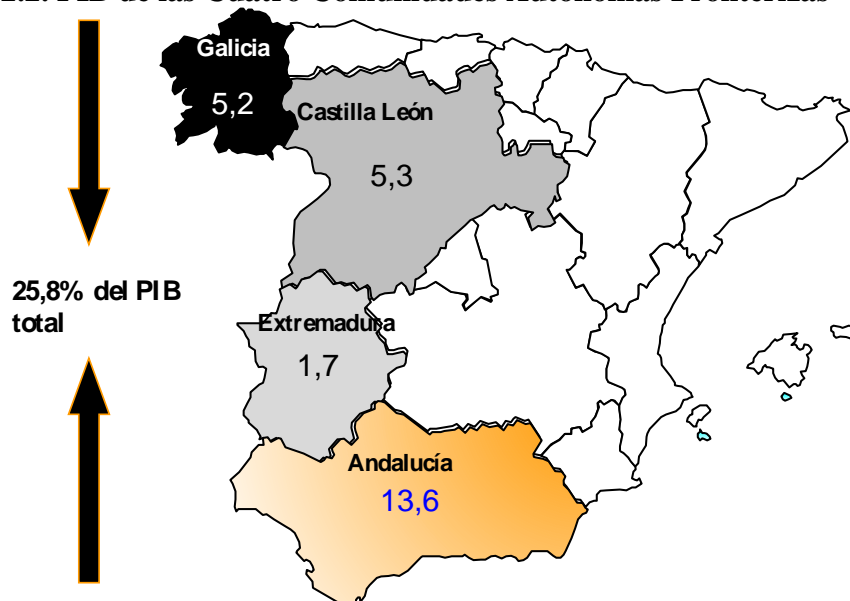
Figura 2.1. Población de las Cuatro Comunidades Autónomas Fronterizas



Fuente: AICEP, 2011

En la figura 2.2. podemos observar el peso del PIB en las cuatro comunidades autónomas fronterizas, que representan juntas, más de 25% de todo el PIB español, es decir, hay una gran oportunidad de internacionalización muy cerca de Portugal.

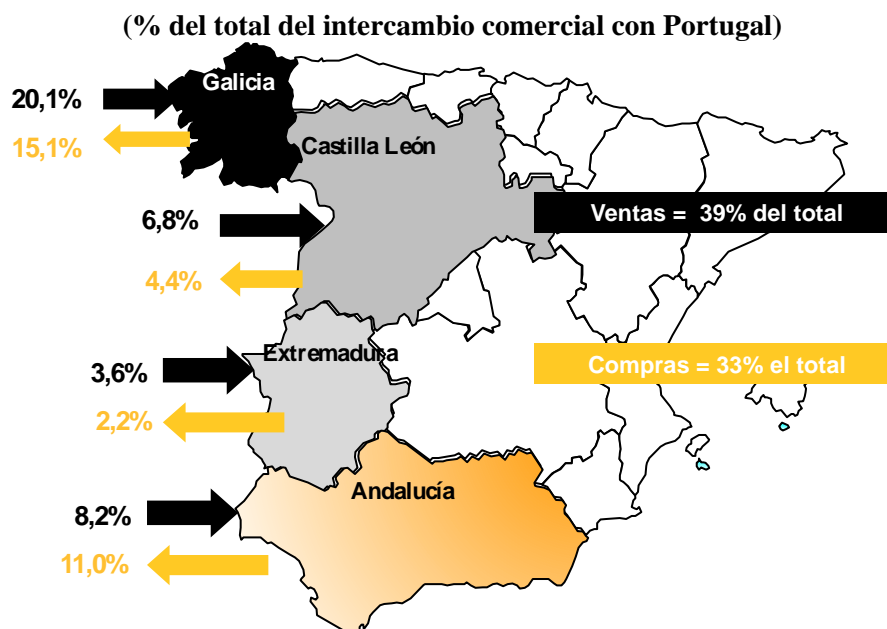
Figura 2.2. PIB de las Cuatro Comunidades Autónomas Fronterizas



Fuente: AICEP, 2011

En la figura 2.3 el comercio en % del total del intercambio de las comunidades autónomas con Portugal.

Figura 2.3. Comercio de Portugal con las Comunidades Transfronterizas (2010)



Fuente: AICEP, 2011

En resumen, en el cuadro 2.22. se presentan algunos de los datos más importantes de las relaciones bilaterales en el comercio entre los dos países.

Cuadro 2.22. Relación Bilateral

ESPAÑA		PORTUGAL	
1 ^{er} socio económico de Portugal		Socio estratégico para España	
1) Principal cliente	26,6% de las exportaciones (3.300 empresas portuguesas exportan a España)	1) Tercer cliente	Destino de 8,9% de las exportaciones españolas
2) Principal proveedor	31% de las exportaciones portuguesas	2) 8 ^o proveedor de España	3,6%
3) 2 ^o destino IPDE	165	3) 10 ^o destino de la inversión española en el extranjero	2,2%
4) Mayor inversor	13,6%	4) 10 ^o inversor en España	0,95
		5) Empresas portuguesas en España	Unos 400

Fuente: AICEP (Mercado España – 31 marzo 2011)

Para la inversión de España en Portugal, este es el mercado natural para la internacionalización de las empresas españolas, con más de 24000 millones de euros de inversión bruta en Portugal en los últimos 15 años.

Los sectores de energía, banca, telecomunicaciones y construcción son los más dinámicos. Las comunidades que más han invertido en 2010 fueron Andalucía, Madrid y Cataluña. Las principales razones de inversión de las empresas portuguesas en España: el mercado natural para la internacionalización de las empresas portuguesas por ser su único país fronterizo con casi 19000 millones de euros de inversión bruta en España desde Portugal en los últimos 15 años, y los sectores más importantes en que han apostado en el mercado español son la banca, el inmobiliario, la industria minorista y los productos químicos.

En el cuadro 2.23 se diferencian los principales países de exportación por parte de Portugal, así como las diferentes comunidades autónomas españolas, si consideramos como países en el *ranking* de los principales clientes de Portugal como un todo.

Cuadro 2.23. Principales Clientes de Portugal vs Comunidades Autónomas de España

	Clientes	2010	% total		Clientes	2010	% total
1	España	9.787	26,6	11	México	406	1,1
2	Alemania	4.772	13	12	Suecia	371	1,0
3	Francia	4.332	11,8		Castilla La Mancha	340	
4	RU	2.016	5,5	13	Suiza	334	0,9
5	Angola	1.911	5,2	14	Polonia	320	0,9
	Galicia	1.715			Aragón	315	
	Madrid	1.531			Extremadura	307	
	Cataluña	1.458		15	Marruecos	305	0,8
6	Países Bajos	1.401	3,8		País Vasco	274	
7	Italia	1.383	3,8	16	Turquía	268	0,7
8	EE.UU.	1.333	3,6	17	Cabo Verde	264	0,7
9	Bélgica	1.052	2,9		Navarra	259	
	Andalucía	700		18	Dinamarca	258	0,7
	Castilla y León	581		19	Rep. Checa	243	0,7
	Com. Valenciana	556		20	Finlandia	241	0,7
10	Brasil	441	1,2				

Fuente: AICEP – Mercado Español–31 marzo 2011

Once comunidades autonómicas están en el *ranking* de los veinte socios extranjeros principales clientes de Portugal.

Durante los últimos años de la década de los 80 y principios de los 90 se establecieron en Portugal numerosas empresas españolas, ya sea a través de la implantación de estructuras de raíz, ya sea mediante la compra de empresas portuguesas o a través de la adquisición de participaciones significativas en empresas portuguesas. Estas diferentes maneras de conseguir una presencia en Portugal fueron observadas en casi todos los sectores de actividad.

Hablando de España es importante ver como la inversión directa, en términos de importancia estratégica, es diferente en Portugal que en España. En el cuadro 2.24. podemos ver la evolución de los últimos años. Después del fuerte flujo de inversión en los últimos años se aprecia una desaceleración de inversión a la par del estado de la economía portuguesa, con menor competitividad mundial.

De acuerdo con la información divulgada por la Cámara de Comercio e Industria Luso Española, existen actualmente menos empresas con capital español en Portugal que a finales de la década de los 90, apuntando cerca de 1050 empresas, de las cuales 300 son con participaciones mayoritarias, empleando cerca de 80 mil trabajadores y con una facturación de 13 mil millones de Euros. Las restantes 750 son con capitales minoritarios.

Los sectores más buscados por los inversores españoles son las actividades inmobiliarias (27,4%), producción y distribución de energía eléctrica y gas (24,5%) e industria del papel (23,1%). El sector financiero también está representado, apoyando a las empresas españolas que invertirán en Portugal, abriendo nuevas sucursales o invirtiendo en participaciones de bancos del país vecino.

Cuadro 2.24. Importancia de España en los Flujos de Inversión para Portugal

(10 ⁵ EUR)	2006	2007	2008	2009	2010
IED Portugal en España	1.083.552	1.940.456	2.231.925	1.257.462	927.599
Desinversión	357.932	1.394.266	2.324.567	1.105.147	720.058
Inversión neta	725.620	546.190	- 92.642	152.315	207.541
% IED total^a	30,9	31,1	30,8	32,6	31,1
Destino^b	2	2	2	2	2

Fuente: Banco de Portugal (2011):

(a) Basado en el IED bruto total de Portugal;

(b) Posición aunque destino de IED bruto total en un conjunto de 55 mercados

En el cuadro 2.25 podemos ver la evolución de la IED de España en Portugal, con un registro de una disminución significativa todos los últimos cinco años, siendo la inversión neta negativa en 2010.

Cuadro 2.25. Inversión Directa de España en Portugal

(10 ³ EUR)	2006	2007	2008	2009	2010
IED España en Portugal	4.196.491	5.400.448	5.507.296	4.153.064	4.798.855
Desinvertir	1.887.525	3.750.148	5.059.200	3.470.320	6.075.052
Inversión neta	2.308.966	1.650.300	448.096	682.744	-1.285.197
% IED total^a	12,8	16,5	15,6	13,0	13,6
Origen^b	5	2	3	5	4

Fuente: Banco de Portugal (2011):

(a) Basado en el IED bruto total de Portugal

(b) Posición aunque Destino de IED bruto total en un conjunto de 55 mercados

Como ha dicho Aníbal Cavaco Silva en 2005 en un seminario a un grupo de empresarios portugueses sobre internacionalización, “Gracias a Dios que nuestra frontera es con España, ¡Imaginen lo que sería con un país poco desarrollado!”.

Después de 2005 hay una prioridad estratégica del gobierno de Portugal en apoyar a las empresas portuguesas para invertir en España como destino principal de expansión y desarrollo de sus negocios.

En el programa del actual gobierno nombrado en julio de 2011, el primer capítulo habla sobre “Las estrategias de crecimiento para la próxima década” una de las medidas es: acelerar la modernización de los sectores de especialización internacional de la economía portuguesa a través de políticas que, entre otras, refuercen la competitividad e internacionalización y apoyar la extensión de los incentivos a la internacionalización y organización de procesos integrados de intercambio para la promoción externa de Portugal, en especial, entre nosotros y el mercado español”. Los otros países estratégicos de desarrollo de la exportación de los productos portugueses son Brasil, Europa Central, África y China. Después el programa del gobierno habla de la modernización de los clústeres a través de la utilización de estándares europeos en políticas de estimulación a la innovación, investigación, educación, formación, empleo, desarrollo regional y tecnología.

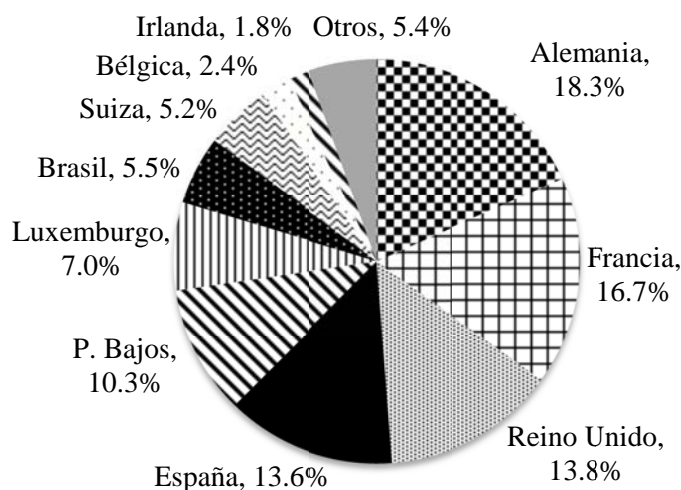
Uno de los sectores que se beneficiaron de la entrada de capital extranjero en

Portugal fue el comercio. El *ranking* de Inversión Directa pone a la cabeza a Alemania, Francia, Reino Unido y España. En 2010, la IED bruta en Portugal alcanzó un total de 35000 millones de euros, lo que significó un crecimiento del 9,6% respecto al año anterior. En términos netos, la contracción fue significativamente alcanzando el 43,7%.

Este comportamiento de la IED en los resultados netos menos favorables se origina desde el fuerte impacto negativo de la crisis financiera en las economías, no sólo en países que tradicionalmente invierten en los mercados extranjeros, sino también en el principal receptor haciendo que las compañías replanteen su estrategia y posicionamiento al exterior.

En el gráfico 2.8 podemos ver los principales países que invertirán en Portugal en 2010, siendo Alemania con 18,3%, Francia con 16,7% y Reino Unido con 13,8% los principales países.

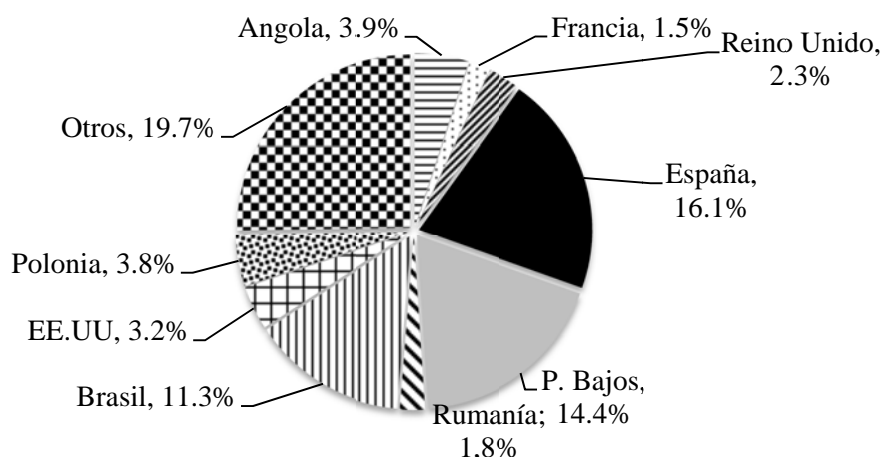
Gráfico 2.8. Inversión Extranjera en Portugal por Países (2010)



Fuente: AICEP (Marzo, 2011)

Por sectores, el mayorista y el minorista, fabricación y actividades financieras fueron las más beneficiadas por la afluencia de capital extranjero en Portugal. Representan en conjunto alrededor del 82% del total de la inversión extranjera directa bruta en 2010.

En el gráfico 2.9 podemos ver la inversión por parte de los empresarios portugueses en los diferentes países, siendo España con un 16,1%, Países Bajos con el 14,4% y Brasil con el 11,3%, el podio de los países en los que Portugal apuestan más en el año de 2010.

Gráfico 2.9. Inversión de Portugal en el Extranjero por Países (2010)

Fuente: AICEP – Ficha país – Marzo 2011

La UE sigue siendo la principal fuente de inversión extranjera directa en Portugal (86,6% en 2010) con Alemania, Francia, Reino Unido y España en los primeros lugares en la clasificación. Fuera de la UE-27 sólo aparecen Brasil y Suiza en la lista de los 10 mayores inversores extranjeros en Portugal (AICEP 2011).

El objetivo en este capítulo era presentar la contextualización de la realidad económica portuguesa y los cambios económicos con la realidad económica española en la globalización mundial y sus posicionamientos. Primero, las inversiones y el comercio mundial, donde se presentan las economías más grandes después de 1990 hasta hoy y las proyecciones futuras, el PIB mundial y el posicionamiento de España y Portugal y las comparaciones a escala mundial de la competitividad. Segundo, algunos detalles sobre la realidad de la duodécima economía mundial, España y sus indicadores macroeconómicos, las fuerzas y debilidades del punto de vista de una empresa financiera portuguesa para invertir en España, el índice de competitividad mundial de España en 2010, la balanza comercial y los principales países de intercambio comercial de España desde 2006 hasta 2010, los principales proveedores y la inversión extranjera directa en España en los últimos años. Idéntico análisis al de España se realiza para el mercado de Portugal. Para concluir este capítulo están las relaciones bilaterales entre España y Portugal, en especial los principales clientes de Portugal contra las comunidades autónomas de España y la importancia de los flujos de inversión a Portugal.

Después de la contextualización portuguesa vivida en los últimos años, vamos a analizar las diferentes estrategias posibles de ventajas competitivas de las empresas que internacionalizan.

III. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS QUE INTERNACIONALIZAN

Para estudiar el desarrollo de las ventajas competitivas en las empresas portuguesas de bienes de consumo que invertirán en su expansión de negocios hacia España, el encuadre teórico tiene un enfoque especial, la Teoría de las Ventajas Competitivas (Porter, 1985) y la Teoría Basada en los Recursos (Barney, 1991).

En este capítulo intentamos partir de los abordajes con una perspectiva histórica y concentrando la revisión de la literatura más reciente que nos aporta los aspectos más relevantes para el problema de la investigación.

La revisión de la literatura empieza con una sección que tiene como objetivo formar un marco con los diferentes pensamientos académicos sobre las diversas razones y formas de entrada en los mercados internacionales y con un foco especial en Inversión Extranjera Directa, una vez que esta tesis se centra en las empresas portuguesas que invertirán en España.

En la siguiente sección vamos a discutir los distintos paradigmas sobre las ventajas competitivas en el proceso de internacionalización de las empresas. Hay varias perspectivas: algunos autores están más enfocados en el Mercado, como Porter o la Escuela Austríaca y otros en los recursos y las capacidades de la empresa.

3.1. Formas de Entrada en Mercados Internacionales

El proceso de internacionalización de las empresas es un campo de estudio situado en la intersección de los negocios internacionales y las disciplinas de estrategia empresarial o “es la combinación de comportamientos innovadores, dinámicos y de búsqueda de riesgos, que cruza las fronteras nacionales y se destina a crear valor en la organización”, McDougall y Oviatt (2000), es decir, la comprensión de la internacionalización como una actividad a nivel de la empresa que cruza las fronteras internacionales con las características de una orientación empresarial definida por comportamiento innovador, proactivo y amante del riesgo.

En un estudio de la agencia de comercio exterior de Portugal sobre las motivaciones de las empresas industriales portuguesas publicado por Simões (1997), combina cinco grupos de características que incluyen las principales motivaciones de las empresas portuguesas para su internacionalización (cuadro 3.1.).

Cuadro 3.1. Motivaciones para Internacionalizarse

1. Endógenas	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de crecimiento de la empresa - Aprovechamiento de la capacidad productiva disponible - Lograr economías de escala - Exploración de competencias, tecnologías - Diversificación de riesgos
2. Características de los Mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Limitaciones del mercado interno - Percepción de la dinámica de los mercados externos
3. Relacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta a los competidores - Seguimiento (de los movimientos de internacionalización) de clientes - Aproximaciones (más solicitados) por empresas extranjeras
4. Acceso a fondos en el exterior	<ul style="list-style-type: none"> - Menores costos de producción en el extranjero (ex: reubicación) - Acceso a conocimientos tecnológicos
5. Incentivos Gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo de los gobiernos

Fuente: Simões (1997)

Muchos autores procuran recopilar las oportunidades estratégicas y las tendencias para la internacionalización.

Aquí, un intento de compilación basado en Ferreira (2011): imagen positiva de un país; facilidad de acceso al mercado; éxito de un socio o de un competidor; propuesta de un cliente; imagen de marca o ventajas tecnológicas (productos únicos) explotables en otros mercados; motivación/voluntad de un gestor; tasa de cambio favorable; demanda espontánea del producto; la empresa a adquirir está disponible; imitación de empresas rivales – moda seguida por empresas líderes en el sector; desgravaciones fiscales y subvenciones a la inversión extranjera ofrecidas en el mercado receptor.

Los imperativos estratégicos pueden ser varios: seguimiento de clientes; sector esencialmente internacional y necesidad de seguir a sus rivales; bienes o servicios no transportables (es decir, no exportables); adaptación a los requisitos y especificaciones de un mercado; amortización de los gastos de I+D; economías de escala en las operaciones posteriores, producción y/o logística; reducción de costos por el desplazamiento de las actividades; distribución geográfica de los riesgos; ataque/respuesta a la competencia; aprendizaje; localización cerca de los consumidores; drenaje del exceso de producción interno debido al exceso de capacidad y la disminución de las ventas por saturación del mercado.

De un modo general, los principales motivos que provocan la internacionalización

empresarial son: la obtención de una reducción de los costes (economías de escala) o la proyección internacional de la compañía (difusión de la imagen) o la disminución del riesgo total del negocio (diversificación de los mercados). Opinión de Plá y Ortega (2001).

Nieto y Llamazares (1995) hablan de las ventajas de la internacionalización. Derivadas de cuestiones de producción (utilización de la capacidad productiva, economías de escala, materias primas, mano de obra, recursos energéticos), comercial (mayor proximidad con el cliente, mercado más amplio, estabilidad de las ventas, mejora la imagen externa, reacción de la competencia), financiera (diversificar riesgos, compensar resultados, financiación en otros países, ventaja fiscal internacional) o de recursos humanos (aprendizaje, trasplante de experiencias).

Pla y Ortega (2001), hablan de los factores push (dificultades en los mercados locales de desarrollarse o con una fuerte competencia a nivel nacional, el ciclo de vida del producto está en fase de declive en el mercado nacional o crisis económica - como es el caso de Portugal) y los factores pull (explotar ciertas oportunidades en los mercados internacionales desde nuevos mercados de tamaño o tasas de crecimiento superior al nacional, que constituyen una oportunidad para las ventas - como es el caso de Portugal. Obtención de recursos más baratos, reacción a los competidores o acceso a know-how y/o mano de obra especializada.

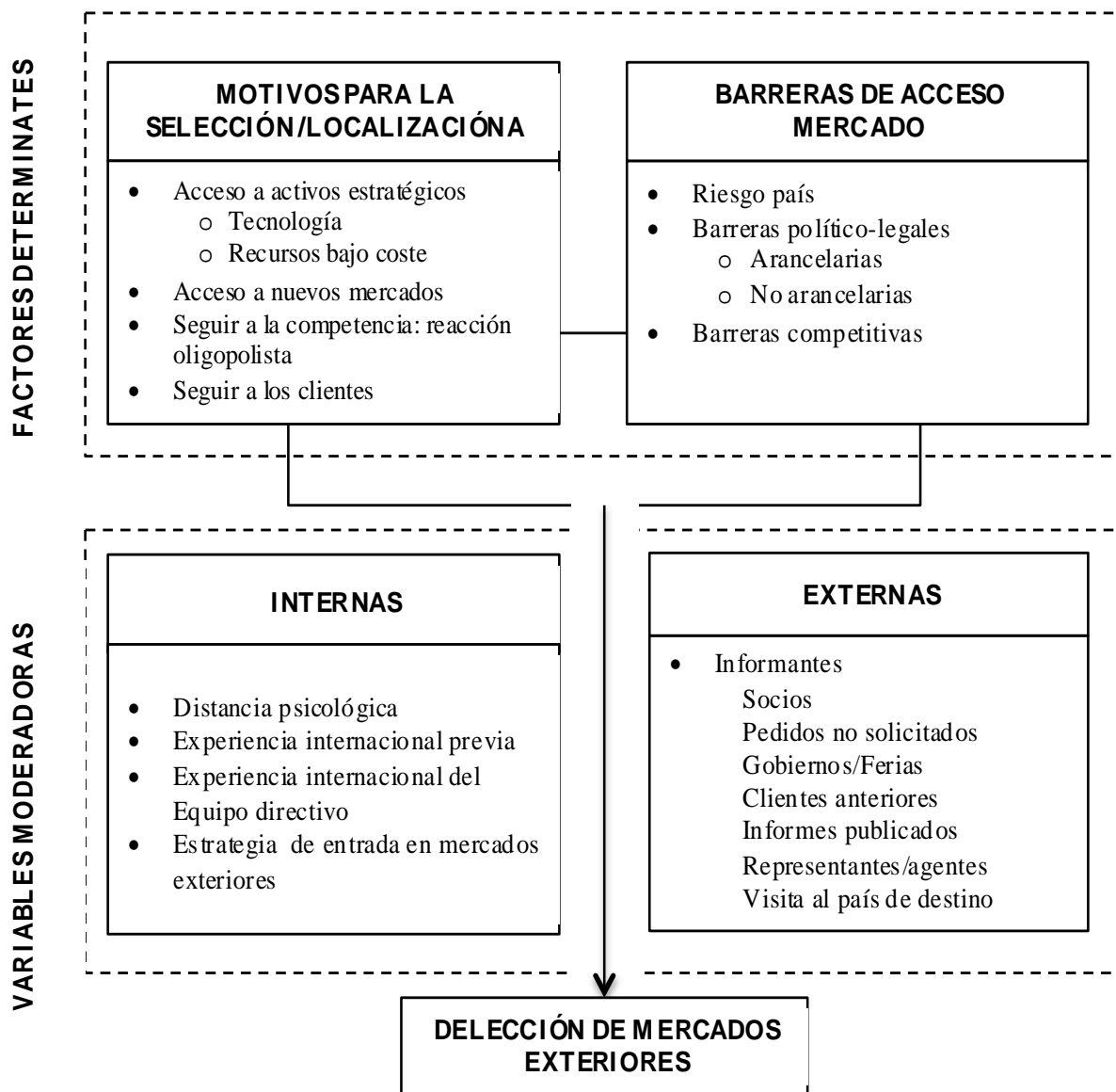
Para Dunning (1988), en su paradigma eclético hay varios factores decisivos que ayudan a determinar el modo de entrada en otro país: ventajas de propiedad (O), como la marca/reputación, los conocimientos tecnológicos o el control de distribución, ventajas de localización (L) que asume un papel central en la decisión de localización de la totalidad de la inversión extranjera directa, como acceso a recursos con costes más bajos de trabajo o materias primas, ventajas de internalización (I), como el grado de control o la disponibilidad de recursos.

En resumen, cualquiera que sea la organización, en el momento de iniciar su internacionalización, primero es necesario que realice profundos análisis externos a los mercados y los sectores donde desea entrar de forma que permita conocer las principales oportunidades y amenazas del mercado y análisis internos de los recursos y capacidades que tiene y/o que necesita de tener, para potenciar sus fuerzas y estar atento a sus debilidades, de forma que esta opción estratégica de internacionalización de la empresa sea establecida con información recogida del mercado y de la empresa.

La figura 3.1. ofrece una visión general del marco teórico de los determinantes de

la selección de los mercados, ya sean los motivos para la selección /localización, las barreras de acceso al mercado, las variables internas y externas (Galván, 2003).

Figura 3.1. Marco Teórico de Factores Determinantes de la Selección de Mercado



Fuente: Galván (2003)

Hay cuatro posibilidades de introducción en mercados exteriores, según Cerviño (2010), la inversión con delegación, la inversión con control, la delegación sin inversión y el control del mercado sin inversión.

Una definición de la inversión extranjera directa (IED), es una inversión que implica una relación a largo plazo, que refleja un interés duradero y el control de una entidad distinta de esa economía por los inversores.

En la figura 3.2. se presentan algunos métodos alternativos de introducción en los mercados exteriores, diferenciando entre el grado de compromiso internacional (con o sin inversión) y el grado de control sobre las operaciones internacionales (delegar o controlar).

Figura 3.2. Métodos Alternativos de Introducción en Mercados Exteriores

		INVERTIR Y CONTROLAR	
Grado de Compromiso Internacional	CON INVERSIÓN	INVERTIR Y DELEGAR	INVERTIR Y CONTROLAR
		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inversión de capital en filial minoritaria <li style="text-align: right;">❖ <i>Joint Venture</i> minoritaria ❖ Fabrica llave en mano con participación en capital 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Joint Venture</i> mayoritaria <li style="text-align: right;">❖ Filial integrada <li style="text-align: right;">❖ Filial industrial no integrada ❖ Filial comercial ❖ Sucursal
	SIN INVERSIÓN	DELEGAR SIN INVERTIR	CONTROLAR EL MERCADO SIN INVERTIR
		<ul style="list-style-type: none"> <li style="text-align: right;">❖ Cesión de Licencia ❖ Franquicia de servicios ❖ Consorcio de Exportación ❖ Subcontratación con Empresa extranjera <li style="text-align: right;">❖ Concesionario ❖ Agente/Representante <li style="text-align: right;">❖ Importador/Distribuidor ❖ Contrato con Export-Importador 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Franquicia de Productos <li style="text-align: right;">❖ Exportación Directa (Industrial o Grandes Cuentas) ❖ Servicios/Centro de Asistencia Técnica <li style="text-align: right;">❖ Contrato de Gestión
		DELEGAR	CONTROLAR
		Grado de Control sobre las Operaciones Internacionales	

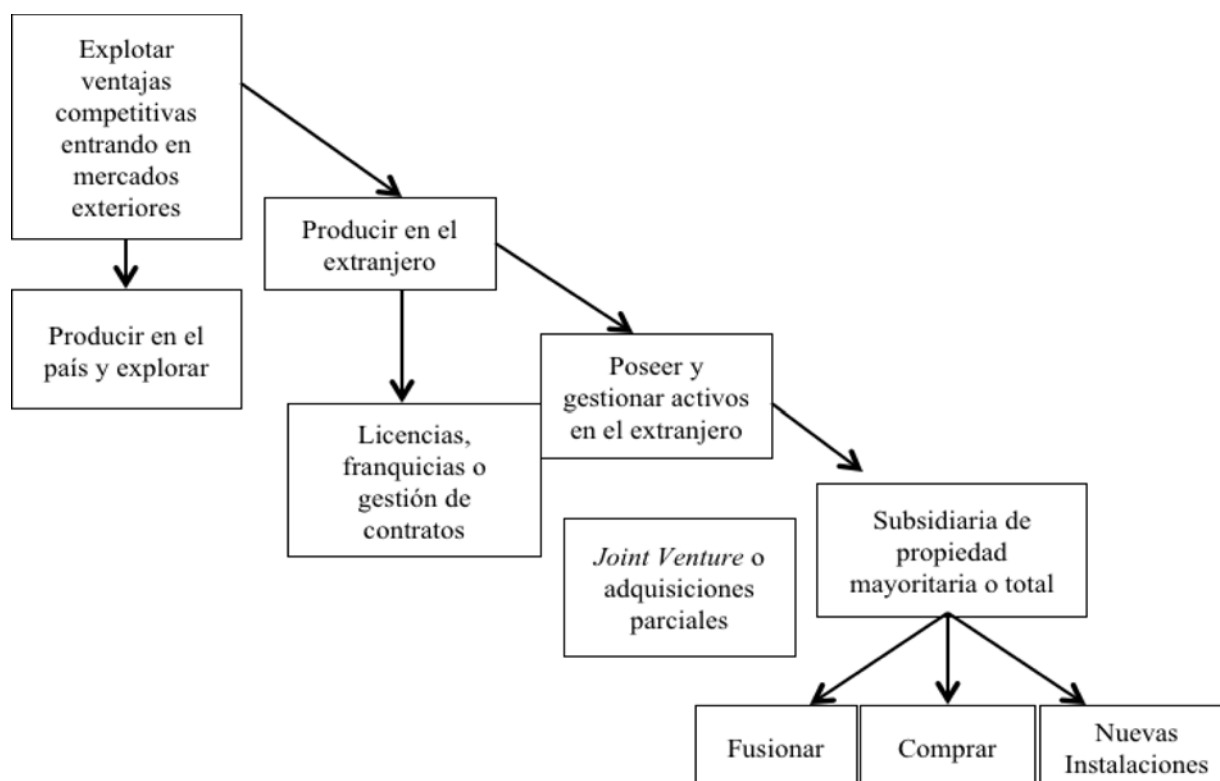
Fuente: Cerviño (2010)

En esta tesis se estudian las cinco empresas portuguesas de bienes de consumo que invirtieron en España, cuyo modo de entrada ha sido el de la Inversión Extranjera Directa, por tener algunas ventajas sobre las otras formas de operación (Ferreira, 2011): proporciona una acción global y concertada a nivel de gestión, marketing, tecnología y recursos humanos; permite a la empresa explotar mejor sus ventajas competitivas en el mercado objetivo; permite una reducción de los costes de servir al mercado de destino frente a la alternativa de exportación (los gastos de transporte, los derechos de aduana, de

producción, etc.); permite evitar algunas cuotas de importación u otras restricciones al comercio exterior; permite superar una limitada capacidad de producción; proporciona una uniformidad y un mejor control de las operaciones frente a los modos alternativos como las licencias a las empresas locales; permite una mayor adaptación del producto al mercado local; permite un mayor aprendizaje de las preferencias y necesidades del mercado objetivo; permite el beneficio de los incentivos del gobierno nacional y/o autonómico para la inversión.

En la figura 3.3, Dufey et al. (1983) explican las posibles actuaciones de las empresas en función de sus decisiones de internacionalización con IED.

Figura 3.3. El Árbol de Decisión de IED



Fuente: Adaptado de Dufey et al. (1983)

A fin de cuentas es que la empresa conozca sus ventajas competitivas y se asegure de que son transferibles al exterior con el propósito de elegir el modo de entrada frente al riesgo que está dispuesto a correr y el control deseado.

Para Martín & Martínez (2009), esta forma de entrada es la escogida por empresas con una alta experiencia en los mercados exteriores, una alta capacidad financiera o empresas con productos novedosos o con una lata diferenciación.

El establecimiento de un centro propio, es la fórmula de mayor compromiso con el mercado, y el hecho de que el nivel de riesgo sea tan elevado, así como la importante aportación de recursos económicos y de gestión que supone, hace que esta forma de entrada no sea nada habitual entre las empresas que se encuentran en las primeras fases de su internacionalización (Martín & Martínez, 2009).

Esta forma de entrada otorga la calificación de “empresa internacionalizada” a quien la escoge.

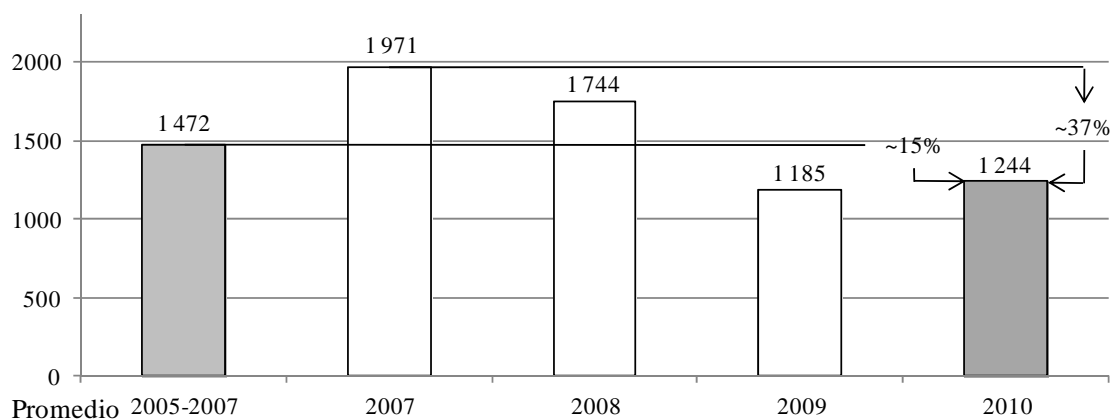
Entre las ventajas, para Martín & Martínez (2009), se encuentran la mayor adaptación de los productos a las exigencias locales, una distribución y un servicio al cliente más rápido y fiable, y una relación mucho más estrecha con el mercado y los clientes.

Las razones que justifican la creación de un establecimiento de producción propia en un mercado exterior son básicamente:

- Por abastecimiento del mercado y, en su caso, de mercados próximos;
- Por bajos costes de mano de obra del país destino;
- Por bajos costes de la materia prima, energía, etc;
- Para evitar barreras a la importación;
- Para acceder a mercados con fuerte espíritu nacionalista.

En el gráfico 3.1. podemos ver las entradas mundiales de inversión directa Extranjera en los últimos años a nivel mundial.

Gráfico 3.1. Entradas mundiales de IED, promedios de 2005-2007, y 2008-2010 (En miles de millones de Dólares)



Fuente: UNCTAD, World Investment Report 2011.

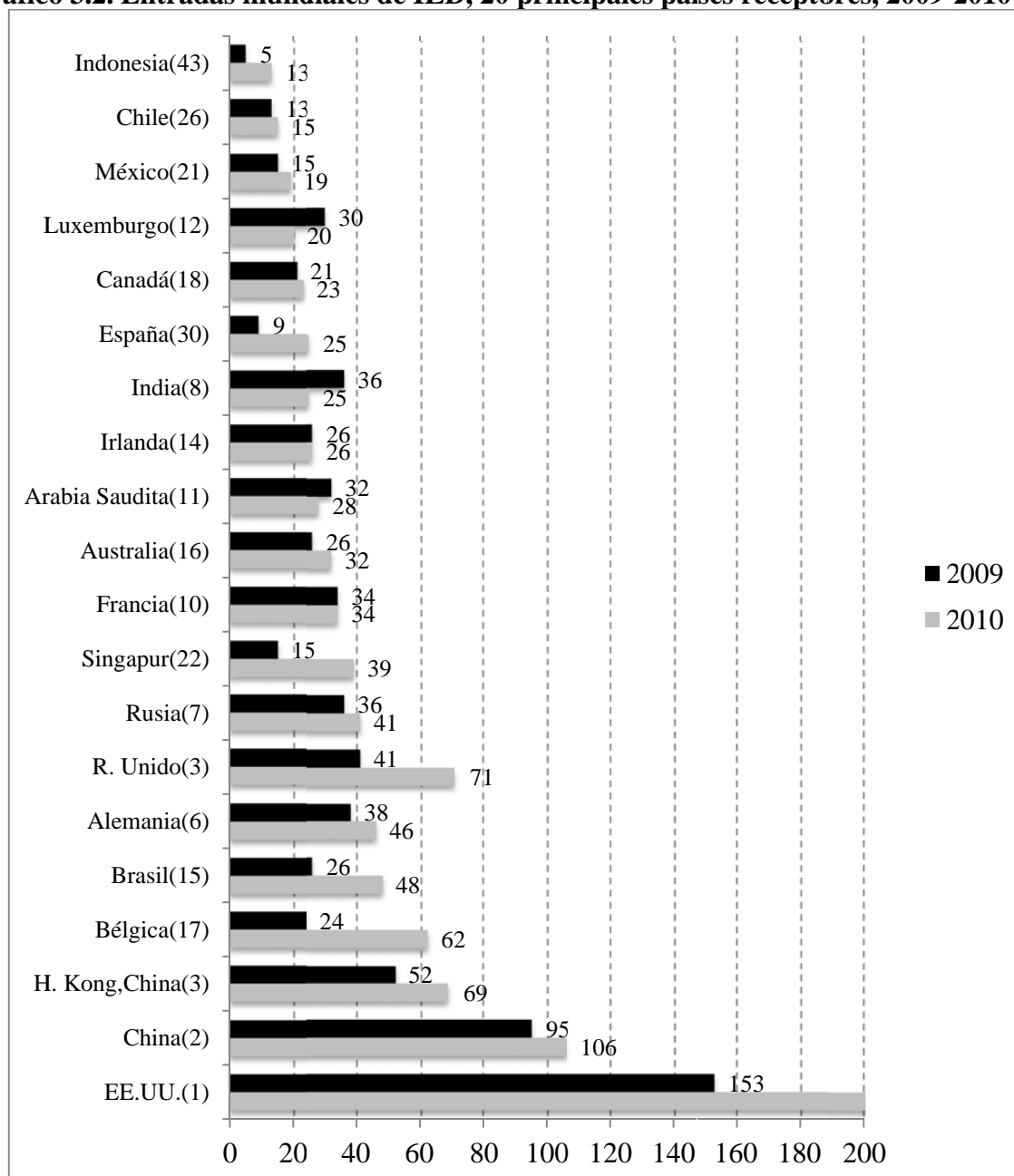
Las corrientes de IED aumentaron un 5%, hasta alcanzar los 1,24 billones de

dólares en 2010. Sin embargo a finales de año seguían siendo un 15% inferiores al promedio registrado antes de la crisis y casi un 37% inferiores a los niveles máximos de 2007.

La creciente IED en los dos últimos años se presenta por países receptores (gráfico 3.2.) y por países inversores (gráfico 3.3.).

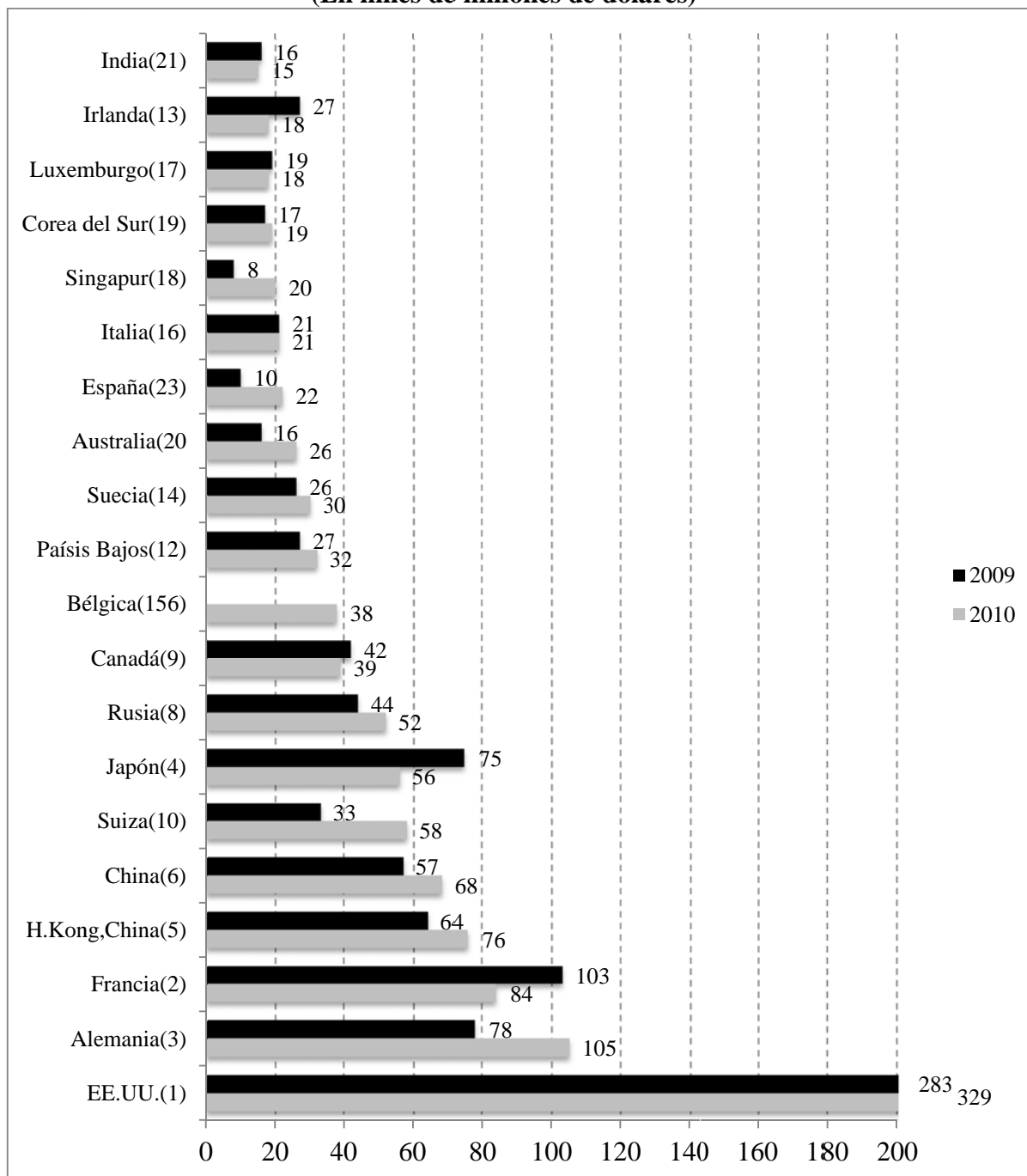
España tiene un crecimiento reciente en IED, de 2009 a 2010 como país receptor de cerca de 178%, al ser el país con mayor % de captación de inversión directa extranjera.

Gráfico 3.2. Entradas mundiales de IED, 20 principales países receptores, 2009-2010



Fuente: UNCTAD, World Investment Report 2011 (en miles de millones de dólares)
Nota: Entre paréntesis la clasificación en 2009. Ordenados por volumen de IED en 2010.

Gráfico 3.3. Salidas mundiales de IED, 20 principales países inversores, 2009-2010
(En miles de millones de dólares)



Fuente: UNCTAD, World Investment Report 2011.

Nota: El número entre paréntesis después del nombre del país corresponde a la clasificación en 2009. Los países están ordenados en función del volumen de las corrientes de IED en 2010.

Según los datos presentados en el capítulo 2 de esta tesis Portugal ha sido uno de los países que más inversión ha hecho en España en los últimos años especialmente en 2010.

En general la inversión sigue estando a la zaga de la recuperación de la producción industrial y el comercio a nivel mundial, que ya han vuelto a los niveles previos a la crisis.

Como país inversor España registra un desarrollo de 120% de crecimiento de Inversión Extranjera Directa en otros países por lo que es también el país con mayor tasa de inversión en el extranjero, según los datos del último informe de UNCTAD, de Julio de 2011.

Por lo tanto estos dos indicadores macroeconómicos de España revelan una muy buena prestación económica en términos de captación de inversiones extranjeras y también un buen desempeño en términos de inversión de las empresas españolas para su desarrollo en el extranjero.

Los beneficios de IED para el país receptor, según Ferreira (2011) puede ser los recursos financieros, el acceso a nuevas tecnologías y conocimientos, la formación de gestores locales, las entradas de capital, la creación de empleo, el crédito a la exportación y a la producción local de componentes en la balanza de pagos.

Los costes de IED para el país receptor pueden ser la competencia con los productos locales, la percepción de pérdida de identidad, las deudas en la balanza de pagos a través de la repatriación de ganancias y por la importación de componentes por las multinacionales.

Para el país de origen de la IED los costes son la salida de capital con la inversión inicial de capital, la pérdida de las exportaciones que la IED sustituirá y de puestos de trabajo incluidos los trabajadores cualificados, pero no siempre ex: China.

Los beneficios son los créditos en la balanza de pagos a través de los beneficios, creación de empleo en las categorías más calificadas, exposición a nuevos mercados, experiencia en gestión, know-how y tecnologías, protección de la cuota de mercado en competencia con otras empresas multinacionales.

La figura 3.4. encuadra las diferentes oportunidades que las empresas preconizan con las decisiones estratégicas internacionales posibles de implementar por parte de las empresas y los diferentes modos de ingreso que pueden optar en su internacionalización así como los consecuentes resultados de expansión internacional, para garantizar mejores resultados financieros y/o de innovación, teniendo en cuenta los problemas en estas situaciones de riesgo y de gestión, en especial la de tomar la mejor decisión que depende mucho de la coyuntura económica y de la voluntad del equipo de gestión que tiene que emprender el desarrollo de su empresa.

Figura 3.4. Oportunidades, Modos de Entrada y Resultados de Expansión Internacional

Fuente: Hitt, Ireland & Hoskisson (2009)

Para concluir esta sección sobre las formas de entrada en los mercados extranjeros en especial la IED, el cuadro 3.2 resume algunos aspectos a tener en cuenta en la estrategia, para potenciar y restringir los flujos de salida de IED.

Cuadro 3.2. Formas de Fomentar y Restringir el IED

	Fomentar los Flujos salidas de IED	Restringir los Flujos salidas de IED
País de Origen	<ul style="list-style-type: none"> Protección del gobierno a través de mecanismos como el seguro de la inversión extranjera directa Eliminación de doble tributación Acordar con el país anfitrión la reducción o la supresión de las restricciones a la IED 	<ul style="list-style-type: none"> Limitar la cantidad de capital para las operaciones de IED, para proteger la Balanza de Pagos Impuestos y tasas a la IDE de salida para fomentar la inversión en su país Imposición de barreras y restricciones legales
	Fomentar los Flujos de entrada de IED	Restringir los Flujos Entrada de IED
País Receptor	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos a la inversión a través de ventajas fiscales, tasas de interés de los préstamos menores, subvenciones de diferentes tipos, mejoras en las infraestructuras 	<ul style="list-style-type: none"> Limitaciones a la posesión por capital extranjero Requisito de establecer una joint venture con una empresa local Requisitos de Desempeño

Fuente: Ferreira, 2011

Resumiendo, las ventajas de la IED pueden ser: un alto potencial de ganancias, mantener el control total sobre las operaciones, adquirir conocimientos sobre el mercado local, evitar impuestos, cuotas y otras restricciones de carácter obligatorio a los importadores de ese país. Algunas de las desventajas pueden ser la alta inversión en recursos financieros, humanos y de gestión, la exposición a riesgos políticos y una gestión de coordinación más compleja.

3.2. Los Paradigmas de las Ventajas Competitivas en el Proceso de Internacionalización

En esta sección proponemos abordar los paradigmas que constituyen el actual marco teórico de las diversas propuestas para la internacionalización de las empresas. Siempre con un enfoque especial en las teorías que tienen una contribución mayor a la ventaja competitiva y en relación con la inversión extranjera directa por las razones ya presentadas.

Así, empezamos por el Paradigma Eclético de Dunning (1988), que hace un resumen de las teorías que lo precedieron, sea la teoría de la internalización, en la que Williamson (1975) argumenta que ciertas transacciones se llevaron a cabo mejor dentro de la propia empresa, ya que los costes eran menores que los riesgos y las incertidumbres de operar en un mercado extranjero, es decir de la teoría de los costes de transacción basada en la comparación de los costes más bajos que las multinacionales deben obtener, al optar por los agentes interdependientes, debidamente organizados en diferentes países (Hennart, 1991).

Después del Paradigma Eclético de Dunning, hablaremos del Modelo de Uppsala, que se centra en la perspectiva de la empresa en su proceso de desarrollo internacional en etapas (Johanson y Vahlne, 1977).

Posteriormente Porter (1985) habla de las cinco fuerzas de la competitividad y de los factores determinantes del desempeño de una empresa, basados en la forma de explotar ventajas competitivas.

La Teoría Basada en los Recursos (TBR), se centra en el potencial de la empresa, como un conjunto de recursos y capacidades (Barney, 2001).

La TBR sugiere que las empresas dentro del mismo sector tengan distintas tendencias debido a diferentes dotaciones de recursos.

La Teoría de las Capacidades Dinámicas llama la atención sobre la necesidad de

distinguir los recursos de las capacidades, con especial énfasis en el proceso dinámico de su construcción (Teece et al., 1997).

En el cuadro siguiente procuramos resumir el encuadre teórico de la conjugación entre las ventajas competitivas del proceso de internacionalización de las empresas.

Cuadro 3.3. Resumen de las Ventajas Competitivas del Proceso de Internacionalización

Paradigma	Autores Principales	Unidades fundamentales del análisis	Enfoque central y breve explicación de cada teoría
Eclético (OLI)	Hymer (1960) Dunning (1976)	Empresas Mercados estáticos	Posesiones, Localización, Internalización. Importancia de los aspectos internos
Etápico (Uppsala)	Johanson y Vahlne (1977)	Etapas de internacionalización	Operaciones internas. Conocimiento externo. Proximidad es por donde empeça la internacionalización con éxito
Estrategias Competitivas	Porter (1980)	Industrias, Empresas, Productos	Condiciones de Mercado, Posicionamiento de los Competidores. Importancia de los factores externos para las ventajas
Perspectivas basadas en los Recursos	Wernerfelt (1984) Barney (1991, 2001)	Recursos	Activos, Bienes móviles sustituibles Importancia de los recursos internos como factores de ventajas sostenibles
Capacidades Dinámicas	Teece, Winter (1989) Prahalad, Hamel (1990)	Procesos, Posiciones, Caminos	Activos acumulados, Imitación. Respuesta en términos de capacidades adecuadas a factores exteriores

Fuente: Adaptación propia basado en Teece (2009)

3.2.1. Paradigma Eclético de Dunning

También conocido como el paradigma OLI (Ownership-Localization-Internalization), el Paradigma Eclético fue presentado por primera vez por John Dunning en 1988. El objetivo de incorporar tres dimensiones refleja el número alto de limitaciones para explicar con base a las teorías de la internalización, la selección de los mercados y las distintas formas de internacionalización.

Este paradigma pretende integrar las teorías explicativas de la empresa multinacional, como la teoría de la organización industrial (Hymer, 1976), la teoría del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966), la teoría de los costes de transacción (Buckley y Casson, 1976), la teoría de la internalización (Williamson, 1975) y la teoría de localización (Knickerbocker, 1973) dado que cada una de ellas por separado resultaba incompleta (Martín y Gaspar, 2007). De acuerdo con este enfoque la empresa decide invertir en el exterior si es propietaria de activos tangibles o intangibles, capaces de ser exportados de forma rentable, que los mercados de destino ofrezcan ventajas frente a la permanencia en el mercado de origen y que sea ventajoso exportar estos activos a favor de otras empresas.

Dunning (1988) indica que el paradigma eclético trata de explicar que la extensión, forma y estándar de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la justa posición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a integrar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir en ellos. Para Erramilli y Rao (1993) la decisión de entrar en mercados internacionales se realiza basándose en el análisis de los costes y ventajas de producir en el extranjero. Dicho análisis será especialmente útil para evaluar las decisiones de integración vertical de las empresas, si establecer o no una subsidiaria de producción en un mercado extranjero.

Harzing (2002) refiere que el paradigma eclético ha sido utilizado para explicar la decisión sobre el modo de entrada de la Inversión Extranjera Directa (IED) y es vista como una respuesta a oportunidades de obtener ganancias identificadas pero no explotadas todavía. Según el modelo, las empresas locales tienen una posición privilegiada en relación a las extranjeras, tienen un mejor conocimiento del mercado local y están más cerca del mismo.

Por lo tanto, la O (Ownership) del Paradigma Eclético de Dunning, la empresa debe contar con otras ventajas propias que superan a estos, a la hora de servir a determinados mercados en comparación con las empresas locales. Estas ventajas pueden ser de derechos de propiedad, capacidad organizativa, trabajo en equipo, *know-how*, tamaño, diversificación, experiencia para desarrollar y vender un producto diferenciado, facilidad de acceso a los recursos, flexibilidad operativa, cambios en la producción, abastecimiento global de insumos, habilidad para aprovechar las diferencias geográficas en las dotaciones de factores o de las intervenciones de los gobiernos y habilidad para reducir o diversificar riesgos. Harzing (2002) menciona que la selección de las

multinacionales entre inversiones en nuevas instalaciones y adquisiciones está influida por las ventajas específicas de la propiedad, localización e internalización. Agarwal y Ramaswami (1992) consideran que la selección del modo de entrada debe ser un compromiso entre riesgo, rentabilidad, deseo de control y disponibilidad de los recursos.

Dunning (1988) hace también la distinción entre ventaja de propiedad como resultado de los activos de la empresa que es propietaria y puede o no ser internalizada y la ventaja de que sólo se puede explotar si es interiorizado.

Bain (1956) y Hymer (1976) se refieren a las ventajas competitivas de la propiedad y la explotación del poder monopolístico, que crean barreras a la entrada en relación con el mercado del producto final.

Dunning (2000) se refiere a la posesión de los escasos recursos y capacidades, lo que refleja una eficiencia técnica, una mejor tecnología o un producto más innovador y otros relacionados con las decisiones de la propia empresa, cómo evalúan las capacidades y recursos dispersos en todo el mundo y se coordina con los existentes en su territorio.

Dunning añadió una cuarta ventaja específica que la empresa debe tener: una estrategia de gestión que sostiene que lo más importante es la capacidad de acceder y organizar el conocimiento.

La segunda letra L (localización), se refiere a la rentabilidad y atractiva localización de las empresas en comparación con otras alternativas. Se centra en la dimensión espacial, el precio, la calidad, la productividad de los factores, los costes de transporte, la accesibilidad de los recursos humanos, comunicaciones a nivel internacional, las infraestructuras de los países de destino, las barreras artificiales al comercio, las diferencias culturales, ideológicas, regulaciones y el potencial del mercado - tanto en sus aspectos más atractivos, como en los aspectos de la disuasión.

La internalización (identificado con la letra I), significa que puede ser mejor para la empresa la internalización de ciertas actividades, si tiene ventajas propias puede resultar más ventajoso la explotación de éstas por sí mismas antes que vendérselas o alquilárselas a otras empresas localizadas en otros países, debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor añadido o a través de la ejecución de nuevas actividades.

Conducen a la internalización de los mercados de las ventajas propias la reducción de los costes de transacción (necesidad del vendedor de proteger la calidad de los productos, evitar los costes de búsqueda, negociación y ruptura de los contratos, compensar la ausencia de mercados, evitar y explotar intervenciones gubernamentales).

El paradigma ecléctico plantea que las empresas se enfrentan los diferentes parámetros y contextos diferentes y su internacionalización depende en gran medida de la combinación entre estos tres factores (Dunning, 1988).

A partir de este modelo, se puede identificar la mejor manera de entrar en mercados extranjeros (cuadro 3.4).

Una ventaja específica es fundamental para el éxito de la operación y la decisión de internacionalizar.

Cuadro 3. 4. El Paradigma OLI y la Selección del Modo de Entrada de Internacionalización

		VENTAJAS		
		O	L	I
ESTRATEGIAS	Inversiones directas	Sí	Sí	Sí
	Exportación	Sí	No	Sí
	Contratos Internacionales	Sí	No	No

Fuente: Dunning (1988)

La inversión sólo puede llevarse a cabo con una combinación de todos los diferentes tipos de ventajas, sin embargo, la localización puede obtenerse a través de la licencia con un socio local, la negociación de un contrato para el suministro o la posesión de la producción local a través de la inversión extranjera directa de raíz de una unidad de producción local.

La internalización de estos factores se justifica cuando la licencia es un riesgo, o cuando la contratación de un proveedor no es satisfactoria, entonces la empresa ha de usar IDE para estas ventajas de localización (Ilhéu F., 2009).

El elemento diferenciador de Dunning no era el énfasis en las limitaciones estructurales de acceso a los factores locales tales como las barreras arancelarias o restricciones a la posesión, aunque imperfecta, en la transferencia de las ventajas de la propiedad que impide a las empresas a transferir sus recursos competitivos o de los activos específicos a los países extranjeros (Rugman, 1981).

La principal contribución de Dunning al estudio de la internacionalización de las empresas es la aportación de una respuesta ecléctica a la cuestión de por qué existe la empresa multinacional, en la medida en que integra todos los factores que habían sido detectados con anterioridad por otros teóricos como determinantes para la realización de una inversión directa en el extranjero (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

Una de las principales críticas de este paradigma es el gran número de variables que se utilizan, lo que dificulta a su funcionamiento. Dunning (2008) argumenta que esto es inevitable cuando se trata de integrar las diversas motivaciones en una sola teoría.

Otro problema con este enfoque radica en el hecho de que se trata esencialmente de una visión estática del fenómeno de la internacionalización.

3.2.2. Modelo de Uppsala

Desde el punto de vista empresarial debe tenerse en cuenta el enfoque desarrollado por Johanson y Vahlne (1977) conocido comúnmente como el modelo de Uppsala o modelo de internacionalización de etapas donde el proceso es visto como escalones, lo que se debe a la necesidad de acumular conocimiento sobre los mercados extranjeros y una cierta aversión al riesgo.

La internacionalización consiste en diferentes fases o etapas, la evolución como "anillos en el agua" (Madsen y Servais, 1997). El modelo de etapas de la internacionalización de la empresa sigue el camino emprendido por Penrose (1966), viéndolo como un organismo en desarrollo, donde la internacionalización es el resultado de un proceso de aprendizaje.

Por lo tanto, el crecimiento de la empresa es la internacionalización progresiva y se desarrolla de manera secuencial (Johanson y Vahlne, 1977), antes de que la empresa vaya al extranjero, debe construir una base de operaciones y la primera forma de internacionalización siempre se logra a través de las exportaciones.

El mercado interno es la base del mercado y es sólo a partir de su maduración y la respuesta a estímulos externos (Luostarinen, 1979) que el proceso de internacionalización comienza de forma lenta y reactiva. Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), afirman que el modelo predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en cada uno de los diferentes mercados en que la empresa apuesta.

Ellos han estudiado el desarrollo internacional de cuatro multinacionales suecas y elaboraron un estándar basado en cuatro etapas, que se pueden dibujar como un proceso.

El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a través de un conjunto de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999).

Johanson y Vahlne (1977) parten de ese trabajo inicial y mencionan que el proceso de internacionalización es visto por un lado, como la interacción entre el desarrollo del conocimiento sobre los mercados extranjeros y las operaciones y en segundo lugar, como un aumento en la asignación de recursos a los mercados extranjeros (Johanson y Vahlne, 1990).

Por lo tanto, la participación de una empresa en el mercado extranjero sigue un proceso que parte de las actividades no exportadoras a las exportaciones apoyadas durante mucho tiempo por los intermediarios independientes y después en las filiales de comercialización pasa a una etapa final, y con el tiempo, pasa a la producción en el extranjero.

Las fases de desarrollo de la empresa cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado pasa por cuatro etapas diferentes, lo que para los autores constituye la denominada cadena de establecimiento en las siguientes cuatro etapas: a) actividades esporádicas o no regulares de exportación; b) exportaciones a través de representantes independientes; c) establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; d) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

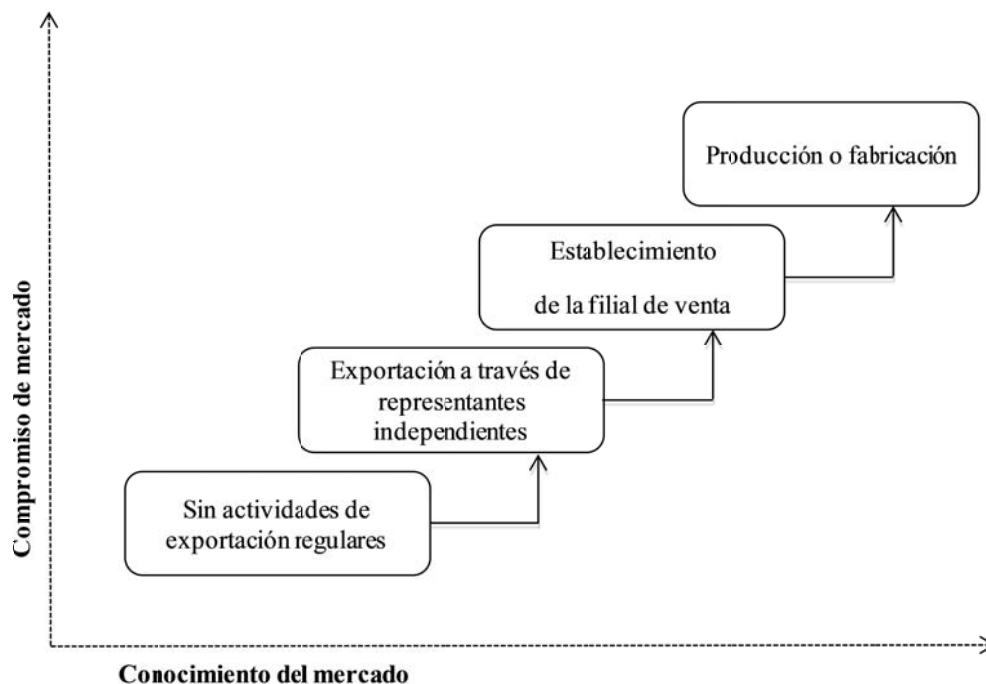
A cada etapa le corresponde un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior y representa una forma de incorporación diferente (Johanson y Vahlne, 1977).

Figura 3.5.

Como las empresas extranjeras tienen poco o ningún conocimiento de las condiciones en los mercados de destino, se enfrentan a una situación de desventaja en relación con las empresas locales.

Aunque tengan el conocimiento objetivo (a través de estudios económicos, sociológicos y culturales), carecen de los conocimientos de la experiencia que requiere la presencia real de la empresa en el país en cuestión. Por lo tanto las empresas eligen comenzar a abrirse a nuevos mercados en los países que están más cerca en términos de distancia psicológica. Concepto determinante en esta teoría (Moutinho, 2009).

Figura 3.5 Proceso de Internacionalización: El Conocimiento y el Compromiso de Mercado



Fuente: Johanson & Vahlne (1977)

Para Castro (2000) la escuela de Uppsala se mide por factores tales como diferencias en los sistemas culturales, políticos, educativos y a nivel de desarrollo posible industrial en cada mercado. La dinámica del modelo se logra por factores como el conocimiento del mercado y el compromiso con el mismo que afectan las decisiones de las actividades actuales.

Cuanto más grandes son las diferencias percibidas por la empresa, menor es el atractivo del país. Con el aumento del nivel de conocimiento la empresa se arriesga a entrar en mercados más distantes en términos psicológicos.

Por lo tanto, la distancia psicológica es un fuerte elemento de disuasión para la internacionalización de algunos de los mercados, al menos en las primeras etapas de la internacionalización (Brewer, 2007).

Sin embargo, como la empresa se involucra cada vez más en cada uno de los mercados donde ya está, va reduciendo la distancia psicológica que se ha comparado a los mercados vecinos en los cuales ya está establecida, lo que permite que la expansión se vaya alargando en distancia.

La empresa no emplea métodos de evaluación objetiva en la selección de los mercados, al ser más dependiente de factores no económicos (Tornroos, 2002 y Ellis

2000). Esta distancia psicológica es el factor clave en la elección de los mercados de destino.

Con el desarrollo de la internacionalización, en el Modelo Uppsala, la empresa aumentará su nivel de compromiso externo que se puede subdividir en dos factores: la cantidad de recursos que se han utilizado (el tamaño de la inversión) y el grado de compromiso (dificultad en el uso de estos recursos en diferentes situaciones). En otras palabras, el supuesto básico del modelo es el conocimiento acumulado (específico y general) y los compromisos establecidos en los mercados, tanto en relación con las decisiones de mayor compromiso, como en la forma en que estas decisiones se ponen en práctica.

Las actividades actuales juegan un papel fundamental, y que son la principal fuente de conocimiento experimental de la compañía. Esta es la clave de todo el proceso (Johanson y Vahlne, 1977).

Para Tornroos (2002), “cuanto mayor es el conocimiento que la empresa tiene de un mercado extranjero en particular, menor es el riesgo percibido y mayor será la inversión en ese mercado”.

Tenga en cuenta que, de acuerdo con el modelo, la obtención de información pasa por tener actividades en el mercado externo y no por la recopilación de información (Forsgreen, 2002). Por lo tanto, parece que el motor de la internacionalización es la experiencia. Esto, mediante la reducción del riesgo percibido aumenta la visibilidad de las oportunidades. El conocimiento funciona como un catalizador para el compromiso, por lo que la internacionalización sí que se desarrollará de forma incremental.

Esta teoría asume que la empresa siempre dispone de información incompleta y por tanto que opera en un ambiente de ignorancia permanente sobre los determinantes de la internacionalización. Por lo tanto el mayor obstáculo para la internacionalización de la empresa es la falta de conocimientos y recursos, de ahí la necesidad de tiempo para internacionalizarse, ya que primero hay que construir una base sólida.

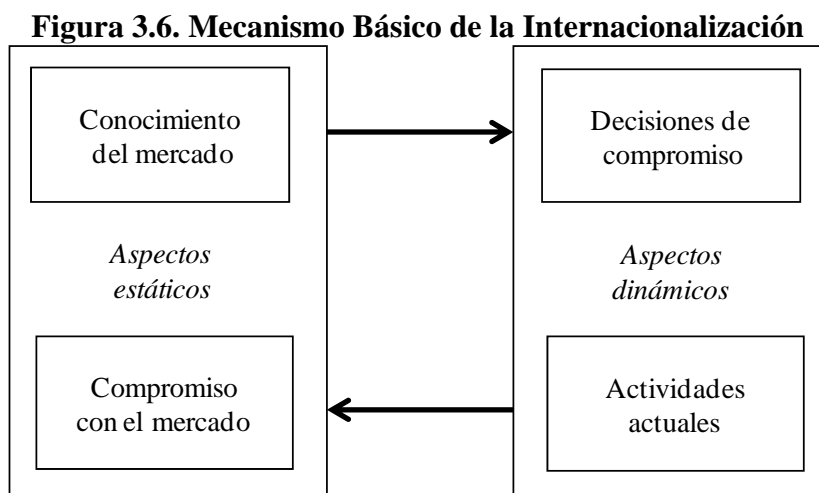
El aspecto cíclico de la internacionalización implica que, con pocas excepciones, se realiza a través de la internacionalización de pequeños pasos. Así, con este modelo los autores establecen un modelo de internacionalización de la empresa respecto a la selección de los mercados y la selección de los modos de entrada, por lo que la compañía tiene, a priori, una ruta establecida (Figura 2.2) sin cualquier intervención de otros agentes.

En resumen, podemos explicar el modelo en cuatro puntos: aprendizaje de

mercado, aversión al riesgo, falta de conocimiento sobre nuevos mercados y en el que hay una introducción gradual a nuevos mercados. Es, por lo tanto, "un círculo virtuoso de adquisición de conocimientos, reducción de riesgo, y un mayor compromiso externo" (Karadeniz y Goçer, 2007).

La existencia de una base nacional es una condición esencial para iniciar el proceso de internacionalización, afirmando también que la elección de los mercados es realizada en condiciones de probabilidad.

La empresa no se plantea cuál es el mejor mercado, sino cuál es el mercado con condiciones más similares que ha encontrado. Por otro lado, la entrada a nuevos mercados se logra a través de las exportaciones, evolucionando poco a poco hacia formas de internacionalización con un mayor grado de compromiso.



Fuente: Johanson y Vahlne (1990)

Johanson y Vahlne (1990) identifican tres situaciones en las que el proceso de internacionalización no necesariamente tiene que pasar por todas las etapas: empresas con acceso a grandes recursos que pueden intensificar el proceso de internacionalización, ya que tienen menos probabilidades de consecuencias de una mala opción; cuando las condiciones del mercado son homogéneas y estables, el conocimiento se puede lograr de otra manera que no sea con la experiencia directa; cuando la empresa ha tenido conocimiento de un mercado particular con condiciones similares, se pueden generalizar esta experiencia y aplicarla a nuevos mercados objetivos.

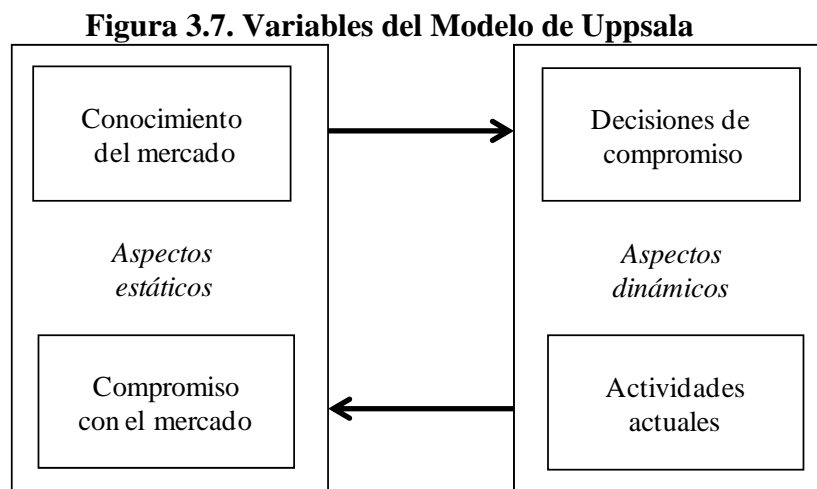
Es difícil imaginarse el establecimiento de una subsidiaria de producción sin una actividad previa con estudios de mercado preliminares que reduzcan la incertidumbre percibida por una empresa entrante en un mercado extranjero. Además, aunque una

empresa *salte* directamente a la fase de establecimiento de una subsidiaria de producción dentro del modelo gradual evitando los modos de entrada de exportación directa, es de prever que, pasado un período de tiempo de éxito del establecimiento inicial, se dé una expansión de la capacidad productiva de manera gradual.

De esta forma, es difícil negar una teoría de internacionalización basada en un proceso gradual (Petersen y Pedersen, 1999).

El modelo del proceso de internacionalización (Modelo de *Uppsala*) constituye el marco general de referencia sobre el que se apoya toda una amplia variedad de intentos empíricos, basados en establecer los niveles del desarrollo exportador de la empresa (Rialp et al., 2001).

Por eso puede considerarse pionero en la interpretación del fenómeno de internacionalización como proceso de desarrollo gradual en el tiempo, poniendo un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente en los mercados exteriores (Galván, 2003).



Fuente: Johanson y Vahlne (1990)

Este modelo excluye de su análisis la tecnología, consideraciones estratégicas, economías de escala y otras variables que afectan al proceso de internacionalización y pueden desempeñar un papel importante en el objeto de estudio.

En el Modelo de Uppsala se han señalado algunas limitaciones importantes. Una se relaciona con el carácter incierto de las relaciones causales propuestas, lo que dificulta su traducción en las variables de operación. Otra relacionada con la visión excesiva lineal y esquemática, poco compatible con la complejidad de la realidad actual y la diversidad

de opciones que se presentan a una empresa.

También hay referencias a su carácter determinista, como exigir que cada empresa pase a través de todas las fases del compromiso internacional.

Como tal, Anderson (2000) lo critica porque si las empresas actuaran según el modelo los responsables no tendría que decidir ninguna opción estratégica. Matthyssens y Axinn (2001) hacen referencia también a la concepción misma de aprendizaje de Johanson y Vahlne (1990), que es la interacción "entre el desarrollo de conocimientos de los mercados internacionales y las operaciones por un lado y un mayor compromiso en términos de los fondos invertidos en el exterior, por otro".

En la actualidad pueden plantearse algunos problemas. La disminución en el ciclo de vida del producto, sobre todo en los mercados con alta tecnología o en la nueva economía.

Esto provoca una ventana de oportunidad demasiado corta, lo que obliga a las empresas a, literalmente, saltar etapas.

El modelo de Uppsala explica la evolución de las compañías internacionales sobre una base individual sin hacer ninguna referencia o la posición competitiva de los países o sectores, ni más ni menos integradas en términos de relaciones, ni tampoco a cualquier característica o acción del empresario.

Por otro lado, este análisis se centra únicamente en la empresa sin tener en cuenta su entorno ni dejar libertad de acción para los que toman las decisiones (Moutinho, 2009).

3.2.3. Modelo de la Ventaja Competitiva de Porter

Porter defiende que existen razones propias de cada país o nación para explicar por qué unos son más competitivos que otros y por qué algunas industrias dentro de cada país son más competitivas que otras (Guerras y Navas, 2011).

La competitividad nacional depende de la productividad nacional, el éxito de cada país depende de la forma como los “*clústeres*” o distrito industrial, un grupo numeroso de empresas e instituciones de sectores interrelacionados en la misma actividad económica, localizadas en un entorno geográfico determinado, se organiza y compite en el mercado internacional a nivel global.

Son las empresas las que compiten y no los países y para evaluar la posición competitiva de un país se recomienda el análisis de la competitividad de las empresas e industrias por la aplicación del “diamante” de Porter, nombre atribuido a su modelo (su

aparición gráfica que presenta en la figura 3.8) y se trata por tanto de explicar cómo influye la pertenencia de un país y una determinada industria de ese país en la obtención de una posición ventajosa de la empresa para competir con empresas de otros países (Guerras y Navas, 2011).

El modelo consta de cuatro atributos interconectados o factores básicos que caracterizan la competitividad del país y en los que se basan las empresas para alcanzar su ventaja (Porter, 1990):

I – Condiciones de los factores de producción (infraestructuras, mano de obra cualificada, capital disponible);

II – Condiciones de la demanda interna para un producto o servicio de una industria (importante la existencia de clientes o compradores del producto exigentes que presionen a las empresas para la innovación y altos niveles de calidad en la industria que anticipen las necesidades de demanda en otras naciones, a través de la adopción en nuevos países de los valores y gustos del país de origen);

III - Industrias o sectores relacionados y auxiliares (la presencia o ausencia, en el país de otras industrias o sectores que sean internacionalmente competitivas como proveedoras de servicios al sector de referencia; más importante que los proveedores es la existencia de otros sectores afines potentes, con los que se establecen colaboraciones o relaciones comerciales que crean competitividad nacional a partir de unas estrechas relaciones de trabajo entre sectores);

IV – La estrategia, estructura y rivalidad empresarial en un determinado país regulan la forma en que las empresas son edificadas, organizadas y dirigidas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas; esta rivalidad obliga a todas las empresas a reducir costes, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos, Guerras y Navas (2011).

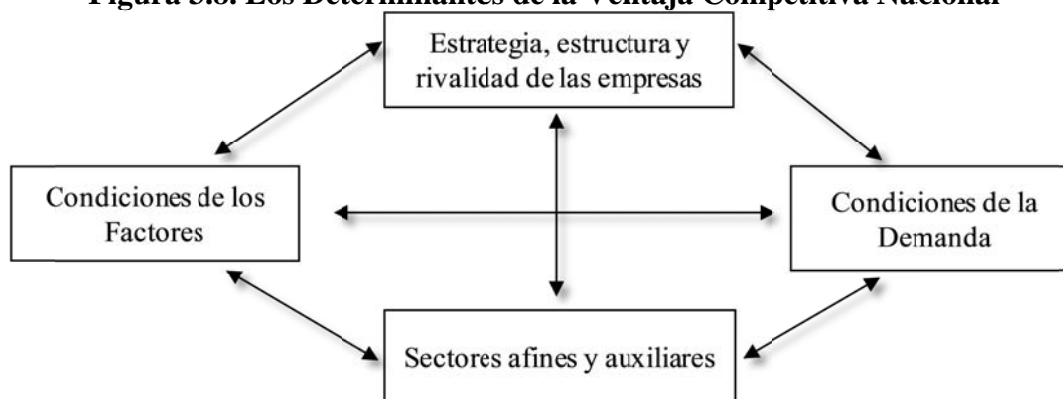
Además, y a diferencia de la rivalidad con competidores extranjeros, el interno adquiere con frecuencia connotaciones fuertemente personales que le hacen crecer en intensidad.

El modelo parte de la base de que la prosperidad de una nación en uno o varios sectores se hereda, es decir, que en general no viene dada por naturaleza sino que se crea a partir de valores y actitudes de un conjunto de factores determinantes que son variados, complejos y, a veces, difíciles de explicar, “El diamante” de Porter (1990), puede usarse de distintas formas desde las siguientes aproximaciones (Johnson y otros, 2006):

- A escala nacional, los Estados deben fomentar la competencia interna

- potenciar cada uno de los factores del modelo;
- A escala regional, para conocer la competitividad relativa de unas regiones frente a otras dentro del mismo país;
 - Al nivel de empresa, el modelo trata de identificar cómo se pueden utilizar las ventajas competitivas para las empresas del país frente a sus competidores extranjeros.

Figura 3.8. Los Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional



Fuente: Porter (1999)

El modelo del “diamante”, potencia cada factor y fortalece los vínculos que se establezcan entre ellos. Otro efecto es que las naciones rara vez disponen de un solo sector competitivo, sino más bien, el modelo identifica un comportamiento que promueve la formación de grupos de sectores competitivos que se apoyan mutuamente (Guerras y Navas, 2011).

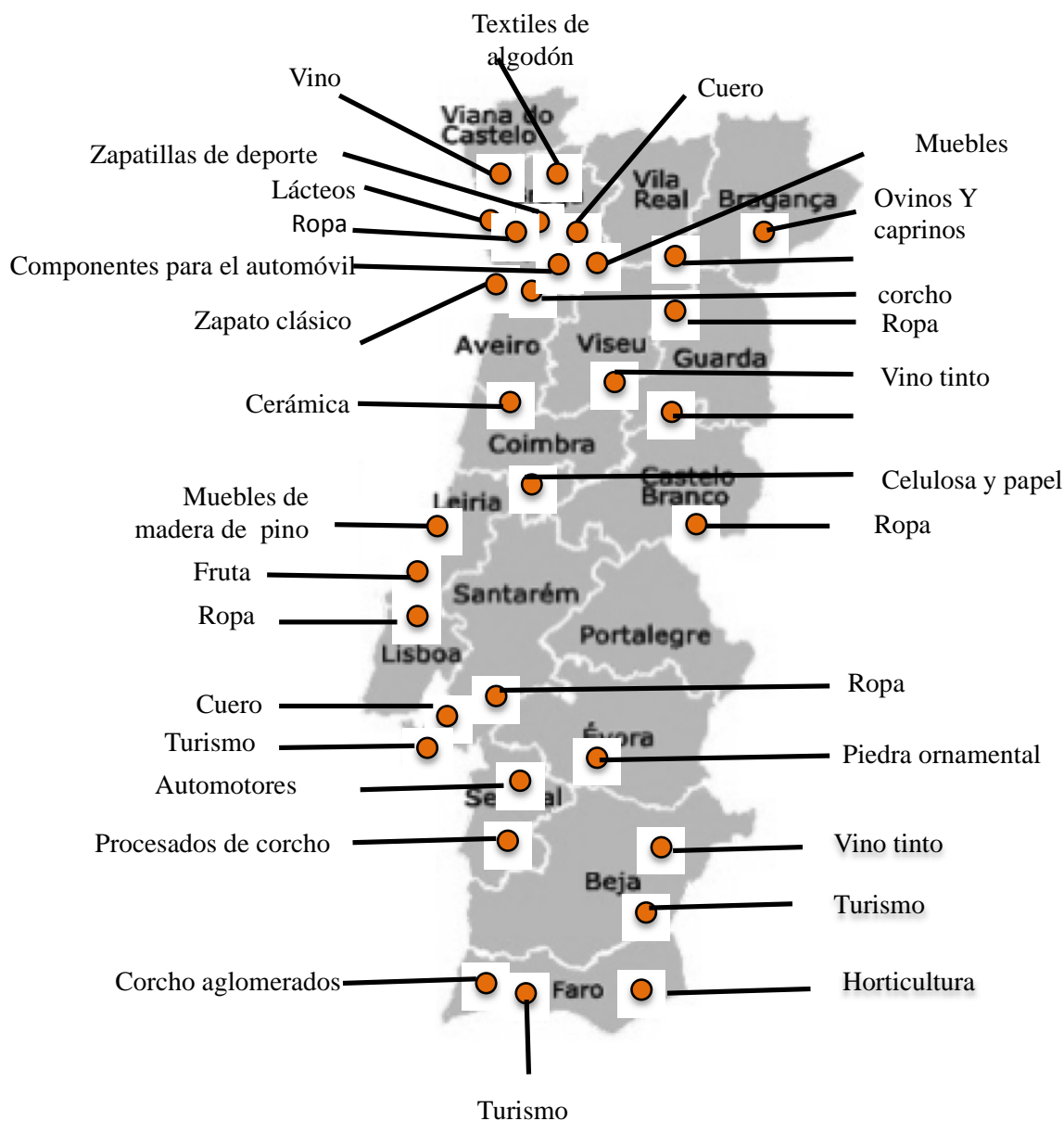
Porter y su equipo de Monitor, hicieron en 1994 a petición del gobierno portugués, a través del Ministerio de Industria y Energía, un estudio profundo sobre la economía portuguesa y ampliaron sus conceptos de ventajas competitivas de las naciones, en especial sus conceptos de clústeres.

Este trabajo “construir las ventajas competitivas de Portugal” ha sido debatido con los empresarios portugueses en el Fórum para la Competitividad. Porter (2006), indica que los clústeres son, en general, más visibles en las economías desarrolladas pues la profundidad y amplitud son mayores. En las economías en desarrollo o menos avanzadas, como es el caso de Portugal, una proporción mayor de sectores son de actuación local o son subsidiarias de empresas extranjeras que atienden al mercado local.

Los clústeres son generalmente superficiales y los sectores exportadores tienden a ser intensivos en explotación de recursos naturales o en mano de obra de bajo coste. Las

exportaciones crecen durante algún tiempo, pero sólo elevar la productividad y aumentar el valor de los productos puede garantizar el futuro.

Figura 3.9. Clústeres en Portugal, 1994



Fuente: Fórum para la Competitividad, Ministerio de Industria de Portugal (1994)

En el estudio sobre los clústeres regionales de Portugal, dominan los sectores de recursos naturales como el vino, corcho, horticultura, rocas ornamentales o fruta y los sectores de mano de obra intensiva, como el textil, la cerámica, los muebles o la industria del papel.

Con la introducción y el desarrollo de la cadena de valor, Porter (2006) ayudó a los directores a aislar recursos, siendo una herramienta de análisis básica para

diagnosticar la ventaja competitiva de una empresa, es decir, los aspectos de las empresas que van a influir en la generación del valor total obtenido, nos permite entender cómo una organización elabora su estrategia y su ventaja competitiva (según la elección de una estrategia de genérica, sin perder el control y la consistencia de la cadena de valor (António, 2006).

En otros trabajos Porter (2006) había hablado de una empresa como una fábrica flotante donde hay varios módulos interdependientes e intercambiables localizados en diferentes partes del mundo para maximizar las ventajas competitivas de la empresa, no olviden como las actividades realizadas en distintos países se coordinan unas con las otras.

La cadena de valor de la empresa debe ser contemplada como una parte de un sistema de valor más amplio que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes fundamentalmente.

El objetivo del análisis de la cadena de valor está en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido (Guerras y Navas, 2011).

Estas fuentes pueden estar en las actividades básicas, las interrelaciones entre actividades o en las interrelaciones dentro del sistema de valor, como en la figura 3.10.

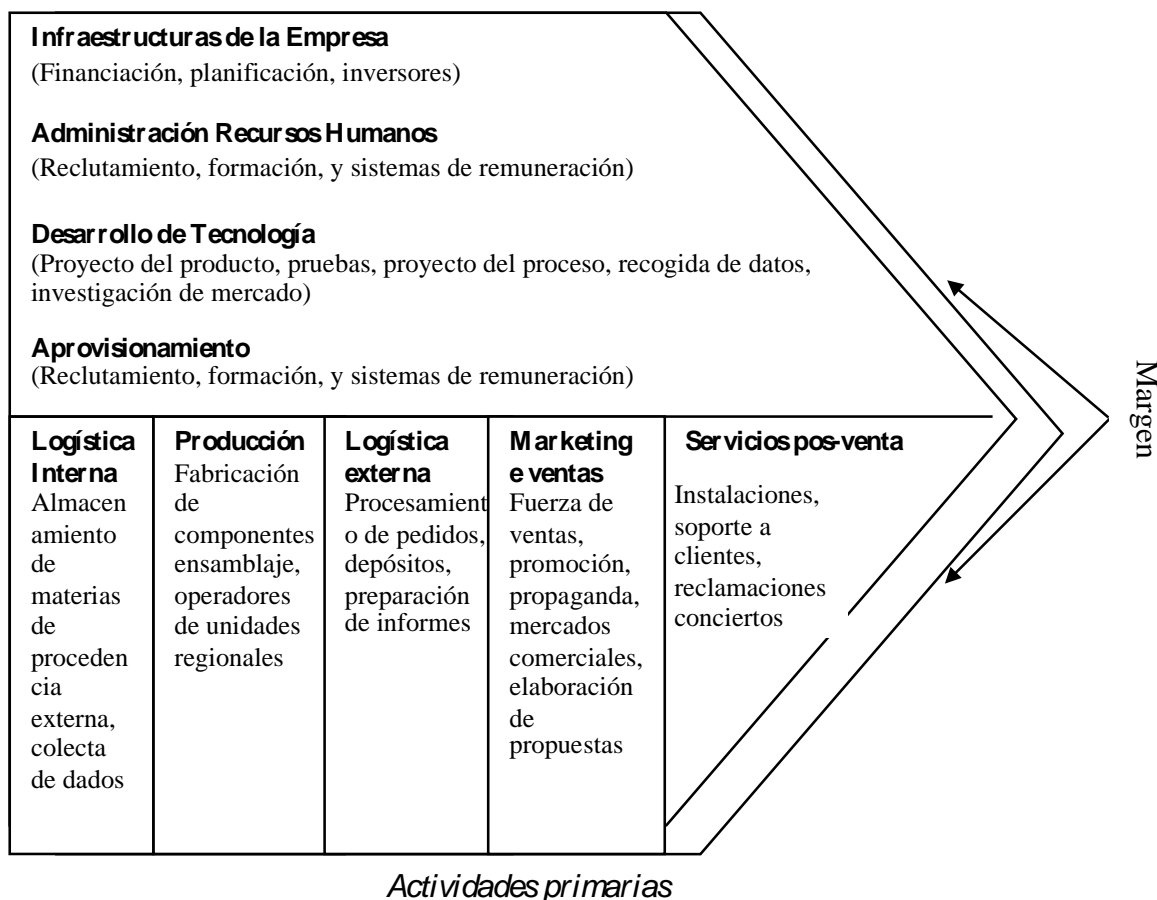
La construcción de la cadena de valor desagrega las actividades de la empresa. En función de su vinculación directa o no con el proceso productivo, las actividades pueden ser clasificadas en primarias y de apoyo (Dess y Lumpkin, 2003).

Las actividades primarias son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención post-venta al cliente, como la logística interna o de entrada de factores, operaciones o producción propiamente dicha, logística externa o distribución, marketing y ventas, servicio post-venta.

Las actividades de apoyo no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa, como el aprovisionamiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

La ventaja competitiva puede provenir no sólo de una actividad concreta, sino también de las interrelaciones que se producen entre las propias actividades de la cadena de valor de la empresa o entre el sistema de valor formado por clientes y proveedores designado por eslabones.

Figura 3.10. La Cadena de Valor de Porter
Actividades de apoyo



Fuente: Porter (2006)

La ventaja competitiva a través de los eslabones se pueden conseguir a partir de la optimización, es decir, la mejor realización de una actividad puede permitir reducir costes en la ejecución de otras actividades o a partir de la coordinación, y en este caso, la ventaja surge por alcanzar un alto grado de coordinación entre actividades que hace que ambas se desarrollen de forma más eficiente (Guerras y Navas, 2011).

Los horizontales que surgen como consecuencia de la interrelación de actividades, ya sean primarias o de apoyo y los verticales, cuando la interrelación de la cadena de valor de la empresa se produce con la de los proveedores o con la de los clientes (Porter, 1990).

Las formas más típicas de eslabones horizontales son las relaciones de actividades primarias entre sí o de éstas con las de apoyo.

En todos los casos, se pueden aplicar los dos criterios anteriores de obtención de ventaja.

El aprovechamiento adecuado de las interrelaciones entre actividades de la empresa para obtener ventajas competitivas, depende en muchos casos del sistema de información, por lo que éste se convierte en una variable clave para conseguir tanto la optimización como la coordinación de actividades (Guerras y Navas, 2011).

En el caso de eslabones verticales, la ventaja no surge de nuestra propia empresa sino del aprovechamiento de las relaciones que mantiene con aquellas otras con las que realiza transacciones, beneficiando el resultado, tanto a la empresa como a los proveedores o clientes.

Internacionalmente, para ser competitivas, las empresas deben saber cómo dividir las actividades de su cadena de valor a través de las diversas partes del mundo, y la forma de coordinarlas con el fin de maximizar su valor.

Al ampliar su presencia en el extranjero, la empresa puede beneficiarse de economías de escala y en el contexto, el acceso a nuevos clientes y a mercados con mayor potencial para obtener otras ventajas competitivas.

Una empresa puede desarrollar fortalezas y debilidades en una u otra combinación de las actividades enumeradas en la cadena de valor de Porter.

Estas actividades, y cómo están conectadas entre sí, indican el tipo de características y capacidades que una empresa probablemente desarrolló (Porter, 2006).

Los nexos entre las actividades de valor provienen de varias causas generales, como una misma función puede efectuarse en diversas formas (ejemplo de las especificaciones de compra de suministros de gran calidad, especificando la tolerancia exacta en el proceso de fabricación o efectuando una inspección completa de los productos determinados), el coste o la realización de actividades directas mejora poniendo mayor empeño en las actividades indirectas (ejemplo: un mantenimiento más adecuado mejora la tolerancia alcanzada por las máquinas), las actividades realizadas dentro de la organización atenúan la necesidad de demostrar, explicar o dar mantenimiento a un producto en el campo (ejemplo: una inspección completa que puede disminuir considerablemente los gastos en el campo), las funciones de aseguramiento de la calidad pueden llevarse a cabo en varias formas (ejemplo: la inspección de productos terminados sustituye a la de suministros recibidos).

En la figura 3.11. hay un ejemplo detallado de las diferentes actividades primarias y de apoyo de una determinada empresa que debe preocuparse por estudiar la conveniencia de las actividades de su negocio que pueden favorecer su desempeño en innovaciones o interacciones.

Figura 3.11. Fuentes Representativas de Diferenciación en la Cadena de Valor

Infraestructura de la Empresa	Apoyo de la alta dirección a la venta Instalaciones que mejoren la imagen de la empresa Excelente sistema administrativo de información				
Administración de Recursos	-Excelente capacitación del personal	-Políticas de empleados estables -Programas de calidad de la vida laboral -Programas para atraer a los mejores científicos e ingenieros		-Incentivos de ventas para retener a los mejores vendedores -Reclutamiento del mejor personal calificado de ventas y de servicio	-Capacitación exhaustiva de los técnicos de servicio
Desarrollo tecnológico	-Magnífica tecnología de manejo y clasificación de material -Equipo patentado de aseguramiento de la calidad	-Características especiales del producto -Rápida introducción de modelos -Proceso o máquinas especiales de producción -Procedimientos automatizados de inspección	-Programación especial de vehículos -Software -Vehículos o contenedores para propósitos especiales	-Soporte a la ingeniería de aplicaciones -Investigación sobresaliente de medios -Cotización muy rápida para modelos adaptados	-Técnicos de servicio avanzado
Compras	-Transporte muy confiable de entregas a la empresa	-Materias primas de gran calidad	-Almacenes en la mejor ubicación -Transportistas que reducen al mínimo el daño	-Colocación muy conveniente de medios -Posicionamiento e imagen del producto	-Relaciones de gran calidad
	-Manejo de suministros que disminuye al mínimo el daño o el deterioro -Puntualidad de suministro al proceso de fabricación	-Rigurosa conformidad con las especificaciones -Aspecto atractivo del producto -Sensibilidad al cambio de especificaciones -Bajo porcentaje de defectos -Poco tiempo al fabricante	-Entrega rápida e oportuna -Procesamiento exacto y adecuado de los pedidos -Manejo que reduce al mínimo el daño	-Alto nivel de calidad y publicidad -Gran calidad y cobertura de la fuerza de ventas -Relaciones personales con los canales o clientes -Excelente literatura técnica y otros auxiliares de ventas -Promoción muy amplia -Grandes facilidades de crédito para compradores o canales	-Instalación rápida -Servicio de alta calidad -Existencias completas en el campo de repuestos -Instrucción muy completa del comprador
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadotecnia y ventas	Servicio

MARGEN

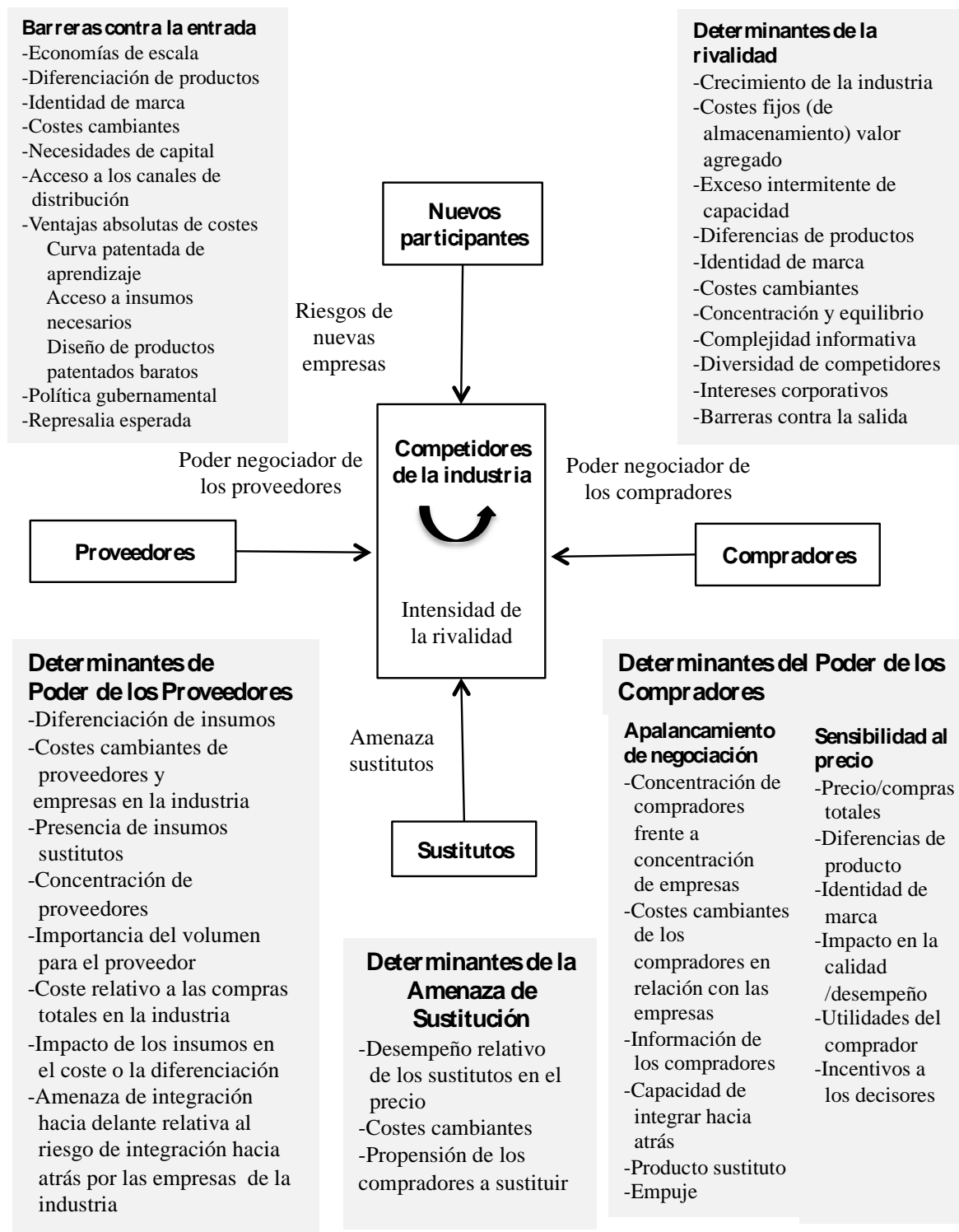
MARGEN

Fuente: Porter (1985)

Porter (2006) en su búsqueda de obtención de ventajas competitivas, parte de la

existencia del modelo de cinco fuerzas competitivas básicas del mercado que influirán en el comportamiento de la empresa (figura 3.12.).

Figura 3.12. Elementos de la Estructura de la Industria



Fuente: Porter (2006)

Una vez determinados los cinco pilares fundamentales de influencia en un mercado competitivo, plantea la posibilidad de obtener ventajas competitivas a través de un enfoque de coste y/o de diferenciación.

Las primeras palabras de Michael Porter en su libro *Ventaja Competitiva – Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* (1985, 2006) son para explicar que con la industria donde la empresa quiere competir, deberá identificar la forma en la que lo va hacer para conseguir rentabilidades superiores a las de sus competidores.

La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes, se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras y que la colocan en una posición relativamente superior para competir (Porter, 2006).

De acuerdo con el modelo, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión.

Según Porter (2006), la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible.

Para que una característica empresarial pueda ser considerada como una ventaja competitiva debe reunir los tres requisitos: estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado, ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia y necesitar ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.

Freire (2008) señala que como la estrategia general del negocio, la estrategia de mercado debe responder a dos preguntas específicas en una secuencia lógica: dónde competir, en qué segmentos actuar y cómo competir, cómo explotar las ventajas competitivas de cada empresa.

Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando su tasa de rendimiento es más alta que el promedio de la industria en un mercado determinado, es decir, para Porter la unidad de análisis es la industria y no la empresa individual.

El posicionamiento de la compañía dentro de la estructura industrial es el principal determinante de su éxito o fracaso en un contexto competitivo (Porter, 1985).

Con la aparición del modelo de estrategias genéricas, Porter (1985) habla de las actividades y los factores clave que explican el éxito competitivo de una empresa.

Las tres formas principales para crear ventajas competitivas sostenibles y dar valor a los clientes en su mercado (cuadro 3.5), provienen de la capacidad de la empresa

de, efectivamente implementar un conjunto de actividades necesarias para obtener liderazgo de bajo coste o dominio en costes, es decir, un coste más bajo que la competencia.

O simplemente, de organizar estas actividades de una forma única e intentar que los consumidores perciban que tienen mayores atributos en la opción por la empresa en relación a los competidores, es decir, diferenciación.

O a través de un enfoque en la segmentación o especialización del mercado que se basa en la idea de que la empresa puede servir a su estrecho objetivo estratégico con más eficacia que los competidores que desarrollan su actividad en forma más amplia.

O se aprovechan de la suboptimización de las empresas de objetivos amplios, bien porque estén dejando desatendido un segmento particular, bien porque están incurriendo en costes excesivos para atender a ese segmento.

Si combinamos el tipo de dominio en el que la unidad de negocio pretende centrar su actividad, con el tipo de ventajas competitivas en las que pretende apoyarse, podemos distinguir, al menos, cuatro formas arquetípicas de competir en un determinado sector (cuadro 3.5)

Cuadro 3.5. Arquetipos Estratégicos con Base en las Formas de Explotar Ventajas Competitivas

		Ventaja Competitiva	
		Costes Bajos	Diferenciación
Ámbito de la Competencia	Mercado Amplio	Liderazgo en costes	Diferenciación
	Mercado Estrecho	Especialización basada en costes	Especialización basada en diferenciación

Fuente: Porter (1990)

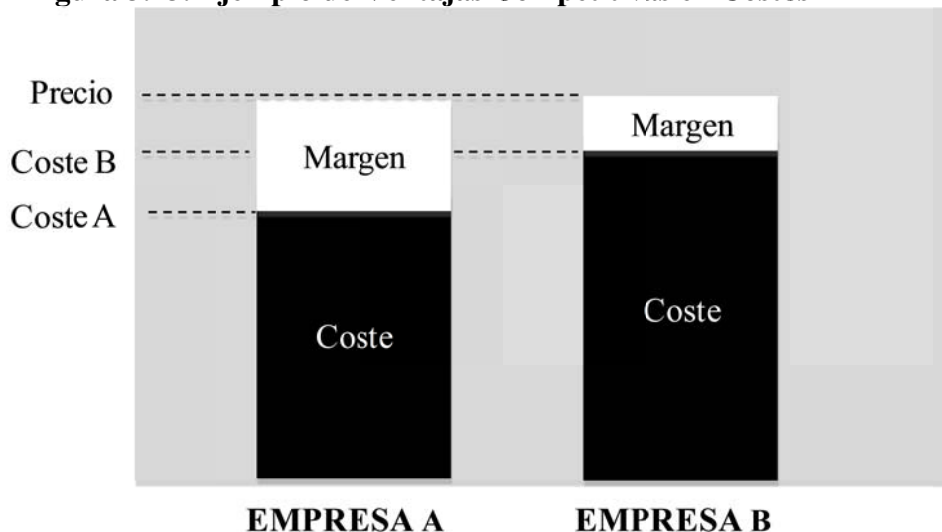
Para Porter (2006) la elección de la estrategia depende del análisis objetivo del medioambiente en que la empresa se adapta a la lógica de la posición en la industria, permitiendo a la empresa identificar una posición más favorable y ser internamente coherente, es decir, sus actividades deben ser consistentes dando apoyo y complementarse entre sí.

Es en esta coherencia interna donde la sinergia hace posible la ejecución de una estrategia exitosa.

En las próximas figuras 3.13 un ejemplo simples de ventajas competitivas en

costes y en la figura 3.14 un ejemplo simples de ventajas competitivas en diferenciación.

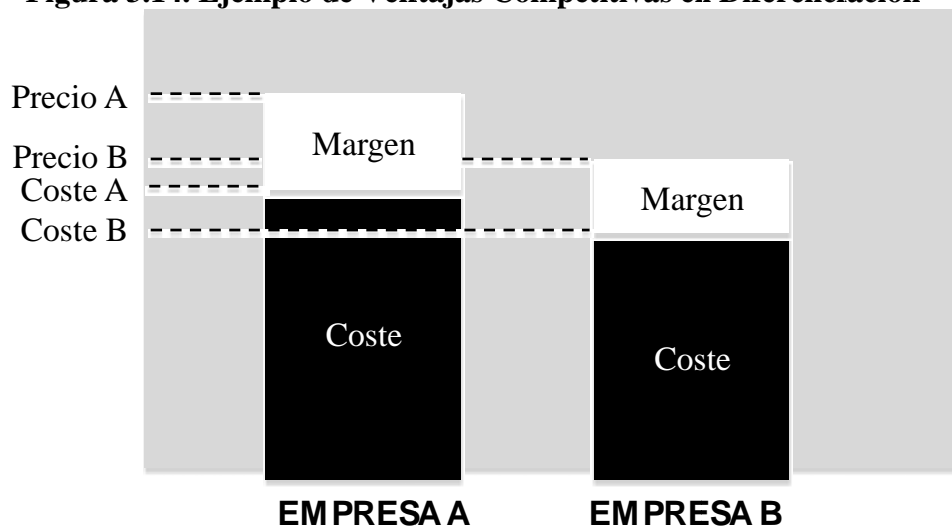
Figura 3.13. Ejemplo de Ventajas Competitivas en Costes



Fuente: Guerras y Navas, 2011

En la figura 3.14 podemos ver la diferencia a través de un ejemplo de dos empresas, de una ventaja competitiva en diferenciación, es decir, el precio final del producto o servicio de la empresa A es más alto que el idéntico de la empresa B.

Figura 3.14. Ejemplo de Ventajas Competitivas en Diferenciación



Fuente: Guerras y Navas, 2011

Porter (2006) habla de los activos intangibles como fuente de ventajas competitivas, lo que justifica tanto el proceso de internacionalización como la elección

del modo de entrada en un país determinado.

Las ventajas competitivas pueden resultar, por ejemplo, tanto de las economías de escala logradas con la expansión de la compañía en el extranjero como de la eficiencia de un sistema de integración vertical con resultados superiores a los obtenidos en el mercado interior. Otras ventajas competitivas pueden ser la experiencia, la marca, la reputación o imagen, la publicidad acumulada, el peso o aspecto del producto, aspecto y tamaño de las instalaciones, tiempo en la industria, base instalada, lista de clientes, participación en el mercado, precio (cuando connota calidad), identidad de la compañía matriz (tamaño, estabilidad financiera), patentes, reputación de la empresa o visibilidad ante los altos directivos de la empresa.

Las consecuencias e implicaciones de cada una de las estrategias genéricas de la ventaja competitiva (cuadro 3.6.) en términos de recursos y capacidades, los requisitos organizativos y los riesgos competitivos.

Cuadro 3.6. Implicaciones de las estrategias genéricas de Ventajas Competitivas

	Recursos y Capacidades	Requisitos organizativos	Riesgos Competitivos
Liderazgo de costes	<ul style="list-style-type: none"> • Elevadas inversiones y acceso al capital • Ingeniería de proceso • Diseño de fácil fabricación • Supervisión del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estricto control costes • Frecuencia del control • Estructuración rigurosa de la responsabilidades • Evaluación de incentivos cuantitativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio tecnología • Copia por la competencia • Reducción del foco de los bajos costes • Pérdida de la diferenciación • Menor costes de foco
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Buen Marketing • Ingeniería de productos • Creatividad e investigación • Reputación por su calidad o tecnología • Canales cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración a lo largo de la cadena operativa • Entorno de trabajo adecuado a la innovación • Evaluación e incentivos cuantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Copia por la competencia • Reducción del foco en la diferenciación • Pérdida de costes • Mayor diferenciación en el foco

Fuente: Freire (2008), adaptado de Porter (1990), Ventaja Competitiva

También hay riesgos de aplicar cualquiera de las estrategias genéricas y las ventajas competitivas que deben ser tenidos en cuenta en la decisión de internacionalizar (cuadro 3.7.).

Cuadro 3.7. Riesgos de las Estrategias Genéricas

Riesgos del Liderazgo en Costes	Riesgos de la Diferenciación	Riesgos de la Concentración
<p>El liderazgo en costes no se sostiene</p> <ul style="list-style-type: none"> • los competidores imitan • la tecnología cambia • se erosionan otros criterios del liderazgo en costes 	<p>La diferenciación no se sostiene</p> <ul style="list-style-type: none"> • los competidores imitan • los criterios de diferenciación pierden importancia entre los compradores 	<p>Se imita la estrategia de Concentración</p> <p>El segmento objetivo pierde atractivo desde el punto de vista</p> <ul style="list-style-type: none"> • se erosiona la estructura • desaparece la demanda
<p>Se pierde la proximidad de la diferenciación</p>	<p>Se pierde la proximidad de los costes</p>	<p>Los competidores de alcance amplio abruman al segmento</p> <ul style="list-style-type: none"> • se reducen las diferencias del segmento con otros • aumentan las ventajas de una línea extensa
<p>Las empresas que se concentran en el coste logran reducir los gastos en los segmentos</p>	<p>Empresas con apuesta por la diferenciación alcanzan una mayor diferencia en los segmentos</p>	<p>Las nuevas empresas concentradoras su segmentan la industria</p>

Fuente: Michael E. Porter (2006) *Ventaja Competitiva*

Se plantean algunas críticas al modelo del diamante de Porter, como por ejemplo, la exigüidad de sectores y países analizados no permiten extrapolar los resultados obtenidos a la totalidad del sistema internacional del comercio.

Otra crítica se refiere a las ventajas competitivas de las empresas multinacionales que no dependen solamente de las naciones de origen de las mismas, sino también de los respectivos diamantes de los diferentes países anfitriones en los que se desempeñan.

Dunning (2000) y Rugman (2004) entre otros, proponen que el modelo de Porter incorpore el papel de las multinacionales como tercera variable.

Otro argumento es que el modelo no funciona cuando se utiliza para medir la

competitividad en países pequeños o menos desarrollados.

Deberían reestructurarse los factores determinantes de la competitividad de las naciones, de forma a resaltar la importancia de los factores humanos (profesionales, trabajadores, políticos, directivos, ingenieros), que son los que conducen la economía nacional de una etapa de competitividad internacional a otra (Cho, 2005).

3.2.4. La Teoría Basada en los Recursos (TBR)

En la década de 1980 los teóricos de la gestión estratégica se preocuparon principalmente con aspectos de la estrategia asociada a la conexión entre la empresa y el entorno.

El plan estratégico enseñó la forma de obtener rentas de monopolio para el control de un segmento de mercado. Las nuevas fuentes de competencia necesitan nuevas teorías que expliquen las ventajas de mantener beneficios no temporales (António, 2006).

La Teoría Basada en los Recursos (TBR) evolucionó principalmente por los trabajos realizados por Edith Penrose (1966), sobre la Teoría de Desarrollo de la Empresa y el trabajo de Wernerfelt (1984), que afirma que la aproximación teórica de la empresa no está en sus actividades en el mercado de productos sino en el conjunto de recursos tanto tangibles como intangibles, es decir, el foco está en los recursos internos de la empresa y en cómo son adquiridos o desarrollados.

La empresa es por lo tanto vista como un conjunto de recursos y capacidades (Barney, 2001). La TBR trata de encontrar la fuente de ventaja competitiva sostenible de la empresa, basándose en el concepto de que las empresas son muy diferentes, dependiendo de las características que pueden integrar y movilizar.

Numerosos autores (Hansen y Wernerfelt, 1989 y Rumelt, 1991), demostraron empíricamente que las diferencias de rentabilidad entre empresas situadas en la misma industria son mayores que las que existen entre empresas situadas en industrias diferentes, es decir, el éxito de las empresas se debe en pequeña proporción a los efectos de la estructura competitiva de la industria, más que los aspectos internos propios de cada empresa.

La denominada Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based View) identifica el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder. Este enfoque cuestiona la ventaja competitiva sostenible dependiendo de

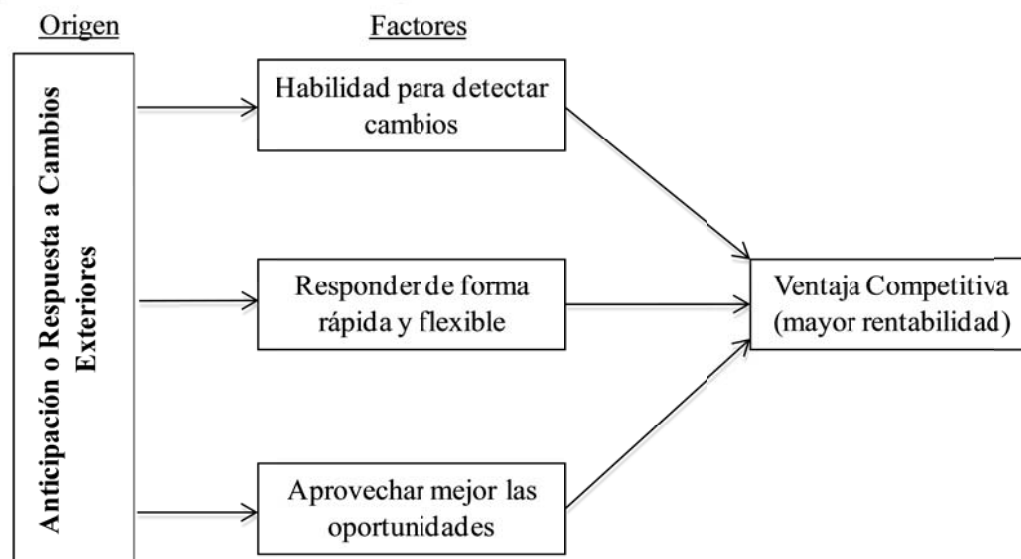
la posición en los mercados de productos (Porter, 1985), por considerar que cada empresa es única y heterogénea, al poseer diferente dotación de recursos, que tiene implicación en la generación de rentas a largo plazo.

La clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que las otras empresas, sino en explotar las diferencias (Grant, 2006). Con respecto a los aspectos externos, en primer lugar hay que tener presente que si los mercados fueran de competencia perfecta (homogeneidad del producto, igualdad de precios, información completa de todos los agentes, ausencia de barreras de entrada), no habría razón para la creación de una ventaja competitiva.

La empresa deberá tener una capacidad de respuesta para aprovecharse de los cambios externos, anticipándose en la explotación de las oportunidades a sus competidores. Así, requiere que la empresa disponga de la información necesaria para identificar y anticiparse a los cambios y tener flexibilidad de respuesta para redistribuir los recursos para enfrentarse a los cambios externos (Guerras y Navas, 2011).

En la figura 3.15 están listados los factores externos para la creación de la ventaja competitiva de acuerdo con el pensamiento de Grant (2006).

Figura 3.15. Factores Externos para la Creación de la Ventaja Competitiva



Fuente: Grant (2006)

Para explicar las diferencias de rentabilidad tenemos en consideración los factores externos y los internos de las empresas.

La capacidad de exploración del entorno como la habilidad para detectar los

cambios exteriores y la flexibilidad de respuesta a los cambios se pueden considerar recursos y capacidades internos de la empresa.

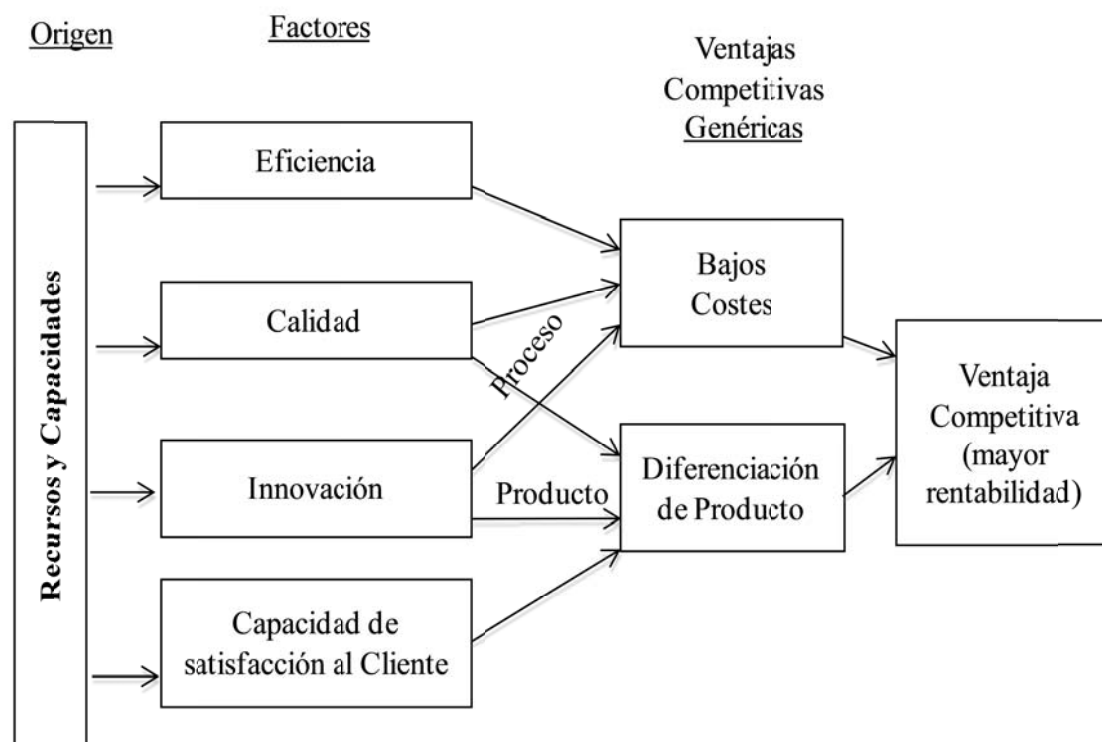
La forma como son desplegados y explotados y el conjunto de recursos y capacidades estratégicos con el que cuenta la empresa son la base más sólida para explicar la creación de la ventaja competitiva.

Para que la rentabilidad de la empresa sea mayor que el promedio del sector de mercado, la forma como la empresa está organizada para aprovechar las oportunidades económicas del mercado, tienen gran impacto en los resultados de la empresa, en especial los datos financieros.

Para Hill y Jones (2005), la forma en que se utilizan los recursos y capacidades disponibles para alcanzar las distintas ventajas depende de la eficiencia (productividad), la calidad (atributos superiores a los de sus competidores), la innovación (de proceso o de producto) y la capacidad de satisfacción del cliente (identificación de las necesidades y capacidad de satisfacerlas).

En la figura 3.16 vemos como los factores internos influyen en la determinación de las ventajas competitivas genéricas, ya sea la de bajos costes o la de diferenciación de producto.

Figura 3.16. Factores Internos para la Creación de la Ventaja Competitiva



Fuente: Hill y Jones, 2005

La TBR trata de identificar los recursos más relevantes desde el punto de vista estratégico, los cuales deben ser escasos, valiosos, no imitables y no sustituibles (Barney, 1991).

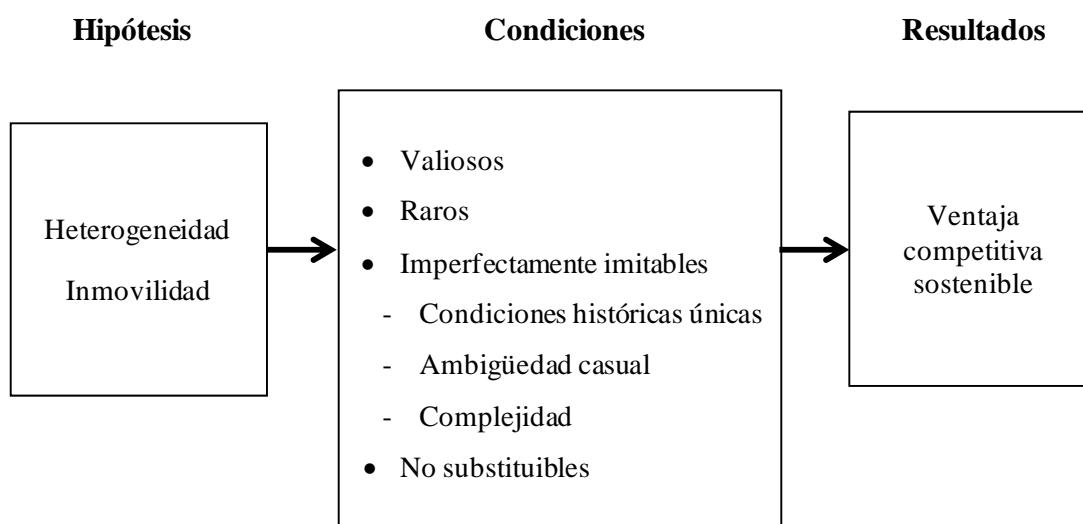
La Teoría Basada en los Recursos, trata de desarrollar una dotación de recursos y capacidades única y valorable por sus clientes, que permita la obtención de rentas, difícilmente imitable e imperfectamente sustituible para garantizar las rentas (López, 2001).

El marco teórico basado en los recursos considera que la principal ventaja competitiva sostenible de las empresas en los mercados internacionales son los recursos específicos (Barney, 1991), es decir, un conjunto único de recursos de la empresa que crea ventajas competitivas.

Barney (1991) ha establecido la relación entre los recursos y la ventaja competitiva sostenible, partiendo de las hipótesis o premisas básicas de heterogeneidad (las empresas son diferentes entre sí debido a los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado) e inmovilidad de las empresas (los recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones).

Las condiciones de VRIO permiten a las empresas garantizar las ventajas competitivas sostenibles (Figura 3.17).

Figura 3.17. Relación Entre los Recursos y la Ventaja Competitiva Sostenible



Fuente: Barney (1991)

Rumelt (1991), publicó un estudio que confirma el enfoque basado en los

recursos, en el que establece que los factores utilizados para explicar la industria son de 9 a 16% de las variaciones en las ganancias, comparado con un 44 a un 46% para los factores específicos de la empresa (unidad de negocio).

El punto de vista con base en los recursos ha tenido un gran impacto en el pensamiento estratégico debido a dos factores: la rentabilidad proporcionada por los recursos por encima de los costes de oportunidad parece ser la principal fuente de las diferencias de rentabilidad entre las empresas y en el caso de los mercados extranjeros, los recursos y capacidades internos de la empresa aparecen como base más estable para la formulación de estrategias que el enfoque en el cliente externo.

Este énfasis en la estrategia de la “oferta” más que en la “demanda”, ha llevado a muchos gobiernos en sus políticas macroeconómicas a mejorar el tejido productivo, la concesión de subvenciones para la compra de equipos y formación del personal en las empresas, en lugar de actuar sobre la demanda aumentando los salarios de los funcionarios públicos o de obras de gasto público como hacían antes (António, 2006).

En base a ellas, la compañía debe delimitar la estrategia a seguir y, una vez que se ha puesto en práctica, deben evaluarse los resultados para poder corregir desviaciones.

Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados tratando de generar capacidad.

Así, podemos considerar que la capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo).

El recurso es algo que puede ser considerado como una fortaleza o una debilidad para la empresa.

Logrando una ventaja competitiva se obtiene y desarrollan recursos superiores o una combinación superior de los recursos, es decir, el objetivo de una empresa es obtener y organizar los recursos que son superiores a sus competidores (Wernerfelt, 1984).

Centrándose en los atributos de la empresa que son únicos o que tienen altos costes para las imitaciones y sirviendo como base para la ventaja competitiva sostenible necesaria para la internacionalización.

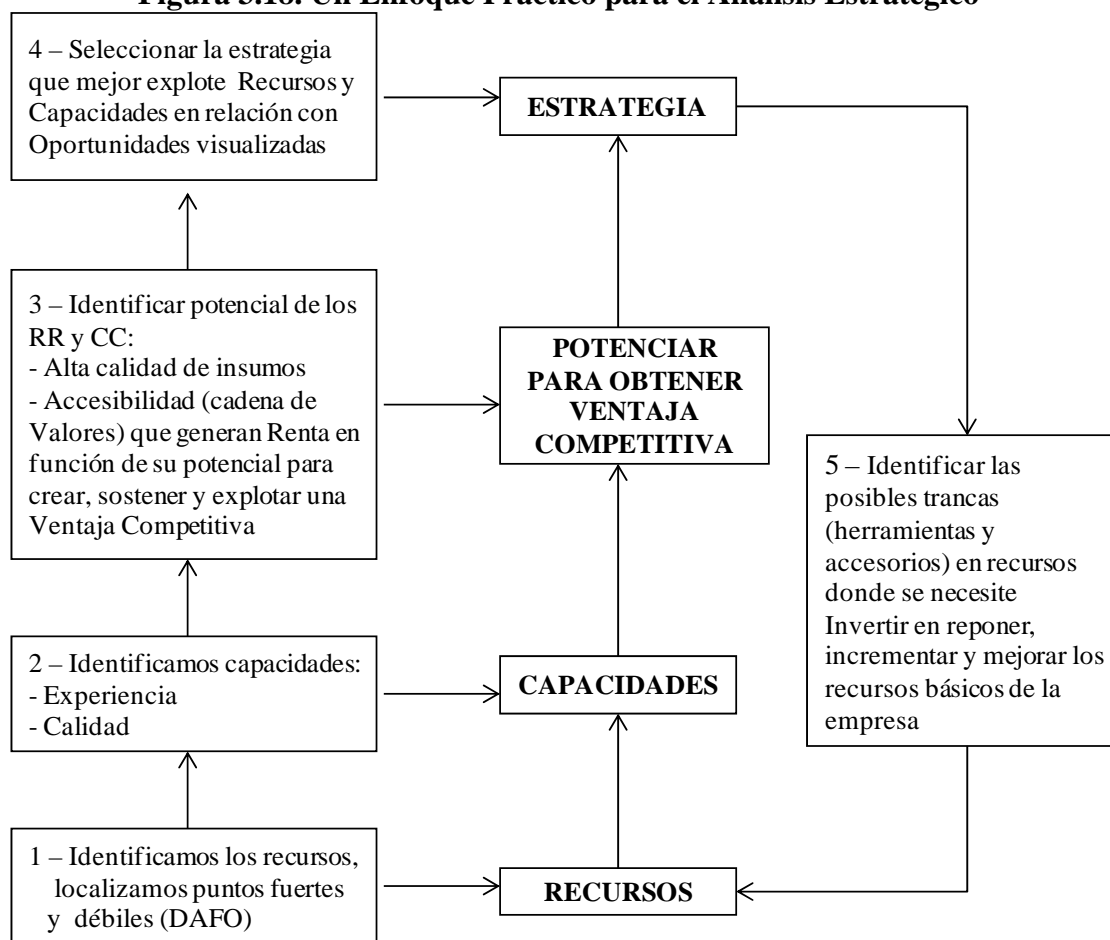
Centrándose en los atributos de la empresa que son únicos o que tiene altos costes para las imitaciones y sirviendo como base para la ventaja competitiva sostenible necesaria para la internacionalización.

La empresa no debe tener en cuenta el mercado para saber cuáles son los recursos que necesita, sino que debe contar con los recursos que tiene o domina a fin de determinar cuál es el mejor mercado en el que se puede aplicar y desarrollar. Estos recursos pueden

ser vistos como una fortaleza o una debilidad de la empresa, como la marca, la capacidad productiva, la mano de obra cualificada, los procedimientos eficaces, el conocimiento tecnológico o el capital (Moutinho, 2009).

En la figura 3.18. se puede ver la relación entre recursos, capacidades, estrategias y ventajas competitivas y cómo el conjunto de esos recursos dan lugar a las capacidades que puede desarrollar y que a su vez determinan la ventaja competitiva de la empresa.

Figura 3.18. Un Enfoque Práctico para el Análisis Estratégico



Fuente: Grant (1991)

La TBR sostiene que las empresas que dispongan de activos específicos que son difíciles si no imposibles de imitar, como secretos comerciales, la especialización de algunas fábricas y la experiencia del personal involucrado en la gestión y producción, son más rentables, no por hacer inversiones estratégicas con menores costes a largo plazo, sino porque ofrecen costes más bajos o mejores productos (Teece et al., 1997).

Esos activos son difíciles de transferir de una compañía a otra, debido a los costes de transacción y porque a menudo contienen el conocimiento tácito, es decir, las opciones

de las empresas no se dan sólo en función de las oportunidades, sino que resultan de los recursos y la forma cómo se organizan.

Existen determinados factores que facilitan la expansión a los mercados extranjeros de las empresas que se distinguen en ciertas actividades a nivel internacional. La entrada en nuevos mercados debe seguir ciertos procedimientos: 1) identificar las características únicas que tiene la empresa, 2) evaluar en qué mercados se pueden utilizar esos recursos de manera más rentable y 3) decidir la forma de utilizar estos resultados.

Wernerfelt (1995) sugiere que si se especifica el perfil de la empresa en términos de recursos es posible encontrar la combinación en el producto/mercado óptimo para cada empresa. La TBR acentúa la opción estratégica, encargando a la gerencia de la empresa las importantes tareas de identificar, desarrollar y desplegar los recursos claves para maximizar su rentabilidad.

Barney (1991) habla que los recursos deben ser de valor, para que se puedan explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas con el objetivo de la ganancia neta a largo plazo, los recursos deben ser raros (lo que representa un diferencial entre la empresa y sus competidores), no perfectamente imitables y sin sustitución (ya que los recursos diferentes pueden generar resultados similares). Aclaró que las rentas anormales pueden ganarse a partir de recursos VRIN, siempre y cuando estos recursos reúnan las siguientes características:

Sean **Valiosos-VALUE** (cuando permiten a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoren su eficiencia o eficacia, explotando oportunidades y neutralizando amenazas);

Sean **Raros-RARE** (entre las empresas competentes actuales y potenciales y si además la estrategia también crea valor, entonces es fuente de una ventaja competitiva o de una ventaja valor, entonces, es fuente de una ventaja competitiva o de una ventaja competitiva sostenible);

Imperfecto Imitable-INIMITABLE (debido a: evoluciones históricas únicas, origen ambiguo, complejidad social como la cultura empresarial, derechos de propiedad, con patentes);

No Sustituible-No Substituible (no hay otros recursos estratégicamente valiosos que sean en sí mismos ni raros ni imitables en la organización hacia el mercado).

Los recursos del Modelo VRIN son difíciles de encontrar. Esto llega a ser especialmente claro cuando observamos el trabajo hecho en las estrategias caracterizadas algunas veces como “economizadoras” (Porter, 2006) éstas incluyen la reingeniería, los

sistemas de la empresa, benchmarking, reducción, y otras propuestas similares para alcanzar mayor eficiencia.

Desgraciadamente, tales técnicas están disponibles para todos los competidores en una industria. Simplemente levantan la barrera para cada uno, usualmente de una manera transparente, y no producen ventaja competitiva a largo plazo.

Barney y Hesterley (2011), describe el Modelo VRIO (con el cambio de no sustituible por el O-Organización, ya que la empresa tiene que ser organizada para poder beneficiarse de sus recursos, el enfoque es a nivel de su funcionalidad y/o utilidad y no al nivel del recurso en sí) como una buena herramienta para examinar el ambiente interno de una empresa.

Afirman que el marco VRIO "representa cuatro preguntas que se deben formular acerca de un recurso o capacidad para determinar su potencial de competitividad:

1. La cuestión del valor: un recurso ¿permite a una empresa explotar una oportunidad ambiental, y / o neutralizar una amenaza al medioambiente?

2. La cuestión de la rareza: en general, ¿es un recurso controlado sólo por un pequeño número de empresas competidoras? (¿Son los recursos utilizados para divulgar los productos / servicios o los productos / servicios por sí mismos raros?)

3. La cuestión de la imitación: ¿tienen las empresas sin recursos una desventaja de coste en la obtención o el desarrollo de ellos? (¿Es lo que una empresa está haciendo difícil de imitar?)

4. La cuestión de la organización: ¿están las otras políticas de la empresa y sus procedimientos organizados para apoyar la explotación de sus recursos raros, valiosos, y costosos de imitar "?

¿Qué tipos de recursos debemos evaluar (por ejemplo, qué tipos de recursos de conducen a una ventaja competitiva)?

- 1) los recursos tangibles,
- 2) los recursos intangibles,
- 3) las capacidades de la organización.

En el cuadro 3.8 pueden verse algunos ejemplos de recursos y capacidades que las empresas pueden considerar como fuentes de ventajas competitivas en los mercados internacionales (Barney, et al. 2011).

Barney detalla algunos ejemplos de este cuadro 3.8, como el excelente servicio al cliente, la capacidad de innovación de los productos y servicios, las excelentes capacidades de desarrollo de productos o la capacidad de contratar, motivar y retener el

capital humano en la empresa.

Cuadro 3.8. Ejemplos de Recursos Tangibles e Intangibles, Capacidad de Organización

Recursos Tangibles	
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivos de la empresa y equivalentes • Capacidad de la empresa para obtener capital • Capacidad de endeudamiento de la empresa
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Moderna maquinaria e instalaciones • Localizaciones de producción favorables • Máquinas y equipos con técnicas de tecnología punta
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Secretos comerciales • Procesos de producción innovadores • Patentes, derechos de autor, marcas registradas
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso efectivo de planificación estratégica • Excelentes sistemas de evaluación y de control
Recursos Intangibles	
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia y las capacidades de los empleados • Confianza • Habilidades de gestión • Prácticas y procedimientos específicos de la empresa
Innovación y Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias técnicas y científicas • Capacidades de innovación
Reputación	<ul style="list-style-type: none"> • Marca • Reputación con los clientes por su calidad y fiabilidad • Reputación de equidad con los proveedores, sin deudas
Capacidad de organización	
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias o conocimientos que la empresa emplea para transferir las entradas a las salidas • Capacidad de combinar los recursos tangibles e intangibles, para lograr el propósito deseado. 	

Fuente: Barney et al.(2011)

De acuerdo con la estructura del modelo VRIO, una respuesta de apoyo a cada cuestión relativa a la empresa que se analiza indicaría que la empresa puede mantener una ventaja competitiva.

El cuadro 3.9. muestra un ejemplo de cómo aplicar el modelo VRIO y el resultado probable de la empresa en distintas circunstancias.

Cuadro 3.9. Modelo VRIO Aplicado al Valor y la Rareza de los Recursos de una Empresa

Si los recursos de una empresa son los siguientes:		La empresa puede esperar:
No son valiosos	→	Situación de desventaja competitiva
Valiosos, pero no raros	→	Paridad competitiva (la igualdad)
Valiosos y raros	→	Ventaja competitiva (al menos temporalmente)

Fuente: Barney et al. (2011)

Así pues si hay altos costes en la imitación la empresa puede disfrutar de un período de ventaja competitiva sostenible.

Costes del aumento de la imitación, debido a una combinación:

- 1) Condiciones históricas únicas (dependencia de la trayectoria; primeras ventajas mudanza),
- 2) Ambigüedad causal (relación entre los recursos y ventaja brumosa),
- 3) Complejidad social (relaciones que no se pueden repetir),
- 4) Patentes (el período de protección que la empresa detiene hasta que finalmente se acabe).

En el cuadro 3.10 se presenta la noción de difícil imitabilidad en el modelo VRIO, cuando los recursos de la empresa son valiosos y raros, es decir, cuando hay una ventaja competitiva, sea temporal, de corta duración o de cambio rápido para una paridad en el sector o una ventaja competitiva temporal o sostenible, de alcance largo de mayor rentabilidad que la empresa saca provecho.

La temporalidad de la ventaja competitiva es un importante indicador para cada mercado internacional de la empresa.

El tiempo varía según las reglas del mercado, las instituciones gubernamentales (tribunales, protección de la propiedad intelectual, control de la corrupción, la burocracia estatal).

Adecuadamente organizado se ocupa de la estructura de la empresa y del control (mecanismos de gobernanza - compensación, estructuras de información, controles de

gestión, relaciones, entre otros).

Estos deben estar alineados con el fin de dar a las personas la capacidad y el incentivo para explotar los recursos de la empresa.

Cuadro 3.10. Modelo VRIO Integrando la Noción de Difícil Imitabilidad

Si los recursos de una empresa son los siguientes:	La empresa puede esperar:
Valiosos, raros, pero no costosos de imitar	Ventaja competitiva temporal
Valiosos, raros, pero costosos de imitar	Ventaja competitiva sostenible (si se organiza adecuadamente)

Fuente: Barney et al., 2011

Según Grant (1991), estos recursos deben tener una duración en el tiempo, ser transparentes, transferibles y capaces de reproducirse.

Estas características tan dispares muestran la complejidad de enumerar los atributos de los recursos y cómo no hay límites claramente definidos.

En la prensa de negocios aparecen conceptos tales como “recursos”, “capacidades” y “competencias” para decir lo mismo, lo que crea una gran confusión interpretativa. Wernerfelt B. (1995) habla de recursos como competencias básicas, lo que significa el aprendizaje colectivo de la empresa, experiencias productivas como coordinadas diferentes y la integración de múltiples flujos de tecnología.

Teece (1997) habla de capacidades dinámicas como activos clave de la empresa. Aunque hay una cierta confusión en la terminología, los recursos, las competencias básicas, las capacidades, los activos para describir casi lo mismo, la teoría basada en los recursos aporta cierta claridad sobre los factores determinantes de la demanda y la ventaja competitiva de una empresa.

Sánchez et al. (2010) afirma que una empresa con capacidades únicas, con una tecnología superior no puede ni siquiera sobrevivir si no consigue coordinar y organizar sus recursos de manera eficiente, es decir, las oportunidades y el desarrollo de nuevos negocios dependen de la competencia de gestión y organización que los empresarios puedan adquirir y desarrollar.

Las aptitudes de organización son la base de la ventaja competitiva de la empresa (Sharma y Vredenburg, 1998; Kusunoki et al., 1998) y esta capacidad se basa en la

organización de los recursos para lograr un determinado objetivo (Helfat, 2003).

En el cuadro 3.11. aparecen las implicaciones competitivas y las económicas de los diferentes factores que componen el Modelo VRIO (Barney et al., 2011).

Cuadro 3.11. Implicaciones Competitivas y Económicas del Modelo VRIO

¿Valiosos ?	¿Raros ?	¿Costoso de imitar?	¿Organizado adecuadamente?	Implicaciones competitivas	Implicaciones económicas
No	No	No	No	Desventaja	Por debajo de lo normal
Sí	No	No	No	Paridad	Normal
Sí	Sí	No	No	Ventaja temporal	Por encima de lo normal (al menos durante cierto tiempo)
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible	Por encima de lo normal

Fuente: Barney et al. (2011)

Debido a que requiere la percepción, comprensión y perspectivas es necesario incluir en el análisis los decisores, sin los cuales no sería posible entender/explotar la evolución de la empresa, incluyendo su desarrollo internacional (Moutinho, 2009).

La práctica muestra que los recursos no tienen potencial para transformarse en ventajas competitivas, pero el potencial de obtención de ventajas competitivas viene de la forma en que la empresa relaciona y explota sus recursos, a través de procesos organizacionales (Amit et al., 1993).

La creciente turbulencia del medioambiente llevó a considerar los recursos y las capacidades organizativas como la principal fuente de ventaja competitiva sostenible y una base ideal para la formulación de la estrategia (António 2006).

Madhok (2006) desarrolló la teoría de las habilidades organizacionales que enfatiza el papel del *know-how*, como siendo un recurso valioso para generar ventajas competitivas, es decir, esta teoría mira la empresa como un conjunto de recursos relativamente estáticos y transferibles que luego son transformados en capacidades a través de procesos específicos de la empresa.

Uno de los grandes méritos de esta teoría se deriva del hecho de que, además de ser capaz de explicar la localización de las actividades, también es capaz de explicar el grado de propiedad que las empresas desean obtener.

Consigue explicar una variedad de formas de marketing y producción en el extranjero, tales como las exportaciones, las *joint ventures*, las filiales de su propiedad, etc. No era el caso de las teorías más tradicionales de los modos de entrada. Esto nos lleva a predecir que una empresa desarrolle actividades de producción y / o comercialización en un lugar donde tiene ventajas competitivas.

Al igual que el Paradigma Ecléctico, la localización en el país de origen será la opción inicial, a falta de mejores alternativas.

Después la empresa evaluará la viabilidad de generar una ventaja competitiva en los mercados de destino elegido a través de una cuidadosa evaluación de la combinación de los recursos específicos de la empresa y los factores relevantes del país objetivo.

Esto significa que, al entrar en el mercado objetivo, la empresa sólo puede tener una estimación del nivel de los requisitos en términos de recursos específicos de la empresa pero puede que no sea capaz de especificarlos de forma cuidadosa (Rodrigues, 2011).

Entre estos factores relevantes, la literatura sobre los modos de ingreso destaca la disponibilidad de recursos (en términos de materias primas y mano de obra cualificada), el tamaño del mercado, el entorno político, el sistema legal, las políticas de gestión e infraestructura, de forma a afectar la capacidad de las empresas para generar estas ventajas competitivas.

En pocas palabras, la capacidad de una empresa para establecer ventajas competitivas en un mercado extranjero dependerá del grado de transferencia, eficiente y eficaz, de recursos que crean valor para esos mercados, así como el grado de compatibilidad entre estos recursos y los factores relevantes para el país receptor (Madhok 2006).

Por ejemplo, mientras que Dunning (1988) enfatiza la ventaja que un determinado lugar puede ofrecer, (Madhok 2006) considera los efectos de localización, tales como dificultades en la explotación de los conocimientos técnicos existentes en una empresa, resultantes de las diferencias entre el contexto del país de destino y país de origen.

Con énfasis en las características que tiene la empresa, este enfoque puede aplicarse también a la elección del modo de entrada de IED.

De acuerdo con Slangen y Hennart (2007), que se refieren a la teoría del crecimiento de la empresa como uno de los fundamentos de la RBV, las empresas ven limitado su crecimiento, ya que sólo pueden contratar o formar a un número limitado de nuevos gerentes en un período determinado de tiempo.

En el cuadro 3.12 podemos ver las diferentes categorías de los recursos según una secuencia de Pike, Roos y Marr (2005), relacionado con el propietario y el control de los recursos.

Cuadro 3.12. Cuadro de Categoría de los Recursos

Grupo de Recursos	Ámbito de Uso	Propietario	Control de lo Recurso
Humano	Recursos que son intrínsecos a las personas como: su creatividad, el comportamiento, la educación y las habilidades	Por los empleados	Por la empresa
Organizacional	Recursos desarrollados por la empresa como: marca, imagen, know-how, cultura, sistemas y estrategias	Por la empresa	Por la empresa
Relacional	Recursos externos que la empresa necesita que afectan el negocio como: proveedores, clientes, reguladores, socios	Por otras partes	Por otras partes
Físico	Propiedades de la empresa, edificios, equipos, materiales y productos	Por la empresa	Por la empresa
Monetario	Fondos de la empresa u otro activo financiero que se puede convertir en equivalente en dinero por la empresa	Por la empresa	Por la empresa

Fuente: Pike, Roos y Marr (2005)

El mantenimiento de la ventaja competitiva depende de la existencia de barreras de imitación, la capacidad de los competidores para la imitación y el dinamismo del sector.

Esta restricción se aplica principalmente al crecimiento de las empresas a través de nuevas inversiones, ya que, en la adquisición, los administradores de las subsidiarias tienden a mantenerse, es decir, cuanto mayor sea el tamaño relativo de la filial en relación con la empresa matriz, mayor será el número de gestores y por lo tanto más dificultades tendrá la empresa matriz para reclutar y entrenar a estos gerentes sola.

Por lo tanto, las sucursales de grandes dimensiones (relativamente a las empresas matrices) tienen más probabilidades de ser adquiridas que de ser establecidas de raíz (Hennart y Park, 1993).

En la figura 3.19 se presenta los factores para garantizar el mantenimiento de la ventaja competitiva.

Figura 3.19. – Factores para el Mantenimiento de la Ventaja Competitiva

Fuente: Hill y Jones, 2005

En el cuadro 3.13 se resumen algunos conceptos centrales de los autores que contribuyeron para la teoría basada en los recursos.

Cuadro 3.13. Teoría de los Recursos: las Principales Contribuciones

Autores	Conceptos Centrales
Penrose (1959)	Recursos, servicios de recursos, oportunidades de la producción
Wernwefelt (1984)	Barreras de posición, activos fijos/recursos de grupos/de proyecto
Rumelt (1987)	Mecanismos de aislamiento
Dierickx, Cool (1989)	Stocks y flujos de activos de economías de compresión de tiempo
Barney (1991)	Recursos físicos, humanos, organizacionales, modelo VRIN (valor, rareza, imitación imperfecta, sin sustitución)
Conner (1991)	Diferencias entre la teoría de los recursos y otras de la empresa
Mahoney, Pandian (1992)	RBV como complemento a otras teorías de la empresa
Barney (2001)	Profundización de los conceptos VRIN/VRIO
Lavie (2006)	Síntesis perspectiva relacional
Kor et al. (2007)	Teoría de los recursos y el espíritu empresarial
Felin et Hesterly (2007)	Síntesis de la perspectiva del conocimiento
Prévot et al. (2010)	Síntesis de la perspectiva de las competencias
Barreto (2010)	Síntesis perspectiva capacidades dinámicas
Mesquita et al. (2008)	Síntesis de la conexión los enfoques basados en los recursos
Connell (2009)	Actualización de la teoría de recursos y argumentos de E. Penrose
Augh et al. (2009)	Teoría de recursos y de marketing
Sirmon et al. (2009)	Aplicación RBV para el sector de los deportes profesionales EEUU
Wu (2010)	Síntesis de la conexión los enfoques basados en los recursos

Fuente: Prévot, Brulhart, Guieu, Maltese (2010)

Priem y Butler (2001) plantearon cuatro puntos clave de la crítica: La RBV es auto-verificación. Barney ha definido una ventaja competitiva como una estrategia de creación de valor que se basa en los recursos que son, entre otras características, valor (1991); diferentes configuraciones de los recursos pueden generar el mismo valor para las empresas y por lo tanto no sería una ventaja competitiva; el papel de los mercados de productos está poco desarrollado en el argumento; la teoría ha limitado implicaciones prescriptivas. Sin embargo, Barney (2001) proporciona argumentos en contra de estas críticas.

Otras críticas son las siguientes: tal vez sea difícil (sino imposible) encontrar un recurso que cumpla todos los criterios VRIO; existe la hipótesis de que una empresa puede ser rentable en un mercado altamente competitivo, siempre y cuando se puedan explotar los recursos de ventaja.

No tiene en cuenta los factores externos sobre la industria en su conjunto, debe considerar también las 5 fuerzas (Porter); a largo plazo la consecuencia que se deriva de una importante fuente de ventajas competitivas sostenibles es la ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982).

Si bien esto es innegable, deja una posibilidad: que la empresa no es capaz de administrar un recurso que no sabe que existe, incluso si un entorno cambiante lo requiere.

A través de un cambio tan externo, la primera ventaja competitiva sostenible podría ser anulada o incluso transformada en una debilidad (Priem y Butler, 2001); la eficiencia de los mercados: depende de la investigación en la premisa de los mercados en general o los mercados de factores eficientes, y que las empresas sean capaces de una precisión de precios. En el futuro, el valor de cualquier estrategia de creación de valor podrían resultar de los recursos (Barney, 1986).

Dierickx y Cool, (1989) argumentan que los bienes adquiribles no pueden ser fuentes de ventaja competitiva sostenible, sólo porque se pueden comprar.

El precio del recurso se incrementará hasta el punto que sea igual a futuro por encima de la media vuelta, u otros competidores que compran recursos, y los utilizan con un valor mayor, estrategia que reduce las rentas a cero (Peteraf, 1993): el concepto de rareza es obsoleto: aunque prominente, está presente en la articulación original de Wernerfelt de la visión basada en los recursos (1984) y el marco posterior de Barney (1991), el concepto de que los recursos tienen que ser raros para ser capaces de funcionar como una posible fuente de una ventaja competitiva sostenible, son necesarios (Hoopes et

al., 2003); sostenible: la falta de una definición exacta de la sostenibilidad hace que su premisa sea difícil de comprobar empíricamente.

Barney (2001) la ventaja competitiva es sostenible si los rivales actuales y futuros han cesado en sus esfuerzos de imitación es muy versátil desde el punto de vista del desarrollo de un marco teórico, pero es una desventaja desde el punto de vista más práctico, ya que no hay explícito un objetivo final.

3.2.5. Teoría de las Capacidades Dinámicas (TCD)

La TCD sugiere que las empresas dentro del mismo sector tienen diferentes tendencias debido a diferentes dotaciones de recursos.

La perspectiva de las Capacidades Dinámicas surge en la última década para mejorar la capacidad explicativa de la Teoría de Recursos y Capacidades en lo que respecta a la obtención de ventaja competitiva sostenible por parte de las empresas cuando estas operan en entornos de rápido cambio (Cruz González, 2009).

La noción de ventaja competitiva requiere no sólo la explotación de las existentes capacidades internas y externas, sino también el desarrollo de nuevas capacidades como resultado de los cambios cada vez más rápidos de los mercados (Hamel y Prahalad, 1989). Las empresas tienen que desarrollar las capacidades para aprovechar nuevas oportunidades sin dejar de aprovechar las oportunidades existentes (Augier y Teece, 2008).

La crítica, en el caso de la teoría de recursos y capacidades, así como en el enfoque de las fuerzas competitivas, se centra en su carácter estático, y la sostenibilidad de la ventaja competitiva, que se deriva de supuestos planteados por ambas teorías.

Se ha considerado improbable en mercados dinámicos (Eisenhardt y Martin, 2000). En efecto, la acumulación de recursos, o el hecho de operar en una industria “atractiva”, no son suficientes para conseguir una ventaja competitiva sostenible (Cruz González et al., 2009).

Los argumentos en este sentido han dado pie a lo largo de la última década, a que se haya desarrollado, por parte de la literatura especializada, en dirección estratégica de una nueva corriente que trata de explicar cómo las empresas son capaces de obtener ventaja competitiva frente a la presencia de cambios que afecten al mercado de productos y/o al de factores, la teoría de capacidades dinámicas (Teece, 2007).

La TCD se centra en la necesidad de distinguir los recursos de las capacidades, con especial énfasis en el proceso dinámico de su construcción. Una capacidad dinámica

es el potencial de la empresa para resolver sistemáticamente los problemas, formado por su propensión a detectar las oportunidades y las amenazas, para tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado, y para cambiar su base de recursos (Barreto, 2010). Esta es una de las más recientes y completas definiciones, integrando la mayoría de las investigaciones pasadas dispersas sobre el tema. La distinción entre los recursos y capacidades es muy clara a diferencia de la que se encuentra en la TBR, las fuentes de ventaja competitiva en el contexto de mercados dinámicos, más que el lado de capacidad ya que los recursos tienden a depreciarse rápidamente (Collis et al., 2007).

Las formas en que los recursos están interconectados, sus propias combinaciones y tipos de interconexiones son relevantes en las capacidades dinámicas (Kay, 2005). Son las nuevas capacidades que debe poseer una empresa debido al entorno en el que se mueve, tan inestable, competitivo y dinámico. Es necesario que las organizaciones sean flexibles, capaces de responder a los cambios que se den en su entorno.

Para la creación de capacidades dinámicas partimos de capacidades latentes, son los recursos que están disponibles en la organización que se pueden utilizar para regenerar viejas capacidades, construyendo de esta manera otras nuevas superando rigideces actuales. Proceden de la experiencia acumulada y consideran las organizaciones como almacenes de conocimiento. Implica un olvido de lo anterior para poder aprender nuevas rutinas y capacidades periféricas. No pertenecen a las capacidades básicas actuales pero existen en cualquier otro lugar de la organización. Separadas especialmente de las capacidades básicas. Actúan como reserva de conocimientos y recursos que sirven para renovar las capacidades básicas. En ellas influye la transferencia de capacidades desde fuera de la organización hasta el núcleo de la misma. La empresa debe ser flexible, adecuándose a esta flexibilidad desde dentro, es decir, desde los recursos y capacidades con los que cuenta en un momento del tiempo. Con este requisito la empresa podrá adelantarse a los cambios del entorno, antes de que estos ocurran y le condicionen su supervivencia. Una empresa flexible y dinámica tiene mayor facilidad que otra para encontrar la ventaja competitiva.

Aunque Wernefelt (1984) ha incluido la capacidad en los recursos, hay los que los distinguen, considerando las capacidades como la forma de organizar los recursos para llevar a cabo una determinada tarea o actividad (Hitt et al., 2009).

La Dinámica se refiere a la capacidad de renovar las competencias para mantenerse en línea con los cambios en el entorno de los negocios.

El término "capacidades" pone especial énfasis en la gestión estratégica con el fin

de adaptar, integrar y reconfigurar las competencias de organización y las funcionales, a fin de lograr el objetivo de mantenerse en línea con la evolución del entorno (Teece et al., 1997).

Las empresas que han logrado éxito en tales ambientes competitivos son las que han demostrado capacidad de respuesta en el momento, rápida y flexible innovación del producto. Capacidades dinámicas se refieren a la capacidad de la empresa para crear, ampliar o modificar su base de recursos para responder a los cambios tecnológicos y los mercados (Helfat et al., 2007). Se refieren a la capacidad de la empresa que tiene que adaptarse de manera proactiva para generar y aprovechar las competencias internas y externas específicas, y por lo tanto adaptarse a cambios del entorno (Teece et al., 1997).

A pesar de su relevancia y el amplio y creciente número de estudios científicos que tratan sobre las Capacidades Dinámicas, el concepto adolece de ciertas carencias terminológicas, no existiendo consenso en la literatura en cuanto a su definición (Wang y Ahmed, 2007). Y lo más importante, la ausencia de consenso en lo que respecta a los factores que influyen en el desarrollo de capacidades dinámicas por parte de las empresas.

Para que una capacidad pase a ser estratégica debe responder a un requisito específico del mercado (es decir, debe ser una fuente de ingresos) debe ser único (de modo que los productos / servicios pueden tener un precio determinado, sin entrar en guerras con la competencia) y difícil de reproducir. Por lo tanto, cualquier activo homogéneo que puede ser comprado y vendido a un precio fijo, no se ajusta en esta noción de estrategia. Un activo distintivo (y por lo tanto estratégico) sólo puede adquirirse mediante la compra de toda la compañía o por lo menos subunidades.

La TBR se centra principalmente en la explotación de los activos específicos de la empresa, mientras que la TCD se relaciona con la identificación de las bases a través del cual la empresa puede construir, mantener y fortalecer los beneficios no comercializables distintivo y difícil de replicar (Moutinho, 2009). En un contexto dinámico, si la empresa quiere mantener su ventaja competitiva, debe ser capaz de alterar su base de recursos y capacidades de forma que éstos le permitan competir con ventaja competitiva en el nuevo entorno. Las capacidades dinámicas son el potencial (no imitable) que las empresas tienen para resolver sistemáticamente los problemas, identificar oportunidades y amenazas, la capacidad para tomar decisiones orientadas al mercado y cambiar su base de recursos (Barreto, 2010).

Una compilación hecha por tres profesores de la U.C.M., en 2009, sobre las principales definiciones de las capacidades dinámicas, cuadro 3.14.

Cuadro 3.14. Principales Definiciones de las Capacidades Dinámicas (CD)

Autores	Conceptos centrales
Schumpeter (1934)	Capacidad Innovación: Proceso de destrucción creativa, factores que reúnen emprendedores como actores clave en el proceso de continuo cambio
Nelson (1991)	Evolución de Facultades Esenciales: Construidas sobre base jerárquica de rutinas organizativas en función de contexto Schumpeteriano o evolutivo
Collins (1994)	Mantiene que existen ciertas capacidades organizativas que guían el ratio de cambio de las capacidades ordinarias
Pisano (1994)	Capacidades de Alterar Recursos: Rutinas estratégicas que los directivos alteran base de recursos de la empresa (adquieren y despojan de recursos, integran todos y los recombinan) para generar nuevas estrategias de creación de valor
Henderson y Cockburn (1994)	Competencias Arquitectónicas: Creación, evolución y recombinación de los recursos, en búsqueda de nuevos orígenes de ventaja competitiva
Teece, Pisano y Shuen (1997)	CD: Habilidad de la empresa para construir /reconfigurar sus competencias internas/externas para adecuarse a entornos de rápido cambio, habilidad organizativa de lograr nuevas/innovadoras formas de ventaja competitiva
Heisenhardt y Martin (2000)	Procesos estratégicos y organizativos específicos (como desarrollo de productos, alianzas o toma de decisiones estratégicas) que operan en mercados mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor
Makadok (2001)	Procesos a través de los cuales las empresas generan rentas económicas por ser más efectivas que sus rivales desplegando recursos
Zollo y Winter (2002)	Patrón aprendido de actividad colectiva mediante el cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas
Winter (2003)	Capacidades organizativas (rutinas de alto nivel) afectadas por el cambio. Inversiones que realiza la empresa para renovar su stock de capacidades
Augier y Teece (2007)	Capacidad (inimitable) de la empresa para formar, reformar y reconfigurar su base de activos para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías
Teece (2007)	Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y nuevas oportunidades tecnológicas, de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables
Wang y Ahmed (2007)	Orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, más importante, al incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales como respuesta un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva.

Fuente: Cruz González y López Sáez y Martín de Castro (2009)

Teece (2009) afirma que las capacidades dinámicas, tales como mercados dinámicos son relevantes en términos de cuatro elementos distintos: abiertos al comercio internacional y se expone a las oportunidades y amenazas asociadas con el rápido cambio tecnológico; el cambio sistémico y la creación de nuevos productos es el resultado de las nuevas necesidades de los clientes; hay un mercado de servicios globales que está bien desarrollado; y hay un mercado mundial poco desarrollado para el intercambio de conocimientos y de tecnología.

En consecuencia, el éxito de la empresa depende de: la búsqueda y aprovechamiento de nuevas oportunidades, la vinculación con los inventos desarrollados in-house desarrollado fuera de la empresa, la transferencia de tecnología eficiente y eficaz dentro y entre las empresas, la protección de la propiedad intelectual, las mejores prácticas de los procesos de negocios, la adopción de nuevos modelos de negocio, la toma de decisiones de una manera no sesgada, el desarrollo de formas de protección de copia de los competidores, y la elaboración de nuevas reglas del mercado global.

Para Eisenhardt et al. (2000), las capacidades dinámicas dependen menos de los conocimientos existentes y más de la rápida creación de nuevos conocimientos sobre situaciones específicas: información en tiempo real, prototipos para pruebas en las etapas preliminares, la experimentación, de múltiples alternativas.

Los procesos son simples, experimentales e iterativos. Este enfoque es coherente con el reconocimiento emergente por los directores de que los fundamentos de las empresas de éxito están más allá de tener áreas de investigación y desarrollo más productivos, tienen mejores ciclos de introducción de productos, la adopción de mejores prácticas y una producción de mejor calidad.

La compañía también tiene que generar y poner en práctica innovaciones de organización y gestión, complementarios a los productos y procesos necesarios para alambicar y mantener una ventaja competitiva (Teece, 2007).

Existe un consenso general en la literatura, las capacidades dinámicas que contrastan con capacidades comunes por su relación con el cambio (Winter, 2003).

Una capacidad dinámica se define por la posibilidad de que la empresa tiene que resolver problemas de manera sistemática a través de su habilidad para identificar oportunidades y amenazas, para tomar decisiones y la orientación al mercado para cambiar su base de recursos (Barreto, 2010).

En el cuadro 3.15 se presentan los autores que más se distinguieron en el estudio de las Capacidades Dinámicas, de acuerdo con una compilación de 2010.

Cuadro 3.15. Capacidades Dinámicas: las Principales Contribuciones

Autores	Conceptos centrales
Fundamentaciones Teóricas	
Schumpeter (1934)	Destrucción creativa
Nelson, Winter (1982)	Teoría de la evolución de la empresa, las rutinas organizativas
Teece, Pisano(1994)	Capacidades dinámicas
Conceptos Clave	
Teece <i>et al.</i> (1997)	Capacidades dinámicas, la ventaja competitiva
Eisenhardt, Martin(2000)	Capacidades dinámicas
Makadok (2001)	Renta económica mecanismos de construcción de CD
Zollo et Winter (2002)	Capacidades operativas, las rutinas organizativas
Winter (2003)	Rutinas, capacidades de "nivel cero"
Helfat et Peteraf (2003)	Ciclo de vida de las capacidades
Lampel, Shamsie (2003)	Recursos específicos, red, las capacidades de reconfiguración de recursos por proyecto
Zotto (2003)	Diferencial de desempeño, las capacidades dinámicas
Desarrollos recientes	
Griffith et Harvey (2006)	Capacidades dinámicas
Teece (2007)	Micro fundamentos del desempeño de la empresa, las CD
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacidades dinámicas
Wang et Ahmed (2007)	Capacidad de absorción, de innovación, de adaptabilidad
Cepeda et Vera (2007)	Capacidades operativas
Ambrosini (2009)	Los niveles de las capacidades dinámicas: incremental, de renovación, de regeneración, la cartera de recursos
Easterby-Smith (2009)	Capacidades dinámicas, la ventaja competitiva

Fuente: Prévot, Brulhart, Guieu, Maltese (2010)

Para Eisenhardt *et al.* (2000), las capacidades dinámicas son procesos organizativos y estratégicos a través de los cuales las empresas obtienen nuevas configuraciones de los recursos cuando los mercados emergen, chocan, se desintegran, evolucionan y mueren.

Ejemplos de procesos de las capacidades dinámicas: desarrollo de productos, toma de decisiones estratégicas, la replicación y la mejora continua, la asignación y reasignación de recursos escasos, el reajuste de los recursos para el reajuste a las nuevas realidades de los productos, la creación de conocimientos, desarrollo de alianzas y

fusiones y adquisiciones, el abandono de las rutinas que ya no crean valor (Cardeal, 2011).

De acuerdo con la escuela basada en los recursos y las capacidades dinámicas, todas las ganancias pueden ser atribuidas a la posesión de un recurso escaso (António, 2006). Distinción importante son las rentas ricardianas que son causadas por factores que surgen del hecho de que la oferta es limitada y las rentas schumpeterianas que se obtienen por las innovaciones (hasta que se imitan, tiempo más corto). Estas últimas es donde se asienta la teoría de los recursos y de las capacidades dinámicas.

El recurso es un activo (tales como patentes, mano de obra cualificada, marca o lugar), mientras que la competencia es un know-how (cómo producir de manera eficiente, ofrecer buen servicio al cliente) que resulta de una combinación de recursos.

Entre todas las funciones sólo tienen un valor estratégico, las que permite montar una estrategia, denominada competencias distintivas (António, 2006).

Para Wang y Ahmed (2007), existen tres niveles en la jerarquía de capacidades: los recursos de la empresa, fundamentales para el desarrollo de sus capacidades, pudiendo ser origen de ventaja competitiva cuando demuestren características VRIO; las capacidades de la empresa, que resultarán en un mayor rendimiento cuando se manifieste la habilidad de la misma de desplegar recursos para conseguir un objetivo deseado y en el último nivel, las capacidades centrales o esenciales de la empresa que son las estratégicamente relevantes para la ventaja competitiva de la misma.

Este tipo de capacidades no sólo permiten competir con ventaja competitiva en el contexto actual, sino que dirigen el cambio en entornos dinámicos.

Para Cruz González et al. (2009), el mecanismo a partir del cual una empresa puede conseguir estar adaptada continuamente a los cambios que se producen en los entornos de carácter dinámico necesita que la empresa sea capaz de aprender de los cambios que ocurren en dichos entornos, es decir, que tenga la capacidad de absolver el nuevo conocimiento procedente del exterior y que sea la propia empresa la que induzca tales cambios en el contexto, capitalizando dicho conocimiento, adelantándose a sus competidores a la hora de plantear respuestas a las nuevas demandas.

Para Wang y Ahmed (2007), el dinamismo del mercado puede estar causado por uno o varios factores, como innovación tecnológica, cambios regulatorios, ciclo económico, cambio competitivo o de las pautas de demanda.

Así, las capacidades dinámicas se basan principalmente en la rápida creación de nuevo conocimiento, más que en el conocimiento existente (Eisenhardt, 2000).

El éxito depende del descubrimiento y desarrollo de oportunidades, de la efectiva combinación de las invenciones generadas interna y externamente, de nuevos modelos de negocio, la protección de la propiedad intelectual (Casadesus y Ricart, 2007).

Si una empresa desarrolla capacidades dinámicas mediante el impulso de sus capacidades de absorción, la habilidad de la empresa de reconocer el valor de la nueva información externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales (Cohen et al., 1990) e innovaciones, el desarrollo de nuevos productos y servicios y métodos de producción y mercados y formas organizativas (Wang et al., 2007) obtendrá un resultado operativo mayor que desarrollar únicamente capacidades de absorción o capacidades de innovación de forma aislada (Cruz González et al., 2009).

Nonaka y Krogh (2009) llaman la atención sobre el hecho de que el análisis estratégico lógico no depende de recursos externos o internos, sino de la flagrante falta de tiempo para los detalles, pero se trata de un compromiso con visión de futuro.

La capacidad de interpretar el contexto y recursos, de manera subjetiva. Estas capacidades también se deben asignar a todos los empleados de la empresa.

En este contexto, la flexibilidad de los recursos humanos es esencial para que las empresas puedan tomar ventaja de los cambios en el exterior.

Una de las críticas a las capacidades dinámicas se refiere a qué capacidades dinámicas se describen en las diferentes industrias, concluyendo que estas capacidades por sí solas no constituyen una ventaja competitiva (Eisenhardt y Martin, 2000).

El valor de cualquier capacidad debe ser evaluado en el contexto de la negociación de la empresa (Barney et al., 2001), es decir, argumentan que las capacidades dinámicas, como su nombre lo indica, no son más que las capacidades que son dinámicas y por lo tanto puede considerarse a la luz de la TBR tradicional.

Dos diferencias de enfoque existentes entre la TBR y la TCD: por un lado, como ha sido mencionado por Baker (2011) la preocupación por el mercado que rodea a la supervisión y la conciencia de las oportunidades y amenazas deben estar presentes en las capacidades dinámicas, así como el contexto interno es el conocimiento y las habilidades de todos los empleados, mientras que en la TBR la industria es estática y estable, la empresa necesita una organización para aprovechar recursos valiosos, raros y difíciles de imitar sobre la propiedad de otra parte de los recursos.

Da demasiado énfasis en la posesión de recursos, dando poco espacio para opciones de subcontratar el acceso de la empresa a ellos (Mathews, 2007), como el TBR.

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Introducción

Para abordar el fenómeno de los factores de éxito y fracaso de las empresas portuguesas del sector de bienes de consumo, con capital, en su mayoría, portugués, que tienen inversión directa portuguesa en España, este capítulo tiene como objetivo, en base a la literatura anteriormente expuesta, explicar en detalle de una forma estructurada, los procesos de internacionalización de los casos y las pautas de su proceso de selección.

4.2. Formulación del Problema

Quizás la tarea más difícil del investigador es la de plantear buenas preguntas, preguntas de investigación, que bajo una determinada perspectiva generen conocimiento y realicen aportaciones a un nexo común de la ciencia (Stake, 2009).

En su parte metodológica, partimos de las ideas expuestas por Strauss y Corbin (2002), tomando como referencia el material escrito disponible (ya publicado o en fase de publicación) donde exponen la pertinencia de la investigación en el campo que nos atañe y cómo seleccionar la información relevante de los casos seleccionados. También existen aportaciones y recomendaciones de investigadores experimentados y la plasmación en base a las entrevistas de experiencia de cada uno de los agentes que fueron decisivos para la elaboración de la presente tesis.

Al seleccionar la metodología a utilizar, Ramos (2011), afirma que el método de investigación de estudios de caso, tiene una fuerza única por su capacidad para manejar una amplia variedad de evidencias, tales como documentos, entrevistas y observaciones directas de fenómenos reales. Subraya también que un estudio de caso se lleva a cabo para obtener información (fundamentalmente cualitativa) sobre un caso representativo de una población con el fin de entender mejor a esta población.

Así, continúa Ramos (2011), las teorías presentan interrelaciones entre variables genéricas –inversión, tipo de interés, ahorro, demanda efectiva u otra– en contextos ideales –una economía mixta de mercado, consumidores racionales, dos países y dos factores.

En consecuencia, las teorías “olvidan” muchos de los detalles de la realidad concreta de aquí o de allí, teniendo solamente en cuenta aquellos que definen el contexto ideal escogido y aquellos que se cree afectan al problema que se intenta resolver. Como

consecuencia de ello, se contrastan las interrelaciones genéricas que las teorías proponen y se han de realizar experimentos apropiados que “acerquen” la realidad a la teoría, utilizando métodos estadísticos que “imiten” el método experimental (Ramos, 2011).

Para Stake (2009), la mayor contribución de la investigación reside en su capacidad para trabajar la pregunta de investigación hasta llegar a una definición correcta de la misma, esto es, se trata de un proceso cognitivo e iterativo en el que mientras se avanza en la investigación se vuelve a empezar y a replantear las preguntas de investigación revisando cuestiones problemáticas como aseveraciones e hipótesis de partida, poniéndolas en tela de juicio, y mejorando su grado de confianza con nuevas observaciones y la confirmación de las observaciones anteriores.

En este estudio el problema en análisis es el siguiente:

Cómo se desarrollan las ventajas competitivas sostenibles en empresas portuguesas de bienes de consumo presentes en el mercado español a través de IED

4.3. Estructura Conceptual

Las teorías económicas traen, en su espíritu, una generalización de conceptos en los contextos ideales, que se alcanza través de la abstracción y la simplificación.

En este contexto, las teorías no buscan ni pretenden analizar los detalles de la realidad concreta de lo que sucede en una u otra situación, sino que únicamente tienen en cuenta aquellos aspectos que cumplen con el marco ideal elegido y se relacionan con el problema que se investiga (Ramos, 2011).

El estudio de caso, investigación empírica que es experimental y cualitativa, intenta estudiar un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes, basándose en muchas fuentes de evidencia y necesitando del desarrollo previo de las proposiciones teóricas para guiar la recopilación y análisis de datos (Ramos, 2011).

No estamos interesados en comprobar las teorías, pues esa tarea ya la hicieron otros, sino, más bien, en ver que es lo que ocurre en un lugar y tiempo específico –en un caso– cuando realmente se toman medidas que están basadas en última instancia en alguna teoría, es decir, queremos hacer un “estudio de caso”.

Este ejercicio no pretende –ni debe pretender– contrastar la teoría en cuestión sino, más bien, entender el papel que la forma específica de implementar las medidas y la influencia del contexto tienen en los resultados y objetivos.

Lo importante será en este estudio, entonces, lo concreto –el caso– y no lo general –la teoría– y, por lo tanto, la técnica de investigación ha de ser distinta de la de comprobar teorías pues no se trata de eso sino de entender cómo una situación concreta puede modificar unas interrelaciones generales que, se supone, han sido contrastadas anteriormente por los métodos apropiados. O sea, se trata ahora de aprender del caso concreto, de aprender de la experiencia.

En consecuencia, lo que el estudio de caso proporciona como resultado no es nunca la comprobación o el rechazo de una hipótesis general sino, por el contrario, un conjunto de enseñanzas prácticas y concretas al respecto tanto de la forma de tomar las medidas como del papel de las condiciones institucionales, culturales y geográficas en la consecución, o no, de determinados objetivos que, en teoría, debían ser –en general- los resultados de tomar aquellas medidas.

Son unos conocimientos concretos, y por tanto no generalizables, pero interesantes y útiles al menos por dos razones: a) porque nos enseñan la importancia de lo concreto que es, por cierto, la realidad en que vivimos y b) porque puede sugerir qué otras medidas habría que tomar para que lo concreto del caso no modifique de forma radical los resultados esperados de una política económica y/o qué cambios en el contexto serían convenientes para que esa política fuera eficaz. Lo cual, aunque concreto y no generalizable, es útil para el caso y, además, sugiere ideas a tener en cuenta para otros casos similares.

Visto de forma negativa, hay que insistir que un estudio de caso no vale ni para aceptar ni para rechazar teorías; ni tampoco los resultados concretos de las políticas inspiradas en aquellas, sean positivos o negativos, pueden extrapolarse sin más pues, precisamente, no se han obtenido en un contexto genérico –experimental o “simulado”- sino en el del caso que se trate en la investigación.

Lo que el estudio proporciona básicamente son conocimientos a tener en cuenta a la hora de implementar políticas similares en otros contextos al advertirnos de los problemas que podrían darse, precisamente, por no tener en cuenta la forma de llevar a la práctica tales políticas y/o por la influencia del contexto (Ramos, 2011).

El estudio de caso muestra la relevancia de lo concreto para la práctica de la intervención en el mundo real; nada más y nada menos.

En los estudios de caso (Yin, 2010) la riqueza del fenómeno y el alcance del contexto de la vida real requieren que los investigadores se enfrenten a una situación en la que se utilizan múltiples muestras de evidencia, de manera que los datos convergen para

triangular. El método del estudio de caso permite a los investigadores mantener las características holísticas y significativas de los eventos de la vida real –como las relaciones internacionales o la maduración de las industrias.

A veces hay confusión con el uso de metodologías de estudio pedagógico en el estudio de caso como herramienta de enseñanza, popularizado en los ámbitos de la gestión y la economía o utilizadas intensivamente en las escuelas de negocio más prestigiosas bajo la denominación de método del caso (Garvin, 2003). En esta situación, el estudio de caso no tiene que contener una interpretación completa y precisa de la situación actual, porque su propósito es establecer el marco para la discusión y el debate entre los estudiantes.

Los criterios de búsqueda en los estudios de caso pedagógicos no necesitan presentación rigurosa de los datos empíricos, mientras que en los estudios de caso de la investigación si la necesitan (Caulley & Dowdy, 1987).

Los estudios de casos se utilizan como un método de investigación en las disciplinas de las ciencias sociales, desde la administración pública (Agranoff, R. 2007), gestión y marketing (Gibbert & Ruigrok, 2010), pasando a través de la salud pública (Pluye, Potvin, Denis, Pelletier & Mannoni, 2005) o la educación (Stake, 1995) entre otros.

Incluso en la economía se encuentran los estudios de caso, donde la estructura de una industria en particular o la economía de una ciudad o región puede ser investigada (Yin, 2010).

La necesidad de saber "por qué" o "cómo" cierto evento ocurrió, inclina al estudio de caso, es decir, las preguntas "cómo" y "por qué" probablemente favorecen el uso de estudios de caso.

Por lo tanto la definición de la pregunta de investigación es probablemente el paso más importante a tener en cuenta en el proceso de investigación (Yin, 2010).

El estudio de caso es ampliamente utilizado en el análisis de la situación actual, cuando los comportamientos relevantes no pueden ser manipulados, apoyándose en la observación directa de los hechos objeto de estudio.

4.4. Propositiones de Investigación

Para Yin (2010), las cuestiones o proposiciones de investigación son probablemente el paso más importante a tener en cuenta en el proceso de investigación,

viendo cuáles tienen fondo y forma.

Son cinco las proposiciones que se propone en este estudio:

En el caso de los mercados extranjeros, los recursos y capacidades internos de la empresa aparecen como la base más estable para la formulación de estrategias, más que el enfoque basado en el cliente externo (António, 2006). Por lo que podemos formular la siguiente proposición:

Proposición 1 – Las empresas portuguesas invirtieron en España cuando se dieron cuenta de que tenían sus propios recursos y capacidades para hacerlo.

La capacidad dinámica de la empresa es su potencial para resolver sistemáticamente los problemas, formada por su propensión a detectar las oportunidades y las amenazas, para tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado, y para cambiar su base de recursos (Barreto, 2010). Por lo que podemos formular la siguiente proposición:

Proposición 2 – Las empresas portuguesas han cambiado su estrategia en base a la adquisición de un conocimiento del mercado español cada vez mayor.

Nonaka y Krogh (2009) llaman la atención sobre el hecho de que el análisis estratégico lógico no depende de recursos externos o internos, sino de la flagrante falta de tiempo para cuidar los detalles que hacen prosperar una empresa. Pero como se trata de un compromiso con visión de futuro, teniendo la capacidad de interpretar el contexto y los recursos de manera subjetiva, las capacidades deben asignar a todos los empleados de la empresa. Por lo que podemos formular la siguiente proposición:

Proposición 3 – La estabilidad y la experiencia de los altos directivos permite conocer los detalles de las operaciones de internacionalización y es fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas en España por el conocimiento del mercado.

Disponibilidad de recursos (en términos de materias primas y mano de obra cualificada), el tamaño del mercado, el entorno político, el sistema legal, las políticas de gestión e infraestructura, así como ser capaces de afectar la capacidad de las empresas para generar estas ventajas competitivas son algunos de los aspectos a tener en cuenta para elegir el modo de ingreso de la empresa en otro país. La capacidad de una empresa para establecer ventajas competitivas en un mercado extranjero dependerá del grado de transferencia, eficiencia y eficacia, de recursos que crean valor para esos mercados, así como el grado de compatibilidad entre estos recursos y los factores relevantes para el país receptor (Madhok 2006). Por lo que podemos formular la siguiente proposición:

Proposición 4 – El éxito de las empresas que internacionalizan se correlaciona con la de los recursos hacia los factores relevantes en el caso español.

Las capacidades dinámicas se basan principalmente en la rápida creación de nuevo conocimiento, más que en el conocimiento existente (Eisenhardt y Martin, 2000). El éxito depende del descubrimiento y desarrollo de oportunidades, de la efectiva combinación de las invenciones generadas interna y externamente, de nuevos modelos de negocio, o la protección de la propiedad intelectual (Casadesus y Ricart, 2007). Por lo que podemos formular la siguiente proposición:

Proposición 5 – Para tener una ventaja competitiva en España, las empresas portuguesas de bienes de consumo han desarrollado mecanismos de conocimiento de los cambios del mercado para crear ventajas competitivas.

4.5. Modelo de Análisis: Estudio de Caso

El estudio de caso es utilizado principalmente por las ciencias sociales como método de investigación adecuado para la comprensión de los complejos acontecimientos y contextos, cuando están involucrados varios factores (Yin, 2010).

También señala que como resultado no aporta ninguna prueba de una hipótesis general, sino que son un conjunto de aprendizajes concretos y prácticas sobre cómo tomar medidas, que permiten extraer conclusiones acerca del papel que juegan las condiciones institucionales, culturales y geográficas.

La elección de este tipo de investigación, por lo tanto permite que la energía se centre en poder extraer conclusiones cualitativas determinantes de una mejor comprensión de las empresas de capital mayoritario portugués con presencia en España, su pertenencia al sector de gran consumo, y con inversiones permanentes productivas o transformadoras –no solo comercializadoras- en el presente caso en España, nuestra única vecina, considerada por los expertos en la internacionalización, como la expansión natural de nuestra internacionalización por motivos geográficos y culturales.

Para Yin (2010) el estudio de caso es preferible cuando: el tipo de pregunta de investigación es el "cómo" y el "por qué"; cuando el control que el investigador tiene sobre los eventos es muy bajo; o cuando el foco temporal está en los fenómenos contemporáneos en el contexto de la vida real.

El estudio de caso se prefiere en el examen de los acontecimientos contemporáneos, pero cuando los comportamientos relevantes no pueden ser manipulados. Tiene muchas de las técnicas utilizadas en la investigación histórica, pero añade dos fuentes de evidencia que no suelen incluirse en el repertorio del historiador: la

observación directa de los hechos objeto de estudio y las entrevistas de personas involucradas en los hechos.

La fuerza única del estudio de caso es la capacidad de manejar una amplia variedad de pruebas –documentos, herramientas, entrevistas y observaciones- más allá de lo que puede estar disponible en un estudio histórico convencional.

Hay ciertos prejuicios contra el método de estudio como la falta de precisión debido a la falta de información pertinente y su conexión con los resultados presentados o la confusión entre la enseñanza y la investigación de estudios de caso, o incluso que esta metodología ofrece poca base para la generalización científica, siendo la respuesta corta (Yin, 2010).

Es que los estudios de casos, como los experimentos, son generalizables a proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos, por lo tanto, el estudio de casos no representa una "muestra", sino ampliar y generalizar teorías (generalización analítica) y no enumerar frecuencias (generalización estadística).

Algunos metodólogos notables sugieren que los experimentos, a pesar de establecer la eficacia de un evento, están limitados en su capacidad para explicar el "cómo" y el "por qué" del fenómeno estudiado, por lo tanto deberían ser utilizados y apreciados los estudios de caso como adjuntos a experimentos en lugar de alternativas a ellos para proporcionar evidencia adicional de la eficacia (Cook & Payne, 2002; Veerman & Van Yperen, 2007).

Para Ramos (2011), para encontrar lo que se busca hay que tener muy claro qué es eso que buscamos. Y, según he argumentado, la utilidad del estudio de caso es que nos proporciona enseñanzas sobre la importancia de lo concreto respecto a la eficacia de la acción.

Así, en un estudio de caso queremos saber por qué unas determinadas acciones han tenido éxito o han fracasado en ese caso.

Las acciones –o medidas de política económica- se sustentan en creencias, o en teorías fundadas que relacionan unas variables explicativas con otra u otras variables explicadas o, dicho ya en lenguaje práctico, unos medios con unos fines. Es decir: se realiza(n) tal(es) acción(es) –se toman tales medidas- para conseguir tal(es) objetivo(s).

En consecuencia, a la hora de elegir un estudio de caso hay que empezar por considerar el área de interés teórico en la que el caso se inscribirá.

Así podemos estar interesados en las teorías de las ventajas de la apertura comercial para el crecimiento, o en la de los microcréditos para la reducción de la

pobreza, o en la de las privatizaciones para obtener mejoras o reducciones de la eficiencia, o estrategias en el proceso de internacionalización, como es este estudio, de la economía portuguesa a fin de extraer conclusiones de experiencias pasadas y presentes relativas a la implementación de esas políticas.

Esta es una parte fundamental del estudio de caso: qué funciona o no funciona en un caso concreto.

Y aquí la recomendación concreta es escoger una interrelación teórica que esté bien fundamentada dentro de alguna de las escuelas teóricas relevantes y, naturalmente, dentro de un área de nuestro interés y sobre la que tengamos algunos conocimientos teóricos previos.

Y después, claro, hay que buscar el caso apropiado en el cual se va a intentar averiguar, recordemos, qué variables específicas del caso afectan a los resultados previstos por la teoría en cuestión. Es decir, debemos escoger aquellas experiencias prácticas que aplican la teoría que nos interesa y, mejor aún, que sabemos, o al menos sospechamos que han tenido mucho éxito en el logro de sus objetivos o que, por el contrario, han fracasado.

O, también, escoger una experiencia de cada –de éxito y de fracaso– si las hubiera. La razón es obvia: no estamos comprobando o refutando la teoría sino aprendiendo de la experiencia concreta a sabiendas de que las teorías son abstractas y la práctica muy concreta. Por tanto, queremos saber porque aquí o allí la teoría ha funcionado muy bien y porque en otros lugares no.

Además de buscar casos de éxito y/o de fracaso también deberíamos buscar casos que sean accesibles y sobre los que sepamos que hay datos o que es factible recogerlos.

Accesible se refiere aquí a la distancia, al idioma, o a las características culturales de la comunidad implicada pues en un estudio de caso, debido a su detalle, es frecuente que sea necesario el conocimiento directo, la consulta de fuentes locales y, a veces, la realización de encuestas o de entrevistas y todo ello implica, obviamente, ir al sitio y poder entenderse con las personas de la población estudiada.

E, igualmente, está, como casi siempre, la cuestión de los datos, o sea, el saber si para el caso que nos interesa hay datos disponibles de las variables que, en principio, creemos que nos van a hacer falta y/o si será posible rellenar las lagunas con datos elaborados por nosotros.

Y para esto es determinante realizar una exploración inicial del caso y, a su vez, esa exploración depende, básicamente, de la distancia y del idioma.

En resumen, para Ramos (2011) si queremos obtener enseñanzas prácticas seamos prácticos también nosotros y no nos empeñemos en estudiar casos lejanos y en idiomas que no conocemos por muy interesantes que sean.

4.6. Metodología de la Investigación

La investigación vinculada a los casos de estudio se enfrenta a la situación técnicamente complicada en la que hay muchas más variables de interés que no siempre son cubiertas con los datos empíricos de distintas fuentes, en los que se necesita para conseguir una convergencia triangular desarrollar previamente las proposiciones teóricas para guiar la recopilación de datos y análisis (Yin, 2010).

Una vez elegido el caso o casos que se van a estudiar hay que empezar la investigación. Una investigación que estará marcada por sus objetivos: encontrar qué aspectos de la realidad concreta son explicativos del éxito o del fracaso de las políticas de cuya aplicación al caso sería un ejemplo (Ramos, 2011).

No basta pues con hacer una descripción, o un informe, de lo que ha pasado sino que hay que interrelacionar características específicas de esa realidad con los resultados obtenidos en la implementación de unas medidas.

Como no podemos estudiar “todo”, pues los casos aunque concretos son inabarcables en su descripción total, debemos tener pistas o sospechas que nos orienten. Para eso disponemos, en primer lugar, de las teorías -y de lo ocurrido en experiencias similares, si las hubiera- así como de la información accesible sobre lo que ha pasado, o está pasando, en esa realidad con relación a la problemática definida por los medios utilizados y por los objetivos perseguidos.

Por tanto, lo primero, sin duda, es conocer bien las teorías que sustentan las políticas o acciones emprendidas.

Es decir, saber el detalle de esas teorías y de los supuestos simplificadores y de contexto en que se basan ya que, evidentemente, el grado de discrepancia o de coincidencia entre tales supuestos y la situación real del caso que se estudia puede ser una de las razones de la eficacia o ineficacia de las acciones llevadas a cabo.

En segundo lugar, hay que entrar en el detalle sobre cómo se han puesto en práctica las medidas generales que las teorías proponen. Y ello por muchas razones. Para empezar porque a veces no se hace lo que se dice, de forma que un gobierno –o una empresa– declara su adhesión a unas políticas y luego toma unas medidas concretas que no son la plena aplicación de esas políticas –generalmente lo que ocurre es que se toman

medidas alternativas o/y complementarias en diferentes ámbitos: por un lado se reducen aranceles y elevan las subvenciones, esto queda patente en la Teoría Second Best o Subóptimo. Otras veces las medidas concretas son incompletas o inadecuadas en el contexto específico de ese país, región o sector.

Así que el investigador que estudia un caso tiene que entrar en el detalle concreto de qué es lo que se ha hecho y se está haciendo realmente para poner en práctica esta o aquella teoría porque, claro, la primera razón de que una teoría no funcione es que simplemente no se haya puesto en práctica de forma coherente, continuada y adecuada.

Y esto llevará a estudiar no sólo los discursos y declaraciones sino los decretos y, sobre todo, los reglamentos concretos que se suponen plasman los medios que la teoría recomienda para alcanzar determinados objetivos.

Teniendo un conocimiento detallado de la teoría en que se basan las políticas y de las medidas concretas con las que se han pretendido poner en práctica tendremos ya un conjunto de pistas sobre qué aspectos de la realidad del caso –del país, de la región, de la comunidad, del sector o de la empresa– conviene investigar para ver si esos aspectos son responsables, o corresponsables, de los resultados obtenidos.

Así, por ejemplo, los resultados quizás no sean los esperados porque las medidas no tuvieron en cuenta que la población indígena de esa región rechaza ciertos valores o no está acostumbrada a procedimientos formalizados o, en otro caso, porque las medidas no tuvieron en cuenta que muchos inmigrantes ilegales no tienen contratos escritos aunque lleven varios años en el país de acogida o, por el contrario, porque es muy fácil falsificar tales contratos exigidos por las autoridades.

Es decir, en el estudio de caso hay siempre una dialéctica entre lo que la teoría dice y el detalle de su implementación real y entre ese detalle y las características concretas de la población y del entorno en que se aplican las políticas.

Por consiguiente el investigador siempre estará “yendo y viniendo” de las teorías y las políticas concretas a la realidad del caso y al revés.

Siendo así, de ese ir y venir de dónde irán saliendo las hipótesis explicativas se podrán deducir los resultados que serán, o no, los esperados y deseados.

Y en este proceso siempre está presente qué es lo que los agentes competentes pretenden y como tratan de lograrlo, para relacionar así las medidas concretas y detalladas y/o las características del contexto institucional, cultural y geográfico con los resultados de éxito o de fracaso que se han dado en esa parte del mundo y del tiempo, o sea, en ese caso.

Basado en la experiencia práctica de profesor invitado en la Universidad Lusófona de Lisboa en la cátedra de Economía Internacional durante varios años, de profesor en el ISCTE Business School de Lisboa en la cátedra de Marketing Internacional desde 2010, en mis tareas como consultor para apoyar a las empresas portuguesas en la definición de sus estrategias de internacionalización para España y de haber asesorado, con base en Madrid, de 2005 a 2007, algunos casos de grandes empresas y PYMES portuguesas que querían internacionalizar hacia España comencé a ver cómo plantear la cuestión de investigación que, por otra parte, dada la actual situación económica que Portugal está sufriendo hace aún más relevante que este tema se sigan desarrollando y compartiendo.

La recopilación inicial de datos se llevó a cabo en centros académicos, artículos científicos y tesis de doctorado en la Universidad Complutense de Madrid e ISCTE Business School, tanto en términos de datos y estudios a través de ABI/Inform y AICEP como de las empresas.

Una de las competencias clave de los investigadores cualitativos es la experiencia. Nos hemos basado también en la experiencia de hacer planes de negocios internacionales, tanto para las empresas portuguesas a internacionalizar, como para las españolas y alemanas para llegar a Portugal, así que las fuentes de información utilizadas en esta tesis son extensas. También con algunas de las empresas portuguesas en estudio, trabajé hasta 17 años como consultor de ellos, por un lado el conocimiento de la realidad del sector de bienes de consumo es un constante aprendizaje y por otro el desarrollo de empresas de este sector de bienes de consumo y su internacionalización que es patente desde 1995.

En las reuniones con los ejecutivos responsables de la internacionalización de las empresas portuguesas en España, las entrevistas fueron semiestructuradas conteniendo seis aspectos principales y once cuestiones de orientación vinculadas al entorno de ese momento.

Las reuniones eran precedidas de un envío por mail o fax, después del contacto telefónico, de algunas cuestiones de respuesta más simple.

Con la recogida de la información enviada por las empresas, preparé la entrevista personal con un guión para cada situación, siempre con el objetivo de recoger el pensamiento del interlocutor sobre todo acerca del proceso de expansión de sus horizontes comerciales a España.

En el tratamiento de los resultados de las empresas portuguesas era importante poder determinar qué conocimiento tenían las empresas que decidieron invertir en España, cómo tomaron la decisión de hacerlo y qué modelo de racionalidad o juicio se

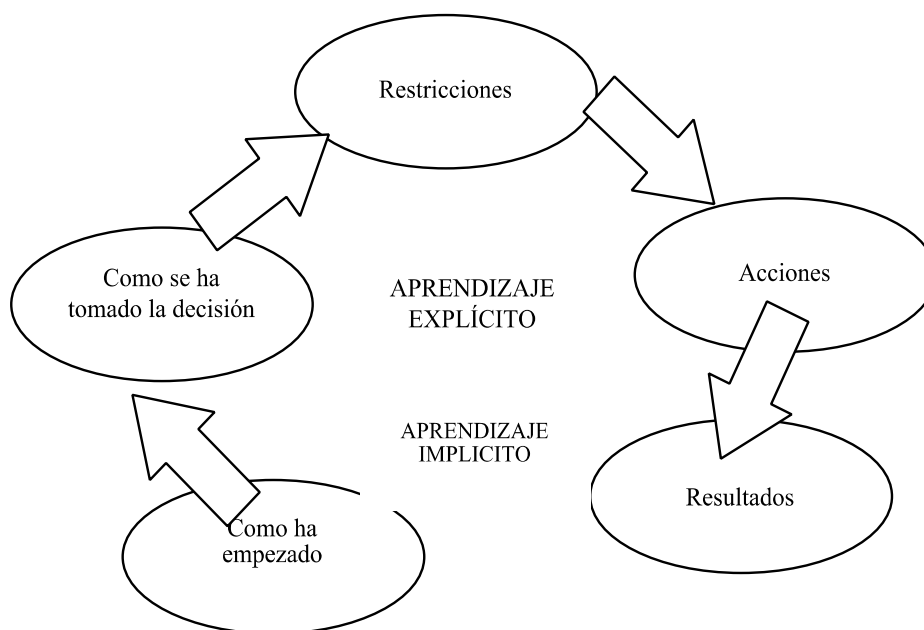
tomó en consideración.

Todos los análisis de Porter sobre los factores de su diamante competitivo nos revelan la racionalidad explícita y no se refieren ni evalúan el papel del conocimiento tácito de la experiencia adquirida por las ventajas competitivas.

Esta visión se opone a la teoría de gestión que durante treinta y cinco años insistió en que el conocimiento tácito y el aprendizaje implícito adquirido mediante la experiencia son vitales para obtener la ventaja competitiva.

Nonaka y Takeuchi (1999) presentan cómo se producen los procesos de aprendizaje en las empresas a partir de la consideración de los tipos de conocimiento: el conocimiento tácito (aquél que reside en las personas y no se puede formalizar) y el conocimiento explícito (formalizado e independiente de las personas), que tiene gran impacto en las tomas de decisiones de internacionalización.

Figura 4.1 - La Toma de Decisión para la IED en España y las Ventajas Competitivas



Fuente: Adaptado de Oliveira, T. 2007. (MIT Sloan presentación)

Actualmente se reconoce en el ámbito de los estudios de economía, gestión y psicología organizacional que el conocimiento tácito es crucial para la conquista o mantenimiento de las ventajas competitivas (Nonaka, 1995; Baumard, 1999).

Los autores hablan de los modos de conocimiento individual y colectivo que son tanto explícitos, es decir, conocimientos técnicos que tienen capacidad para ser

transmitidos a la empresa, el saber que se puede reflejar, transmitirse o compartirse entre las personas sin ninguna dificultad, como tácitos, es decir, el resultado de la experiencia, creatividad e intuición, y que es intrínseco a cada persona (Jiménez, 2011).

Los individuos pueden adquirir conocimientos explícitos de otros y obtener un *feedback* y capitalizarlos, pero ellos también asimilan e interiorizan el conocimiento personal y colectivo a nivel tácito.

Ohmae (1989), Nonaka y Takeuchi (1995) e Ichijo y Nonaka (2007), reconocieron los casos de éxito de conocimiento tácito superficial a través de prácticas de grupos de reflexión en empresas japonesas, asociándolos con la mejora continuada del nivel de los métodos de trabajo operacionales.

Spender (1996) identificó el papel y la importancia de ambos conocimientos tácitos individuales y colectivos y su interrelación.

En este trabajo de investigación tenemos que saber los modos de conocimiento individual y colectivo, quién ha tomado la decisión de invertir y por qué, basado en que “*knowledge modes*” (¿experiencia?, ¿casos ejemplares?, ¿intuición?, ¿liderazgo carismático?)

El principal objetivo de las entrevistas a realizar a los gestores será contrastar sus opiniones con las teorías fundamentales. Esta forma de proceder se apoya en el trabajo de Glaser y Strauss (1967) y su forma de entenderlos conocimientos ilícitos a través de la relación del estándar, entre los actores sociales .

Como expone Charmaz C. (1994), la teoría fundamentada permite incluir la observación del trabajo práctico.

Por eso incluye: (1) Proposiciones iniciales para abordar las características relevantes de los datos sobre las diferentes teorías de las ventajas competitivas; (2) Comparación entre casos –las diferentes empresas explotan las semejanzas y diferencias (personales, sectoriales); (3) *feedback* y otra información para reforzar o contrariar el concepto estructural emergente.

O, como Shah y Corley (2006) refieren: “la construcción de la teoría fundamentada es un proceso.

Sus componentes incluyen la identificación de la cuestión teórica de interés, escoger y adecuar el contexto de investigación y escoger una muestra dentro de ese contexto”

El método podrá incluir la observación del trabajo práctico *one-to-one*, o la observación y participación en situaciones y procesos, y dialogar con los actores sociales

como forma de aclarar los medios a utilizar en un contexto específico.

También permite retirar algún *feedback* de, por ejemplo, intervenciones de las estructuras conceptuales iniciales y el nivel para el cual puede sugerir nuevas hipótesis para una investigación futura.

4.7. Estrategia de la Investigación

La estrategia en la selección del sector tuvo como finalidad elegir un área suficientemente conocida para la mayoría de los ejecutivos de Portugal, el sector de bienes de consumo, y en base a esa información, vincularlo a las empresas portuguesas de capital mayoritariamente portugués con inversión directa en España, presentan ventajas competitivas en este sector.

Con estos elementos de partida se estudió el abanico de empresas portuguesas que al invertir en España con IED tienen algunas de estas ventajas competitivas.

4.8. Captura de Datos

Yin (2010), señala que la información documental es relevante para todos los hilos de un estudio de caso y esta información es cada vez más disponible a través de búsquedas en Internet.

Para los estudios de caso es muy importante el uso de los documentos internos de las empresas para apoyar y mejorar los datos de otras fuentes.

Aconseja que antes de realizar el trabajo de campo hay que tener un conocimiento previo del objeto de estudio, algo que se puede adquirir, por ejemplo, con una búsqueda en Internet que puede producir información valiosa, advirtiendo que la información allí albergada ha sido escrita con un propósito específico y para algunas audiencias específicas, y que en general no tienen garantía de autenticidad exactitud en los registros.

Las fuentes documentales sobre las empresas antes de las entrevistas específicas sobre la cuestión de investigación fueron clasificadas en dos amplios niveles: fuentes documentales de la empresa y fuentes documentales fuera de la empresa.

Ejemplos de fuentes documentales dentro de la propia empresa fueron los consultados y analizados en detalle procedentes de la página web tanto en Portugal como en España, los informes sobre las cuentas de las empresas, las entrevistas concedidas a los medios de comunicación, publicidad y comunicación en revistas, y otras publicaciones

internas.

Ejemplos de fuentes documentales fuera de la empresa son informes sectoriales, tesinas y tesis doctorales, anuarios, revistas y periódicos especializados en el mundo de la empresa.

Otras fuentes documentales fuera de las empresas consultadas fueron bases de datos científicas sobre la temática como ABI/Inform, otros organismos internacionales como el FMI, el Banco Mundial, la UNCTAD, o en las webs de asociaciones profesionales y empresariales en Portugal y España.

Los artículos utilizados cuentan en su mayoría con sistemas de control de calidad en las publicaciones consultadas evaluados por expertos internacionales.

Después del análisis de estos grupos de datos, hubo una entrevista con la dirección de las empresas para escuchar sus opiniones sobre los datos y las conclusiones que posteriormente han sido volcadas en este estudio.

Los inputs de esas reuniones fueron nuevos datos en el proceso investigador que corroboran las conclusiones aquí presentadas.

El protocolo de estudios de caso y otros procedimientos correspondientes han sido respaldados por la investigación académica.

La consulta directa y personal a muchos individuos del mundo académico y empresarial ayudó en la realización de las entrevistas a los responsables de las empresas analizadas como casos de estudio, que resultaron por ello más ricos en información y con cuestiones más pertinentes y centradas en el tema de esta investigación.

Algunas similitudes entre las observaciones cuantitativas y cualitativas son notorias (Stake, 2009). La observación cuantitativa trabaja para desarrollar conjuntos de datos codificados, dando lugar a una covariancia basada en la observación, mientras que la observación cualitativa trabaja con episodios de relación única para formar una sola descripción del caso.

Después de la recogida de datos para cada estudio de caso se procedió a las entrevistas individuales. Si hubo posibilidad, se optó por los responsables del proceso de internacionalización que actualmente están encargados de este importante departamento.

Stake (2009) señala que los investigadores cualitativos se enorgullecen de descubrir y representar las múltiples perspectivas en el caso, siendo las entrevistas la vía principal para percibir las múltiples realidades.

Se esperaba que cada entrevistado hubiera tenido una experiencia única, y que la contase a modo de experiencia reflejando los episodios más importantes que

determinaron la toma de decisiones y su vinculación con las explicaciones que les unen con los hechos.

El cuadro 4.1 muestra las seis fuentes de evidencia que un estudio de caso debe contener, así como las fortalezas y debilidades de cada uno.

Cuadro 4.1 - Seis Fuentes de Evidencia: Fortalezas y Debilidades

Fuente de evidencia	Fortalezas	Debilidades
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Estable - puede revisarse repetidamente • Discreta-no fue creada como resultado del estudio de caso • Exacto- contiene nombres, referencias y detalles exactos de un evento • Amplia cobertura - largo período de tiempo, muchos eventos y entornos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperabilidad-difícil de encontrar • Selectividad en parte, si la recogida es incompleta • Parcialidad del informe - refleja la parcialidad (desconocido) del autor • Acceso - puede ser negado deliberadamente
Registro archivo	<ul style="list-style-type: none"> • Preciso y generalmente cuantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad por razones de privacidad
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivas - se concentra en los temas del estudio de caso • Perceptibles - proporcionan inferencias y explicaciones causales percibidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcialidad debido a las preguntas • Parcialidad de la respuesta • Imprecisiones por falta de memoria • Reflexión - el entrevistado da lo que el entrevistador quiere oír
Observaciones directas	<ul style="list-style-type: none"> • Realidad - cubre los eventos en tiempo real • Contextual - cubre el contexto del “caso” 	<ul style="list-style-type: none"> • Consume tiempo • Selectividad – difícil amplia cobertura • Reflexividad - evento puede realizarse de manera diferente • Coste - horas de los observadores
Observación de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Discernible para el comportamiento y las razones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Sesgo debido a la manipulación de los eventos por el observador participante

Fuente: Yin (2010)

En este estudio se utilizó una variedad de fuentes de evidencia de datos, tal como se resume en el Cuadro 4.2, más allá del conocimiento de algunos años de seguimiento de su desarrollo empresarial, tanto como consultor estratégico o como formador en programas de formación estratégica o de negociación comercial en casi 20 años de trabajo conjunto con algunas de estas empresas en estudio en esta tesis.

Cuadro 4.2 - Fuentes de Datos de los Casos de Estudio

Fuentes de Datos	Caso / Número					Ejemplos
	Delta	Derovo	Lactogal	Renova	Sovena	
Entrevistas	9	5	4	7	6	Responsables de las empresas
Archivo de documentos	24	16	20	23	24	Libros, tesis, revistas internas de las empresas, ventas, balances sociales
Observaciones directas	7	5	5	7	7	Presencias en las empresas; cuadros y empleados en contexto laboral
Artículos de prensa	26	17	22	23	27	Tomados de internet, de prensa escrita, comunicados de prensa

Fuente: Elaboración Propia

Se llevaron a cabo entrevistas piloto con algunos de los responsables de la internacionalización de las empresas estudiadas, como propugnó Stake (2009).

En las entrevistas algunas han sido individuales otras colectivas en que la empresa reunió sus directivos estratégicos para ayudar a repensar estratégicamente algunas acciones que pueden ser ejecutadas en el año de 2012 o mismo en 2013.

En el cuadro 4.3. se presenta la validación y la fiabilidad que un estudio de caso debe encuadrar, de acuerdo con Yin (2010), en especial las pruebas que van a apoyar los criterios de calidad y de objetividad de un estudio cualitativo como es el de estudio de caso.

Cuadro 4.3 – Pruebas para Evaluar la Calidad y Objetividad de un Estudio de Caso

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase aplicación de investigación
Validez de la construcción: establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados	Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación)	Obtención datos
	Establecimiento de la cadena de evidencia	Obtención datos
	Revisión del informe preliminar del estudio por informantes clave	Composición
Validez interna: establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias	Patrones de comportamiento	Análisis de datos
	Explicación del fenómeno	Análisis de datos
	Realización del análisis de tiempo	Análisis de datos
Validez externa: establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados	Uso de la replicación en los estudios	Diseño de la investigación
Fiabilidad: en qué medida las operaciones del estudio, como procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores	Uso de protocolos de estudio de casos.	Obtención de datos
	Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio	Obtención de datos

Fuente: Yin (2010)

El cuestionario final se basó en ocho preguntas claves:

1. - ¿Qué etapas ha tenido la decisión de avanzar con la operación hacia España?
2. ¿Cuáles han sido las ventajas competitivas *a priori*, que han tenido vuestra apuesta hacia España?
3. ¿Cómo se ha aplicado la estrategia de internacionalizar hacia España? ¿Qué *feedback* y proceso de aprendizaje ha tenido?
4. ¿En qué aspectos tuvieron más necesidad de cambiar y adaptar las estrategias y procesos respecto a los existentes en vuestra organización

interna de Portugal?

5. ¿Cuáles son las principales diferencias significativas de productividad?
6. ¿Cuáles son los principales éxitos y fracasos en vuestro proceso de internacionalización?
7. ¿Cuáles son las principales enseñanzas para las empresas portuguesas que pretenden internacionalizar sus negocios en España?
8. En relación al futuro, ¿Qué aspectos considera fundamentales para continuar con el proceso de penetración en los mercados externos, en general y en el español en particular?

La teoría seleccionada para su aplicación ha sido la TBR – Teoría Basada en los Recursos que es un modelo de desempeño con un enfoque en los recursos y capacidades controladas por una empresa como fuentes de ventaja competitiva (Cuadro 3.8).

El modelo teórico seleccionado ha sido el modelo VRIO de Jay Barney (2011), pues es una herramienta que integra dos modelos teóricos: la perspectiva de posicionamiento y la visión basada en los recursos para llevar a cabo una revisión interna de las ventajas competitivas sostenibles de las empresas. Otro motivo para la elección del modelo VRIO es por su carácter dinámico ya que el modelo se ocupa de las cuestiones centrales sobre el aumento y mantenimiento de las ventajas competitivas (Figura 3.17).

El objetivo final del proceso de gestión estratégica es permitir a la empresa seleccionar e implementar una estrategia que genera ventaja competitiva, es decir, ser capaz de generar un mayor valor económico que sus competidores (Barney, 2011).

Es posible identificar las fortalezas y debilidades internas de una empresa a través del modelo VRIO, en particular, cuatro cuestiones que deben ser consideradas como un recurso o una capacidad de una empresa para determinar su potencial competitivo: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización. El modelo puede ser utilizado para identificar las implicaciones competitivas de las características y capacidades de una empresa –ya sea porque son en cada uno de sus cuatro niveles una fuente de desventaja competitiva, de paridad competitiva, de ventaja competitiva temporal o de beneficio sostenible competitivo (Cuadro 3.11).

4.9. Aval de la Investigación

El análisis no trata de describir el mundo ni describir la totalidad del caso, pero

trata de descifrar algunas de las observaciones del caso para observar tan de cerca como sea posible y pensar en ellos profundamente a fin de llegar a entender el caso.

Yin (2010) afirma que no importa cuál sea la estrategia o la técnica específica elegida, debe hacerse todo lo posible para asegurar que el análisis es de la más alta calidad, por lo menos debe hacerse sobre la base de toda la evidencia disponible y relevante para las interpretaciones, abordando el aspecto más significativo del estudio de caso y el uso de los conocimientos y habilidades del investigador en el estudio de caso, es decir, conocer el razonamiento y demostrar el discurso presentado sobre el tema del estudio de caso. En consecuencia, para Ramos (2011) lo que un estudio de caso típico debe presentar como resultado, o como conclusiones, es aquella parte de la explicación de lo ocurrido en el caso que se debe a las características del mismo. Y esto, se podría dividir en dos apartados:

a. Que aspectos hay o no hay en la concreción de las medidas tomadas derivadas de una implementación adecuada o inadecuada de las políticas económicas que las teorías recomiendan. Es decir, ¿responde la práctica concreta a las recomendaciones de la teoría?

b. Qué aspectos del contexto institucional, cultural o natural, de la realidad histórica del caso obstaculizan, o favorecen, el éxito de aquellas medidas concretas. Lo que, a su vez, podría subdividirse en dos:

b.1. Razones debidas a las medidas concretas que han tenido en cuenta, o no, algunas características perturbadoras del contexto institucional, cultural o geográfico del caso en cuestión.

b.2. Razones debidas a que el contexto es muy diferente del que supone la teoría abstracta en la cual se basan las medidas tomadas, de forma que tales influencias no se puedan contrarrestar a corto plazo por medio de acciones o medidas complementarias.

Conclusiones todas estas que deben presentarse como enseñanzas de la experiencia concreta y, si es pertinente, como ideas a tener en cuenta para corregir los malos resultados y/o diseñar políticas eficaces en otros contextos similares, o en ese mismo caso pero en el futuro. Es decir qué se debe evitar, qué se debe promover y qué se debe modificar para que se esté más cerca de obtener unos resultados más cercanos a los deseados. Esa es la gran utilidad de los estudios de caso, tanto cuando representan un ejemplo de éxito como cuando son un ejemplo de fracaso.

Como he intentado señalar, un estudio de caso no es un método ni una técnica general de investigación sino, más bien, una modalidad de investigación típica de la Economía Aplicada que se centra en averiguar el papel de lo concreto. Es decir lo que lo

distingue de otras modalidades es, básicamente, su objetivo.

Por tanto, puede utilizar, dependiendo del caso, tanto técnicas de investigación cuantitativas como cualitativas. Así, en una primera etapa, el investigador debe profundizar en el conocimiento detallado de las teorías que fundamentan las políticas cuya aplicación y resultados se van a estudiar en un caso y después analizar el detalle de la implementación en normas y reglamentos de tales medidas.

Todo esto conlleva comprender la naturaleza abstracta de las teorías, el papel de los diferentes tipos de supuestos (Ramos, 2011), además, saber analizar textos en lenguaje literario (Fisher, 2004) y, en muchos casos, textos de carácter institucional (O’Laughlin, 1998).

Posteriormente hay que describir el caso elegido, las características de la economía en que se inscribe la experiencia, las instituciones, los aspectos culturales que pudieran influir.

Todo ello supone la lectura de muchos informes y la cuantificación de todos los aspectos relevantes que sean susceptibles de medición directa o indirecta lo que puede conllevar a la construcción de indicadores simples y/o compuestos (Horn, 1993).

A veces estas tareas están ya hechas por organismos oficiales, por asociaciones privadas o por otros investigadores pero, en muchas otras ocasiones, la concreción del estudio tiene como consecuencia la necesidad de elaborar los datos primarios o, al menos, los secundarios y, entonces, las tabulaciones, desagregaciones y “reagrupaciones” de los datos disponibles, la construcción de indicadores “ad hoc” y las encuestas y entrevistas se convierten en labores que debe realizar el mismo investigador, finaliza Ramos (2011).

Después de extraer conclusiones de esta investigación, nosotros hemos explicado la metodología a las empresas y luego los directivos confirmaron las conclusiones alcanzadas.

Estas últimas reuniones fueron muy productivas y ricas en información y las empresas aprovecharon la oportunidad para agregar más personas, de los recursos humanos o del marketing, al darse cuenta de cuales son las ventajas competitivas sostenibles que tenían en España y cotejar la efectividad de algunas medidas prácticas para alinear la estrategia empresarial con las conclusiones de esta investigación.

V. ANÁLISIS DE LOS ESTUDIOS DE CASOS

5.1. Selección de los Estudios de Casos

Después de definir el diseño de la investigación y la metodología que se haría, se procedió a la selección de empresas para la realización de estudios de caso. La selección de las empresas portuguesas obedece a los siguientes criterios:

1. El principal criterio ha sido ser una empresa portuguesa de capital mayoritario portugués, que invertirá en España en el sector de bienes de consumo y que tiene infraestructura en España;
2. Empresa con incremento de ventas en el período de estudio;
3. Empresas que se convirtieron en líderes o referencias ibéricas en su especialidad;
4. Las opiniones favorables de los representantes de las organizaciones gubernamentales y asociaciones empresariales en España y Portugal de empresas de bienes de consumo portuguesas que son referencias en su sector de mercado;
5. Empresas de referencia en su sector en el proceso de internacionalización hacia España.

La secuencia de las empresas no tiene ningún orden preestablecido más que el alfabético y los datos recogidos tienen varias fuentes, entre ellas el trabajo de consultoría con algunas de ellas desde hace más de 17 años, la información de organismos económicos gubernamentales y asociaciones empresariales, trabajos publicados sobre las empresas, sus páginas de Internet, opiniones de especialistas y las entrevistas a los responsables de las empresas.

Las presentaciones de los estudios de caso, para asegurar su validación interna y externa y la fiabilidad de los datos de las empresas, tienen la siguiente secuencia:

1. Fuente de Datos
2. Breve descripción de la empresa
3. Principales decisiones que definen la situación actual de la empresa
4. Misión, visión y valores
5. Organigrama de la empresa en Portugal
6. Mapa de localización en Portugal
7. Caracterización de la empresa/grupo empresarial
8. Breve reseña del sector de mercado en España
9. Proceso de internacionalización en España

10. Modo de entrada en España
11. Motivaciones para la internacionalización hacia España
12. Principales Productos
13. Principales Canales de Distribución
14. Mapa de localización en España
15. DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
16. Principales conclusiones

Figura 5.1. Las Fechas de Internacionalización hacia España de las Empresas Portuguesas



Fuente: Elaboración propia

Leyenda: P-año que nació en Portugal; E-año de internacionalización en España

5.2. El Sector de Distribución de Base Alimentaria en España

En julio de 2011 la editorial Información y Distribución Anual, S.L. (INDISA) publicó el Anuario de Distribución 2011/2012, donde se recogen los principales datos económicos y empresariales de los distribuidores de base alimentaria.

En España existen un total de 13.984.621 de metros cuadrados de superficie de venta minorista de base alimentaria. De ellos, el 12,03% pertenecen a las 9.432

franquicias que se reparten por todo el territorio nacional. El resto, 12.483.101 metros cuadrados corresponden a los 17.245 centros minoristas propios existentes y segmentados en distintos formatos: supermercados, hipermercados, tiendas de descuento y tiendas de conveniencia.

A ellos habría que sumar los 618 cash & carry de alimentación cuya sala de venta conjunta asciende a 1.377.612 metros cuadrados y cuyo público principal son los pequeños minoristas y los establecimientos de hostelería y restauración.

Conviene reseñar, según la citada publicación, que la distribución organizada en España facturó en 2010 un total de 75.458,61 millones de euros, lo que representa una caída del 0,05% frente a los 75.498,16 millones de euros registrados en 2009.

De esta cifra, el 62,47% corresponde al volumen de ventas de los cinco principales grupos, es decir, Mercadona (20,20%), Grupo Carrefour (19,81%, entre C.C. Carrefour y DIA), Grupo Eroski (10,83%, entre Eroski, Vegalsa y Caprabo), Grupo Auchan (6,22%, entre Alcampo y Sabeco) y Grupo El Corte Inglés (5,41%, teniendo en cuenta sólo sus divisiones con base alimentaria, es decir, El Corte Inglés Supermercados, Hipercor, Supercor, Opencor y Gespevesa).

Conviene matizar que al cierre de la edición del Anuario de la Distribución, Alcampo aún no había hecho públicos sus resultados del ejercicio 2010, por lo que se ha tomado como referencia el dato de 2009 a efectos de *ranking* y estadística.

A continuación, se sitúa Lidl Supermercados con un porcentaje sobre el total de la facturación del 3,03%, seguido por Consum (2,22%), Dinosol Supermercados (1,85%), Makro (1,74%) y Ahorramás (1,72%), que cierran el top 10.

Mercadona es líder en ventas y en superficie con unas ventas de 15.242 millones de euros, la compañía valenciana Mercadona, S.A. se situó por quinto año consecutivo como el líder de la distribución alimentaria española por facturación.

La firma presidida por Juan Roig es también líder por superficie comercial, con 1.704.290 metros cuadrados, resultante de los 1.310 establecimientos que gestiona, que le proporcionan una cuota de mercado minorista del 13,65% al término del año 2010.

Tras Mercadona, aparece Grupo Carrefour, con unas ventas totales agrupadas de 14.948 millones, resultante de la suma de Centros Comerciales Carrefour y DIA, S.A.

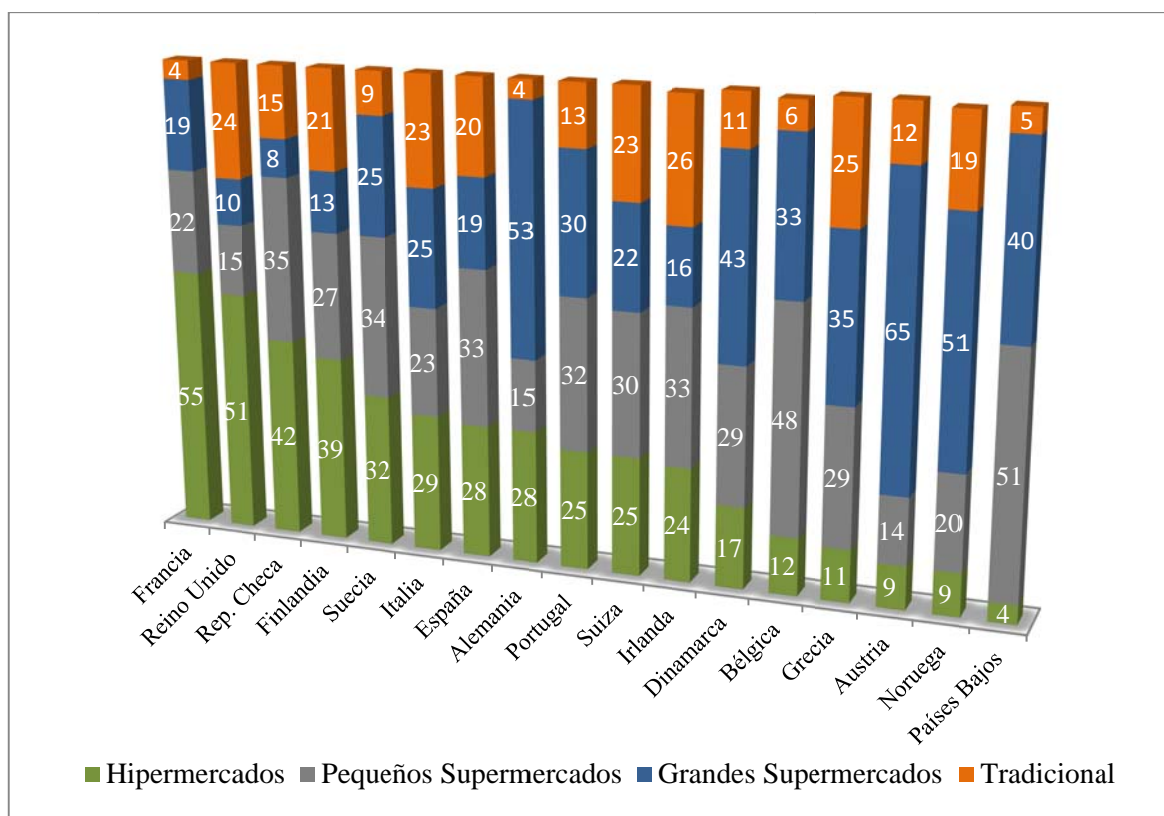
Ambas gestionan 2.038 puntos de venta propios, de los cuales 277 son de Centros Comerciales Carrefour, que alcanzan los 1.620.894 metros cuadrados y una cuota del 12,98% (2°).

En el caso de DIA, contabiliza 1.761 establecimientos propios, con 892.727

metros cuadrados y una penetración del 7,15%. En estas cifras no se incluyen las franquicias¹. En las comparaciones internacionales por volumen de ventas globales, por tipo de tienda y por país, en el gráfico 5.1. se refiere a la importancia de los diferentes tipos de tiendas para el consumo en algunos países europeos²

Como se constata, no hay gran diferencia entre España y Portugal en términos de ventas por tienda, lo que permite un riesgo más controlado debido a la experiencia de las empresas portuguesas con su historia en Portugal. Está claro que algunas de estas cadenas de distribución no existen en Portugal, como las más grandes: Mercadona o Carrefour, pero hay una aproximación de conceptos de tienda en este sector de mercado.

Gráfico 5.1. Volumen de Ventas Globales por Tipo de Tienda y por País



Fuente: Censo 2009, The Nielsen Company

Otro hecho importante es que Portugal y España no tienen dependencia de un determinado tipo de tienda, supermercado, hipermercado, *hard discount* o tradicionales.

¹ Este dato fue recogido de internet el 27 de julio de 2011 en el diariodigitalagrario.net.

² datos Nielsen del año 2009.

5.3. DELTA CAFÉS

5.3.1. Fuentes de Datos

Cuadro 5.1. Fuentes de Datos

Fuentes de Datos	Número	Ejemplos
Entrevistas	9	Entrevistas con los ejecutivos y otros empleados de la empresa
Archivo de documentos	24	Libros, tesis, revistas internas de la empresa, ventas, informes financieros
Observaciones directas	7	Conversaciones y formación con cuadros y empleados en contexto laboral (comercial y productiva)
Artículos de prensa	26	Prensa escrita, comunicados de prensa, datos recogidos de internet

Fuente: elaboración propia

5.3.2. Breve Descripción de Delta Cafés

El café es la 2ª bebida más consumida del mundo. Está sólo por detrás del agua y es la 2ª mercancía comercializada en el mundo, tras el petróleo (www.delta-cafes.es).

Cuadro 5.2. Breve Descripción de Delta Cafés

Nombre de la empresa en Portugal	Delta Cafés – Sociedade Gestora de Participações S.A.
Nombre de la empresa en España	Nova Delta – Comércio de Cafés España, SAU
Socio fundador	Manuel Rui Azinhais Nabeiro
Año de creación	1961
Sede en Portugal	Av. Calouste Gulbenkian 7370-025 Campo Maior
Área comercial	Venta café tostado y empaque y la comercialización
Año Internacionalización España	1986
Facturación en 2010	160 millones Euros
Nº total de empleados	2.830
Página web en portugués	http:// www.delta-cafes.pt
Página web en español	http:// www.delta-cafes.es

Fuente: [http:// www.delta-cafes.es](http://www.delta-cafes.es); [http:// www.delta-cafes.pt](http://www.delta-cafes.pt)

5.3.3. Principales Decisiones para la Situación Actual de la Empresa

Cuadro 5.3. Principales Decisiones para la Situación Actual de la Delta Cafés

Fechas	Unidad de Negocio
1955	Rui Nabeiro incorpora con sus tíos la empresa Torrefacção Camelo, cuya administración asume después de la muerte de su padre.
1961	Rui incorpora Delta Cafés, símbolo nacional e internacional de una marca de éxito.
1979	Constitución de la sociedad Manuel Rui A.Nabeiro, Lda. (MRAN)
1982	Construcción del Hotel Santa Beatriz en Campo Maior
1984	Separación de la actividad comercial por la empresa Manuel A. Nabeiro, Lda.
1986	Creación de Novadelta España SAU, IED en España
1995	Delta Cafés Madeira, SA
1998	Constitución de 22 empresas en la Industria, Servicios, Comercio, Agricultura, Inmobiliario, Hotelería e Distribución
1999	Tarjeta del Cliente (tarjeta profesional de puntos asociado al crédito)
2000	Y2K–sistema de cualidad Delta Cafés: producto Selección, Diamante, Platino, Oro
2000	“Um Café por Timor”, la mayor campaña de Responsabilidad Social portuguesa
2001	AngoNabeiro – fábrica de torrefacción de café en Luanda-Angola
2002	Delta Cafés SGPS, SA
2003	NP EN ISO 9001:2000 y la creación de la mezcla Ruby
2004	DIRESO reforzada y transformada en el llamado CODES, Consejo para el Desarrollo Sostenible.
2005	Creación del Centro Internacional de Postgrado (en pacería con IBM Corporación) – formación académica de los trabajadores
2006	Adega Mayor – bodega de vino alentejano
2006	ISO 22000:2005 – sistema de gestión de seguridad alimentaria
2007	Concepto de tienda Premium Del’ Art – Madrid
2007	Delta Q – café en cápsulas
2007	Delta Tejo festival - encuentro anual con músicos de países vinculados a la cultura del café – Angola, Brasil, Cuba, Jamaica, México, Portugal y Timor
2007	Adquisición del distribuidor de París. Nova Delta France
2011	Comercialización de DeltaQ España y Brasil

Fuente: Delta Magazine (2011) “50 años a despertar Portugal”

Cafés Delta celebra este año su 50 aniversario. Rui Nabeiro, emprendedor por naturaleza y conocedor del negocio del café en 1961 creó Delta-Cafés. Se podrían añadir muchas fechas. Es difícil seleccionar unos pocos, como ha visto en el cuadro 5.3.

5.3.4. Misión, Visión y Valores

Los valores y principios del negocio dieron origen al desarrollo de una gestión comprometida y responsable con el futuro. La competitividad depende del equilibrio en el área económica social y ambiental.

Misión - Satisfacer las necesidades reales de los clientes para la satisfacción total y lealtad de los consumidores a través de un modelo de negocio responsable, basado en compartir con los interesados la creación de valor. "Nuestro compromiso es impulsar la rentabilidad global del negocio de nuestros clientes.

Desde siempre, la razón de nuestro éxito es el hecho de que nos hemos centrado en la fidelidad.

Establecemos relaciones personales basadas en la amistad que hace que cada cliente sea un amigo.

Hoy en día, somos un colaborador de negocios, donde el constante asesoramiento, asistencia técnica, servicio de calidad mundial, así como nuestra preocupación constante de contribuir al éxito y la rentabilidad de nuestros clientes, el Grupo firmó una diferencia significativa en el sector.

Cultivar la humildad y la amistad como base para acciones concretas de todos los empleados a los clientes, proveedores, comunidad y entidades públicas y privadas que se relacionan con nosotros. "

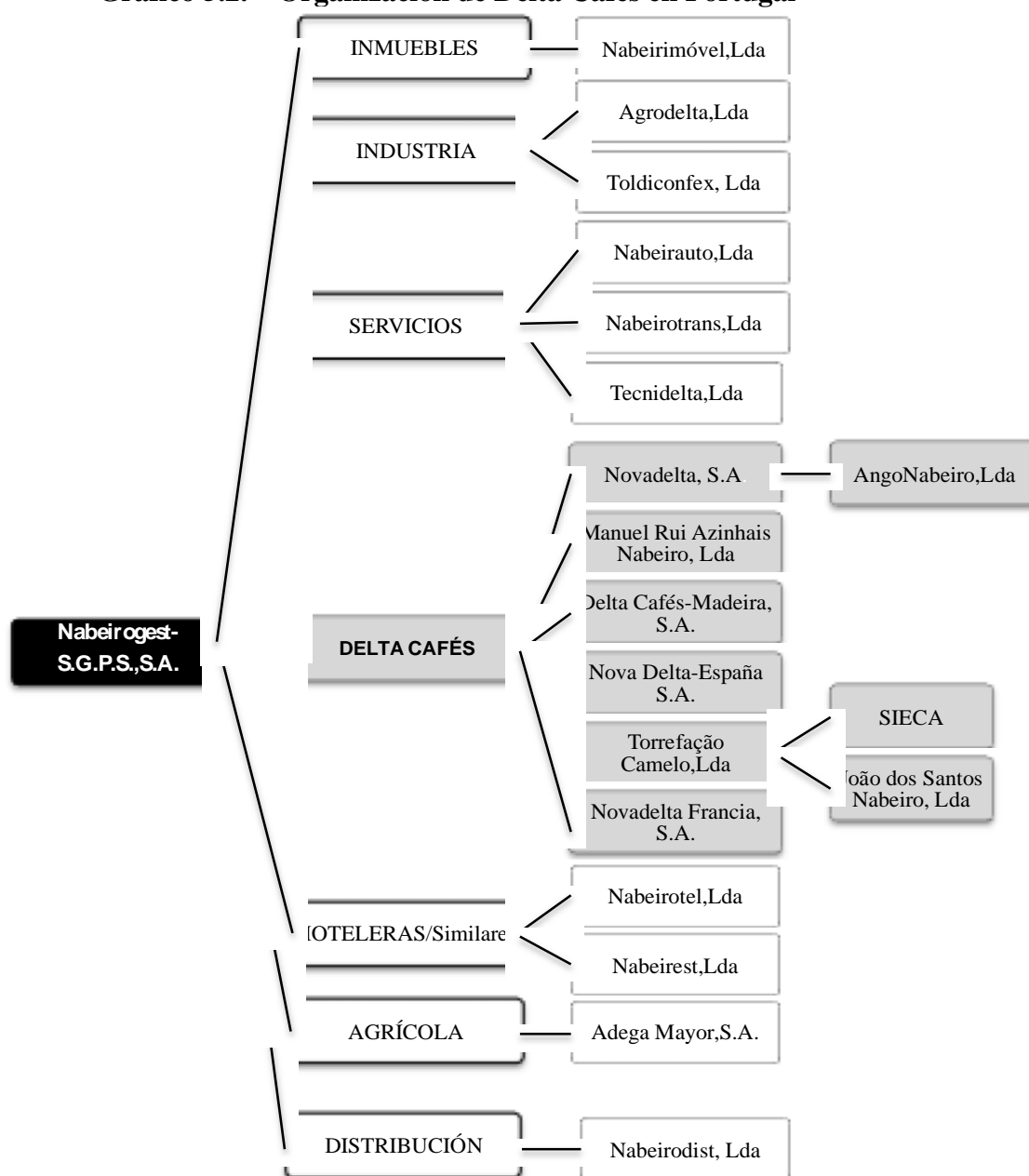
Visión - Los objetivos de la compañía son la fidelidad de los clientes, la calidad de los servicios y el cultivo de la imagen de Delta Cafés en todas las relaciones exteriores de la organización, es decir, convertirse en una marca europea de café muy conocida.

Valores - Los principios éticos que orientan la acción e intervención de Delta son valores que forman parte de la cultura de ciudadanía de nuestra Marca: Asegurar la Sostenibilidad del Grupo; Promover la Capacidad Profesional; Contribuir al Desarrollo Integrado de la Comunidad a través de intervenciones de carácter social, cultural y ambiental; Promover y dinamizar buenas prácticas ambientales en toda la cadena de abastecimiento de Delta. También la calidad, imagen, garantía, confianza, responsabilidad social.

5.3.5. Organización de Delta Cafés en Portugal

La emergencia de nuevas tipologías de negocio, la necesidad de innovación en los productos, servicios y procesos, y la exigencia creciente de la prestación de un servicio integrado cada vez más exigente, implicó el rediseño del negocio que culminó en 1998, con la constitución de 22 empresas, en los más variados sectores: Industrial, Servicios, Comercio, Agricultura, Inmobiliario, Hostelería y Distribución, organizadas por áreas estratégicas para el refuerzo de la actividad principal del grupo. Las empresas del Grupo Nabeiro han evolucionado de una forma continua y sólida (www.delta-cafes.es).

Gráfico 5.2. – Organización de Delta Cafés en Portugal



Fuente: www.delta-cafes.pt

5.3.6. Localización de Delta-Cafés en Portugal

Actualmente Delta Cafés es una familia constituida por más de 50.000 clientes, la apuesta estratégica en Auto-Venta y la descentralización comercial a través de 34 delegaciones en la Península Ibérica, posibilitó una cobertura fuerte de mercado y un crecimiento sostenible en las comunidades competitivas y en la capacidad de innovar y anticipar las exigencias de gama, servicio y acompañamiento personalizado. En la figura 5.2 está el mapa de localización de Delta Cafés en Portugal.

Figura 5.2. – Mapa de Localización de Delta en Portugal



Fuente: [http:// www.delta-cafes.pt](http://www.delta-cafes.pt)

5.3.7. Caracterización de la Empresa

Delta Cafés es el líder en la venta de café tostado en Portugal. Su nombre oficial es Delta Cafés (Delta Cafés- Sociedade Gestora De Participações Sociais, S.A.) y hace

negocios como Sociedad Anónima; en España funciona bajo el nombre de Nova Delta (Nova Delta - comercio e industria de cafés, Lda.). Está situada en la Avenida Calouste Gulbenkian 7370 – 025 Campo Maior. Su capital es de 72.202.025 €

Las actividades de Delta Cafés pueden ser principalmente articuladas como el café tostado, empaquetado y comercialización. Sin embargo, también es importante indicar que pertenece al Grupo Nabeiro. Este grupo hace negocios en una amplia gama de sectores. El Grupo Nabeiro es una marca paraguas que no sólo alberga las unidades de negocio como Delta Q y Adega Mayor (bodega de vinos), también las empresas sociales y de caridad, así como eventos patrocinados, al igual que Planeta Delta, Alice Nabeiro de Educación y Delta Tejo.

En la actualidad cuenta con 28.000 clientes directos, siendo uno de ellos Sonae, un minorista líder en Portugal. Después de la reestructuración de la compañía en 1998, ahora incluye 22 departamentos comerciales en Portugal y 16 en España. Su cuota de mercado en Portugal llega hasta el 38%.

El mercado del café está dividido en 3 segmentos: consumo inmediato, *Take Home* e institucional. Portugal es el país con mayor consumo de café en Europa en base de *Take Home*. Este segmento de Delta se dirige a los hipermercados, supermercados, mayoristas y el comercio tradicional. Sin embargo, hay un movimiento en lo que se refiere a *Take Home* - la cuota se redujo de 75% a 72%. Otro cambio que se observa es el deslizamiento de los paquetes de 250 gr. hacia cápsulas. El consumo de Delta Cafés en los domicilios está en el 20% de la cuota de mercado total. Delta Q, las cápsulas producidas por Delta Café, es un producto relativamente nuevo y prometedor con el que probablemente van a aumentar los márgenes.

Hoy en día, Cafés Delta representa el 40,5% del número total de marcas de café portugués, que es la cotización más elevada jamás alcanzada por la empresa.

Las exportaciones representan el 25% de las ventas de la empresa, siendo España el principal país de destino. Está en el séptimo lugar en el mercado español del café tostado. La compañía está planeando aumentar su cuota en España otro 1,5%, por lo tanto, el objetivo es hacia un posicionamiento entre las cinco mayores empresas del mercado español. Cafés Delta está presente en el mercado español desde hace 20 años. En esos años consiguió ocupar su lugar entre las 10 principales empresas que operan en España y es la primera en Extremadura, una región cercana a Portugal. También se propone expandir su negocio hacia África y el continente asiático.

La estructura de la organización es muy familiar, lo que contribuyó a su éxito.

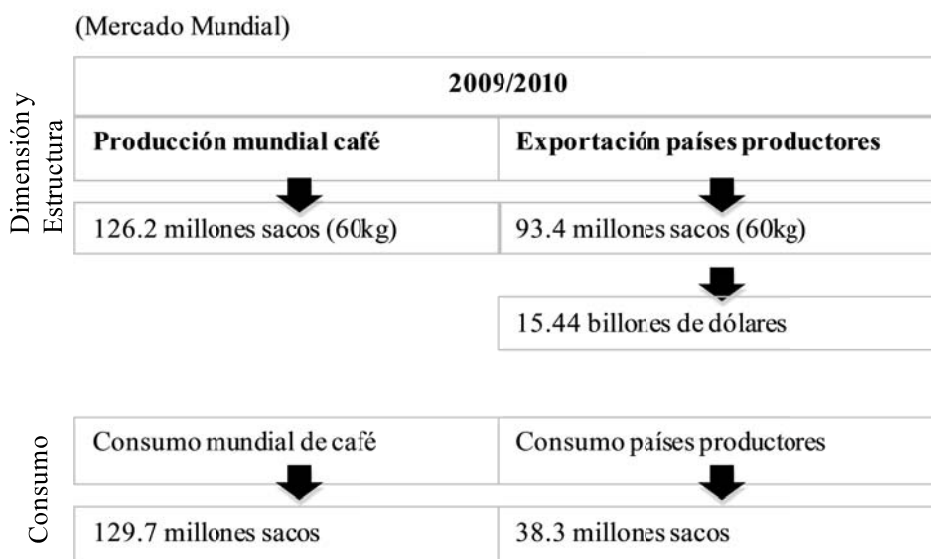
5.3.8. Breve Reseña sobre el Mercado del Café en España

Evolución histórica: el año 1980 marca un antes y un después en la comercialización del café en España. Primero vamos a ver que ocurrió antes de 1980: el comercio del café estaba intervenido por la CAT (Comisaría de Abastecimientos y Transportes). Este organismo fijaba la cantidad de café en grano a cada tostador, así como las calidades, los precios de compra y los precios de venta. Estaba prohibida la venta de café molido envasado y las mezclas de natural con torrefacto.

La comercialización se distribuía por zonas geográficas, abastecidas por tostadores locales. Los envases aún no reunían las cualidades actuales y no protegían al café de factores tales como la humedad, el aire o la luz, lo que impedía una cadena larga de distribución sin que la calidad del café se viera deteriorada. Todo ello hacía que el mercado del café estuviera muy segmentado y que los tostadores tuvieran poca capacidad de crecimiento. A partir de 1980 se liberaliza la comercialización del café. Se autoriza la venta del café molido envasado y se desarrollan las nuevas tecnologías que permiten el envasado al vacío, con la posibilidad de distribución a nivel nacional.

Referencias al consumo: el mercado de café es bastante estable en cuanto a la evolución del consumo. Actualmente el consumo per cápita de café en España alcanza los 3.9 Kg. año. Este consumo se reparte en un 48% para consumo en el hogar, el 50% en la hostelería y un 2% al consumo institucional.

Cuadro 5.4. Sector del Mercado del Café



Fuente: International Trade Centre, 2009

El Mercado Español tenía una dimensión de 135 millones Euros en 2009

Cuadro 5.5. Consumo del Café en España por Tipos de Café (ton)

Consumo de café 2007/2009 – ton				
		2007	2008	2009
<i>Consumo en casa</i>	tostado	63.600	64.300	63.722
	soluble	10.200	10.300	10.286
<i>Servicio de comida</i>	tostado	61.500	65.284	62.770
	soluble	1.920	2.337	2.020
<i>Equivalente de Greencoffee</i>	tostado	146.367	151.613	147.996
	soluble	30.300	31.593	30.765
Total equivalente Greencoffee		176.667	183.206	178.761

Fuente: European Coffee Federation Report (2009)

Marketing Mix en España - La Marca**Figura 5.3. Logotipo de Delta Cafés en España**Fuente: [http:// www.delta-cafes.es](http://www.delta-cafes.es)**5.3.9. Proceso de Internacionalización en España**

La internacionalización realizada en el mercado español fue hecha mediante inversión directa, a través de filiales de distribución realizadas en otros mercados mediante el comercio utilizando las entidades locales para garantizar la comercialización de los productos de la empresa en sus mercados. La estrategia siguió con la apertura de tres nuevas sucursales ubicadas en Cádiz, Madrid y Málaga. Esta apertura permitió a NovaDelta dar el primer paso para cubrir la región de Andalucía, lo que demuestra un potencial para su uso por encima de la media española.

5.3.10. Modo de Entrada en España

La empresa comenzó con la ambición de Joaquim Nabeiro, Rui Nabeiro era su tío,

que fue a trabajar a la aventura en España. Comenzó en los años 30 transportando café verde allí y después de 3 ó 4 años fue capaz de sustituir a los españoles en el mercado del café. Así, Portugal ganó una persona con los conocimientos del tostado en Campo Maior creando una pequeña industria. Estaba localizada al lado de la frontera con España, lo que favorecía las transacciones. El hecho de que en aquel momento España estuviera atravesando un período de muchas necesidades hizo que se tardara algún tiempo en el restablecimiento después de la guerra civil - que tuvo mucho impacto en la región – y que también favoreció a las operaciones.

Aunque las fronteras estaban cerradas y muy vigiladas, se intercambiaron entre los dos países los productos que escaseaban. Este cambio se vio facilitado por las autoridades en muchas ocasiones. Otro facilitador del comercio fue el hecho de que Joaquim Nabeiro operaba desde un lado de la frontera (la "raya") y un hermano suyo trabajaba como policía de aduanas.. El procedimiento fue un éxito y poco a poco comenzaron a aparecer marcas como: Café Cubano, al final de la década de 1940, Camelo (secundaria y más barata) y más tarde la Girafa. A mediados de los 80, Rui Nabeiro se aprovechó del hecho de que vivía en España y ya tenía una tradición en el mercado español para implementar la empresa. La misma empresa se enfrentaría a algunos momentos difíciles con la persecución de actividades de la venta en la raya. El mercado español fue considerado prioritario en la estrategia de internacionalización de Nova Delta porque se creía que replicar el modelo exitoso de la zona comercial de Badajoz, con la gestión directa de la fuerza de ventas, la distribución de auto ventas y asistencia técnica, junto a la fuerza competitiva de la marca, podría ser replicado en otras las provincias.

5.3.11. Motivaciones para la Internacionalización

En su libro, Grupo Nabeiro – Gestión Sostenible y Éxito Empresarial - Rodrigues (2011) escribe que Rui Nabeiro - Presidente se basó en cuatro aspectos fundamentales:

- 1) Mercado natural - Extensión del mercado portugués (junto a Extremadura);
- 2) La empresa se encontraba en la frontera con España (a unos 15 km de Badajoz);
- 3) La experiencia de las relaciones comerciales con las regiones fronterizas (desde 1955 con la marca Camelo);
- 4) Importancia estratégica - Cuanto más fuerte es la marca en España, más defendido.

5.3.12. Principales Productos Delta

En el cuadro 5.6. podemos ver los productos que Delta Cafés comercializa en España.

Cuadro 5.6. Productos Delta

Líneas	
Premium	Delta Colombia – 1Kg Delta Luba Selecto – 1Kg Delta Platinum – 1Kg Azúcar Platinum
Selección	Delta Oro – 1Kg Delta Gran Taza – 1Kg Azúcar Selección Delta
Comercio Justo	Delta Comercio Justo
Ruby	Café Lata Ruby – 4Kg Azúcar Ruby
Dimane	Delta Diamante – 1Kg
Descafeinados y solubles	Descafeinados y solubles
Gourmet	Kit Gourmet Pastillas (20x8gr)

Fuente: www.delta-cafes.es

5.3.13. Principales Canales de Distribución de Delta en España

El mercado del café en España se divide en tres segmentos: el consumo inmediato, el consumo en el hogar e institucional.

El segmento de consumo inmediato se denomina canal Horeca que corresponde a la restauración con cafés, restaurantes, hoteles, panaderías y hoteles.

El consumo de café en el Canal Horeca se ve como una forma de interacción social, mientras que el consumo de café en casa es para aquellos que prefieren disfrutar del sabor del café en casa.

Delta Cafés en España sólo actúa en el Canal Horeca para lo cual cuenta con 16 delegaciones regionales suministradas directamente por Novadelta, y 53 distribuidores que aseguran la distribución dentro de sus áreas de acción para los demás clientes de la empresa, de acuerdo con los recursos humanos y logísticos disponibles. Por lo tanto podemos decir que es una estrategia de distribución intensiva.

El segmento Take-Home so doméstico incluye distribución mayorista y minorista y todo lo comercio tradicional.

Estrategia de Distribución – Del’Art – es un proyecto que integra diferentes e innovadoras recetas para sorprender hechas a base de café que constituyen este proyecto y se titula Del’Art Cafés de Autor Delta.

Este proyecto fue establecido por primera vez en Madrid – ciudad piloto del proyecto, que tenía diez clientes en el año 2007 y ahora también tiene una tienda en Barcelona.

La fusión de la mezcla de Café Delta con ingredientes como la menta, el queso, jarabes o licores se pueden encontrar en estos seis productos Del’Art. El objetivo es sorprender al consumidor con sabores inesperados, por lo que éste es un proyecto con productos ideales para los amantes del café menos convencionales.

Cuando Delta Cafés entró en España era vista como una marca de gama media, percepción que está en contradicción con los valores de marca que se asumen como una marca Premium, lo mejor de lo mejor.

Con el fin de cambiar esta percepción, Cafés Delta se asoció a buenos restaurantes y cafés en los centros urbanos. También aumentó el precio de venta del café, lo que ha incrementado las ventas y tuvo un impacto en la facturación de la compañía.

"El consumidor español es más sensible a los descuentos que a los precios" Dr. José Sequeira, administrador de Delta Cafés. La solución pasa por aumentar el precio de los productos y hacer una oferta por debajo del aumento de precios.

Producción - A nivel europeo, España se ha convertido en un importante productor de café. Es el café en su estado más puro y lo convierte en el café instantáneo, lo que aumenta sus exportaciones.

Competencia - Existen alrededor de 100 marcas de café en España que compiten directa e indirectamente con Delta, son las principales amenazas que trabajan en el mismo canal que Delta del Canal Horeca.

5.3.14. Localización en España

Según el Ministerio español de Agricultura en 2009, los precios minoristas en el sector del café en España subieron un 5,57%, mientras que el café tostado y el café soluble no mostraron cambios.

Importaciones - En 2009, España importó 4 millones de sacos de 60 kg. De

acuerdo con datos de European Coffee Federation este valor ha tendido a disminuir desde 2007 y de 2008 a 2009 se constató una bajada de aproximadamente un 1%.

Desde el año 2000, el proveedor de España líder de café es Vietnam que en 2009 representaba aproximadamente un 40% de las importaciones totales del país. Del total de las importaciones de café hechas por España un 60% es grano de café en su forma más básica.

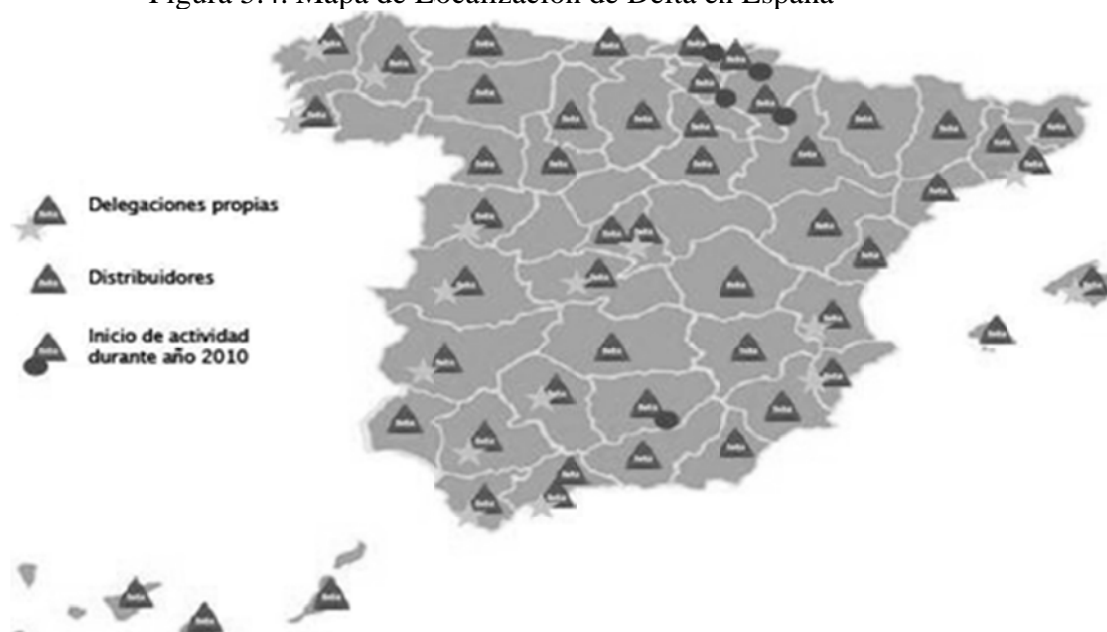
Esta situación deriva del hecho de que España se hay vuelto una importante productora de café soluble en Europa.

Exportaciones - La exportación de café verde aumentó un 48,5% en 2009 respecto al año anterior, alcanzando el mayor volumen de exportaciones que ha registrado España para este tipo de café.

Por otro lado, la exportación de café tostado después de haber crecido un 36,60% en 2007, sufrió una caída del 19% tanto en 2008 como en 2009.

En cuanto al café, a pesar de que España es un importante productor de este tipo de café en Europa (como se mencionó anteriormente), se produjo un ligero descenso del 2,71% en 2009.

Figura 5.4. Mapa de Localización de Delta en España



Fuente: www.delta-cafes.es

“Desde siempre tenemos como privilegio la proximidad con nuestros clientes mediante apoyo telefónico, la Tarjeta Cliente, Tienda Virtual, la Revista Delta Magazine,

los Informes de Responsabilidad Empresarial y nuestros colaboradores.

Se comprende así la apuesta continuada en los servicios de valor añadido Selección Diamante y Delta Platinum, el desafío del lanzamiento del servicio global Delta Ruby y más recientemente la apuesta en el concepto Delta Q y Delta Office” (www.delta-cafes.es).

El negocio se inició en España por la Comunidad de Extremadura y Badajoz ha sido específicamente la puerta de entrada. Esta ciudad tiene el 80% de cuota de mercado en restauración y la Comunidad de Extremadura el 50%. Su negocio en España se amplió posteriormente a Andalucía, Madrid, Valencia y Cataluña (Flores, 2003).

5.3.15. DAFO

En el cuadro 5.17 se presenta la análisis DAFO de Delta Cafés

Cuadro 5.7. Análisis DAFO de Delta Cafés

Origen Interno – Atributos de la Empresa	Debilidades	Amenazas	Origen Externa – Atributos del Ambiente
	-Ubicación geográfica del edificio de la fábrica de Campo Maior, que requiere una gestión estricta de la jerarquía de distribución; -El hecho de que la filosofía de la compañía entera se basa en los pensamientos de un solo hombre, por lo tanto, siendo sus productos y la creación única.	-El mercado que la compañía está tratando, ya que es abordado por una fuerte competencia; -No existen barreras de entrada que impidan la entrada de nuevos competidores.	
	Fortalezas	Oportunidades	
	-Ser líder del mercado de origen, en Portugal; -Diversidad de su oferta de productos; -Creación de herramientas de fidelización de sus consumidores; -Innovación y rápida toma de decisiones; -Creación de empresas estratégicas para el fortalecimiento de sus principales actividades; -Internacionalización de su negocio; -Un servicio global; -Una fuerte imagen de marca, creada por la política social de la empresa.	-La ampliación de sus negocios a otros productos y la para que el Delta Cafés ya ha desarrollado buenas habilidades y con el cual los clientes pueden identificarse, como la línea de té y chocolates; -La creación de asociaciones con empresas en el campo de la distribución, como Jerónimo Martins, con el fin de hacer posible entrada a los mercados europeos inalcanzables.	

Fuente: Rodrigues (2011)

5.3.16. Principales Conclusiones: Factores de Éxito y Fracaso

Los principales objetivos en España eran:

- 1) Ser uno de los cinco primeros en el Canal Horeca;
- 2) Desarrollar nuevas soluciones: Ex Delta Q;
- 3) Internacionalizar y recibir visitas de España: la fábrica Novadelta, que sigue siendo la más grande de la Península Ibérica y una de las mayores de Europa, el Museo del Café y la Adega Mayor (diseñado por Siza Vieira) son puntos de atracción para promover el turismo en la región.

El Grupo Nabeiro no se detiene aquí y también agiliza Campo Maior con Nabeirotel responsable de hostelería y Nabeiros para la restauración –que atrae mucho a los españoles apasionados de la comida alentejana.

La compañía portuguesa reforzó en 2003 su política de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) para "dinamizar" sus iniciativas y acaba de publicar su primera memoria.

El grupo portugués Delta Cafés, líder nacional de su sector, es la primera empresa iberoamericana en haber situado su consejo de desarrollo sostenible por encima de la Presidencia, según explicó Alexis Romero, socio consultor de *We're Able To*, responsable de difusión de la "pionera" memoria de sostenibilidad de esta compañía. Dos veces al año (antes de la publicación de la memoria y al final del ejercicio) el Consejo abre también sus puertas a los grupos externos, como ONGs o entidades de certificación.

El Consejo se encarga de desarrollar y velar por la implantación del código ético y de los "principios orientadores" del negocio, establece recomendaciones de desarrollo sostenible para cada unidad de negocio y elabora los indicadores de RSC, la memoria de sostenibilidad y el boletín anual.

La novedad respecto a otras compañías es que este consejo de sostenibilidad se sitúa justo por debajo de la sociedad gestora de participaciones industriales de Delta, y por lo tanto por encima de la Presidencia del grupo y de sus distintas filiales:

- la torrefactora Novadelta,
- las marcas Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Delta Madeira y
- Torrefacción Camelo y la distribuidora española Novadelta España.

Estrategia de Internacionalización - Para crecer en el extranjero y no trabajar solamente con distribuidores portugueses que sólo venden a la comunidad portuguesa:

- a) Para mantenerse, imponer la marca como portuguesa;
- b) Tener buenos distribuidores en los lugares adecuados;

- c) La inversión de montar una empresa y comenzar a ganar mercado lleva mucho tiempo;
- d) Solamente a través de la compra de una empresa que ya esté estructurada localmente es posible tener una buena cuota de mercado;
- e) El departamento de marketing solamente trabaja para Portugal y España;
- f) Las ventas “on-line” en Portugal y España representan del 65% al 70%;

5.4. DEROVO GRUPO

5.4.1. Fuentes de Datos

Cuadro 5.8. Fuentes de Datos

Fuentes de Datos	Número	Ejemplos
Entrevistas	5	Con los ejecutivos y empleados clave de la empresa
Archivo de documentos	16	Ventas, informes financieros, tesis
Observaciones directas	5	Presencias en la empresa, en los procesos de producción y de calidad
Artículos de prensa	17	Tomados de internet, entrevistas de prensa escrita, comunicados de prensa

Fuente: Elaboración propia

5.4.2. Breve Caracterización del Grupo Derovo

Líder ibérico en la fabricación de productos derivados del huevo, el Grupo Derovo facturó 60 millones en 2010 y emplea directamente a 160 personas en España y Portugal.

En 2002 fue considerada la mejor empresa del mundo de productos de huevo. (www.derovo.com).

“La portuguesa Derovo, junto con la italiana Eurovia parecen estar interesadas en la adquisición de Hibramer, una de las empresas del grupo Nueva Rumasa y que está en situación de concurso de acreedores.

Esta información se hizo pública por Silvia Clemente, Consejera de Agricultura y Ganadería de Castilla León, en declaraciones a la prensa tras una reunión con los representantes sindicales de la empresa.” (Press: Diario de Noticias – 2 de mayo de 2011).

En el cuadro 5.9 se presenta una breve descripción de la empresa.

Cuadro 5.9. Breve Caracterización del Grupo Derovo

Nombre de la empresa en Portugal	Derovo Grupo– Derivados de Ovos, SA
Nombre de la empresa en España	Derovo Grupo– Derivados de Huevos, SA
Socios fundadores	70 accionistas dueños de aves
Año de creación	1996
Sede en Portugal	Parque Industrial Manuel da Mota, 30 Apartado 1018 3100-354 Pombal
Área comercial	Producción y Comercialización de huevos y sus derivados
Año de la internacionalización para España	1997
Facturación en 2010	60 millones de euros
Nº total de empleados	186 personas
Página web en portugués	http://www.derovo.com
Página web en español	http://www.derovo.com

Fuente: Elaboración propia basada en www.derovo.com**5.4.3. Principales hitos para la Situación Actual de la Empresa****Cuadro 5.10. Principales hitos para la Situación Actual de la Empresa**

Fechas	Unidad de Negocio
1994	Proyecto idealizado y promovido por un grupo de 71 avicultores de una industria competente e innovadora en la producción de ovoproductos;
1996	Participación en la primera feria de alimentación Ourense Internacional – Vigo;
1996	La fábrica ovoproductos de Pombal inicia la producción de huevo líquido, huevo entero, yema y clara;
1997	Primera venta de huevo líquido pasteurizado a España;
1998	Inicio de la exportación a España;
2000	Primera participación en la feria de alimentación de Barcelona;
2002	La empresa desarrolla su propia unidad de producción de huevos cocidos y se inicia la gran apuesta en Investigación & Desarrollo (I+D) Tecnológico; Conquista

	el premio de mejor empresa de ovoproductos del mundo;
2007	Constitución de DOUtec - D'OU I TECHNOLOGY, SL, en colaboración con Roig (Barcelona);
2007	Constitución de Derovo, SGPS, S.A. que fue considerada PYME líder por IAPMEI;
2008	Constitución de EGGMAX, S.L. (Segovia);
2008	Premio PME inovação Cotec BPI recibido de manos del Presidente de la República portuguesa;
2009	Entrada en el capital de DERVO-Derivados del Huevo, S.A. (Madrid);
2009	Participación mayoritaria en Ovofoods (Asturias), ganando el liderazgo de la Península Ibérica;
2010	Inauguración de la nueva fábrica de Ovoproductos DEROVO MIERES, en sociedad con Sadim Inversiones;
2010	En Proença-a-Nova, Portugal, instalación de la mayor unidad de la producción de huevos del país con capacidad para producir 800.000 huevos al día;

Fuente: www.Derovo.com

5.4.4. Misión, Visión y Valores

Misión - Producir y comercializar huevos. Introducir nuevas soluciones y conceptos de productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

Cumplir con las expectativas de los empleados, socios y mercados en los que opera de forma activa, recompensar a sus accionistas, centrándose en la mejora continua y la innovación.

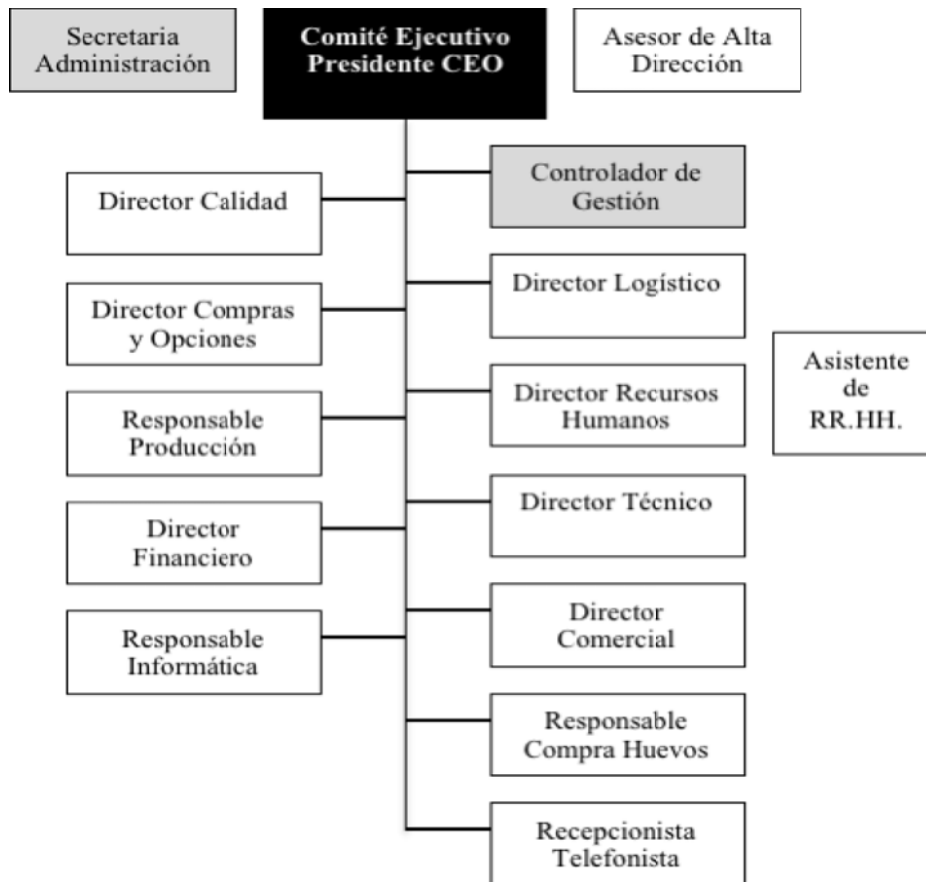
Visión - Hacia un futuro exitoso.

Valores – Calidad, Responsabilidad, Motivación, Honestidad, Unidad, Creatividad, Equidad, Superación, Respeto, Justicia, Tolerancia, Cortesía.

5.4.5. Organización del Grupo Derovo en Portugal

La sede del Grupo Derovo se encuentra estratégicamente localizada en Pombal, en el centro de Portugal, (cerca de Fátima al Sur y al norte de Coimbra), pues tiene en su constitución 70 avicultores de todo Portugal, con el siguiente organigrama, presentado en el gráfico de 5.3.

Gráfico 5.3. Organigrama de Derovo Grupo – Portugal



Fuente: Directora Calidad & Innovación Derovo, Cecilia Gaspar

5.4.6. Localización de Derovo en Portugal

El mapa de localización Derovo en Portugal en la figura 5.5.

Figura 5.5. Mapa de Localización de Derovo en Portugal



Fuente: www.Derovo.com

5.4.7. Caracterización de la Empresa

Se destaca por su capacidad para desarrollar y adaptar sus productos a las necesidades de sus clientes. Las cifras actuales hablan por Derovo: más de 10.000 puntos de consumo a la semana en Portugal y muchos más en España (esencialmente del sector HORECA y la Industria Alimentaria); cinco fábricas (Pombal, Felgueiras, Proença-a-Nova, Madrid y Mieres) con capacidad para producir 5,8 millones de huevos al día; 103 empleados en Portugal, 50 en España, cuenta actualmente con 90 socios que representan el 95% de los productores de huevos del país.

Tiene una facturación consolidada de casi 60 millones de euros y un capital de 997,596.00€ En 2009 la compañía facturó 34 millones de euros. Para el año 2013 marcó el objetivo de ser líder ibérico, y facturar un total de 90 millones, ambos desafíos fueron completados y superados en 2010. Más del 45% de la producción se exporta, principalmente a España, impulsado por el éxito de las acciones de la Feria Alimentaria de Barcelona.

Los principales productos de empresa a raíz de una fuerte inversión en I+D van desde la gama de huevo líquido pasteurizado (huevo entero, yema y clara), huevo duro, y fullprotein (bebida rica en proteínas), o el original huevo de spray y tortilla. Titular de un crecimiento brillante y envidiable y de inversión en una estrategia de desarrollo sólida, la empresa revela un impresionante y dinámico negocio y un compromiso con la innovación constante de sus productos.

Figura 5.6. Organigrama de las Diferentes Empresas



Fuente: www.derovo.com

5.4.8. Breve Reseña del Mercado del Huevo en España

Según datos proporcionados por el Ministerio de Medioambiente y Medio Rural y Marino (MARM) en el año 2010 había en España 44 millones de gallinas destinadas a la producción de huevos que están alojadas en las 1.370 granjas registradas de producción de huevos. Los datos oficiales del año 2009 colocan España en el puesto de cabeza del censo comunitario, con un 14% del total, por delante de Francia (13,3%), Italia (12,2%) y Alemania (11,6%). La producción final del sector en 2009 se situó en un 2,8% de la producción final agraria.

El mercado exterior es muy importante para el sector del huevo español, ya que la producción española abastece la demanda nacional y exporta una buena parte (el 23% de la producción en 2008 y 2009). El destino principal de las exportaciones es el mercado intracomunitario. El sector de los huevos consolidó su condición de exportador neto en el primer semestre de 2010, con un crecimiento en toneladas exportadas respecto al registrado en el año 2009 y 2008 (+0,9%). En términos económicos la balanza comercial del sector durante 2010 ha crecido en un +7,35% respecto a 2008 y en un +5,7% respecto al 2009, por lo que la evolución exportadora de este sector, además de continuar su evolución en toneladas, gana en valor añadido.

El sector español del huevo y los ovoproductos está firmemente comprometido con la seguridad alimentaria, objetivo en el que colabora estrechamente con las administraciones públicas con resultados muy positivos en términos de reducción de la presencia de salmonella en granja y reducción de los casos de toxiinfecciones alimenticias. La implantación de medidas de bioseguridad y de buenas prácticas de higiene y la vacunación generalizada de las gallinas ponedoras contra la salmonella son parte de este trabajo, que ha dado como resultado un descenso significativo de las toxiinfecciones en España. Este esfuerzo de las empresas del sector debe complementarse con el manejo adecuado del huevo en la cocina y la restauración colectiva. Por ello una parte esencial de las tareas del Instituto de Estudios del Huevo consiste en facilitar información a consumidores y profesionales de la alimentación sobre el adecuado manejo de este alimento.

El huevo es también una de las producciones ganaderas más sostenibles, es decir, es muy eficiente en el uso de recursos para la obtención de un alimento de muy alta calidad nutricional. En el futuro, con una población creciente que necesitará en 2050 el doble de alimentos de los que se producen en la actualidad, el huevo jugará un papel muy

importante para conseguir una dieta saludable y que permita a la población de amplias zonas del mundo hoy en desarrollo cubrir sus necesidades nutricionales básicas, especialmente a partir de proteína de origen animal de alta calidad, que es la más escasa en su dieta (Instituto del Huevo).

El análisis PEST identifica los [factores del entorno general que van a afectar a las empresas](#) en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Socio-cultural y Tecnológico".

Cuadro 5.11. Índice de la Influencia de los Factores del Análisis PEST en la Industria Española de los Ovoproductos

Análisis PEST	Influencia
Factores Político-jurídicos	Alta
Legislación sobre monopolios	Baja
Legislación de políticas ambientales, de salud y otros	Muy alta
Política tributaria y fiscal	Baja
Regulación del comercio exterior	Alta
Normas Laborales	Media
Factores Económicos	Alta
Ciclos de Negocios	Alta
Tendencias del PIB y otros índices	Baja
El dinero y las tasas de interés	Alta
Empleo y desempleo	Baja
Consumo, disponibilidad y coste de la energía	Alta
Factores Socio-Culturales	Alta
Demografía	Alta
Cambio de estilo de vida	Alta
Media de gasto nacional	Alta
Movilidad social	Baja
Niveles de educación	Baja
Factores Tecnológicos	Media
El gasto del gobierno	Media
Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico	Media
Nuevas Tecnologías	Media
I + D	Media

Fuente: Bohórquez, 2007

Genéricamente, el sector alimentario en España se mantiene como el principal referente industrial con cerca de 33000 empresas y con una producción de más de 75000 millones de euros.

La influencia de la tecnología, cada vez más sofisticada y ofreciendo más recursos, convierte el ambiente en más complejo y variado. En este sentido, el ambiente del sector de los ovoproductos, muestra señales de cambio, y de que aun está en fase de crecimiento en el mundo. Tanto es así, que el sector se convierte en mucho más competitivo teniendo que responder a nuevas metas, tales como nuevos reglamentos sanitarios, la mejora del propio valor intrínseco del huevo, o por exigencias de cada cliente para comprar alimentos de forma más segura, etc.

El objetivo ideal sería ir mejorando eslabones para mejorar los factores específicos dentro de la industria del huevo. Para las organizaciones de ovoproductos pueden considerarse como factores más influyentes aquellos de carácter económico y cultural; no obstante, si tuviéramos que decir a día de hoy qué factor sería el más decisivo para el futuro a corto plazo, sería el de las entidades gubernamentales y políticos; por otro lado, los factores tecnológicos tienen una importancia media. La innovación está en Derovo desde el inicio de la empresa.

5.4.9. Proceso de Internacionalización en España

Para el mercado español, la internacionalización de Derovo ha significado:

-Con la inauguración de la fábrica en Mieres, España recibe beneficios, tales como: la creación de 60 nuevos puestos de trabajo en Asturias: los empleos generados son distribuidos entre las áreas de gestión, administración y finanzas, I+D, Marketing, Producción y mantenimiento. No es un proceso normal; desde el inicio se constituyó un equipo para el estudio de nuevos productos, a través de instituciones como universidades u otras empresas, portuguesas o no, que poco a poco iban innovando el producto), lo cual confiere a Derovo ser la empresa europea con mayor variedad de productos dentro de su sector. Este hecho les sirve además para mejorar las relaciones con los clientes dado que son más capaces de responder a sus necesidades.

Dificultades encontradas: afirma el presidente de Derovo, José Leitão Ramos (2011), que la estrategia seguida en Derovo para internacionalizar con éxito en España, fue tener el equipo adecuado, es necesario correr riesgos, disponer de una estrategia clara,

y contar con la necesaria capacidad financiera.

5.4.10. Modo de Entrada en España

Derovo sobrestimó la importancia de la inversión directa (IED) y pronto comenzó a exportar, a un nivel superior de internacionalización. La internacionalización fue el camino para que Derovo consolidara su presencia en el mercado español fortaleciendo los vínculos con sus clientes y captando nuevos clientes de gran importancia.

Derovo comenzó sus exportaciones a España desde sus inicios y en el momento en que tuvo que tomar la decisión de internacionalizar, España absorvía alrededor del 95% de las exportaciones. El gran paso fue la adquisición por parte de Derovo de un proyecto existente para construir una fábrica que había sido iniciado por una compañía en quiebra. La empresa comenzó así una fuerte internacionalización con la apertura de tres sucursales: Madrid, Asturias y Cataluña.

La iniciativa partió de la actual dirección de Derovo, el consejero Amândio Santos entró con una visión ampliada del mercado y consideró este paso como esencial en el crecimiento de la compañía. La oportunidad de adquirir la fábrica en Asturias viene en enero de 2009 y, al adquirir al grupo español Induovo, cambió el nombre a Ovofoods. Derovo posee el 75% del capital de esta unidad, y el restante 25% pertenece a Sadim, una empresa de capital de riesgo que pertenece al Gobierno de Asturias.

La empresa continúa sus exportaciones y la ubicación en Asturias se convirtió en estratégica para hacer un mejor uso de los mercados francés e inglés. Otros mercados tradicionales como Angola siguen siendo abastecidos por la empresa.

Esta inversión, como la mayoría de la IDE, goza de algunas ventajas:

- posibilidad de reducir los costes de proveer el mercado;
- uso de insumos locales, aprovechando las ventajas de costes;
- la capacidad de producción liberalizada en Portugal que permite centrarse en otros mercados;

y sufre de desventajas:

- gran necesidad de recursos como el capital, humanos, tecnológicos;
- costes de entrada en el mercado;
- Posibles dificultades de salida;

Siendo España ya un mercado importante en términos de exportaciones Derovo, la apertura de sucursales en ese país permitió una mayor eficiencia y calidad a sus clientes e hizo posible la creación de nuevos productos a nuevos clientes con necesidades

diferentes.

Para el mercado español esta internacionalización fue también no sólo por el desarrollo del país en una zona en términos económicos, sino para sus propios clientes que tenían acceso a nuevos productos y una mejora en el servicio.

5.4.11. Motivaciones para la Internacionalización

¿Por qué España? - Los criterios que Derovo utiliza para ir a un mercado o a otro son siempre parecidos. Los que utiliza para acudir al mercado español los puntualizo a continuación:

- La disponibilidad de las materias primas.
- La existencia de consumo respecto a lo que la empresa ofrece.
- La existencia de necesidades.
- Existencia de socios.

Derovo tiene en España:

- dos instalaciones de producción vinculadas a la industria del huevo (Madrid y Mieres);
- una unidad de comercialización llamada “Doutec” en Barcelona, que garantiza la distribución en el mercado español;
- la raíz de una alianza con uno de los principales “players” en España dentro del sector de alimentación, el grupo “Doce Reina”.

Beneficios para la empresa:

- a través del enlace que mantiene con el mayor productor de ovoproductos, el grupo danés Sanovo, (a través de socios en la unidad española de producción de Mieres), la empresa portuguesa también es capaz de conseguir abrir mercado hacia 2 continentes diferentes, lo que le supone una parte importante de producción.

La iniciativa Ovofoods impulsada por la empresa Derovo:

- Con la colaboración de organismos públicos en la región de Asturias, entre los que están IDEPA, el Ministerio de Agricultura del Principado de Asturias y la Fundación para el Desarrollo de la Educación en varios Distritos.

La fábrica basa su acción en el desarrollo de una demanda industrial que alcance la comercialización y desarrollo de nuevos productos, y en la búsqueda de nuevos clientes a nivel nacional e internacional.

La fábrica de Mieres desarrolla productos industriales de cáscara de huevo: huevo

entero líquido, yema líquida, huevo líquido, huevo cocido y huevo en polvo.

Las industrias principales de destino de los productos fabricados en la fábrica “Ovofoods” son la pastelería y panadería, pastas, tortillas y algunas salsas.

- La apertura de una nueva fábrica en España les permite cubrir el déficit de gallinas que hay en Portugal.

- La fábrica ofrece la oportunidad de abrir nuevos mercados de exportación de Ovofoods, así como hacia el mercado interno: Reino Unido, Francia, Bélgica, Italia, Alemania, y Holanda.

- Ahora aprovechan el momento de la crisis: En términos de competencia la crisis ha ayudado a Derovo que va ocupando los espacios que otros van dejando.

5.4.12. Principales Productos Derovo

Se podría pensar que una empresa que vende los huevos sólo vendería unos pocos productos derivados de huevo, pero la política de Derovo es ampliar el alcance de la gama en función de lo que sus clientes esperan.

En el cuadro 5.12 podemos ver la cartera de productos comercializados por Derovo.

Cuadro 5.12. Productos Derovo

Huevo	Tortillas	Complementos	Cremas para Untar	Full proteína	Natas	Yema Confitada
Líquido	Variadas	Rellenos	Atún	Fresa	Ken variadas	Huevos blandos
Cocido	Francesas	Brillos	Pollo	Vainilla		“Troupas de ovos”
En Polvo		Superpastas	Palitos de cangrejo			Huevos hilados
En Spray		Yogurt				Capas de huevos
		Toppings				Castañas de huevos
		Mermelada				Crema dulce

Fuente: www.Derovo.com

Basado en las observaciones, los documentos de ventas de la empresa en Portugal y en España y las entrevistas realizadas para este estudio, en el cuadro 5.13 podemos ver los productos más vendidos en España y Portugal.

Cuadro 5.13. Productos más Vendidos en España y Portugal

Portugal	España
Productos básicos de huevo: claras y yemas de huevo en paquete	Huevo cocido
Fullprotein	Ovoproductos básico con la adición de sal/azúcar
Dulce de huevo	Huevo en polvo

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al embalaje, "La armonización internacional de los envases es deseable no sólo para reducir costes sino para facilitar su reconocimiento por parte de personas que viajan de un país a otro" (Dionisio, 2009).

El envase es similar en ambos países, a pesar de que varían mucho según el producto.

Sin embargo, los tamaños son muy diferentes debido a que el mercado español es un mercado industrial y las ventas son mucho mayores.

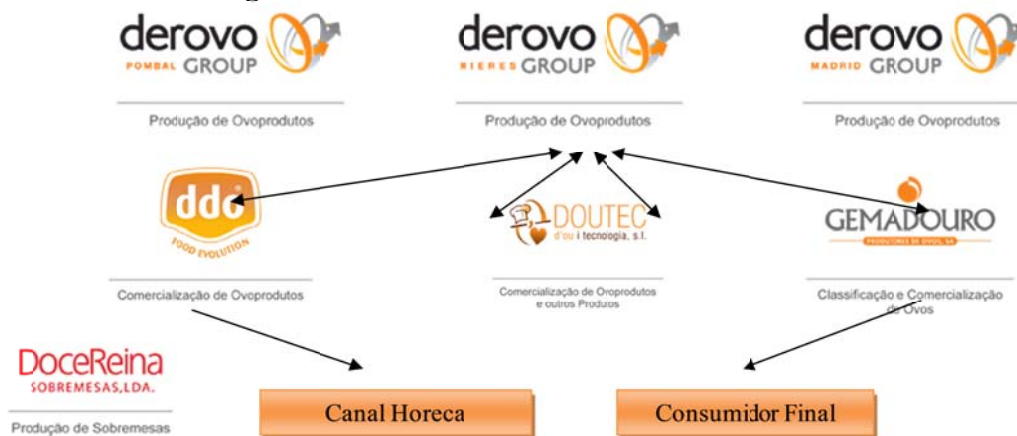
Así, los embalajes en los mercados españoles tienen un tamaño muy superior a los del mercado portugués. Derovo tiene un paquete pequeño en Portugal exceptuando algunos clientes especiales como es el caso de Dankake, Panrico y otros de pastelería: 25kg polvo, contenedores de un mayor volumen.

En cuanto a la marca en su internacionalización, Derovo compete en el mercado con las marcas DDO, Dovo, DoceReina y Ken, como las marcas que posee en Portugal. La nueva fábrica que se llama OvoFoods, mantiene, el nombre del grupo que sigue siendo Derovo. Por lo tanto, utiliza la marca.

5.4.13. Principales Canales de Distribución de Derovo en España

"A pesar de tener una excelente flota propia, particularmente en términos de frío, también se utiliza una gran cantidad de *outsourcing* y cuenta con ocho distribuidores", comparte Don Amandio, consejero de la empresa. En cuanto a la política de distribución, y como ya ha dicho Cecilia Gaspar, responsable de calidad e innovación de Derovo, utiliza mucha subcontratación, incluyendo a los clientes que acaban por dispensar parte de su producción al proveedor de su principal materia prima.

Figura 5.7. – Cadena de Distribución Derovo



Fuente: Elaboración propia a través de imágenes tomadas de www.derovo.com

En cuanto a los distribuidores, Derovo tiene el control total del almacén y trata de organizar las entregas para hacer frente a la distribución puerta a puerta, especialmente las panaderías más pequeñas y restaurantes.

5.4.14. Localización en España

Derovo tiene una política de expansión muy cuidada y con criterios propios de sostenibilidad comercial.

Sus inversiones en España están en tres comunidades autónomas (Fig. 5.8).

Figura 5.8. Mapa de Localización de Derovo en España



Fuente: www.Derovo.com

5.4.15. DAFO

En el cuadro 5.14 se presenta el análisis DAFO, es decir, las oportunidades y

amenazas en el sector industrial de las Empresas de Ovoproductos.

Primero de las pequeñas y medianas empresas y después de las grandes empresas y holdings.

Cuadro 5.14. Análisis DAFO de las Empresas de Ovoproductos Españolas

Origen Interno – Atributos de la Empresa	Debilidades	Amenazas	Origen Externo – Atributos del Ambiente
	<ul style="list-style-type: none"> -Los hogares prefieren huevo cáscara; -Difícil continuidad de estándares de calidad; -Almacenamiento frigorífico limitado; -Estructuras organizativas sencillas; -Bajo poder de negociación frente a clientes; -Poco personal cualificado; -Laboratorio limitado; -Fuertes calores bajan oferta de huevos 	<ul style="list-style-type: none"> -Continuos cambios de los precios o bajo precio del huevo; -Acuerdos del GATT de 2013, mercado europeo sin protecciones; - Estricta legislación sanitaria en evolución; - Alto intrusismo (bajas barreras de entrada). Ovoproductos extranjeros; -Poder económico de grandes grupos: -Adquisiciones -Directiva 99/74/CE, bienestar en ponedoras 	
	Fortalezas	Oportunidades	
	<ul style="list-style-type: none"> -Flexibilidad en fabricación; -Facilidad de decisión; -Alta motivación del personal; -Control directo; -Alto control del proceso/coordiación; -Alto dinamismo; -Posibilidades de ocultar rentabilidad; -Sector en crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento de tendencias sistemáticas (compra de partidas locales baratas); -Beneficios de Internet (información); -Legislación sanitaria en evolución; -Información básica de fácil acceso; -Maquinaria flexible (pasteurización leche); -Nuevas aplicaciones (gimnasio ...); - Crisis en los sustitutos en la dieta básica 	

Fuente: Bohórquez, 2007

Derovo aprovecha las oportunidades de ser una empresa pequeña cuando le conviene, pero piense en grande, para crecer, ya sea por adquisición, de una manera sostenible, por lo que esta perspectiva de análisis DAFO es útil para las estrategias de la empresa frente de la realidad del mercado.

Fruto de la estrategia es el premio portugués de empresa innovadora 2011 de COTEC, la asociación portuguesa para el desarrollo de la innovación en las empresas.

Cuadro 5.15. Análisis DAFO de Grandes Empresas & Holdings

	Debilidades	Amenazas	
	Origen Interno – Atributos de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> -Escasa motivación del personal; -Mercado eficiente: muchos compradores y vendedores; -Actividades de control jerarquizadas; -Fuertes calores bajan oferta de huevos; - Estructura organizativa semirrígida; -A mayor volumen, hay un menor dinamismo en la burocracia; -Grandes grupos, falta de coordinación; 	<ul style="list-style-type: none"> -Información fácilmente accesible; -Pestes y enfermedades avícolas; -Reestructuraciones comunitarias sector; -Ocupación de nichos por empresas en sectores colindantes; -Respuestas negativas de consumidores frente a ovoproductos: colesterol, gripe aviar, salmonella; -2013. Libre mercado; -Ovoproductos foráneos: Portugal, Brasil, EE.UU., India. 	
	Fortalezas	Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none"> -Adquisición de grandes partidas de ovoproductos a precio bajo; -Contratos de futuros; -Poder de negociación frente a proveedores; -Conservación de productos; -Salarios contrastados; -Actualización de técnicas; -Economía de aprendizaje; -Personal cualificado y especializado; -Sistemas HACCP u otros. 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento de evoluciones de mercados pioneros (p.e. Alemania); -Huevo en polvo. Demanda creciente; -Instalación de silos a clientes; -Operaciones Espaciales; -Operaciones de espacio y de tiempo; -Beneficios de la Internet; -Informaciones sobre acuerdos GATT; -2013. Libre mercado; -Crisis de productos sustitutos en la dieta; -Tasas internacionales de transporte. 		

Fuente: Bohórquez, 2007

5.4.16. Principales Conclusiones: Factores de Éxito y Fracaso

La primera conclusión es que Derovo es un éxito de innovación y estrategia empresarial y una de las grandes empresas alimenticias que operan en la Península Ibérica.

A partir de su decisión de internacionalización hacia España con el fin de reducir la dependencia de Portugal y de dejar de estar atrapados en la capacidad de una sola unidad de producción, pasando por la búsqueda de socios dondequiera que fuere, Derovo demostró que hacer una inversión en el momento adecuado puede no sólo aumentar la

producción y reducir el riesgo sino también ampliar su gama de productos, y por lo tanto, tener “armas” para competir en un mercado que no es el nacional.

Uno de los factores más importantes que podemos extrapolar en el estudio de este caso es la estrategia. Antes de comenzar ningún tipo de exportación Derovo fue capaz de identificar las amenazas potenciales para su negocio, supo cómo elegir la mejor manera de evitarlas, supo cómo evaluar tanto las oportunidades que surgieron como la mejor manera de hacerlas frente. Así Derovo tiene ahora una cuota de mercado de aproximadamente el 15% de los productos de huevo en el mercado español y casi el 90% del mismo mercado en Portugal.

5.5. LACTOGAL

5.5.1. Fuentes de Datos

Cuadro 5.16. Fuentes de Datos

Fuentes de Datos		Ejemplos
Entrevistas	4	Con los ejecutivos y empleados clave
Archivo de documentos	20	Ventas, informes financieros, revistas internas
Observaciones directas	5	Presencias en la empresa, comercial, RR.HH.
Artículos de prensa	22	Tomados de la internet, de prensa escrita

Fuente: elaboración propia

5.5.2. Breve Descripción de Lactogal

Debido a las características que tiene el mercado de la leche, Lactogal se decidió por una estrategia diferente en España en relación con las otras empresas de este estudio, que fue comprar una empresa ya existente, Leche Celta. En la introducción de la página web, “Somos Leche Celta y llevamos más de dos décadas trabajando por la calidad. Creciendo contigo hasta ser una de las cuatro principales marcas en volumen de recogida (300 millones de litros al año) del sector lácteo nacional. Envasamos nuestra leche con la máxima calidad en nuestras fábricas de A Coruña, Lugo, Ávila y Cantabria. Nos hemos adaptado a los cambios del mercado con nuevos productos para niños, Energía y crecimiento y Celta Sin Lactosa para personas con intolerancia y tenemos la variedad de formatos de envases que mejor se adaptan a todas las familias” (www.lechecelta.es).

En el cuadro 5.16. se presentan algunos de los datos principales de Lactogal.

Cuadro 5.17. Breve Descripción de Lactogal

Nombre de la empresa en Portugal	Lactogal – Productos Alimentares, S.A.
Nombre de la empresa en España	Lactogal – Productos Alimentares España, S.L.
Socios fundadores	Fusión de 3 cooperativas – Lacticoop, Agros, Proleite
Año de creación	1996
Sede en Portugal	Rúa do Campo Alegre, 830-4º4150-171 Porto
Área comercial	Comercialización de leche y derivados
Año Internacionalización España	1997
Facturación en 2010	681 millones de euros
Nº total de empleados	4100 personas
Página web en portugués	www.lactogal.pt
Página web en español	www.lechecelta.es

Fuente: elaboración propia basado en www.Lactogal.pt

5.5.3. Principales Decisiones para la Situación Actual de la Empresa

Cuadro 5.18. Principales Decisiones para la Situación Actual de la Empresa Lactogal

Fechas	Unidad de Negocio
1996	Fue constituida por la fusión de las Cooperativas Agros, Lacticoop y Proleite
2000	La mantquilla fina Matinal recibió dos premios: El Master de Distribución y Publicidad en la categoría de productos lácteos y el Sial d'Or para Portugal
2001	Mimosa fue reconocida como la marca de los años 90 en industrias lácteas, por la Revista Supermarket, que publica el anuario de nuevos productos
2001	Fue galardonado con el premio Master de Distribución, asignado por la Revista Distribuição Hoje a las empresas que se han destacado por los productos comercializados en el mercado
2005	Adagio fue elegida como una de las marcas de súper que operan en Portugal, una decisión tomada por una organización internacional Superbrand, con sede en Londres
2006	Acuerdo con la DEAN FOODS COMPANY (Uno de los principales grupos de alimentos y bebidas en los EE.UU. con más de 50 marcas) para comprar una de sus empresas Leche Celta - España y Portugal

Fuente: www.Lactogal.pt

Se podrían añadir muchas fechas a una empresa de referencia en Portugal en el sector de la alimentación, hemos puesto algunas de las más importantes en el cuadro 5.17.

5.5.4. Misión, Visión y Valores

Misión - Hacer que las personas se sientan bien durante toda su vida, donde la leche es fundamental para una dieta sana y equilibrada, es uno de los pilares de la empresa Lactogal.

En este seguimiento, los valores de la organización que guían sus acciones, actividades y cómo se comportan, tanto dentro como fuera de la empresa son los que aparecen más abajo.

Visión – Consolidar el liderazgo mediante el fortalecimiento de su posición en los mercados donde ya opera y hacer valer su posición a nivel ibérico, a través de la mejora y el desarrollo de sus recursos humanos y la inversión de recursos industriales, de distribución y desarrollo de marcas y productos.

Valores:

- **Precisión:** la empresa se rige por altos estándares de calidad, lo que le permite llevar a cabo un liderazgo técnico y de negocios resultantes de la capacidad de satisfacer de forma superior las necesidades y las expectativas de sus clientes;

- **Conciencia Social:** la organización se centra en acciones prácticas que tienen un impacto positivo sobre el medioambiente, tales como la racionalización de los recursos y evitar el derroche;

- **Ambición:** puede aceptar los grandes retos, por ejemplo, favoreciendo a los empleados con mejor desempeño que asumen riesgos y aplican toda su energía en el trabajo;

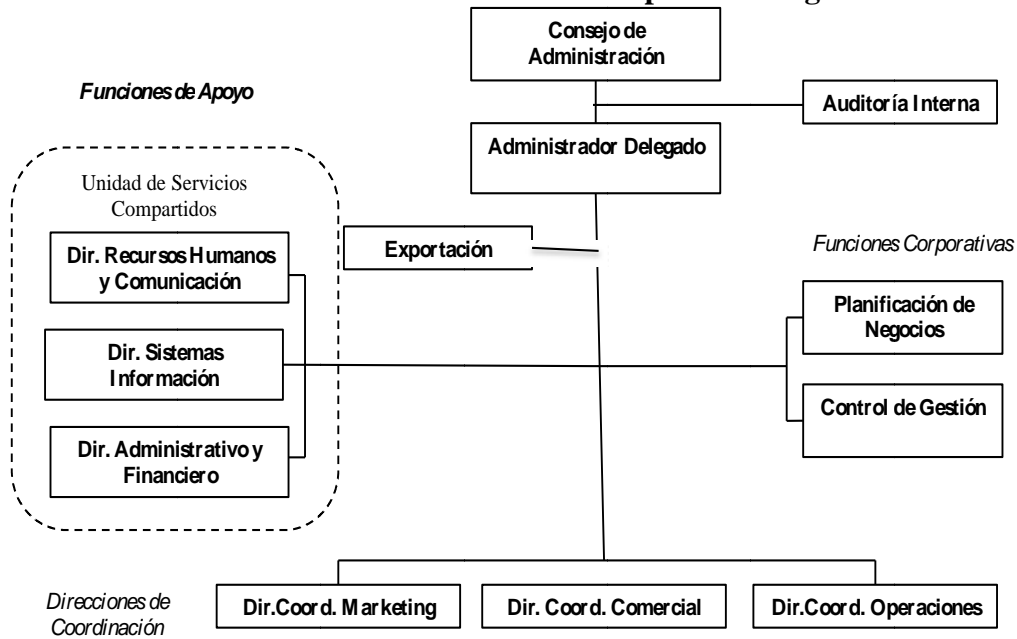
- **Integridad:** Lactogal considera con mucha seriedad los compromisos establecidos con la sociedad y con todos los que conoce ya sean proveedores, accionistas o clientes.

5.5.5. Organización de Lactogal en Portugal

El grupo Lactogal tiene en su conjunto más de 4.000 empleados en más de diez lugares distintos, entre Portugal y España, pero su estructura organizativa es muy funcional y de rápida respuesta a los acontecimientos exteriores y a las opciones

estratégicas internas (gráfico 5.4.).

Gráfico 5.4. Estructura de la Empresa Lactogal

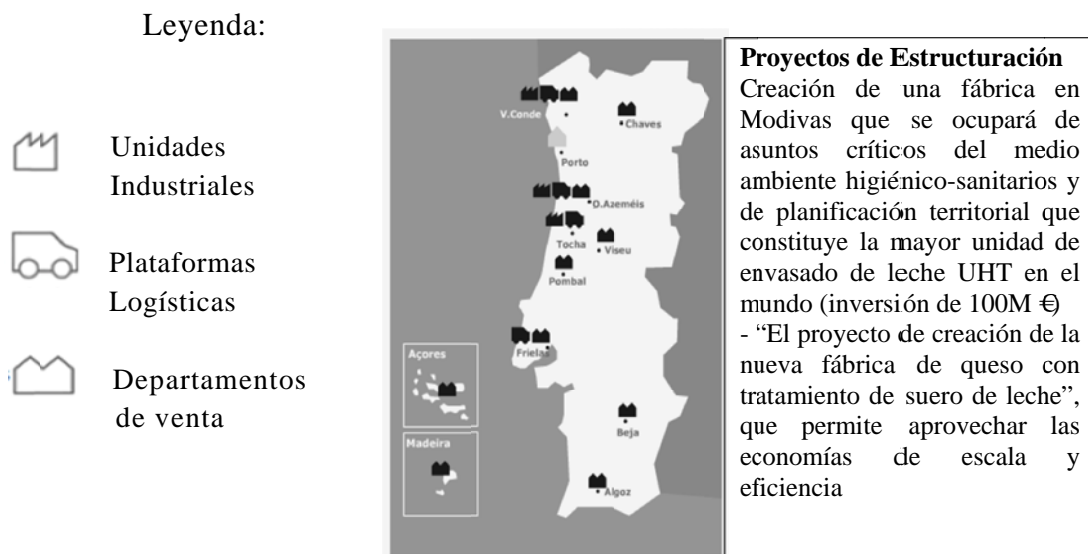


Fuente: www.lactogal.pt

5.5.6. Localizaciones de Lactogal en Portugal

Hay más ganado vacuno en el norte de Portugal, por lo que las plantas están ahí.

Figura 5.9. Localizaciones de Lactogal en Portugal



Fuente: www.lactogal.pt

5.5.7. Caracterización de la Empresa - Orígenes

Lactogal, SA es una empresa portuguesa del sector agroalimentario y productos lácteos. Fundada por AGROS – União das Cooperativas de Produtores de Leite Entre Douro e Minho e Trás-os-Montes, UCRL, LACTICOOP - União das Cooperativas de Produtores de Leite entre Douro e Mondego, y PROLEITE/MIMOSA S.A. cuyo propósito es producir y comercializar en los mercados nacionales e internacionales a través de sus marcas. Es la mayor empresa de bienes de rápido consumo en Portugal, siendo líder en la producción y comercialización de leche pasteurizada, leche UHT, leches funcionales, leches aromatizadas, mantequilla y crema, ocupando también posiciones destacadas en los segmentos de los quesos y yogures. De hecho, es la 22ª empresa portuguesa más grande, llegando a la nº 1 en la clasificación de empresas industriales y de propiedad exclusiva de capital nacional y privada. Al mismo tiempo hay que elogiar la excelente clasificación en el *ranking* Ibérico, siendo una empresa clave en el sector, y la 1ª en leche que se desplaza. Como demuestra el cuadro que figura más abajo siendo Lactogal la 19ª más grande de Europa Occidental en 2006. La empresa terminó la actividad de 2010 con una facturación superior a € 681.000.000, con valor facturado de ventas al exterior de € 114.000.000, un aumento del 8% respecto al mismo periodo del último año. Empleando cerca de 4.100 personas en la actualidad, lo que da la categoría de GE (Gran Empresa), esto es realmente un caso de negocio de éxito. Lactogal tiene una cuota de 31% en productos lácteos y desempeña un papel clave en la mejora de la producción nacional de leche, de acuerdo con datos de 2008 de AC Nielsen.

5.5.8. Breve Reseña del Mercado de Lácteos en España

El mercado de lácteos se considera un mercado abierto y libre, cada vez más globalizado, donde sólo se benefician las empresas que tienen ventajas competitivas en precio y calidad, y los consumidores que quieren el mejor producto al menor coste.

España ya es el séptimo mayor productor de leche en la Unión Europea, con el 6% del total de la Unión Europea, después de Alemania (23%), Francia (20%), Italia (11%), Reino Unido (10%), Países Bajos (8%) y Polonia y tiene un consumo anual de leche de 9,5 millones de toneladas.

El sector lácteo en España tiene una estructura industrial basada principalmente en la producción de leche líquida embotellada; esto representa aproximadamente el 60% de la leche de vaca en toda España, 13% de la producción de la leche de oveja y 12% de la producción de la leche de cabra, siendo el resto de yogures, postres, mantequilla, leche

concentrada y otros productos lácteos. En la actualidad hay 1.500 industrias lácteas, pero sólo 8 de estas empresas embotella de más de 200 millones de galones al año.

La producción total de leche en España alcanzó en 2006 un total de 7.365 mil toneladas. Aunque el consumo de leche es alto, podemos observar que la producción ha disminuido con los años. Se produjo en 2008 un total de 6,813 mil toneladas de acuerdo con los datos del Ministerio del Medio Ambiente, Medio Rural y Marino.

El precio de la leche aumentó significativamente en toda la UE, incluida España, donde aumentó 1,3 euros/100kg, pero aún está por debajo de la media de la Unión Europea. A pesar de esto y con la disminución del volumen un 0,5% de la producción de leche, los precios en España aumentaron en 2009 el 20,5%. La caída de la producción es una clara señal de las dificultades en todo el sector el año pasado, tanto en España como en el resto de la Unión Europea.

La leche se vende principalmente en los supermercados, con un 67%, seguido de los hipermercados con 25% de las ventas, y el porcentaje restante en otros lugares dispersos.

Los productores del sector lácteo con su propia marca están sufriendo una gran presión por la distribución masiva, porque los productos vendidos por estos tienen un margen mucho menor. La leche entera, en particular, es de los productos que más sufre esa presión ya que fue la primera que se vendió como marca blanca "carnada" en un hipermercado. Con el tiempo otros productos pasaron por lo mismo como el yogur sin sabor, el yogur con sabor y más tarde el queso. En la actualidad, la única solución que se encontró para hacer frente a este problema fue gastar más dinero en investigación, con el fin de poder ofrecer más variedad y más publicidad.

El sector lechero está experimentando profundos cambios, que requerirán una mayor profesionalidad en todos los niveles de producción. La perspectiva de la desaparición de las cuotas facilitará la transferencia de la producción a zonas con mejores condiciones, tanto en España como en otros países de la Unión Europea. Las estrategias de la industria son cruciales para el futuro del sector en diferentes áreas.

El consumidor español: España alcanzó en 2009, más de 46 millones de habitantes de los cuales la Comunidad más poblada es la de Andalucía, con más de 8 millones de habitantes, seguida de Cataluña, con 7,5 millones de habitantes y Madrid, con 6 millones. Contrariamente a lo que se espera, España no es un mercado centralizado: tiene varias regiones con autonomía de gestión y legislación, con características muy

diferentes especialmente en relación con los hábitos del comercio, consumo, preferencias de los clientes, poder adquisitivo, nivel de desarrollo, así como el clima y la cultura (lenguaje). Estos aspectos se centran en la estrategia a aplicar en la comercialización y en los propios productos, que pueden ser más apropiados en algunas áreas en comparación con las demás.

5.5.9. Proceso de Internacionalización en España de Lactogal

La inversión en el mercado español se realizó mediante la adquisición de una empresa nacional. En el cuadro 5.18. el análisis de los países de exportación de Lactogal.

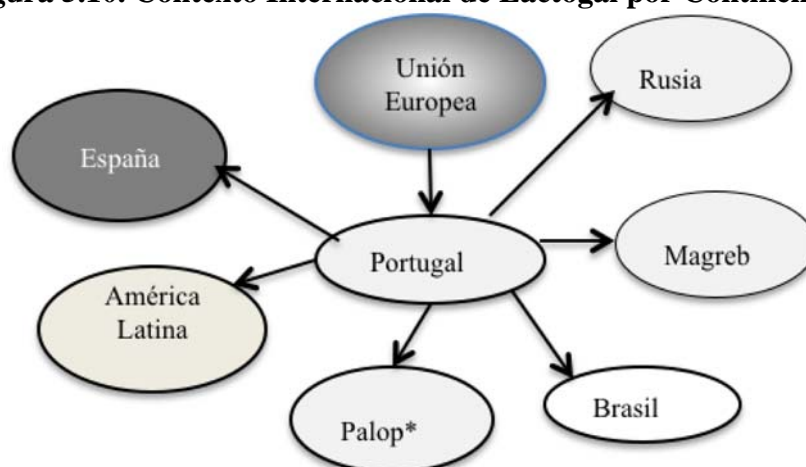
Cuadro 5.19. Contexto Internacional de Lactogal por Países

Países a los que exporta en la actualidad*			Países en los que desea internacionalizarse.
España	Francia	Senegal	Magreb Argelia Angola China
Luxemburgo	Bélgica	Mali	
Países Bajos	Alemania	Macao	
Suiza	Portugal	Marruecos	
Austria	R. Checa	Venezuela	
EE.UU.	Canadá	Brasil	

Fuente: Elaboración propia basadas en datos de la empresa

*Excepto España

Figura 5.10. Contexto Internacional de Lactogal por Continentes



Fuente: www.lactogal.pt *Palop: Países Africanos de Lengua Oficial Portuguesa

5.5.10. Modo de Entrada en España

Para iniciar su negocio en España, Lactogal pensó que lo mejor era comprar otra empresa, facilitando así su entrada en el país y posteriormente su actuación.

Cuando la empresa de productos lácteos portuguesa alcanzó un acuerdo con Dean Foods para adquirir los negocios de Leche Celta en Portugal y España, se sabía desde el principio que esta operación uniría las fuerzas de grandes marcas, el potencial de desarrollo de nuevos productos y la experiencia de Lactogal, la capacidad de producción de Leche Celta, su extensa red de distribución en España y su eficiencia en la gestión de costes. No obstante, no se pensó inmediatamente en una cuestión relevante para todo el desarrollo de la estrategia y el plan de marketing: ¿debiera mantener la Meta y el posicionamiento de la cartera de clientes de ambas marcas como se ha hecho anteriormente en Portugal o por el contrario hay que tener en cuenta la máxima de que "no hay dos países iguales"? Después de haber llegado a la conclusión de que era lo que la empresa efectivamente había valorado en España, era necesario hacer un ajuste a lo que se pretendía para el país elegido.

¿Cómo segmentar la empresa? - Puede parecer extraño, pero incluso el mercado de la leche se divide en varios segmentos, ya que hay muchos tipos de consumidores. Si bien es verdad que no se puede hablar del nicho A, B o C también es cierto que las marcas deben ofrecer soluciones que satisfagan a los consumidores que tienen necesidades específicas en determinadas áreas. En el caso de la marca Vigor, porque tiene sus propias características y un imaginario, es percibido de manera diferente, por ejemplo, de Adagio. Hay una herencia que las marcas llevan de su pasado que difícilmente se podría canalizar para construir una marca desde cero. En mercados como el de la leche seleccionada los consumidores buscan cosas diferentes. No es la leche misma, sino un conjunto de valores. Como las marcas tienen su papel y transmiten valores y posicionamiento, hay una necesidad de trabajar con muchas marcas para ocupar ese espacio como lo hace el Grupo Lactogal.

El gallego responsable de la actividad de Lactogal española destaca que la estratégica penetración en el mercado continuará invirtiendo más en la calidad del mix de los precios, que en sí mismo indica un posicionamiento Premium. De acuerdo a lo presentado se puede deducir que Lactogal está tomando una Posición diferente para los mismos segmentos de mercado.

Según el estudio "50 Años de consumo de la leche en España", realizado por la socióloga Elena Espeitx (2010), cada ciudadano español consume una media de 89,9

litros de leche al año. Este número se debe a una atención cada vez mayor a la alimentación, unido al hecho de ser un producto al que los consumidores tienen fácil acceso, a lo que se añaden innovaciones tecnológicas constantes en el tratamiento y la conservación de la propia leche.

Además, las razones que hacen que la población española consuma leche son muy variadas, ya que hay una preocupación por la salud, el bienestar, el alivio de exceso de peso y la búsqueda del placer en el sabor de la leche.

También las nuevas oportunidades en este mercado fomentan el crecimiento de este sector con nuevas leches dirigidas a segmentos específicos, enriquecida en componentes especiales, tanto para los niños (para vigilar su crecimiento), como para las personas mayores y la preocupación con los problemas del calcio y la densidad ósea. Todo significa que hay un mercado diversificado, que los consumidores adoptan y se convierten en fieles. Este es un producto que los consumidores asocian con ser el alimento más saludable y más importante para todos, durante toda su vida.

Por lo tanto, la operación de Lactogal fue sin duda un éxito, suponiendo un enorme beneficio para la empresa, ya que ha permitido a Lactogal tener la oportunidad de aumentar su rendimiento así como asumir una posición más prominente en el mercado de movimiento de bienes de consumo.

1ª etapa: Desde 1997 Lactogal optó como modo de entrada en España por la apertura de una sucursal con sede en Madrid.

La estrategia que se siguió fue entrar en el mercado a través de la calidad, luchando en muchos casos con marcas españolas con precios más bajos. Poner la leche en una categoría media/alta era esencial para poder luchar con los excedentes de otros países del norte de Europa y especialmente Francia, a precios considerablemente más bajos que lo que el mercado tenía en el momento. Para ello Lactogal lanzó en España dos marcas de calidad media/alta, Plena y Primor.

Aparte de esta posición elevada, la principal fuente de ingresos provenía de la venta de leche a una cadena de distribución, el grupo *Mercadona*. "Ofrecer calidad para ganar poder de mercado y lealtad a largo plazo de los consumidores" (Gerente de Lactogal en España en el momento de la noticia). Como estos ingresos de la marca blanca, en 2005, era ya el 60% de sus ventas, la apuesta en la etiqueta privada era un objetivo a corto plazo.

2ª etapa: En 2006 Lactogal alcanzó lo que quería, un acuerdo con DEAN FOODS COMPANY (Uno de los principales grupos de alimentos y bebidas de EE.UU. con más

de 50 marcas) para comprar una de sus empresas Leche Celta - España y Portugal. Esta operación se estima que costó un total de 50 millones de euros. Leche Celta fue antes de la compra, una de las más grandes del sector lácteo español (ventas netas por valor de € 295 millones en 2005), con cuatro centros de producción en España y uno en Portugal.

La estrategia a seguir fue la de combinar la "fuerza de las marcas y el potencial desarrollo de nuevos productos y experiencias" Casimiro de Almeida – Presidente de Lactogal.

Lactogal invirtió en el proceso para mantener buenas relaciones con los agricultores, las cooperativas y Leche Celta por la capacidad de producción, la amplia red de distribución que tenía en España y su eficiencia en la gestión de costes. Este enlace traería un gran valor añadido para el cliente y para el consumidor (Pinto, 2006).

Esta segunda estrategia de internacionalización tuvo que ser aprobada por la autoridad de competencia, que impuso una condición: que se vendiera todo el capital a la una subsidiaria portuguesa de Dean Food, de nombre, Renoldy.

5.5.11. Motivaciones para la Internacionalización

Frente a un contexto internacional cada vez más abierto y competitivo, la organización desde su creación, ha mirado los negocios dónde invertir con una perspectiva cada vez más global.

Buscando ser competitivos a nivel internacional en relación con las principales marcas europeas, Lactogal puede demostrar la máxima de que "la unión hace la fuerza", ya que actualmente es la mayor empresa láctea de la Península Ibérica.

Sucede a menudo que el "salto adelante" es una reacción a la competencia, hecho que no es extraño a Lactogal porque su creación se debió en gran parte a la presión experimentada por la entrada en Portugal de las marcas de leche española, francesa e italiana.

Lactogal es el mayor exportador de alimentos portugués.

El año pasado tuvo exportaciones por valor de 60 millones de euros, representando una contribución positiva a la balanza comercial de la leche y productos lácteos.

Las exportaciones son generalmente el primer paso para la internacionalización de la empresa, porque es un primer contacto con el país de destino.

A partir de aquí, dependiendo en gran medida del país en cuestión, se trata de un

análisis basado principalmente en el mercado potencial a largo plazo.

"Desde hace mucho tiempo el mercado ya no es el mercado interno portugués sino que se ha convertido en el mercado global" indica una fuente de la empresa.

5.5.12. Principales Productos

La cartera de la empresa es muy amplia, con un alto grado de conciencia y una imagen de confianza y prestigio entre los consumidores en general.

De hecho, Lactogal tiene una matriz de productos-marcas que, en este sector de actividad, la convierte en una empresa ineludible para cualquier operador que quiera trabajar convenientemente en el mercado portugués.

Es el valor de referencia en la leche, que presenta una amplia gama, con el propósito de responder a necesidades nutricionales específicas. *Agros*, *Matinal* y *Grosso* son, junto con *Mimosa*, marcas globales de productos lácteos, que en conjunto contribuyeron en 2008 al 12,2% de cuota de Lactogal.

La otra cuota se obtiene mediante las demás marcas, cuya misión incluye la valoración de una sola categoría.

Lactogal es el mayor productor de leche nacional. La compra de Leche Celta a los americanos Dean Foods aseguró el liderazgo en la Península Ibérica.

Dean Foods es una empresa líder de alimentos y bebidas en los Estados Unidos.

Su departamento de productos lácteos es el mayor productor y distribuidor de lácteos en los Estados Unidos. Fabrica y comercializa más de 50 marcas locales, regionales y un gran número de marcas blancas.

Leche Celta fue fundada en 1989 en La Coruña, Galicia, y desde su creación su estrategia se basó en la incorporación de tecnología y resultados eficaces.

Y con esto, la compañía demostró desde el principio que la sabiduría de esa decisión permitió la elaboración de productos claramente diferenciados de los ofrecidos por sus competidores.

El grupo Leche Celta es uno de los 10 principales grupos activos en el sector lácteo en España, estando en el noveno lugar con un valor de ventas en 2008 de 350 000 euros.

Es el cuarto grupo gallego que posee, directa e indirectamente, la totalidad del capital de las empresas Lácteos Santander, S.A., Distribución Lácteo Ganadera, S.A., Leche La Vaquera, S.L. y Abastecimientos Lácteos Gallegos, S.L.

Esta empresa cuenta con cinco centros de producción, uno en Portugal y los otros cuatro en España.

Es una marca que vende un promedio anual de 300 millones de litros de leche, datos de 2010, siempre creciendo con sus estrategias exitosas de internacionalización, en especial en 2011, con un nuevo país a internacionalizar que es Rusia.

Cuadro 5.20. Principales Empresas del Sector Lácteo (2008)

Empresa	Ventas Mill. €
Danone, S.A.	1.217,00
Corporación Alimentaria Peña santa, S.A.	851,23
Grupo TGT	525,00
Puleva Food, S.L.	506,06
Grupo Lactalis Iberia, S.A.	460,00
Leche Pascual España S.A.	430,00
Ind. Lácteas Asturianas,S.A. (Ilas) Grupo	400,00
Clesa S.L. (Grupo)	373,20
Leche Celta S.L.	350,00
Iparlat, S.A.	330,00

Fuente: Informe Anual Alimarket/2009

Cuadro 5.21. Principales Empresas Productoras de Leche a Largo Plazo

Empresa	Producción M.It
Corporación Alimentaria Peña Santa, S.A.	730
Grupo Leche Pascual España S.A.	630
Puleva Food, S.L.	500
Lactiber Corporación Alimentaria, S.A.	450
Leche Celta S.L.	425
Grupo Lactalis Iberia, S.A.	352
Leite Rio, S.L.	260
Coop. Gan. Valle Pedroches (Covap)	187
Kaiku Corporación Alimentaria, S.A.	125
Coop. Feiraco	110

Fuente: Informe Anual Alimarket/2009

Como se puede observar en la tabla, esta empresa es la quinta empresa española con respecto a la producción de leche pasteurizada a largo plazo, produciendo un total de 425 millones de litros en 2008 (Cuadro 5.20).

Leche Celta SL fue capaz de consolidar su posición en el mercado de la leche en menos de 10 años, posicionándose en España como una de las marcas más conocidas y la preferida por sus clientes y distribuidores. Esta marca también apuesta por el desarrollo de nuevos formatos de envasado y de nuevas variedades de leche, siendo considerada pionera en estos aspectos. Sus innovaciones se basan siempre en la calidad y la satisfacción del cliente.

Con este fin, la compañía se basa en el desarrollo de una gestión eficaz, con enfoque hacia la innovación, la fuerza y el potencial para una gran empresa, que ofrece seguridad y garantías a sus clientes bajo una marca que se ha reforzado en los últimos años.

“Porque nuestra gran apuesta es hacerte la vida más agradable y divertida. Porque lógicamente queremos que tomes Leche Celta, pero sobre todo, queremos que la disfrutes.” (www.lechecelta.es) – Con estas palabras queda claro que para la marca lo más importante no es el hecho de que la gente consuma sólo sus productos sino consumirlos y, al mismo tiempo, disfrutar de un agradable momento que sólo puede suceder con Leche Celta.

Es una marca que demuestra la preocupación por sus clientes y sus necesidades, creando nuevos productos que se dirigen a:

- Los niños - productos que les dan energía y ayudan a crecer;
- Las personas intolerantes a la lactosa;
- Familias - una nueva variedad de paquetes para adaptarse a un hogar con una familia grande con embalajes de 1L, 1.5L y 2L.

Figura 5.11. Gama de Productos Leche Celta



Fuente:<http://www.lechecelta.es>

También presenta nata líquida para cocinar, batidos de frutas, como el batido de frutas tropicales y frutos del Mediterráneo.

Proceso de Decisión de Compra

Los productos lácteos y derivados se caracterizan por una baja participación por parte del consumidor. La mayor parte de las decisiones de compra se realizan en el punto de venta, que es cada vez más un medio de comunicación relevante, y la forma de exponer el producto en las estanterías es muy importante porque si el consumidor no encuentra el producto con facilidad lo sustituye por otro.

La marca y el precio son factores que influyen en la decisión de compra de alimentos, donde el nivel de la calidad del producto se asocia a menudo con la marca.

Hábitos de Consumo - El estilo de vida cada vez más agitado, un mayor poder adquisitivo de los consumidores y la creciente preocupación por la salud llevan a los consumidores españoles a buscar productos más saludables que facilitan las comidas.

En España, la leche líquida es la que más se consume en su totalidad, seguida por la leche semidesnatada.

Los supermercados (67%) y los hipermercados (25%) son los puntos de venta donde se comercializa más leche líquida en la categoría de "Hogares", que es la que más contribuye al consumo (88.17%) (Figura 2).

Según una fuente del Ministerio de Medioambiente y Medio Rural y Marino: "En 2009 los españoles consumieron 3.536,9 litros Hogares Millones de leche y gastaron 2.555,6 Millones de euros en este producto.

" En lo que respecta al consumo de productos lácteos, el yogur y las leches fermentadas asumen los valores más altos (41,99%), a pesar de que se consumen en la categoría de "Restauración Colectiva y Social."

5.5.13. Principales Canales de Distribución de Leche Celta en España

Con respecto a Leche Celta, el canal de distribución es el canal usado para Take Home, que consiste en supermercados, hipermercados y tiendas.

Leche Celta está presente en las grandes superficies de España y con una presencia sólida como marca nacional de productos lácteos.

Cuadro 5.22. Estrategia de Distribución y Método de Venta de Leche Celta

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y MÉTODO DE VENTA

- Este producto tiene una distribución intensiva lo que hace que esté disponible en la mayor cantidad de sitios posible. Esta opción estratégica se basa en que la leche es un producto de compra frecuente, un alimento básico para muchas familias y por lo tanto es ventajoso para Leche Celta poder colocar sus productos al alcance del mayor número posible de consumidores.
- Venta con entrega inmediata de forma gratuita.

Fuente: www.lechecelta.es

5.5.14. Localización en España

El sector lácteo tiene sus propias características y una de ellas vinculada a la localización es que haya productores de ganado cerca. Así Leche Celta está en Ávila, Coruña, Lugo y Cantabria (figura 5.12.).

Figura 5.12. Mapa de Localización en España



Fuente: www.lechecelta.es

- Tiene fábricas en las siguientes provincias españolas:
- Ávila
 - Coruña
 - Lugo
 - Cantabria

De acuerdo con el Consejero de la empresa, José Passinhas, de los 114 millones de € de exportaciones 100M€ son para U.E. prácticamente el 51,5% del total es en productos industriales, casi el 95% es para la Unión Europea y 48,5% es Producto Transformado, donde la leche es el producto con cerca del 90%, el mercado europeo representa casi el 77% y el africano más del 22% de los productos transformados. En el cuadro 5.22. podemos ver los diferentes países externos actuales donde Lactogal está presente.

Cuadro 5.23. Mercados Externos Actuales

Mercado Americano	Mercado Europeo	Mercado Asiático	Mercado Africano
Venezuela	España	Macao	Guinea Bissau
Canadá	Inglaterra		Cabo Verde
EE.UU.	Bélgica		Mozambique
	Luxemburgo		Angola
			São Tomé y Príncipe

Fuente: www.lactogal.pt

5.5.15. DAFO

Cuadro 5.24. Análisis DAFO para Leche Celta en el Mercado Español

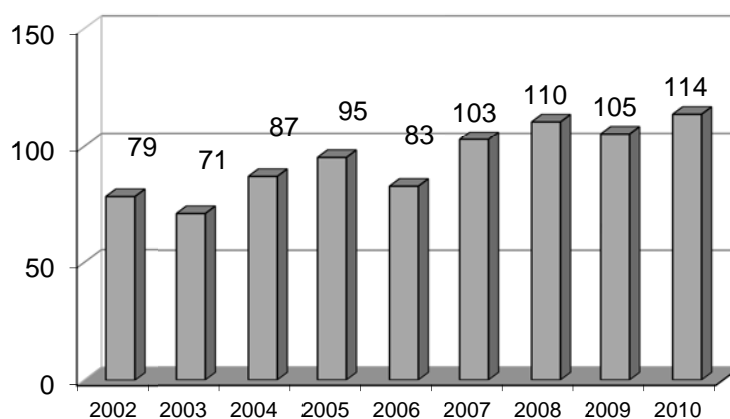
Origen Interno – Atributos de la Empresa	Debilidades	Amenazas	Origen Externo – Atributos del Ambiente
	-Baja diversidad de los mercados elegidos; -Alto riesgo de centrarse únicamente en España.	-Precio - factor que más influye en la compra de leche en España; -Fuerte competencia de la marca líder - la Leche Pascual; -Tendencia a baja de los hogares; -Crisis promueve el consumo de bienes sustitutos y más baratos.	
	Fortalezas	Oportunidades	
	-Adquisición de Leche Celta; -Portugal y España, todos beneficios: -Canal de distribución -Reducción de costes, -Relación con los productores y las cooperativas en el sector lácteo; -Escala: adquisición de fábricas; -Proximidad geográfica; -Recursos humanos especializados; -Buena definición de objetivos.	-Incremento del comercio internacional: globalización de las empresas y negocios; -Buenas relaciones con España; -La receptividad a nuevas marcas y productos por los consumidores españoles - buena actitud hacia las marcas extranjeras; -Facilidad de comunicación; -El tamaño del mercado español.	

Fuente: Elaboración propia

5.5.16. Principales Conclusiones: Factores de Éxito y Fracaso de Lactogal

La compra de una empresa española ha sido una estrategia exitosa para penetrar en un mercado competitivo como es el español, con las principales empresas alimenticias compitiendo, como es el caso de Danone, Nestlé, Nutrexpa, Grupo Leche Pascual...

Lactogal ha aumentado sus ventas por exportación, desde 2002, como se documenta en el gráfico 5.5.

Gráfico 5.5 – Evolución de las Exportaciones de 2002 a 2010 (millones euros)

Fuente: datos proporcionados por Lactogal (2011)

5.6. RENOVA

5.6.1. Fuentes de Datos

Cuadro 5.25. Fuentes de Datos

Fuentes de Datos	Número	Ejemplos
Entrevistas	7	Con los ejecutivos y empleados clave
Archivo de documentos	23	Caso de estudio académico (Insead), ventas, informes financieros, libros
Observaciones directas	7	Presencias en la empresa, en el proceso comercial, de fabricación y de formación
Artículos de prensa	23	Tomados de internet, de prensa escrita, comunicados de prensa

Fuente: elaboración propia

5.6.2. Breve Caracterización de Renova

Renova es una marca líder europea de productos de bienes de consumo en artículos de higiene y belleza, desechables de papel, de uso doméstico y sanitario: papel higiénico, rollos de cocina, servilletas, pañuelos de bolsillo, pañuelos faciales, manteles, higiene femenina, toallitas húmedas, discos desmaquilladores, papel de embalar, papel de impresión y de escritura.

“Además de la pura identidad visual del logo, la marca Renova es una visión de

mundo, de nuestro mundo de todos los días...El cuerpo y el espíritu son nuestras únicas preocupaciones, todo se hará para satisfacer lo uno, sin olvidar lo otro...“Para un nuevo bienestar”, es nuestro proyecto para el futuro, nuestra dinámica de vida...Si contribuimos para un nuevo bienestar, del cuerpo, del espíritu y de los sentidos, entonces Renova no habrá fallado en su misión” (www.renovaonline.net).

Renova es una de las empresas más emblemáticas de Portugal, pues su historia es muy familiar a los portugueses, no sólo por ser una empresa de varias generaciones, sino por los anuncios que los portugueses recuerdan bien y comparten con familia y amigos.

En el cuadro 5.25 podemos ver alguna caracterización general de Renova

Cuadro 5.26. Breve Caracterización de Renova

Nombre de la empresa en Portugal	Renova - Fábrica de Papel do Almonda, S.A.
Nombre de la empresa en España	Renova España, S.A.
Socios fundadores	Grupo de accionistas basados en tres familias
Año de creación	1939
Sede en Portugal	Zibreira, Santarém 2354-001 - Torres Novas
Área comercial	Producción y comercialización de productos de papel desechable para el hogar y el cuerpo
Año Internacionalización España	1990
Nº total de empleados	661 personas
Página web en portugués	http:// www.renova.pt
Página web en español	http:// www.renova.es

Fuente: Recopilación de datos basada en informaciones diversas de la empresa

5.6.3. Principales Decisiones para la Situación Actual de la Empresa

Cuadro 5.27. Principales Decisiones para la Situación Actual de la Empresa Renova

Fechas	Unidad de Negocio
1939	Constitución de la sociedad por cuotas "Fábrica de Papel do Almonda, Lda.". 300 ton./año
1943	Actuales accionistas adquieren las participaciones de los antiguos socios. Nueva dinámica
1950	Adquisición de una línea de alta tensión; autonomía energética de la empresa 1000 ton/a
1958	Primer rollo de papel higiénico Renova Súper
1961	Comercialización papel de uso doméstico y sanitario. Lanzamiento pañuelos y servilletas

1979	Inversión en una segunda infraestructura fabril de grandes dimensiones. Línea Reglex
1987	Constitución de la sociedad anónima Renova, SA. Inicio de la línea Dúplex y Class
1990	Constitución de Renova España SA. Inversión en reciclaje, gran conciencia ambiental
1995	Modernización de la organización. Adopción de una estructura horizontal. Líneas Progress, Skin Care, Active, Cómplice y Art de laTable.
1997	Para un nuevo bienestar. Del Cuerpo, del Espíritu y de los Sentidos. Veá, sienta y toque.
1998	Anuncios con firma de Peter Lindbergh e imagen de Rachel Roberts: ¡Sorpréndeme! ¡Estimúlame!, ¡Purifícame!, ¡Relájame! Línea Progress y papel higiénico Fresh Clean
1999	Certificado medioambiental ISO 14001. Nuevos productos: Pañuelos faciales Skin Care y Rollos de cocina, Cómplice Antibacteriano.
2000	Presentación de Erika al mundo: personaje virtual producido exclusivamente para el relanzamiento y promoción de la marca FIRST de RENOVA.
2001	Campaña de Publicidad en España, aumentar la notoriedad de la marca con pantallas de gran formato; en autobuses; prensa; radio, internet. Constitución de RENOVA FRANCE
2002	Campaña de publicidad con el modelo Jeremy Boseman. Inicio de la actividad RENOVA France. Rollos de papel higiénico Renova Fraicheur llegan a los hogares franceses.
2003	Arranque del proyecto Renova Pleasures. Lanzamiento del papel higiénico húmedo. Campaña publicitaria François Rousseau en Portugal, España y Francia
2004	RENOVA Benelux. Integración de los sistemas de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene, y Calidad, y obtiene Triple Certificación: EMAS, ISO 9001:2000, OSHAS 18001
2005	Nuevo centro logístico. Primera comercialización mundial de papel higiénico negro con el lanzamiento de RENOVA Black. Nueva campaña de publicidad AmorCausa
2006	Premio Europeidade do Best of European Business 2006, promovido por la consultora Roland Berger en asociación con la CNN, la Universidade Católica y Jornal de Negocios
2007	RenovaGreen, con Rótulo Ecológico da União Europeia. Certificación de SGIDI (Sistema de Gestão InvestigaçãO Desenvolvimento e InovaçãO) e BRC (British Retail Consortium)
2008	Plan de inversiones industriales €30 millones. Marca Renova con presencia Intercontinental se comercializa en 50 países.
2011	Renova refuerza el liderazgo en España, aumentando la cuota de mercado en un 30% ^[4] , fortaleciendo el liderazgo que ha ocupado durante más de cinco años consecutivos.

Fuente: www.renova.pt

5.6.4. Misión, Visión y Valores

Misión - Contribuir a un mejor bienestar del cuerpo, del alma y del espíritu.

Visión – Ofrecer una nueva armonía. Proporcionar a los clientes un bienestar y satisfacción de sus necesidades, no descuidando la innovación y el diseño de sus productos.

También se propone ofrecer a los consumidores productos 100% ecológicos, “ambientalmente amigables” para evitar los impactos ambientales en la elaboración de sus productos.

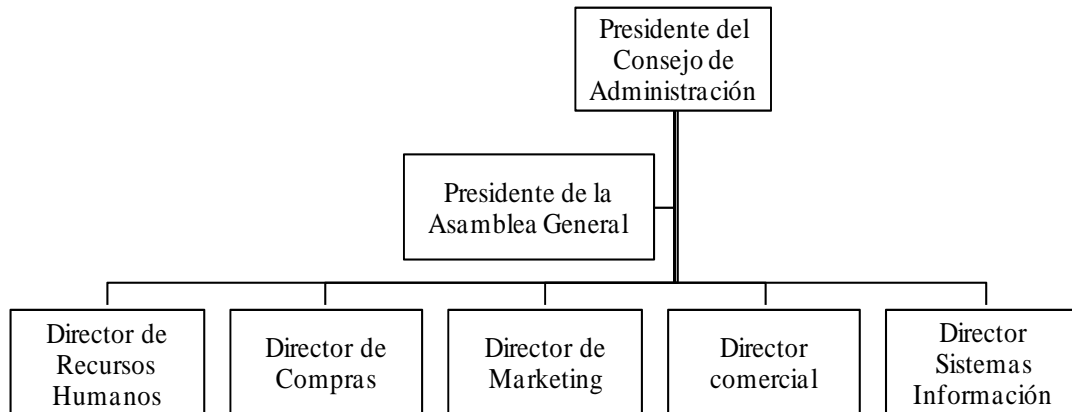
Valores - Innovación, Bienestar, Diseño, Ética, Responsabilidad Social, Humanismo.

El famoso fotógrafo François Rousseau (2005), dijo que Paulo Pereira da Silva, presidente de Renova, no es un industrial que está dispuesto a dar a conocer sus productos, sino un mecenas que sueña con los valores humanistas asociados a la marca que representa.

5.6.5. Organización de Renova – Fábrica de Almonda S.A.

La estructura directiva actual de Renova, está centralizada en Portugal y es como se indica en el gráfico 5.6.

Gráfico 5.6. Estructura de Renova – Fábrica de Almonda S.A



Fuente: www.Renova.pt

5.6.6. Localización de Renova en Portugal

Renova puede vender en todo el mundo, incluyendo la venta para el conjunto de España, a través de una sola planta, una macroestructura de producción, ubicada en el centro de Portugal a unos 120 kilómetros al norte de Lisboa.

Figura 5.13. – Mapa de Localización de Renova en Portugal



Fuente: www.Renova.pt

5.6.7. Caracterización de la Empresa

Estudiar el proceso de internacionalización de Renova es ver un caso de éxito de una empresa portuguesa que ganó notoriedad con él y expandió su negocio, ya sea en volumen o en área de acción.

De acuerdo con el informe de Dun&Bradstreet, Renova – Fábrica de Papel do Almonda S.A. pertenece a la Industria Manufacturera de papel y cartón (excepto ondulado o corrugado).

El único socio con una participación del 100% es Almonda – Sociedade Gestora de Participações Sociais S.A. Da trabajo a 661 empleados (datos de 2009). Este número ha variado poco en los últimos años, pero han mantenido una tendencia de crecimiento, con 651, 641, 652 empleados en 2006, 2007 y 2008.

Actualmente, la empresa divide sus departamentos en dos áreas. La primera, que consiste en el Brand Management Group, está a cargo de la marca, imagen, producto, comunicación y también se ocupa de los aspectos de la gestión de clientes y la distribución.

La segunda, el Business Research, consta de un departamento compuesto en gran parte por los ingenieros de física y química, y está dedicada a la investigación y desarrollo de nuevas áreas de negocio y nuevos productos.

Es el departamento responsable de los "flag-ship" (productos principales en la comunicación de la marca). En otras compañías esto sería un departamento distinto comúnmente conocido por *Research & Development Department*.

5.6.8. Breve Reseña sobre el Mercado en España

Según revela el análisis de TNS Worldpanel cada hogar español gastó 106,6 kilos de papel higiénico el último año. Esto supone un 2,4% menos que en el mismo periodo del año anterior en el que se llegó a los 109 kilos por hogar (Europa Press, 2009).

En cuanto al gasto, se destinaron 24,6 euros por hogar, un euro más que el año anterior, debido al aumento de precio del 3,5% experimentado en este producto.

Según el estudio, los gallegos son los hogares más compradores de papel higiénico con 132,4 kilos el último año, mientras que Castilla León no llegó a los 100 kilos por hogar. Por otra parte, solamente los vascos aumentaron su consumo, pasando de 113,0 a 114,9 kilos por hogar. En Andalucía se compraron 107,1 kilos por hogar, en Madrid 102 kilos, 101,3 en Valencia y 100,9 en Cataluña.

El mercado de papel higiénico mueve en España más de 363 millones de euros anuales, lo que representa el 46% del negocio total de la celulosa del hogar, que completan productos como las toallitas húmedas, el rollo de papel de cocina, las servilletas y los pañuelos. La marca tiene un fuerte posicionamiento en este producto, pues si bien en los productos de droguería tiene una cuota de mercado del 43%, en el mercado del papel higiénico llega al 69%.

Exporta libremente a España, pues al pertenecer a la Unión Europea obliga la libre circulación de personas, bienes o servicios. Cuando se trata de impuestos, junto con Portugal, en España la tasa del IVA, desde Enero de 1995 (Cuando Renova sin duda se apoyó en estas peculiaridades del mercado) tenía los siguientes tipos de tasas: tipo general: 16%; tipo reducido 7%, básicamente aplicado a algunos alimentos (carne, pescado y agua) y productos sanitarios; tipo súper-reducido 4%³.

Todas las necesidades básicas de comida, algunos libros y artículos de farmacia. Esta pequeña característica, es “*per se*” una oportunidad de obtener un margen mayor para la venta del papel tipo pañuelo en España, porque no sólo la tasa del IVA ha sido menor en España, sino que también en el caso de la higiene básica se beneficia de una menor tasa intermedia.

El consumidor español es un buen objetivo para un posicionamiento de Renova porque por un lado, su poder de compra es superior al de los portugueses lo que permite una mayor apertura en relación a los productos *premium*, y por otro, su aceptación de los productos innovadores y de calidad es mucho mayor.

³ Estos tipos han sido modificados en ambos países con posterioridad por motivos presupuestarios.

Sin embargo, la permeabilidad frente a los no españoles se reduce, en otras palabras, el consumidor puede ser considerado patrióta y tiene preferencias por marcas, productos y/o servicios españoles.

Portugal tiene características que reducen esta "barrera", ya que es un "proveedor" habitual en el mercado español y hay empatía por parte de la población española, especialmente en la región de Cataluña.

No es por tanto sorprendente que es Cataluña la región que actualmente ocupa uno de los de tres cupos de importación más grande venidos de Portugal, superada sólo por Galicia y muy cerca de Madrid.

Este consumo también es más permeable si se hace por su lengua materna tanto en Catalán, Euskera o Castellano, por lo que la comunicación debe tener en cuenta una adaptación necesaria por escrito y a veces incluso a nivel de concepto. Esto tiene un impacto directo en la comunicación de los productos, tema que será tratado más adelante (www.renovaonline.net).

El IGIC (Impuesto General Indirecto Canario), impuesto similar al IVA, que se aplica exclusivamente en Ceuta, Melilla y Canarias, que cae en las etapas de producción y no en el producto final (a diferencia del IVA) no se consideró ya que la entrada en España fue a través del mercado andaluz y no los territorios antes mencionados por cuestiones estratégicas.

Como en Portugal, el sector que incluye los productos en estudio Renova, es el papel tipo pañuelo, con excepción de los elementos nuevos coloridos (línea Renova Black y otros), es el segmento de productos para el cuidado personal.

En términos de mercado potencial, encontramos dos claros submercados, tradicionalmente dirigidos la gran mayoría a los pequeños consumidores, con compras frecuentes en pequeñas cantidades y otro dirigida a las corporaciones / empresas, en busca de un tipo ligeramente diferente de productos, cuyas compras son menos frecuentes, pero de grandes cantidades.

Este sector minorista tiene un crecimiento positivo a través del tiempo, incluso si se trata sobre todo de bienes de consumo rutinario. Se trata de un mercado altamente competitivo y maduro (fase de madurez) no siendo, en términos de crecimiento, particularmente atractivo.

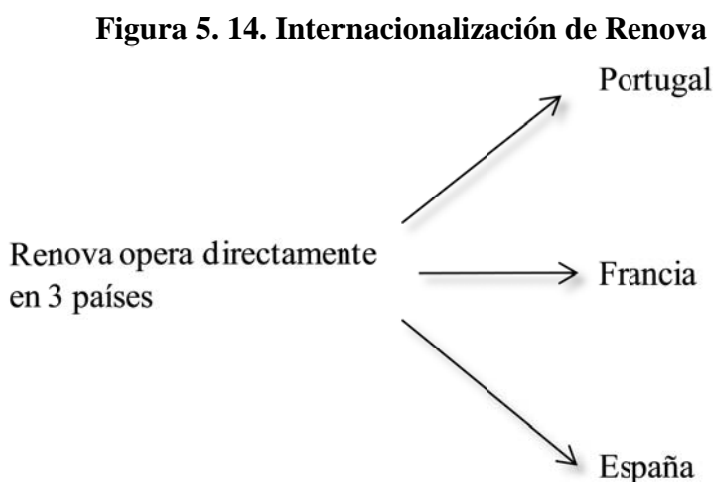
El mercado ibérico, presenta un consumo de pañuelos de papel *per capita* muy por debajo de la media europea, y por esa razón, es un mercado atractivo para invertir, siempre que las inversiones estén debidamente estructuradas, con objetivos claramente

identificados y alcanzables.

5.6.9. Proceso de Internacionalización en España

Con la entrada de Portugal y España en la C.E.E. (hoy U.E.), la competencia agresiva de productos, tales como Scottex, Colhogar y Kleenex, rompieron los márgenes comerciales de Renova. Entre diversificar hacia otro tipo de productos o internacionalizar, Renova ha optado por esta segunda vía, y se ha lanzado a la conquista del mercado español.

Con una producción industrial moderna y en una dinámica en la que la visión predominante fue la del mercado y no la industrial, fue a la conquista también del mercado francés (figura 5.14).



Fuente: www.Renova.pt

Facturación 130 millones en 2008, 45% en exportación; Recursos humanos 750 colaboradores, 20 en las oficinas en Madrid y Paris, escasos expatriados.

Renova aumenta en el primer trimestre de 2011 la cuota de mercado en España a un ritmo de crecimiento de 12% al año. Según los datos de Worldpanel, mantiene su liderazgo en el mercado español, después de un aumento de casi el 30% de su cuota en el mismo período de 2010 (Diario Económico, 2011).

España ha sido el primer mercado exterior abordado por Renova, fabricante de pañuelos de papel con más de 50 años en Portugal, donde tiene una participación cercana al 40% de total de facturación de la empresa.

Grandes inversiones en marketing e investigación y fuertes campañas de publicidad han permitido que Renova España alcance una cuota cercana al 5% en el mercado español, que representa el 30% del total de la producción de la compañía portuguesa.

Renova España, que actualmente comercializa veinte productos diferentes, proyecta lanzar nuevos productos de pañuelos de papel al mercado español y consolidar su posición en el segmento de higiene femenina.

Uno de los proyectos más ambiciosos es el lanzamiento internacional de la marca de cosmética Doshá, una gama selectiva de productos desarrollada por grandes especialistas mundiales en este sector - tales como Sanofi Beauté y Wieden & Kennedy, vinculadas entre otras a Yves Saint Laurent y Nike, con una campaña publicitaria de más de 6 millones de euros.

Cuadro 5.28. Estrategia de internacionalización

En “su casa”, invertir en las áreas industriales y de distribución, asegurando una producción con Calidad e Innovación;
En el marketing y publicidad, invertir en los “premios” de entrada en los grandes puntos de venta;
Campañas publicitarias de choque que debe ajustar en función de las reacciones específicas de cada mercado;
Profundizar las relaciones específicas con estructuras comerciales de hipermercados y supermercados;
Recorrer las organizaciones de PEDIP y POE, presentando el proyecto en el que la internacionalización es objetivo vital.

Fuente: www.renova.es

5.6.10. Modo de Entrada de Renova en España

Ya que la internacionalización es siempre un paso arriesgado, Renova comenzó a negociar en la región de Andalucía, optando por lo que llama su propia línea en internet, de "acompañamiento geográfico". En el momento en que inició el proceso de internacionalización en esta región no estaban muy implantados los principales y mayores competidores.

Sólo en un segundo momento Renova miró hacia Madrid. Una vez en la capital era posible negociar con las grandes cadenas y por lo tanto desarrollar el negocio y la

visibilidad para el resto del país.

Toda esta expansión tuvo un precio no sólo en términos de enormes costes de comunicaciones de la nueva "empresa marca" Renova España S.A., sino que también aumentó la producción en cerca de 60.000 toneladas de papel/año y por esta razón, en 1992 se creó el Departamento de Reciclaje.

Renova rompe tabúes para hacerse hueco en el mercado. La empresa, que se define como líder en el segmento de las servilletas y cuenta con el 5% del mercado del papel higiénico, afirma que todos sus productos de celulosa (servilletas, toallitas, papel higiénico) han entrado siempre en sus respectivos segmentos de mercado con la búsqueda del placer en la higiene y una alternativa de calidad como elemento diferenciador.

“Hay un nicho importante en el mercado de la higiene que ha surgido hace muy poco. Muchas personas buscan un concepto de la higiene mucho más sofisticado. El aumento de la importancia de la limpieza está asociado a la preocupación por el cuerpo”, explica Paulo Pereira da Silva, presidente de Renova para España, Francia y Portugal.

Con su postura innovadora o de *first mover*, Renova ha lanzado rollos de papel de cocina antibacteriano, pañuelos con estampados de moda o perfumados con esencias especiales de aromaterapia, papel higiénico con micro partículas de crema y su producto más reciente, el papel higiénico húmedo.

El último lanzamiento de Renova ha seguido la misma estrategia que todos los anteriores. “Un producto distinto requiere una comunicación diferente. Optamos por una publicidad atrevida y rompemos con los códigos convencionales de los sectores de higiene y hogar”, especifica Pereira da Silva.

La fórmula ha funcionado siempre, según el presidente de la compañía, pero en el caso del papel higiénico húmedo, el éxito del producto y de su campaña publicitaria, que se comenzó a emitir el pasado verano, han llevado a incrementar la inversión para su difusión en España, Francia y Portugal.

Las fotografías de modelos masculinos y femeninos, en ropa interior, evocando frescura y limpieza, han vuelto a ocupar las marquesinas y espacios publicitarios de los autobuses de las principales ciudades de estos tres países.

Renova pretende que la imagen del papel higiénico pase de ser algo sanitario a convertirse en “una experiencia de placer”, donde cabe, incluso, la seducción. “Con esta campaña intentamos romper los tabúes sobre la higiene corporal. La publicidad de papel higiénico nunca había dicho para qué sirve el producto.

No se hablaba de limpieza. Se han utilizado perros, bebés... Se habla del papel

higiénico, pero nunca se menciona el efecto que provoca. Nosotros hablamos del placer de sentirse limpio porque cada vez hay más personas que se preocupan por su bienestar”, comenta.

5.6.11. Motivaciones para la Internacionalización

La internacionalización de Renova hacia el mercado español sucedió en 1990. En el momento en que la empresa había perdido el monopolio de los tejidos en Portugal con la entrada en la CEE (en 1986).

La expansión de los portugueses en términos políticos y sociales, como miembro de la CEE demostró ser una oportunidad de expansión, de este y otros negocios derivados de la normativa relativa a las políticas económicas y de exportación.

No fue sorprendente que Renova dejara de considerar el mercado nacional en sí mismo suficiente debido sus ambiciones estratégicas.

En palabras de Paulo Silva Pereira, consejero de Renova, el tamaño del mercado portugués es un impedimento para la visibilidad en sí mismo y la aceptación de la marca a través de las fronteras.

Esta no es una cuestión de nacionalidad sino del tamaño del mercado, por lo que la internacionalización es un paso natural y necesario para el éxito de una marca y empresa de bienes de consumo (video interno de Renova sobre la internacionalización hacia España).

La internacionalización es por lo tanto un factor de apalancamiento de la imagen y marca, y consecuentemente de las ventas, tanto en el mercado interno, como en el mercado de destino.

España fue elegida por su similitud y proximidad geográfica con Portugal y sus consumidores. Abordaremos a continuación la estrategia seguida y las opciones de las principales ciudades objetivo en este documento.

Se podría decir que la solución de la internacionalización de Renova fue sometida a dos objetivos principales.

En primer lugar, el dominio absoluto de un nicho de mercado *premium* - papel de alta calidad y suavidad superior, más resistencia y grado de absorción - que innova por los materiales y características, como las fragancias y olores, productos de limpieza y la comodidad en el caso de las toallitas húmedas, o la comodidad y la eficiencia de uso.

Posteriormente se procedió al crecimiento en volumen y valor de ventas, ya sea a

través de la marca propia o a través de las marcas de distribuidor.

Fue casi imprescindible para una marca que tiene un gran potencial en el mercado español, aprovechando el nacionalismo de consumo, como también el branding de la marca para mantener los valores esenciales y diferenciadores de Renova y lo hizo mediante la adición de la palabra España, constituyendo por lo tanto Renova España SA.

"Físicamente" no fue necesario hacer un *re-branding*, ya que el nombre, la apariencia y el concepto y los activos intangibles no sólo eran apropiados sino que no contenían errores o elementos que podrían inferir con malos entendidos en la lengua o lenguas que se hablan en España.

La marca, no se centraría en sí misma y su concepto de marca, sino en los productos "per se" y sus características que definen un *unique selling proposition*, es decir aquellos que proporcionan ventajas únicas para el producto y la posición y se destacan de los demás competidores, tanto en términos prácticos y objetivos como en la mente del consumidor.

Posicionamiento y Segmentos - Como se ha mencionado, Renova apuesta por una posición premium y cómo "experto en bienestar", ofreciendo productos de calidad y de forma recurrente innovadores, no sólo en términos de imagen (ejemplo: Renova Black) sino en términos de utilidad, de la satisfacción del consumidor y física (calidad superior de papel, toallitas húmedas, pañuelos aromáticos, entre otros).

Este fue el resultado de la reestructuración que se produjo en 1996, que tuvo como objetivo principal la creación, desarrollo y comunicación de una Megamarca, centrada en la innovación en términos de producto y la satisfacción excelente del cliente. Fue este espíritu el que acompañó la estrategia de marca en su proceso de internacionalización en España.

En términos de estrategia de posicionamiento, imagen y producto, ya sea en el momento del lanzamiento de la marca en España, ya sea en la actualidad no tiene competencia. En la actualidad no tiene rival en términos directos.

5.6.12. Productos

La empresa usa, aparte de Renova, las siguientes marcas propias:

Active	Arte de Mesa	Cumplice	Dosha (cosméticos)	
Dúplex	Kid's	Olé	Plenitude	Progress

El volumen de las exportaciones totales es superior al 50% de las ventas totales de Renova, que en 2008 alcanzó los €130 millones, y creció en 2009.

Los resultados netos han acompañado el buen desempeño de Renova, aunque esto se haya resentido considerablemente en 2008. Su volumen de ventas ha aumentado consecutivamente en los últimos tres años.

En Portugal y España, Renova hoy se considera líder de mercado en el segmento *premium* de papeles tipo *tissue* (servilletas, papel higiénico, pañuelos y toallas de papel), habiendo logrado el liderazgo del mercado de servilletas ya en 1997, (en Portugal) y en 2005 (España). La cuota de mercado es, respectivamente, 39,3% y 30,6% en Portugal y España.

Resultantes del proceso de internacionalización, que comenzó en 1990, en España, Renova tiene hoy en día, además de su fábrica de Zibreira, en el municipio de Torres Novas en Portugal, un almacén de envasado en Madrid (Monte Esquinza), en París (Rue Saint Lazare) y en Bruselas (Av. Louise – Louizalaan).

Cuando se realizó la penetración de la marca Renova en España, había una línea de productos compuesta de derivados de papel, destinados a la higiene personal y calidad superior, en busca de una satisfacción superior de los consumidores.

Aparte de los rollos de papel de cocina, la mayoría de los productos se caracteriza por su doble espesor, que dio al papel una rigidez, fuerza y poder para una mayor absorción destacando los rollos Súper, Progress y Fraicheur.

En términos de concepto de producto, Renova ha usado el mercado español, por su tamaño y tipo de consumidor, para probar nuevos productos como el caso de los pañuelos perfumados y toda una nueva línea dirigida al bienestar y “health-care”.

5.6.13. Principales Canales de Distribución de Renova en España

En cuanto a la distribución, la apuesta tenía que ser clara en las superficies de grandes dimensiones, no sólo por su interés en ampliar el volumen de negocios, sino también por el tipo de producto de bienes de consumo en el que el papel tipo *tissue* encaja.

Al principio, cuando comenzó el proceso de internacionalización, la compañía sólo tenía una fábrica en Portugal y la distribución tenía que considerar toda la red que garantiza la llegada exitosa al país vecino.

Actualmente se pueden encontrar los productos de esta empresa en todos los

supermercados españoles, como El Corte Inglés, Hipercor, Carrefour, Alcampo, Eroski, El Árbol, Spar, Lupa, Leclerc, Sabeco, Makro y otras. Destacamos, sin embargo, que la mayoría de los agentes de la cadena de distribución de la marca son de origen francés.

Al referirse a la distribución, es posible que se hayan tenido en cuenta los límites de distribución de las marcas, sin embargo, en el caso del mercado francés, el límite es impuesto por los fabricantes de alrededor de 15-20% de cuota de mercado global.

5.6.13. Mapa de Localización de Renova en España

Figura 5.15. Mapa Localización de IED de Renova en España



Fuente: www.renova.es

5.6.15. DAFO

El análisis de las debilidades y fortalezas de Renova y las amenazas y oportunidades del sector de mercado del papel higiénico y pañuelos de papel tienen en cuenta la realidad europea y mundial con la competencia de las grandes marcas y las principales empresas mundiales que también operan en el mercado español.

En el cuadro 5.28. se analizan algunas de las principales realidades para Renova.

Cuadro 5.29. Análisis DAFO de Renova

Origen Interno – Atributos de la Empresa	Debilidades	Amenazas	Origen Externo – Atributos del Ambiente
	-Baja diversidad de mercados elegidos; -Riesgo de centrarse en España. Distancia su centro de producción y distribución; -Incremento en coste; -Menos poder financiero y negociación	-Entrada al mercado de Europa del Este, con precios muy competitivos; -Producto simple de mercancías; -Aumento de las ofertas de las marcas de distribución.	
	Fortalezas	Oportunidades	
	-Diferenciación del producto; -Dinámica de lanzamiento de productos -Agilidad operativa y de respuesta; -La proximidad al mercado; -Presencia en principales distribuidores; -Fuerte red de proveedores; -Enfoque innovación y diferenciación	-Inversión nichos, debido reputación de productos como <i>Renova Black</i> ; -Apetito consumidores por productos ecológicos como <i>Renova Green</i> ; -Posibilidad de ampliar su negocio de <i>brokers</i> a otros productos; -Nueva fábrica entrada en mercados.	

Fuente: Elaboración propia

5.6.16. Principales Conclusiones: Factores de Éxito y Fracaso

Para concluir este análisis, podemos inferir que el proceso de internacionalización de esta y cualquier otra marca, no se limita a la exportación de un producto o servicio sino está acompañada por la "exportación" del concepto y la marca.

Esto también se refleja en un trabajo de análisis profundo de los consumidores y el mercado objetivo, así como la adaptación de la comunicación y la posible reubicación de los valores de marca.

En este caso en particular, consideramos que la estrategia de enfoque de mercado adoptadas por Renova se llevó a cabo mediante la captura de un nicho de mercado con una eliminación gradual de los consumidores en el área pequeña y con las características propias del español (nacionalismo) y obviamente una *unique selling proposition* de los productos Renova. Este fue el camino a seguir para Renova que debido a su tamaño no podía hacer frente a la competencia a través del factor precio.

La importancia de la imagen es otro factor de éxito - las campañas publicitarias de Renova se piensan y se realizan en la propia compañía.

Entre sus líneas estratégicas se otorga una especial relevancia a la calidad de las

imágenes, para transmitir así la calidad de sus productos. Son fotografías muy cuidadas y sofisticadas que comunican el bienestar que aportan los productos Renova. “Todos tenemos necesidad de frescura y eso es lo que hemos intentado trasladar a nuestros productos y a la comunicación que hacemos sobre ellos”.

El fotógrafo François Rousseau es el autor de las imágenes de esta campaña, que ha llegado a trascender las fronteras publicitarias. Las imágenes de la campaña forman actualmente parte del Museo de Fotografía de Francia y se han convertido en la base de un calendario electrónico y otro en papel, lanzados por Renova tras la petición de centenares de consumidores.

También contribuye al éxito de esta operación una base financiera sólida y un conjunto de recursos que apoyen la expansión en nuevos mercados, es decir, un tamaño industrial capaz de aumentar el volumen de ventas y un conjunto de capitales (que es todavía totalmente privado) para financiar todo el proceso de análisis, comunicación y distribución en el mercado español.

Como Presidente del Consejo de Administración está el Ing. Miguel Paulo Pereira da Silva Carvalho, y como presidente de la Junta General, D. Daniel Proença de Carvalho.

5.7. SOVENA

5.7.1. Fuentes de Datos

Cuadro 5.30. Fuentes de Datos

Fuentes de Datos	Número	Ejemplos
Entrevistas	6	Con los ejecutivos de la empresa
Archivo de documentos	24	Caso de estudio académico (San Telmo), revistas internas, informes financieros
Observaciones directas	7	Presencias en la empresa, en el proceso productivo, comercial y de formación
Artículos de prensa	27	Tomados de internet, de prensa escrita, comunicados de prensa

Fuente: Elaboración propia

5.7.2. Breve Caracterización de Sovena

Cuadro 5.31. Breve Caracterización de Sovena

Nombre de la empresa en Portugal	Sovena Portugal - Consumer Goods, S.A.
Nombre de la empresa en España	Sovena España – Consumer Goods, S.A.
Fundador	Alfredo da Silva (1871-1962)
Año de creación	1956
Sede en Portugal	Rua General Ferreira Martins, 6 – 8º - Miraflores, 1495-137 Algés
Área comercial	Producción y comercialización de aceites de cocina, aceites de oliva, aceitunas y jabón
Año Internacionalización España	2002
Facturación en 2010	768M €
Nº total de empleados	61200 empleados
Página web en portugués	http:// www.sovena.pt
Página web en español	http:// www.sovena.es

Fuente: Elaborado con datos de www.sovenagroup.com/es

“Ser verdaderamente global significa combinar en un grupo de empresas su espectro global y su presencia local. No queremos imponer un único producto o marca al mundo. Comprendemos las diferencias locales en cuanto a gustos, costumbres y actitudes se refiere y nos adaptamos a ellos con el fin de mejorar nuestro servicio a las comunidades locales. Por esta razón contamos con fábricas y oficinas en diversas partes del mundo, como Estados Unidos, Portugal, España, Túnez o Angola” (www.sovenagroup.com/es).

5.7.3. Principales Decisiones para la Situación Actual de la Empresa

Cuadro 5.32. Principales Decisiones para la Situación Actual de la Empresa

1956	Sovena se crea por una asociación entre CUF, Macedo e Coelho y la Sociedad Nacional de Sabões, con el objetivo de comercializar aceites vegetales y jabones con marcas conjuntas
1964	Fula es la primera marca de aceites que se envasa en botella de cristal.
1982	El holding de Jorge de Mello adquiere a IPE la sociedad ALCO – Algodoeira Comercial e Industrial, SA (extracción, refinado y envasado de aceites alimenticios), y de este modo el

	empresario reinicia las actividades en Portugal.
1985	Adquisición de Fábrica Torrejana de Aceites, SA situada en Riachos, Torres Novas
1991	El Grupo Jorge de Mello adquiere a Quimigal la totalidad de Lusol, SA (extracción y refinado de aceites y producción de jabones), situada en Barreiro, y la mayoría de Sovena, SA (comercialización de aceites – Fula y Vêgê – y jabones). Con esta adquisición y la integración de las actividades de ALCO, el Grupo Jorge de Mello pasa a ocupar una posición de referencia en el mercado de aceites y aceites de oliva. Sovena apuesta por la marca Oliveira da Serra y la vuelve a lanzar al mercado.
1992	Jorge de Mello adquiere a IPE una participación del 51% de Nutrinveste. De este modo, Compal se incorpora al Grupo, que reorganiza sus áreas de negocio en torno a Nutrinveste.
1995	Fula, Vêgê, Frigi y 3ás fueron las primeras marcas alimenticias en obtener el certificado de calidad del IPQ, lo cual indica la preocupación por la calidad de sus marcas, siempre presente en Sovena.
1997	Reflejando su preocupación por el medioambiente y el reciclaje de los productos comercializados, Sovena fue uno de los impulsores y primer socio de la Sociedad Ponto Verde
1999	Adquisición de Tagol SA, empresa emblemática con un importante negocio de descarga de semillas y extracción y refinado de girasol y soja. Esta adquisición dio inicio a la actual colaboración con Bunge.
2000	Fusión de ALCO Industria y Lusol, e integración en Sovena.
2002	Adquisición del negocio y de los activos industriales de Agribética, S.A., en Sevilla y constitución de SOIA – Sovena Ibérica de Aceites, SA.
2003	La marca Sovena sigue afirmándose en el mercado portugués con elevados índices de ventas y notoriedad. Fula y Oliveira da Serra alcanzan récords de ventas y refuerzan su posición en el mercado portugués.
2004	Las principales marcas Sovena — Fula y Oliveira da Serra — obtienen el certificado de “elección saludable” de la Fundación Portuguesa de Cardiología, y siguen aumentando su presencia tanto en Portugal como en los mercados de exportación.
2005	Adquisición del 80% de East Coast Olive Oil, la mayor envasadora de aceite de oliva en Estados Unidos y apertura de Tagol Ibérica de Aceites en España para facilitar su acceso al mercado de semillas de girasol en ese país.
2006	Tagol, en asociación con Bunge, crea BioColza, cuya principal actividad es la extracción y el refinado de aceite de Colza (tipo de Canola) y sus productos derivados y el grupo adquiere el 80% de Exoliva. Esta empresa estaba y sigue estando totalmente dedicada a la producción y exportación de aceitunas de mesa, con una significativa posición en los

	mercados ruso, ucraniano y de Oriente Medio.
2006	La entrada en el mundo de la agricultura con Soprolives
2007	Se creó Sovena M.E.N.A. (Oriente Medio y Norte de África) en Túnez, una vez más, mediante la asociación con una empresa local. El objetivo es el suministro del mercado local, de los países vecinos y la exportación.
2007	Mediante la asociación con Atitlan, cuando se crea Elaia, el proyecto agrícola más ambicioso. El objetivo es plantar alrededor de 10.000 hectáreas de olivares y alcanzar un control más amplio de toda la cadena de valores del mercado.
2007	También en este año se creó Agrodiesel, la fábrica se construyó junto a las instalaciones de Tagol y comenzó la producción en Diciembre
2008	Reestructuración de la identidad de los grupos con una nueva imagen corporativa y nuevos nombres. Ahora el grupo previamente conocido como Alco es el nuevo SOVENA GROUP, con cuatro áreas comerciales (Biodiesel, Agricultura, Semillas de aceite y Productos de Consumo).

Fuente: Sovenagroup.com/es

Todo comenzó a finales del siglo XIX. Alfredo da Silva, el industrial más importante de Portugal creó el primer grupo industrial, comercial y financiero portugués: La Companhia União Fabril (CUF), formada con la fusión de dos empresas químicas más pequeñas, União Fabril y la Companhia Aliança Fabril.

Como solía decirse en aquellos tiempos “Lo que el país no tiene, lo crea CUF”. A principios del siglo XX ya era el conglomerado portugués más grande con una zona industrial en Barreiro que demostraba estar a la vanguardia de la tecnología, del mundo empresarial y la modernización. Representaba el 5% del PIB e incluía a más de 100 empresas, 110.000 empleados y más de 1000 productos referenciados. Abarcaba desde astilleros a fertilizantes, industrias textiles, ácidos y aceites de semillas, entre otros. Era un grupo, formado por unos pocos, que resistió dos guerras mundiales gracias al coraje y la tenacidad de Alfredo da Silva. (www.sovenagroup.com/es).

5.7.4. Misión, Visión, Valores

Misión - Inspirar a las personas a tener una dieta más sana y sabrosa con aceite de oliva. - Satisfacción de consumidores y clientes: crear, desarrollar y mantener propuestas de valor legitimadas por marcas, productos y servicios que se anticipen y satisfagan las necesidades de los consumidores y clientes; - Garantía de calidad: garantizar una oferta

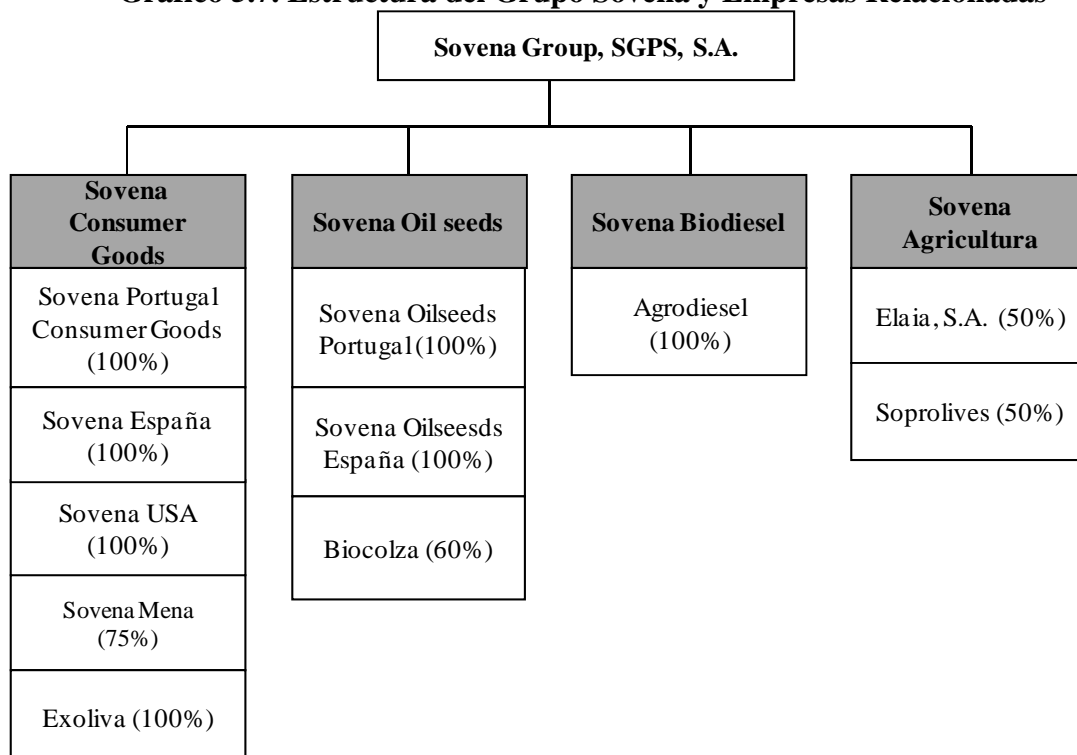
competitiva sólidamente basada en rigurosos criterios de calidad, seguridad alimentaria y satisfacción global de consumo; - Eficiencia y rentabilidad: proporcionar un sistema de organización que garantice ventajas competitivas sostenibles y duraderas, dando lugar a una remuneración proporcional de los capitales invertidos; - Apuesta por las personas: implicar a las personas en el crecimiento de la empresa, valorar sus contribuciones y estimular el desarrollo individual.

Visión – Llevar el aceite a cualquier persona en cualquier parte del mundo. Ser la referencia en el mercado ibérico, reconocida por la propuesta de valor de sus marcas, servicios y clientes, con la garantía de competitividad en el mercado de aceites y aceites de oliva.

Valores - Respetar el pasado, vivir el presente y construir el futuro. La sencillez del lema de Sovena es también su fuerza, potenciada por valores interiorizados por todos y asimilados por su actuación empresarial desde hace mucho tiempo: -Confianza: los productos y servicios Sovena ofrecen una confianza incuestionable, y reflejan su carácter honesto y abierto. Las relaciones con socios, clientes, consumidores y comunidad se basan en la integridad orientada a la acción. -Excelencia: Competencia, profesionalidad, rigor y orgullo por hacerlo bien son la base de actuación de la empresa. El perfeccionamiento continuo es la principal motivación; - Perspicacia: capacidad de anticipación, sencillez y rapidez de acción son la esencia de la pro actividad en la exploración de nuevas oportunidades. Innovación. -Compromiso: la adhesión voluntaria a los principios y la filosofía de la organización y un elevado compromiso con su crecimiento favorecen y motivan el desarrollo individual.

5.7.5. Organización de Sovena en Portugal

Gráfico 5.7. Estructura del Grupo Sovena y Empresas Relacionadas



Fuente: Bocherini (2010)

5.7.6. Localización de Sovena en Portugal

Sovena tiene una gran historia, una de las más conocidas como modelo de éxito en el sector empresarial portugués.

Sus instalaciones cambian con la estrategia de la empresa y en 2011, Sovena tiene sus instalaciones principales en Lisboa donde se encuentra el equipo de gestión internacional, sin hablar de EEUU o de España que tiene equipos propios en esos países.

La fábrica principal se sitúa en Barreiro desde el origen de la empresa, a unos 20 Km de Lisboa.

Figura 5.16. – Mapa de Localización de Sovena en Portugal



Fuente: www.sovenagroup.com.pt

5.7.7. Caracterización del Grupo Sovena

A finales del siglo XIX, de la fusión de dos pequeñas empresas químicas, União Fabril y Companhia Alianza Fabril, Alfredo da Silva, el primer y mayor industrial portugués, crea la Companhia União Fabril, CUF, que inicialmente produce jabones, velas para iluminación y aceites vegetales. Así nació el primer grupo industrial, comercial y financiero de Portugal.

50 años después ya era el mayor grupo industrial portugués con negocios en las más diversas áreas: desde la construcción naval, hasta fertilizantes, textiles, ácidos y aceites alimentarios.

El complejo industrial de Barreiro, construido en 1908, era un ejemplo de avance tecnológico, desarrollo empresarial y modernización institucional.

El lema era: “Lo que el país no tiene, CUF lo crea”. Esta historia de iniciativa y éxito, que resistió a dos guerras mundiales y a varias crisis nacionales, terminaría en abril del 74.

El mayor grupo económico de la historia de Portugal tenía por aquel entonces 100 empresas, 110.000 empleados y una producción de más de mil productos diferentes. En total, representaba el 5% del PIB nacional.

Pero la visión y tenacidad de Alfredo da Silva permanecieron siempre vivas en la familia. Por eso, cuando en los años 80 el regreso de la estabilidad social y política

permitió al Gobierno de entonces iniciar un ambicioso proyecto de privatizaciones, José Manuel de Mello y Jorge de Mello respondieron con rapidez.

Sin embargo, la reconstrucción del grupo se realizaría de forma independiente.

Desde su creación hasta su actual posición de referencia en aceites y aceites de oliva en la Península Ibérica, el recorrido de Sovena ha sido exigente y rico en desafíos.

La búsqueda permanente de nuevas oportunidades y el deseo de hacer cada vez más y mejor han sido el motor de desarrollo de nuevos mercados finales, nuevas áreas de negocio o el perfeccionamiento de las metodologías industriales y de gestión.

Hoy en día Sovena tiene el reconocimiento de ser un operador relevante en el contexto ibérico que procura que el trabajo responda a niveles de exigencia cada vez más elevados.

El éxito de Sovena se basa en su orientación al cliente y consumidor. Comprende sus necesidades y exigencias, en innumerables ocasiones las anticipa y siempre las satisface.

Con rapidez, eficacia y un profundo deseo de crear valor para sus productos, marcas y servicios.

Este grupo, el comienzo del siglo XX ya había un complejo industrial formado por más de 100 empresas, representa el 5% del PIB portugués. Bajo las circunstancias políticas de la época, en abril de 1974, CUF se ve obligado a cerrar las puertas.

En la década de los 80, con un país más estable, Jorge de Mello y José Manuel de Mello hacen al grupo re-entrar en el mercado con la compra de la empresa Alco, especializada en la extracción, refinado y envasado de aceites comestibles, así como la fábrica de Torrejana de Aceite de Oliva en Torres Novas.

Más tarde, en los años 90, se da la adquisición de Lusol y Tagol y con el objetivo de imponer mercado de aceites y aceite de oliva.

Finalmente, en 1956, a través de una asociación entre CUF, Macedo y Coelho y la Sociedad Nacional de Jabones Sovena nació, dotado para la comercialización de los aceites vegetales y jabones.

En el año 2008, el grupo Alco, como resultado de un proceso de reestructuración se incluyó en el Sovena Group.

Tiene presencia en países en todo el Mundo como España, Sudáfrica, Angola, Arabia Saudí, Argentina, Australia, Brasil, Cabo Verde, Camerún, Canadá, Colombia, Congo, Corea, Estados Unidos, Francia, Gabón, Grecia, Guinea, Bissau, Holanda, Inglaterra, Irán, Irlanda, Israel, Japón, Kuwait, Libia, Luxemburgo, Martinica, México,

Mozambique, Namibia, Noruega, Nueva Zelanda, Santo Tomé y Príncipe, Suecia, Tailandia, Togo, Venezuela.

Empresas asociadas - Las marcas Sovena están presentes en las grandes cadenas nacionales de distribución.

Además, Sovena trabaja en colaboración con algunos de los 10 principales minoristas del mundo: -Walmart – Carrefour - The Home Depot - The Kroger Co. - Metro AG - Royal Ahold - Target Corporation - Tesco PLC - Costco Companies - ITM Enterprises.

La capacidad para responder con rapidez se ha desarrollado y perfeccionado en los muchos años de experiencia que han habituado a Sovena a niveles máximos de exigencia.

Por otra parte, ha desarrollado competencias, únicas en algunas áreas de negocio, que conllevan ventajas competitivas para sus servicios.

Áreas de Negocios (Sovena Worldwide) – Según los datos facilitados por la empresa en su web, Sovena Group opera en cuatro áreas distintas de la empresa. En España, sólo las áreas de Consumer Goods y aceites vegetales.

Agricultura - Vuelve a la explotación y gestión de campos de olivos y molinos y de expresión en España, Portugal y Marruecos.

Aceites Vegetales - Que operan en Portugal y España no es sólo el suministro de semillas para la plantación de aceite, sino también la compra de semillas para la producción y refinamiento de aceites.

Con la mayor extractora y refinería independiente europea, con suministros de aceites y semillas en los mercados de Ucrania, Argentina, Francia, España y Portugal, abastecimiento más tarde a los mercados portugués, español, de Cabo Verde y Angola.

Consumer Goods – Tratar, adjudicar, empaquetar y comercializar todos sus productos. Tiene unidades de negocio en Portugal, España, Estados Unidos de América y Túnez, así como presencia comercial en Angola y Brasil.

Regularmente exporta a más de 70 países, organizados en siete clústeres mundiales, según la estrategia mundial definida por la empresa.

Biodiesel – Es el uso de semillas oleaginosas para la producción de biocombustibles.

Cuadro 5.33 - Ventas del Grupo Sovena (M€)

	TOTAL Ventas Fuera de Portugal			Ventas sólo en España	
	M€	M€	%	M€	%
2003	386	201	52	161	42
2004	161	274	59	194	42
2005	619	438	71	235	38
2006	775	562	73	303	39
2007	781	536	69	261	33
2008	986	710	72	360	37
2009	768	541	70	282	37

Fuente: Luís Folque, Congreso de las Exportaciones, 2011

5.7.8. Breve reseña del Mercado de Aceites Español

El mercado del aceite en España - Además de la conexión cultural e histórica, el aceite de oliva también es un producto muy importante para la economía española, tanto para el consumo como para la producción.

Producción y exportación - España es actualmente el mayor productor de petróleo a nivel mundial, con una producción anual que oscila entre 700 mil y 800 mil toneladas, aunque se ha logrado en los años anteriores marcas superiores a un millón de toneladas. El área española dedicada al cultivo de oliva ocupa más de 2 millones de hectáreas, representando el 25% del mundo con 250 millones de árboles.

La producción española de aceite de oliva se da en las siguientes tres regiones, que representan aproximadamente el 93% del total español:

- Andalucía, que es también el mayor productor del mundo. 82,5% de la producción española con 165 millones de árboles, de los cuales se encuentran 50% en Jaén, y el 30% en Córdoba, el 20% restante en Sevilla, Granada y Málaga.

- Castilla-La Mancha, la segunda mayor región productora de España, con el 6,8% del total nacional, centrado principalmente en Toledo y Ciudad Real.

- Extremadura, que representa el 4% de la producción española, en Cáceres y Badajoz.

Además de ser el mayor productor mundial, España es también el mayor exportador de aceite del mundo, vendiendo un promedio de 400.000 toneladas en los últimos años a 100 países de todo el mundo. Se pueden dividir estas cifras en dos categorías principales:

- Ventas a granel: Realizadas principalmente a otros países europeos, las ventas a

granel se destinan principalmente a Italia, seguido de Francia, Portugal y el Reino Unido. Los valores en esta categoría se han mantenido relativamente constantes.

- Ventas en botella: El aceite embotellado español se exporta principalmente a Australia, Estados Unidos, Brasil, Japón y Francia, teniendo como destino los consumidores, restaurantes y tiendas gourmet en estos mercados. Esta categoría ha crecido significativamente, llegando incluso a duplicar su valor en los últimos años.

Consumo - Los españoles son el segundo mayor consumidor de aceite a nivel mundial, con un consumo anual de 13,16 kg *per capita*, seguido por Italia, con 12,35. En total se consumieron 506,8 millones de litros en 2009, este consumo se realiza principalmente en los hogares españoles (88,7%), seguido de la restauración comercial (9%) y restauración social y colectiva (2,3%). En cifras, este consumo asciende a 1.314 millones de euros.

Un estudio del Observatorio del Consumo y Distribución de Alimentos de 2009 indica que los principales consumidores de aceite de oliva en el mercado español son los adultos jubilados, independientes y parejas sin hijos. También indicó que su sitio preferido de la compra de aceite es el supermercado (53%), seguido por los hipermercados (30,9%), con las tiendas gourmet siendo sólo el 3% de la elección de los compradores.

Dentro del mercado de la restauración, los establecimientos han adquirido 57,3 millones de litros de aceite por un total de €168,4 millones. El consumo de este aceite se dividió de la siguiente manera: virgen extra, aceite de oliva (34,2%), aceite de oliva virgen (12,7%) y otros aceites (53,1%).

5.7.9. Proceso de la Internacionalización en España

Los primeros pasos se dieron en España con la compra de una fábrica en este país en 2001, seguido por la adquisición de Agribética Sevilla en 2002, dando lugar a Sovena Ibérica de Aceites. Poco después, se ha conseguido la exclusividad de Mercadona la cadena de suministro, además de establecer alianzas con otras cadenas minoristas españolas.

Según Luis Santos, director de Marketing de Sovena, "*Otra de las claves para el éxito de la empresa radica en el hecho de que hemos decidido internacionalizar antes de que existiera un problema que nos podría llevar por este camino. Fue un paso inteligente. Hoy el mundo es el tablero de juego.*" Esta estrategia no se limitó al mercado español:

También se ha introducido la marca Andorinha (2004) en Brasil, y se establecieron unidades de producción en los EE.UU. y Túnez, además de aumentar el número de unidades de este tipo en España hace tres años y la apertura de oficinas en Marruecos, Brasil y Angola. Siguiendo esta estrategia, Sovena actualmente exporta a 70 países, con el 80% de su facturación proveniente de fuera de Portugal.

5.7.10. Modo de Entrada en España

La entrada de la Sovena en España se hizo principalmente mediante la distribución moderna. Gran parte de su output industrial, (44%) es absorbida por la cadena valenciana Mercadona, que comercializa aceites de oliva y aceites Sovena en su marca blanca, Hacendado, o bajo la bandera low cost de Sovena, Fontoliva.

Luis Santos, de Marketing de Sovena, explica esta asociación de la siguiente manera: *"Nos fijamos en estos productos como propios y tratamos de encajar los perfiles a los gustos del consumidor (...), siempre innovando, que es fundamental para la implementación de un negocio con ventajas para ambas partes"*.

Además, Sovena comercializa más una marca hecha a la medida del pueblo español, Soleada. Este fue diseñado específicamente para ser exportados a los mercados donde el aceite *made in Spain* es muy apreciado.

5.7.11. Motivaciones para la Internacionalización

En el proceso de expansión en el mercado español, Sovena tenía algunos objetivos en mente, vinculados a su filosofía:

- Ser el grupo más importante de todo el mundo de aceite de oliva;
- La integración de la cadena de valor del aceite en sus operaciones globales

diversas. Según el sitio web de la propia empresa:

- "Nuestro objetivo es estar más cerca de la producción de materias primas con el fin de controlar la calidad del producto y asegurar el suministro constante de nuestras fábricas. Por lo tanto, hemos establecido una red de compras en el mercado español en las principales zonas productoras. "

- Tener una fuerte presencia en ese mercado que es el mayor productor de aceite de oliva y uno de los que consumen más;

Opciones Estratégicas - Las dos opciones principales que han marcado el curso del actual Sovena se tomaron a principios de 2000:

La entrada en el mercado español (y en consecuencia, en internacional) en 2001, anticipando una caída en el mercado portugués y la necesidad de internacionalizarse;

La decisión de la Nutrinveste (el holding de inversión financiera que mantiene Sovena) de vender sus acciones en Triunfo y Compal en 2004, concentrando así toda su actividad en la industria del aceite y haciendo de Sovena su negocio principal.

5.7.12. Productos

Sovena tiene una amplia cartera de marcas, entre los aceites de oliva y vegetales. Y tiene mucha experiencia en los procesos productivos del aceite vegetal y de olivas, de los envases de aceite vegetal y de aceite de oliva.

Cuadro 5.34. Cartera de Marcas Sovena Worldwide



Fuente: Sovenagroup.com

Las Marcas

En su cartera de Consumer Goods en España, incluido el aceite, Sovena tiene dos marcas propias, Soleada y Fontoliva, y también provee aceite para la cadena de supermercados líder en España, Mercadona, bajo la bandera comercial de Hacendado, la marca de la distribución exclusiva de Mercadona.

Muy competitivo, el mercado de aceite en España, tiene en esta oportunidad de unión entre un proveedor, como es Sovena con la cadena líder como es Mercadona, de vender mucha de su producción de aceite y ser uno de los tres principales players en

España.

Figura 5.17. – Principales Marcas Sovena en España



Un *price competitor*, Esta marca cuenta con una cartera altamente competitiva de aceites de calidad en envases optimizados para asegurar precios bajos

Marca de distribución de cadena de distribución Mercadona, del que es proveedor exclusivo Sovena



Fundada en 2008, con el fin de expandirse más allá de España; Todos sus envases reflejan la personalidad hispana: desde el nombre - Soleada, con un sonido que hace un llamamiento al sol del sur, hasta el logotipo, representando los colores y los azulejos andaluces tan característicos de la región.

Fuente: Sovenagroup.com

Además, Sovena en España comercializa: Aceite, Aceitunas y Jabones.

Como lo confirma el cuadro presentado, la marca Fontoliva compite claramente por precio, presentando los valores más bajos del mercado y el más barato de los supermercados Mercadona.

La marca Hacendado, como marca blanca, aunque tiene como objetivo ser una marca de bajo coste, no está destinada a ser el primer precio.

5.7.13. Distribución de Sovena en España

Trabajar con los principales minoristas de la Península Ibérica es fruto de mucha inversión, trabajo y visión estratégica.

Las grandes cadenas distribuidoras que operan en el espacio ibérico eligieron a Sovena como socia y proveedora de aceites y aceites de oliva.

Sólo en España, Sovena responde ante un 40% del mercado de marcas de

distribución: las distintas asociaciones de distribución con grupos de la industria ya sea a minoristas o a nivel internacional Sovena permitirá aplicar con mayor eficacia su visión de querer llevar sus productos a todos los rincones del mundo como hace con Mercadona y Bunge.

Mercadona – el minorista más grande en el mercado español y también el que tiene las mayores tasas de crecimiento. Sovena es socio (Interproveedor) de Mercadona en aceites vegetales y aceites de oliva, la producción para su marca blanca Hacendado.

Figura 5.18. Grupo de Distribución Mercadona



Fuente: www.mercadona.es

Bunge – uno de los dos principales actores en aceites vegetales tiene con Sovena una amplia gama de asociaciones, incluyendo: la exclusividad de importación y distribución de aceite Andorinha en Brasil; el embalaje por parte de Sovena España del aceite de oliva Delicia, marca Bunge de origen español; distribución exclusiva de Sovena de las distintas marcas de aceites vegetales, margarinas y mayonesas Bunge en el mercado angoleño; la producción de aceite Ideal (marca líder en Rusia) por parte de Sovena España.

5.7.14. Localización en España

La planta se sitúa cerca de Sevilla (figura 5.20).

Figura 5.19. Mapa de Localización de la Planta Sovena en España



Fuente: www.sovenagroup.com/es

5.7.15. DAFO

En el cuadro 5.34 se presenta el análisis DAFO de Sovena en España.

Cuadro 5.35. Análisis DAFO de Sovena

Origen Interno – Atributos de la Empresa	Debilidades	Amenazas	Origen Externo – Atributos del Ambiente
	<ul style="list-style-type: none"> -Estrategia de la falta de comunicación con el cliente - incluyendo el uso incorrecto de la comunicación en línea que no existe para sus marcas; -Incapacidad para promover el aceite de oliva portugués como un aceite de calidad obligando la empresa a venderla como español cuando es portugués. 	<ul style="list-style-type: none"> -La adversidad del tiempo puede dar lugar a malas cosechas 	
	Fortalezas	Oportunidades	
	<ul style="list-style-type: none"> -La presencia física en siete países permite el flujo de know-how; -Alta capacidad productiva y operacional; -Tecnología punta en los procesos de producción; -Fuerte presencia en las principales cadenas de minoristas a través del distribuidor de las marcas que produce, y sus propias marcas; -Asociaciones fuertes en el área de <i>fiad service</i>; -Buena cobertura logística a nivel nacional de acceso fácil y eficiente para las plantaciones de semillas de girasol (Sovena Oilseeds Spain). 	<ul style="list-style-type: none"> -España es uno de los mayores productores mundiales de semillas de girasol; -El consumo de aceite por los españoles es alto y creciente; -Aceite posicionado como producto ‘bueno para la salud’; -El aceite de oliva es un alimento cada vez más popular en todo el mundo, por lo que es un excelente candidato para la exportación; -Crecimiento de las ventas de "marcas de distribuidor" 	

Fuente: Elaboración propia

Recientes acontecimientos

Proyecto Tierra - En julio de 2008, Unilever pone a subasta la marca Bertolli (los aceites de oliva, salsas para pasta y comida congelada). Tanto Sovena como SOS Corporación Alimentaria compitieron por esta compra, que consiguió en última instancia SOS por 630 millones de euros.

- La razón de la subasta de Bertoli Unilever fue su mala situación financiera, lo que obligó a SOS a solicitar créditos para financiar la empresa, con lo que el gasto total de la operación asciende a 994 millones de euros.

- En el segundo semestre de 2009, SOS ya tenía un pasivo de 1.300 millones de dólares y va a la quiebra técnica. Sus activos, incluyendo Bertoli, se ofrecen a la venta y Sovena, junto con el fondo de capital de riesgo Atitlán (el propietario de Mercadona) adquiere 5.200 hectáreas de olivares en Portugal (por 91 millones de euros), que añadiendo a los que Sovena ya tenía, formaron la mayor plantación de olivos del mundo, situada en el Alentejo. Con esta compra, Sovena puede fortalecer su posición como el segundo mayor productor de aceites, y fortalecer sus relaciones con Mercadona.

5.7.16. Principales Conclusiones: Factores de Éxito y Fracaso

Factores Críticos de Éxito

Cómo factor crítico de éxito en el proceso de internacionalización, uno de los más importantes fue sin duda la previsión de la necesidad. Sovena supo predecir los beneficios del mercado hispano antes de aventurarse a sentirse económicamente obligados a hacerlo.

Otro punto clave fue, sin duda, la adaptación a otros consumidores. Al desconectarse de la insignia portuguesa y al haberse gobernado de alguna manera por la expresión “allá donde fueres haz lo que vieres” han ganado una posición en el país vecino, tanto a través de las marcas ya instaladas (Hacendado) como la creación de otras hechas basadas en la personalidad española (Soleada).

VI. RESULTADOS DEL ESTUDIO

6.1. Análisis de los Recursos de las Empresas

En el capítulo anterior se presentaron los datos para cada empresa. En este capítulo de lo que se trata es de validar las cinco proposiciones que se formularon.

Basados en el cuadro 3.8 de la página 82, bajo el título de “Ejemplos de Recursos Tangibles y Intangibles” de Barney *et al.* (2011) y los datos recogidos en este estudio, fue elaborado el cuadro 6.1 con las implicaciones competitivas de las empresas portuguesas en España.

El criterio obedeció al levantamiento de recursos expresado reiteradamente por los profesionales abordados en las entrevistas o los diversos documentos que hemos visto, así como en observaciones y conversaciones formales e informales con varias personas conectadas a cada empresa.

Hemos logrado detectar algunos importantes ejemplos de estos recursos. Las fuentes de evidencia a las que nos referimos se plasman en características esenciales donde la empresa se diferencia y que más rápidamente conducen a ventajas competitivas de cada empresa en su proceso de expansión.

Hemos intentado ser concisos, mencionando sólo las características más sobresalientes de cada empresa y hemos buscado con precisión milimétrica los mejores ejemplos en cada una, lo que puede dar una primera idea de cuáles son los recursos internos que las empresas tienen en España.

A pesar de que son empresas independientes, una en el norte de Portugal, tres del centro y otra de la zona de Lisboa, todas trabajan en el mercado con sistemas de distribución logística modernos, cada una eligió una estrategia diferente, en función de sus recursos para hacer frente a su proceso de internacionalización.

A continuación validamos cada recurso para determinar si una ventaja es competitiva sostenible o simplemente una ventaja temporal o no es una ventaja. Puede ser simplemente una paridad en relación a las otras empresas de su mismo sector de mercado.

La elección de ejemplos prácticos de las empresas, de sus recursos específicos, siguió un criterio de selección basado en las indicaciones de los directores de las empresas que según ellos eran más significativos en las reuniones para la preparación de esta tesis.

Se podría hablar de varios criterios para cada empresa, pero la selección de la captura de datos de diferentes fuentes de información, ayudaron también en su selección.

Cuadro 6.1. – Recursos de las Empresas en España

Recursos	Delta	Derovo	Lactogal	Renova	Sovena
Financieros: Ventas 2010	40 Millones de euros	20 millones de euros	681 Millones de euros	103 millones de euros	453 millones de euros
Físicos	Adquisición Delegaciones	Fábrica en Mieres	Compra de Leche Celta	Sede Madrid	Compra de Fábrica
Tecnológicos	Secretos comerciales	Moderna Tecnología	Procesos de producción	Derechos de autor	Derechos de autor
Organizacionales	Aumento de la capacidad producción	Coordinación y planificación estratégica	Adquisición Empresa Española	Planificación Estratégica	Inter-Proveedor Mercadona
Humanos	Expertos de Café Visión líder	Avicultores Muchos contactos	Expertos de leche	Expertos en tissue/papel Visión líder	Expertos en estrategia y aceites
Innovación	Proceso rentabilidad negocio	Apuesta innovación tecnológica	Comunicación para niños	Papel Negro Nuevos conceptos	Nuevo Proceso Pop Up
Reputación	Calidad y fiabilidad	Relaciones con proveedores	Marca de calidad	Marca de alta calidad	Relaciones de equidad

Fuente: Elaboración Propia

Después de esta elaboración, hemos tenido reuniones con los directivos y presentado la metodología de esta investigación y sus resultados.

Los directivos de las diferentes empresas confirmaron los datos recogidos, excepto en dos casos que consideraron que en lugar de ser una ventaja competitiva temporal, se consideró una paridad y explicaron por qué, con la información más actualizada de la situación del sector y de la empresa en cuestión. Las rectificaciones se han hecho en esta versión final.

En los cuadros siguientes se puede ver la validación de estos recursos por empresa, aplicando el modelo VRIO y determinando por lo tanto si es una ventaja competitiva sostenible, donde la empresa tiene una mayor rentabilidad que el promedio del sector de mercado.

En el caso de Delta-Cafés en que el fundador de la empresa, a pesar de no tener formación académica, tiene una visión y sentido empresarial muy agudo, en especial su pasión por el café y sus clientes marcan la diferencia principal. Para su fundador el lema

del negocio, es cuando los demás van, nosotros ya volvemos. Siempre anticiparse a competidores.

Cuadro 6.2. – Implicaciones Competitivas del Modelo VRIO Aplicado a Delta Cafés

Recursos	Delta	Valioso	Raro	Costoso Imitar	Organizado	Implicaciones competitivas
Financieros: Ventas 2010	40 Millones euros	Sí	Sí	No	No	Paridad
Físicos	Adquisición Delegaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Tecnológicos	Secretos comerciales	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Organizacionales	Aumento de la capacidad producción	Sí	Sí	No	No	Ventaja Temporal
Humanos	Expertos de Café Visión líder	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Innovación	Proceso rentabilidad negocio	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Reputación	Calidad y Fiabilidad	Sí	No	No	No	Ventaja Temporal

Fuente: Elaboración propia

En el caso de Delta Cafés, se concluye que hay dos tipos de recursos que claramente tienen ventajas competitivas sostenibles en el caso de los secretos comerciales y los recursos humanos, no sólo por la experiencia sino por la visión del líder de la empresa, D. Rui Nabeiro.

En cuanto a los recursos financieros, especialmente cuando los comparamos con el promedio de las empresas españolas, no es un caso de escasez o rareza como en Portugal, de ahí haberlo considerado como una ventaja temporal, así como una mayor capacidad de producción, que se tradujo en efectos de escala, y posteriormente liderazgo en costes, con la apertura del mercado español.

Respecto a la reputación de la empresa en España, la marca no es tan fuerte como lo es, sin duda, en Portugal, de ahí el nombre de Delta Cafés en España. Pero la reputación con los clientes por su calidad y confianza en la entrega a tiempo, le permite tener una ventaja temporal en el mercado, así como los recursos físicos, especialmente en

las delegaciones comerciales españolas apoyando de forma proactiva las necesidades de los clientes Delta.

Cuadro 6.3. – Implicaciones Competitivas del Modelo VRIO Aplicado a Derovo

Recursos	Derovo	Valioso	Raro	Costoso Imitar	Organizado	Implicaciones competitivas
Financieros Ventas 2010	20 millones de euros	Sí	No	No	No	Paridad
Físicos	Fábrica en Mieres	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Tecnológicos	Moderna Tecnología	Sí	Sí	No	No	Ventaja Temporal
Organizacionales	Coordinación/ planificación estratégica	Sí	Sí	No	No	Ventaja Temporal
Humanos	Avicultores Muchos contactos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Innovación	Apuesta innovación tecnológica	Sí	Sí	Sí	SI	Ventaja Sostenible
Reputación	Relaciones con proveedores	Sí	Sí	No	No	Ventaja Temporal

Fuente: Elaboración propia

En Derovo, las ventajas sostenibles en España son los recursos físicos, la construcción y el mantenimiento de una fábrica en Mieres con el apoyo y gestión de muchos avicultores locales.

También los recursos humanos de la empresa, en particular la visión de algunos ejecutivos, con capacidad para congrega varios avicultores y conseguir una masa crítica para reducir los costes de producción de productos derivados del huevo.

Además, los recursos utilizados en la innovación son una fuente de ventaja competitiva sostenible porque Derovo se caracteriza por tener productos innovadores, como lo demuestran los numerosos premios que ha recibido por este concepto.

Los recursos tecnológicos, es decir apostar por la más moderna tecnología cuando construyó la fábrica, requiere que vaya siempre a la vanguardia para intentar mantener ese gap tecnológico con sus competidores. El problema es que son tecnologías no difíciles de imitar ni tampoco muy costosas, por lo que se considera una ventaja temporal hasta que la

competencia invierta también en tecnología moderna. Derovo una de las primeras empresas del sector en la Península Ibérica en tener máquinas y equipos técnicos de vanguardia.

También ha sido una ventaja las relaciones especiales que causan la lógica del montaje del negocio de Derovo, como el hecho de que los proveedores son el conjunto de avicultores que participan en la gestión de la empresa y ello le permite tener un modelo de negocio que marca la diferencia, pero que es copiable también por la competencia.

En términos de recursos financieros hay una paridad de Derovo en relación con el sector avícola en España.

Cuadro 6.4. – Implicaciones Competitivas del Modelo VRIO Aplicado a Lactogal

Recursos	Lactogal	Valioso	Raro	Costoso Imitar	Organizado	Implicaciones competitivas
Financieros: Ventas 2010	453 Millones de euros	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Físicos	Compra de Leche Celta	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Temporal
Tecnológicos	Procesos de producción	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Organizacionales	Adquisición Empresa Española	Sí	Sí	No	No	Ventaja Temporal
Humanos	Expertos de leche	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Innovación	Comunicación para niños	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Sostenible
Reputación	Marca de calidad	Sí	No	No	No	Paridad

Fuente: Elaboración propia

Respecto a Lactogal los recursos financieros son, sin duda, una de las ventajas competitivas de la empresa, porque al unirse a los tres mayores productores de leche en Portugal, puede tener capacidad financiera en España, lo que posibilitó comprar una empresa española bien posicionada como es el caso de Leche Celta. Otra área donde Lactogal se distingue es en recursos humanos, sobre todo en la experiencia acumulada y son especialistas en productos derivados de la leche.

En el ámbito de los recursos tecnológicos, donde existen importantes ventajas

competitivas, emplea los procesos de producción los más modernos en el mercado.

A nivel de innovación, especialmente en la comunicación dirigida a los niños, Leche Celta, ha encontrado un nicho que explota intensamente y es una apuesta estratégica.

Ventajas temporales a nivel de los recursos organizativos y físicos, en particular entrar en el mercado Español mediante adquisición de una empresa doméstica.

La paridad existe en relación a la reputación de la empresa y la calidad de la leche que se considera una leche de calidad media. Las principales conclusiones que se desprenden del informe que acaba de elaborar la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU, 2011) es que la calidad general de la leche entera, tras analizar 47 marcas de leche entera, indican que el consumo en España ha empeorado durante la última década, aunque existen diferencias entre unas marcas y otras, sin llegar a representar en ningún caso un problema para la salud.

Cuadro 6.5 – La Calificación de las Marcas Españolas de la Leche Entera

Buena Calidad	Calidad Media	No Comprar
<ul style="list-style-type: none"> •Pascual •Hacendado •Consum •Kaiku •Gallega •Deleite •Carrefour •Muu •Dia •Covap •Auchan •Milbona (Lidl) •Gaza •Xoia •Leyma •Alto •Gurelesa •Bomilk •Unide 	<ul style="list-style-type: none"> •Cremosita •Celta •Auchan 1er Precio •Feiraco •President •El Corte Inglés •Supersol •Lauki •Solar •Aliada (El Corte Inglés) •Alipende (Ahorramás) •C.L. Asturiana •Eroski •Larsa •Super (ElÁrbol) •Covirán •Finessa (Lidl) •La Vaquita 	<ul style="list-style-type: none"> •Altamira •Carrefour Discount •Condis •El Castillo •Liet Nostra •Puleva •RAM •Reny Picot •Rio •Polesa

Fuente: OCU (2011)

Creemos que Leche Celta tiene mucho cuidado con la calidad, más aún porque la apuesta de la comunicación se centra en un segmento particular muy sensible que son los

niños.

Entre este estudio de la Organización de Consumidores y Usuarios de España se realizó en 2011 y otros hay algunas diferencias significativas entre las calificaciones obtenidas por algunas marcas de leche que también producen marcas blancas, como es el caso de Lecha Celta, por lo que creemos que la reputación de la empresa tiene una ventaja temporal.

Cuadro 6.6. – Implicaciones Competitivas del Modelo VRIO Aplicado a Renova

Recursos	Renova	Valioso	Rar o	Costoso Imitar	Organiz ado	Implicaciones competitivas
Financieros: Ventas 2010	103 millones de euros	Sí	No	No	No	Paridad
Físicos	Sede Madrid	Sí	NO	No	No	Paridad
Tecnológicos	Derechos de autor	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Organizacio- nales	Planificación Estratégica	Sí	Sí	No	No	Ventaja Temporal
Humanos	Expertos en tissue papel, Visión del líder	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Innovación	Papel Negro Nuevos conceptos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Reputación	Marca de alta calidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible

Fuente: Elaboración propia

Renova tiene algunas ventajas competitivas sostenibles, tales como sus recursos tecnológicos, donde la inversión en patentes propias y derechos de autor ha trabajado de manera diferente. Lo que se puede ver a nivel de innovación es que la empresa tiene una clara ventaja competitiva sostenible asociada con una calidad, con ser una marca fuerte y tener buena reputación, tanto en Portugal como en España, resultado de la publicidad audaz y de alto impacto.

Unas palabras para citar los recursos humanos, que tanto en Portugal como en España dicen mostrarse orgullosos de pertenecer a una empresa innovadora. Se trata de una plantilla que combina la experiencia en esta industria y la visión que el liderazgo de

la empresa ha sido capaz de generar y poner en práctica en los últimos años.

Los recursos físicos y de organización le permiten tener una ventaja temporal en el mercado español porque la maquinaria moderna, con técnicas de vanguardia y las instalaciones de la fábrica de Torres Novas, situada cerca del centro de la Península Ibérica le permiten tener una buena ubicación y una planificación estratégica eficaz de producción y entrega frente a los pedidos respondiendo a las necesidades de ambos países con eficacia.

Sus recursos financieros son equivalentes en términos de las implicaciones competitivas ya que compite en el mercado español con las mayores compañías del mundo en su sector.

Cuadro 6.7. – Implicaciones Competitivas del Modelo VRIO Aplicado a Sovena

Recursos	Sovena	Valioso	Raro	Costoso Imitar	Organizado	Implicaciones competitivas
Financieros: Ventas 2010	453 millones de euros	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Físicos	Compra de Fábrica	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Tecnológicos	Derechos de autor	Sí	Sí	No	No	Ventaja Temporal
Organizacionales	Inter-proveedor Mercadona	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Humanos	Expertos en estrategia y aceites	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Innovación	Nuevo Proceso Pop Up (apertura envase)	Sí	Sí	No	No	Ventaja Sostenible
Reputación	Reputación con los clientes por su calidad	Sí	Sí	No	No	Ventaja Temporal

Fuente: Elaboración propia

En el caso de Sovena, sus recursos financieros y estratégicos les permiten crecer de manera sostenible en un sector del mercado muy competitivo. Esto permitió la adquisición del mayor olivar del mundo, así como una fuerte inversión en innovación, y en la actualidad un sistema dispensador de aceite único en esta área de actividad que le

permite aprovechar la ventaja competitiva sostenible.

La adquisición de Sevilla Agribética en 2002 permitió aprovechar la base de clientes que la empresa española tenía, particularmente en relación con Mercadona.

Ser el proveedor exclusivo de Mercadona, la mayor cadena alimentaria en España, ha permitido a Sovena crecer mucho en términos de ventas minoristas. Esto es el resultado del poder de negociación y estrategia de sus recursos humanos, lo que ha permitido aprovechar muchas oportunidades que surgen en el mercado español.

La innovación de Sovena ha sido principalmente el resultado de la experiencia a nivel de poder de negociación con la distribución de las marcas y la innovación de los productos en especial el dispensador pop-up.

A pesar de ser algo nuevo en el sector, es una ventaja competitiva distinta que los consumidores disfrutan, pero la competencia puede a corto plazo presentar situaciones similares de dosificación del producto, por lo que es una ventaja temporal.

En relación a los recursos como la reputación de la empresa y sus marcas, en el mercado español, el mayor mercado para la producción mundial de aceite de oliva y el segundo en consumo, la empresa y las marcas de Sovena no son una ventaja distintiva, sino de paridad en términos de implicaciones competitivas ya que la empresa disfruta de una buena reputación con los clientes por su calidad y fiabilidad, tanto en relación con el producto como en términos de logística o comercial, pero sin estar a la altura de otros aceites con mayor tradición e imagen de marca (Carbonell, Ibarra, Coosur...).

En el resto de este capítulo, vamos analizar en detalle cada una de las proposiciones por empresas analizadas, sobre la base de todos los datos descritos en los capítulos 5 y 6, y validar o no cada situación aplicada en su proceso de internacionalización con IED en España.

6.2. Diseño de la Proposición 1

En el caso de los mercados extranjeros, los recursos y las capacidades internas de la empresa aparecen como base más estable para la formulación de estrategias, más que el enfoque basado en el cliente externo (Antonio, 2006). Por lo que podemos formular la siguiente proposición:

Proposición 1 – Las empresas portuguesas invirtieron en España cuando se dieron cuenta de que tenían recursos propios y capacidades para hacerlo.

6.2.1 DELTA CAFÉS

“La ampliación de la CEE en 1986 preparó a España y Portugal el camino para la internacionalización y había que potenciar empresas de sectores específicos porque el café portugués era más competitivo, más barato y de mejor calidad que el español”, João Nabeiro (2011), administrador de la empresa.

Rodrigues (2011), en su libro Grupo Nabeiro –Gestión Sostenible y Éxito Empresarial se refiere a que Rui Nabeiro, el Presidente de la empresa, declaró que la elección del mercado español se basó en cuatro aspectos fundamentales:

1) Mercado natural: extensión del mercado portugués (junto a Extremadura); La empresa se encontraba en la frontera con España (unos 15 km de Badajoz);

2) La experiencia de las relaciones comerciales con las regiones fronterizas (desde 1955 con la marca Camelo);

3) Importancia estratégica: Cuanto más fuerte es la marca en España, más consolidado y más defendido está el mercado principal (Portugal) y se vuelve menos atractivo para los competidores.

“El consumidor español tenía buena impresión del café portugués, por lo tanto no había necesidad de tantas fábricas en España. El café español estaba regulado por un comisionado que compraba en grandes cantidades de modo que la calidad no era buena, por lo tanto, el café se tomaba con leche. Delta era un producto con calidad superior.

4) “Teníamos un buen soporte técnico y personal técnico en todos los departamentos de clave. El precio del café en la frontera fue hecho con diferentes envases, para que no hubiese problemas de los dos lados de la frontera”, João Nabeiro, administrador de la empresa.

6.2.2 DEROVO

“La empresa nació con un sentido ibérico. Empezó a operar el 20 de enero de 1997. El tamaño de la industria avícola en el mercado portugués dependía en 70% de un solo cliente. La tecnología del relleno de envases vigente, era sólo para clientes industriales”.

Debido al propio volumen y a que cada productor no podía invertir en esa tecnología por ser tan alto su coste, la asociación de productores de huevos pensaron en la industrialización con tecnología punta avanzada también inexistente en España: La primera prioridad era la internacionalización en España. El 14 de febrero de 1997 fue a

Madrid en tren a hacer un estudio. En abril hizo su primera venta en España.

En España existían 40 empresas de ovoproductos y Derovo era una industria de huevos. “Los productos de huevo en España eran vistos como productos de especulación, nosotros buscamos el precio competitivo, la calidad y la aceptación del mercado. Asegurándonos el control de la cadena”, Amândio Santos, consejero.

¿Por qué España? Disponibilidad de materias primas. Existencia de consumo respecto a lo que la empresa ofrece. Existencia de necesidades. Existencia de socios (Ceília Gaspar, Directora de Innovación y Calidad).

6.2.3 LACTOGAL

Según el estudio “50 Años del consumo de la leche en España”, realizado por la socióloga Elena Espeitx, cada ciudadano español consume una media de 89,9 litros de leche por año.

Frente a un contexto internacional cada vez más abierto y competitivo, la organización desde su creación, quiere mirar los negocios donde invertir con una perspectiva cada vez más global. Su creación se debió en gran parte a la presión experimentada por la entrada en Portugal de las marcas de leche españolas, francesas e italianas. España producía más leche de lo necesario y Portugal al contrario. Pero Portugal consume más leche desnatada y España leche entera de la que carecía. Entonces Portugal comenzó a exportar esta leche al país vecino. Ventaja económica tangible, la grasa –la leche entera que faltaba en España era excedente en Portugal.

Como parte del movimiento de anticipación, como estrategia de defensa, sería mejor el Plan Agrícola Común en España. Envases limpios, diferenciados (en la actualidad no hay proyectos de diferenciación en España, no tenía sentido en el caso de la leche). En aquel momento menos exportadores, flexibilidad de la producción, embalaje en paquetes pequeños. Niveles de eficiencia adecuados, indica José Passinhas, consejero.

“Ofrecer calidad para ganar poder de mercado y fidelización a largo plazo de los consumidores”, Pedro Rizo gerente del grupo en España.

6.2.4 RENOVA

Fue una reacción a la llegada de empresas españolas a Portugal en 1987, con la caída de las barreras comerciales las cuotas de mercado se reducen. La empresa quiere crecer y no se puede comprar a la competencia; hay que diversificar el mercado. Tener más oportunidades y disminuir la vulnerabilidad del mercado portugués.

Renova de Torres Vedras es la fábrica más cercana a Sevilla en Andalucía. La competencia tiene fábricas en el Norte. Algunos eran sólo distribuidores. La Logística, la Contabilidad y Marketing estaban en Portugal.

El posicionamiento del precio al principio fue incorrecto. Las multinacionales siempre pueden vender más barato. El ajuste de la oferta y ofrecer lo que no había en España.

Diferenciación: El Corte Inglés, papel higiénico con loción, colores, productos testados dermatológicamente, conceptos de dos caras, papel higiénico húmedo fueron los primeros. Dejó el precio y ahora apuesta por la diferenciación: una organización ágil que aprovecha las oportunidades. “Los clientes quieren diferenciación. Marcas de distribución y multinacionales dinámicas para el lanzamiento de nuevos productos, 1º marca en implementar este nuevo concepto”, Paulo Pereira da Silva consejero de Renova.

“Esta no es una cuestión de nacionalidad, sino el tamaño del mercado, por lo que la internacionalización es un paso necesario para el éxito de una marca y empresa de bienes de consumo,” Paulo Pereira da Silva, consejero Renova.

6.2.5 SOVENA

Anticipación al estancamiento del mercado portugués y ser el grupo más importante de aceite de oliva en todo el mundo. En 1997/98, la cadena Lidl entró en Portugal y pidió una propuesta para España que es uno de los mayores productores mundiales de semillas de girasol.

La decisión de la venta de las acciones de Compal y Triunfo y la concentración de la actividad en el aceite fueron determinantes. Aunque el mercado portugués es principalmente de aceites alimentarios y en España son aceites alimentarios, lo que a priori no favorecería la integración. La necesidad de crear valor añadido para el accionista es limitada en Portugal. Había señales de la concentración de la distribución en Portugal por lo que se intuía que el mercado portugués se estaba quedando pequeño para los productores. Se trataba de anticiparse a las necesidades. Explicitar la capacidad

de adaptación a otros consumidores. Detectar la posibilidad de alcanzar grandes ventas y tener capacidad de negociación en este nicho de mercado. –localmente no hay ningún portugués que trabaje toda la semana en Sovena España, António Simões, consejero Sovena.

Nuestro objetivo es estar más cerca de la producción de materias primas con el fin de controlar la calidad del producto y asegurar el suministro constante de nuestras fábricas. Por lo tanto, hemos establecido una red de compras en el mercado español en las principales áreas de la producción, Luis Santos, Director de Marketing Sovena.

6.2.6. Validación de la Proposición 1

De acuerdo con los datos presentados, esta primera proposición es válida, porque resulta que en todas las empresas portuguesas, la decisión de invertir en España sólo sucedió cuando las empresas tenían sus propios recursos y capacidades para hacerlo.

6.3. Diseño de la Proposición 2

La capacidad dinámica de la empresa es su potencial para resolver sistemáticamente los problemas, formada por su propensión a detectar las oportunidades y las amenazas, a tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado, y para cambiar su base de recursos (Barreto, 2010). Por lo que podemos formular la siguiente proposición:

Proposición 2 – Las empresas portuguesas han cambiado su estrategia en base a la adquisición de un conocimiento del mercado español cada vez mayor.

6.3.1 DELTA CAFÉS

El mercado era tan competitivo en el trade-off, que los márgenes eran negativos: 70% de las ventas de café en el Canal Horeca y un 30% en el Canal Híper/Súper. El Canal Horeca era lo inteligente, por lo tanto se eligió este medio de distribución. Están episódicamente en la frontera con súper e híper.

El mercado español era diferente del portugués. El negocio del café no era visto como una fuente de beneficios. Se basaba en el precio y poco servicio”, por lo tanto se aplicó la siguiente estrategia: “Máquina + molino sobre la base de las ventas estimadas. El precio más alto en España no tenía relación con el funcionamiento de la máquina + molino + utilizables (azúcar, vasos, cucharas), toldos y sillas”. “Diferentes máquinas,

verificación superior, vigilancia, Personal técnico en todos los departamentos de enfoque”. “Una de las inversiones para ganar posiciones clave fue: el precio del café menor que en Portugal”, João Nabeiro.

Delta ha seguido la estrategia de “*think global, act local*”, Miramos hacia el mercado ibérico y tomamos decisiones ibéricas, trabajamos Portugal y España. Los españoles son altamente comerciales. España es un mercado competitivo en Europa. (José Sequeira, Director de Exportación en España).

Los aspectos que más cambiaron en relación a Portugal fueron, indudablemente, la organización. España siempre ha tenido obstáculos técnicos y administrativos: antes de entrar en la CEE en la frontera la muestra era retenida 2/3 días con la legislación española y con trabas vinculadas a la documentación administrativa que no estaba de acuerdo con la vigente en España. En el juicio de Babajoz perdieron la marca Camelo.

En los últimos años, la diferenciación de los salarios, los sueldos de los españoles son un 15% más. Algunos portugueses fueron a España por intereses particulares. Personal familiarizado con la lengua pero se dio el concepto de que los trabajos en España deben ser para los residentes y esto se aplicó con el personal de la sede en Badajoz, (João Nabeiro, consejero).

6.3.2 DEROVO

La gama de productos ofrecidos por una empresa multinacional puede variar de un país a otro. Pero es deseable que los "productos pilares" se presenten en todos los países (Dionisio *et al.*, 2004).

“Ir a España sin hablar español no fue el obstáculo. Apostábamos por presentar la empresa en los eventos comerciales en España, en ferias de alimentación (Barcelona) con la preocupación de conseguir una buena imagen de marca. Los elementos de comunicación no eran los habituales el sector: un buen catálogo corporativo, el orden, el precio.

El mercado de la clara de huevo es claramente 1/10 de la yema del mercado en Portugal. La adaptación es la clave.

El huevo es el huevo, pero no es igual en todos sitios. Especificaciones como el color: en Portugal es más naranja y en España más amarillo. En una escala de 1 a 15 de Roche, Portugal está entre 12 y 14, y España entre el 10 y 12. Otra diferencia es en el embalaje y empaquetamiento. Los paquetes son más pequeños en Portugal (los paquetes

en Portugal son de 1 y 10 kg), los medianos y grandes (250 a 1000 kg). Los de 1000 kg son los mayores con 20.000 huevos.

Fue necesario adaptar la composición de los productos a las necesidades específicas del mercado español.

Un producto estándar responde a la totalidad del mercado en Portugal, pero en España, cada cliente requiere un tipo de producto y el envase más adecuado. El cambio fue sobre todo a nivel de producto”, Amândio Santos, consejero.

“Otros cambios realizados en Derovo, fueron la adición de sal y azúcar en sus productos, ya que lo pide el mercado español”, Cecilia Gaspar, Directora de Innovación & Calidad.

6.3.3 LACTOGAL

Ventaja económica tangible, la grasa. La leche entera que faltaba en España era excedente en Portugal. Como parte del movimiento de anticipación, como la estrategia de defensa, sería mejor el Plan Agrícola Común en España.

Apertura de una sucursal con sede en Madrid. Lanzamiento de las marcas Plena y Primor con precios considerablemente más bajos que los que había en el momento. Compra de la empresa Leche Celta.

Constó de tres fases: 1977 – Las marcas de distribución para exportación de excedentes de leche entera de Portugal; 2004 – Lanzamiento de la marca Plena con nuevos conceptos de “time to market” muy pronto; 2006 – Acuerdo con DEAN FOODS CO. para la compra de la empresa Leche Celta –Portugal y España. Todo cambió – posicionamiento, contenido de la comunicación, racionalización de la cartera, envases, gestión de “supply chain”, redefinición de las cargas de distribución de las fábricas, algunos procesos de integración con Portugal, José Passinhas, consejero de Lactogal.

En el lado de la distribución: a) Hubo un proceso de concentración, pero no tan fuerte como en Portugal, en España 5 clientes alcanzaban el 80% de las ventas y en Portugal ese porcentaje se alcanzaba con 3; b) mayor atomización en España en la parte de la industria más que en Portugal c) Mayores recursos para la importación de productos lácteos en Portugal que en España d) Horeca con mayor consumo que en Portugal, José Passinhas, consejero de Lactogal.

6.3.4 RENOVA

“Decidieron trasladar su sede a Madrid, ya que allí estaba el poder de concentración y decisión, particularmente en el GMS que estaban centralizados.

Reestructuración de Renova España: key accounts españoles, la Directora Comercial vive en Madrid y es portuguesa. Vendedores en las diferentes regiones.

Mega marca Renova (anteriormente las marcas Dúplex Classic). Los consumidores sólo conocían Renova y crear esta marca paraguas y sobre él todas las demás marcas. Ventajas y desventajas.

Trabajaban solos en el mercado nacional desde 1987, para ampliarlas cuotas, para pasar a existir como marketing desde aquí.

En la producción tendría que existir versatilidad. Hasta entonces, cada máquina tenía una persona afiliada y desde 1987 tenemos que vender. Cambiar la mentalidad.

Las máquinas están mucho más informatizadas y las personas con otro tipo de formación. Sangre nueva. Fuimos a en 1994/95 y tuvimos éxito, con vendedores españoles 7 y Key Accounts 2, Paulo Pereira da Silva, consejero.

6.3.5 SOVENA

Sovena es interproveedor de Mercadona. Como los españoles conocen mejor las características del producto porque el español consume 12 l de aceite/año y el portugués 5 l, el precio ha pasado a ser el primer factor.

La guerra es entre Mercadona en España y Pingo Doce en Portugal. Dificultad de negociación en ciertos casos, António Simões, consejero.

Mercadona vende aceite de oliva y aceite Sovena, ya sea bajo su marca blanca Hacendado, ya sea en el bajo coste de insignia Sovena, el Fontoliva.

La entrada de Sovena en España se hizo principalmente mediante la gran distribución. Gran parte de su output industrial, (44%) es absorbido por la cadena valenciana Mercadona, que comercializa aceites de oliva y aceites Sovena o en su marca blanca, Hacendado, o bajo la bandera low cost de Sovena, Fontoliva.

Luis Santos, de Marketing de Sovena, explica esta asociación de la siguiente manera: *"Nos fijamos en estos productos como propios y tratamos de encajar los perfiles a los gustos del consumidor (...), siempre innovando, que es fundamental para la implementación de un negocio con ventajas para ambas partes"*.

Además, Sovena comercializa más una marca hecha a medida del pueblo español,

Soleada. Este fue diseñado específicamente para ser exportado en los mercados donde el aceite *made in Spain* es muy apreciado.

6.3.6. Validación de la Proposición 2

Las empresas portuguesas estudiadas muestran una gran flexibilidad frente a los retos de la realidad y el creciente conocimiento de las necesidades del mercado español.

Su adaptación en la oferta de productos dedicados específicamente a este mercado, así como los cambios en las políticas comerciales que aplican en relación a Portugal, la capacidad de detectar las oportunidades, la cooperación entre los diferentes equipos, son datos que muestran la validez de la proposición 2.

6.4. Diseño de la Proposición 3

Nonaka y Krogh (2009) llaman la atención sobre el hecho de que el análisis estratégico lógico no depende de recursos externos o internos, sino de la flagrante falta de tiempo para cuidar los detalles que hacen prosperar una empresa. Pero como se trata de un compromiso con visión de futuro, teniendo la capacidad de interpretar el contexto y los recursos de manera subjetiva, las capacidades deben asignar a todos los empleados de la empresa. Por lo que podemos formular la siguiente proposición:

Proposición 3 – La estabilidad y la experiencia de los altos directivos permite conocer los detalles de las operaciones de internacionalización y es fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas en España por el conocimiento del mercado.

6.4.1 DELTA CAFÉS

La ubicación de Campo Maior, próximo a España, ha facilitado y promueve la interacción en el negocio del café con su vecino.

Desde el principio, en los años 30, cuando el tráfico se hizo de contrabando hasta el primer proceso de internacionalización en los años 80 se produjo la expansión natural hasta alcanzar la posición que tiene lugar hoy.

A lo largo de su carrera, Rui Nabeiro viajó mucho por todas las ferias de Europa trayendo muchas ideas: “La empresa era muy limitada y ha ido creciendo gracias a lo que he visto por ahí. Incluso hoy en día, con más de 2.600 empleados (haciendo hincapié en conocer a cada uno –el contacto personal es una de sus banderas) dice que es exigente y,

por lo tanto, sigue siendo uno de los miembros de la empresa que más trabaja, porque el liderazgo se logra sólo con el ejemplo.

No le gusta endosar el trabajo. Él no envía, va. "No puedes parar, se enfría, se congela, se muere" – João Garcia, rostro del montañismo portugués y escritor de un libro donde habla del paralelismo entre el montañismo y los hechos de negocios de Sr. Nabeiro.

6.4.2 DEROVO

Afirma el presidente de Derovo, José Leitão Ramos (2011), que la estrategia seguida en Derovo para internacionalizar con éxito hacia España fue tener el equipo adecuado.

La iniciativa de internacionalización partió de la actual dirección de Derovo, el consejero Amândio Santos entró con una visión ampliada del mercado y consideró este paso como esencial en el crecimiento de la compañía.

La estrategia es implementada y guiada por Amandio Santos personalmente y localmente en España y en Portugal, con equipos locales estables de gestión.

6.4.3 LACTOGAL

En 2006 Lactogal consiguió lo que pretendía, un acuerdo con DEAN FOODS COMPANY (uno de los principales grupos de alimentos y bebidas en los EE.UU. con más de 50 marcas) para comprar una de sus empresas Leche Celta en España y Portugal.

La estrategia a seguir fue la de unir la "fuerza de las marcas, el potencial desarrollo de nuevos productos y experiencias" Casimiro de Almeida – Presidente de Lactogal.

La política de RR.HH. es la que apuesta por las personas, un ejemplo es el Programa General de Gestión para los mandos intermedios y altos en asociación con algunas de las mejores universidades de Portugal y España.

6.4.4 RENOVA

El mercado español es muy competitivo en el precio; Portugal y Francia están más dispuestos a pagar más. En España el objetivo es cumplir con los márgenes, pero prestando atención a que los mayoristas no vayan a vender a Portugal (arbitraje de productos). (Paulo Pereira da Silva – consejero).

El éxito de la internacionalización de Renova no habría sido posible sin la visión, los conocimientos y la persistencia de su presidente, Paulo Pereira da Silva (Fernanda Ilhéu, 2009).

La internacionalización de Renova al mercado español fue en 1990. En el momento en que la empresa había perdido el monopolio de los tejidos en Portugal con la entrada en la CEE (en 1986). La expansión de los portugueses en términos políticos y sociales como miembro de la CEE demostró ser una oportunidad de expansión, de este y otros negocios derivados de la normativa relativa a las políticas económicas y de exportación.

No fue sorprendente que Renova dejara de considerar el mercado nacional como suficiente por sus ambiciones estratégicas.

En palabras de Paulo Silva Pereira, consejero de Renova, el tamaño del mercado portugués es un impedimento para la visibilidad en sí mismo y la aceptación de la marca a través de las fronteras. Esta no es una cuestión de nacionalidad, sino del tamaño del mercado, porque la internacionalización es un paso natural y necesario para el éxito de una marca y empresa de bienes de consumo (video interno de Renova sobre la internacionalización hacia España).

La internacionalización es por lo ello un factor de apalancamiento de la imagen y marca, y por lo tanto de las ventas, tanto en el mercado interno, como en el mercado de destino.

España fue elegida por su similitud y proximidad geográfica con Portugal y sus consumidores.

6.4.5 SOVENA

En el caso de las marcas Olivari y Soleada, Luis Santos, Director de Marketing del Grupo Sovena remarca que “en Portugal decimos que quien no tiene perro, caza con gato” a lo que António Simões contestaba: “pero a nuestro gato vamos a tener que enseñarle a ladrar...”(en el documento elaborado por el Profesor José Antonio Bocherini Bogert, con la colaboración de Anylú Vidal Romero, Asistente de Investigación, para su discusión en sesión, mayo de 2010, Instituto Internacional San Telmo, Sevilla).

“Algunos viven más de su imagen que de lo que realmente son. Nosotros, sin embargo, siempre hemos pretendido ser más de lo que parecemos”, Brito Ribeiro, responsable de Recursos Humanos del Grupo Sovena.

50% puro y 50% virgen extra en Portugal, o sea, afrutado y dulce. En España 70% puro y 30% virgen extra, o sea picante y amargo, António Simões, Consejero Delegado del Grupo Sovena.

6.4.6. Validación de la Proposición 3

De acuerdo con los datos presentados, esta tercera proposición es válida, porque resulta que en todas las empresas portuguesas estudiadas, la estabilidad y la experiencia de los altos directivos son ventajas competitivas sostenibles para el desarrollo de las oportunidades de las empresas en España y todos los empleados de la empresa se sienten motivados por el ejemplo y la visión de su líder, para interpretar las oportunidades para la empresa.

6.5. Diseño de la Proposición 4

Disponibilidad de recursos (en términos de materias primas y mano de obra cualificada), el tamaño del mercado, el entorno político, el sistema legal, las políticas de gestión e infraestructura, así como ser capaces de afectar la capacidad de las empresas para generar estas ventajas competitivas son algunos de los aspectos a tener en cuenta para elegir el modo de ingreso de la empresa en otro país. La capacidad de una empresa para establecer ventajas competitivas en un mercado extranjero dependerá del grado de transferencia, eficiencia y eficacia, de recursos que crean valor para esos mercados, así como el grado de compatibilidad entre estos recursos y los factores relevantes para el país receptor (Madhok 2006). Por lo que podemos formular la siguiente proposición:

Proposición 4 – El éxito de las empresas que internacionalizan se correlaciona con la de los recursos hacia los factores relevantes en el caso español.

6.5.1 DELTA CAFÉS

La falta de control de algunos distribuidores españoles seleccionados hizo que, sin saber la situación financiera de los mismos, algunas de estas alianzas no fueran acertadas, como la de Madrid. En 1990 la distribuidora de Madrid tenía problemas financieros de insolvencia. Aprovechando esta situación, decidieron comprar la empresa.

España son 17 comunidades autónomas distintas. Decidimos comenzar por las comunidades autónomas transfronterizas o por las comunidades de Cataluña y País

Vasco.

La adaptación y flexibilidad intelectual y de comportamiento fue necesaria, porque el español defiende mucho lo suyo y prefiere lo que es español. (João Nabeiro – Presidente).

Rodrigues (2011): Rui Nabeiro en el libro “Grupo Nabeiro” – España es un país con fuertes diferencias regionales. Las marcas regionales predominan. La marca Delta se señala como factor de éxito en España.

A pesar de la ruta positiva de Delta en dicha apuesta, hay algunas barreras que Delta busca superar. Este es el caso de una fuerte competencia y la percepción de los consumidores: “Para los españoles es sólo un café”. Es diferente en nuestro país donde la mayor parte de los portugueses elige el café dependiendo de la marca que se sirve. En opinión de Rui Nabeiro es en Portugal donde beben mejor café. “Se habla mucho de los italianos, pero el nuestro es mejor, debido a la forma en que se hace. Ellos asan más, hacen el café quemado”.

Se pretende cultivar el espíritu portugués en España y hacer que el consumidor de café español valore este producto según su calidad como estrategia para el cambio (algunas de las medidas): Un equipo de camareros, que además de hacer malabares con sus bebidas, también proporcionan formación a través de Grão Mayor Escuela Barista Delta, Centro de Postgrado Rui Nabeiro, en Campo Maior; un curso vinculado a los cafés, donde dan la formación generalizada y específica: cómo se toma un cortado, cómo hacer un cappuccino; servicio técnico que acompaña al cliente y le da un valor añadido suficiente para ser capaz de tomar un buen café y el proyecto Del’Art – recetas diferentes e innovadoras, donde el café puede ser servido como postre y en mezcla con distintos sabores.

6.5.2 DEROVO

Problemas generados históricamente por la influencia de algunas medidas restrictivas de la política española, que ayudan a entender el nacionalismo y proteccionismo aplicado por los alcaldes que llegaron a advertir a los clientes Deroovo que existían también empresas españolas en la región. El personal dedicado no puede ser "plata de la casa." El mercado español es muy grande y requiere otra disponibilidad. Los españoles requieren mayor dedicación, no se puede improvisar. Al principio de la operación, la misma persona era suficiente para Portugal y España. En la actualidad, los

productos que tenemos son los adecuados para los mercados españoles. Fueron solicitadas propuestas a tres empresas McKinsey, BCG y Brain. Ellos recomendaron mayores dosis de empatía. Es preciso comprender muy bien cómo debe ser presentado el producto. El hecho de que sean 46 millones no les obliga a que les guste lo que nos gusta a los portugueses. (Amândio Santos, CEO).

Afirma el presidente de Derovo, José Leitão Ramos, que la estrategia seguida en Derovo para internacionalizar con éxito hacia España, fue: a) tener el equipo adecuado, b) es necesario correr riesgos, c) disponer de una estrategia clara, y d) contar con la necesaria capacidad financiera.

En cuanto al personal hay cuatro españoles en el ámbito comercial distribuidos más en función de mercados que por regiones.

6.5.3 LACTOGAL

En 1997 con se lanzan las marcas Plena y Primor. En la introducción de la marca del fabricante Plena el proceso fue muy mal y hubo muchos obstáculos para la implementación. Por ello, el esfuerzo consistió en: darse cuenta de cómo funciona la mentalidad de la competencia; no ir allí a inventar cosas nuevas; entender la forma de establecer los mecanismos de interconexión de valor. Cuál es el objetivo, lo que se quiere, una estrategia clara: expansiva, defensiva, ofensiva. Qué valor añadido existe en una mercancía de 40 millones y un índice de competitividad alto; los mecanismos de la intensidad comercial están todos allí. Se tiene algo diferente. Si vale o no vale la pena invertir. El precio sólo no sirve. Los españoles son especialistas en formalismos de registros y rastreabilidad, José Passinhas – CEO de Lactogal.

La marca y el precio son factores que influyen fuertemente en la decisión de compra de alimentos, donde el nivel de la calidad del producto se asocia a menudo con la marca.

También las nuevas oportunidades en este mercado fomentan el crecimiento de este sector, con nuevas leches dirigidas a segmentos específicos, enriquecida en componentes especiales, tanto para los niños (para vigilar su crecimiento) como para las personas mayores y la preocupación con los problemas de calcio y la densidad ósea, significa que hay un mercado diversificado, que los consumidores adoptan y se convierten en fieles. Este es un producto que los consumidores asocian con ser el alimento más saludable y más importante para todos, durante toda su vida.

6.5.4 RENOVA

La internacionalización tuvo dos factores: el dominio absoluto de un nicho de mercado *premium* - papel de alta calidad y suavidad superior, más resistencia y grado de absorción - que innova tanto por los materiales y características, como las fragancias y olores, productos de limpieza y la comodidad en el caso de las toallitas húmedas, o la comodidad y la eficiencia de uso.

Posteriormente se procedió al crecimiento en volumen y valor de las ventas, ya fuese a través de la marca propia o a través de las marcas de distribuidor.

Distribución capilar, la distribución ha cambiado mucho con cadenas de supermercados regionales, consolidación, concentración. Más mercado igual a mercado maduro, producto que no existe. Diferenciación. Innovación. Humildad para aprender de otras marcas diferentes. Estudiar canales de distribución con energía y esfuerzo. Distinguir y especificar ubicaciones. Nuevas formas de Gestión y de valorarlas. (Ing. Paulo Pereira da Silva – CEO).

6.5.5 SOVENA

Sabían mucho de óleos y poco de aceites antes de la internacionalización hacia España. El 50% del aceite mundial es español. Para vender oleos en España teníamos que vender aceites. Incapacidad para promover el aceite de oliva portugués como un aceite de calidad, lo que obliga a la empresa a vender como español lo que es portugués. No tener miedo al idioma. Asociaciones fuertes en la zona de servicio. Tener tecnología punta en procesos de producción. Tener una buena cobertura logística. Participar en comunidades locales, António Simões, Consejero Delegado del Grupo Sovena.

En el proceso de expansión en el mercado español, Sovena tenía algunos objetivos en mente, vinculados a su filosofía: - Ser el grupo más importante de todo el mundo de aceite de oliva; -La integración de la cadena de valor del aceite en sus operaciones globales diversas. Según la página web de la propia empresa: - *"Nuestro objetivo es estar más cerca de la producción de materias primas con el fin de controlar la calidad del producto y asegurar el suministro constante de nuestras fábricas. Por lo tanto, hemos establecido una red de compras en el mercado español en las principales zonas productoras. "*

6.5.6. Validación de la Proposición 4

Barney (2011) afirma que las operaciones internacionales afectan a las competencias básicas de la empresa y que se debe aprender con sus propias experiencias en los mercados no nacionales para explorar en otras operaciones de negocios, para garantizar que su potencial económico se lleva a cabo.

Se puede concluir, después de los detalles dados en los capítulos 5 y 6, que las empresas portuguesas han adaptado y han transferido de forma eficaz los recursos que crean valor para la competitividad del sector, cada una de forma diferente, hacia los factores relevantes de la realidad de España.

6.6. Diseño de la Proposición 5

Las capacidades dinámicas se basan principalmente en la rápida creación de nuevo conocimiento, más que en el conocimiento existente (Eisenhardt y Martin, 2000). El éxito depende del descubrimiento y desarrollo de oportunidades, de la efectiva combinación de las invenciones generadas interna y externamente, de nuevos modelos de negocio, o la protección de la propiedad intelectual (Casadesus y Ricart, 2007). Por lo que podemos formular la siguiente proposición:

Proposición 5 – Para tener una ventaja competitiva en España, las empresas portuguesas de bienes de consumo han desarrollado mecanismos de conocimiento de los cambios del mercado para crear ventajas competitivas.

6.6.1 DELTA CAFÉS

Actitud proactiva representada por su líder - "¡La suerte favorece a los audaces!" "Si se trata de hacer, debe ser inmediatamente"⁴ es un mensaje del líder que motiva a sus empleados a la espera de recibir la misma actitud. En los años 80 cuando se abrió la puerta a la internacionalización, se había separado la producción y la comercialización para fortalecer la empresa –ése era el momento.

“Innovación del producto o del negocio, por ejemplo el Delta-Q; Vamos a desarrollar, aunque este año por internet; Reforzar los departamentos comerciales; Posibilidad de adquisiciones estratégicas; Explorar nuevos canales de distribución como el de la hostelería”, João Nabeiro.

Algunos factores del éxito para el control de los mecanismos de conocimiento de los cambios del mercado:

1) Diferenciación de productos y servicios: amplia gama de productos y servicios para responder a los distintos niveles de exigencia de los clientes "(gourmets, comunes, etc.); la adaptabilidad de las diferentes mezclas (lote final) con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes en los países donde los productos se comercializan; los mecanismos de control para permitir que las mezclas sean siempre idénticas. Este es uno de los requisitos necesarios para que el sistema de información dedicado al control de la producción pueda responder. Factor fácil de medir por la cantidad y las variaciones de los productos disponibles para los clientes, así como los distintos niveles de servicios que les ofrecen.

2) Calidad de los productos: puesto que la calidad de los productos depende en gran medida de la materia prima, el café verde, es importante controlarlo con métodos de prueba antes de la entrada de materias primas; imposición de normas de gestión de la calidad estrictamente definida. Demostrado por la superación de un proceso de certificación con las normas internacionales, por ejemplo, ISO 9002.

3) Amplia distribución: extensos canales de distribución con el fin de realizar una cobertura completa de todos los clientes. Un servicio de distribución bien puede implicar la creación de una jerarquía de canales; mecanismo de control para los medios logísticos disponibles con el fin de proceder a elegir uno que sirva mejor a los clientes. Para ello, el sistema de información debe desempeñar un papel clave en la elección de los medios y el reabastecimiento y repoblación de stocks. Este factor se puede medir por el número de distribuidores actuales y la zona geográfica cubierta.

4) Relación con el exterior: servicios de apoyo al cliente, a través de asistencia técnica post-venta y fabricación de complementos para apoyar la comercialización de los productos. La relación con los clientes se pueden beneficiar mediante el uso de las herramientas de personalización proporcionada por el CRM apropiado; Acciones de merchandising. Factor que se puede medir por el grado de satisfacción del cliente a través de un estudio estadístico.

6.6.2 DEROVO

La apertura de una nueva fábrica en España les permite cubrir el déficit de gallinas que hay en Portugal. La fábrica ofrece la oportunidad de abrir nuevos mercados de exportación Ovofoods productos como Reino Unido, Francia, Bélgica, Italia, Alemania, y Holanda.

Tal es el interés de Derovo en continuar internacionalizándose en España, que el 28 de abril de 2011 se publicaron noticias de la intención de Derovo (también estaba interesada una empresa italiana) de adquirir "Hibramer", una de las empresas de Nueva Rumasa en quiebra. Y es que la compra de la empresa por parte de Derovo es considerada una posibilidad seria para el holding español, ya que la empresa española por su falta de liquidez están en situación de quiebra, y de esta forma se vería la opción de mantener la actividad y el personal (Amândio Santos -Director General).

Para España se creó el huevo en polvo, que ofrece grandes ventajas para pastelería, platos preparados y productos cárnicos – Cecilia Gaspar, directora de Innovación y Calidad.

Antes de comenzar ningún tipo de exportación, Derovo fue capaz de identificar las amenazas potenciales para su negocio, supo cómo elegir la mejor manera de evitarlas, supo cómo evaluar las oportunidades que surgieron adelante y la mejor manera de aprovecharlas.

6.6.3 LACTOGAL

Tiene la necesidad de consolidar su posición en la Península Ibérica: 1 de los 3 ó 4 que tendrá viabilidad económica en el futuro próximo. Quiere tener una mayor presencia en África del Norte, donde los franceses han dominado. Consolidar en los países de habla lusa. Ser relevante en los mercados europeos, en relación con los países con segmentos de alta emigración. Posibilidad de adquisiciones . Problemas de trazabilidad. Barreras técnicas. 20 nuevos productos, José Passinhas – CEO de Lactogal.

Lactogal es el mayor productor de leche en Portugal. Con la compra de Leche Celta a los americanos *Dean Foods* aseguró el liderazgo en la Península Ibérica. *Dean Foods* es una empresa líder de alimentos y bebidas de Estados Unidos. Su departamento de productos lácteos es el mayor productor y distribuidor de lácteos en los Estados Unidos. Fabrica y comercializa más de 50 marcas locales, regionales y un gran número de marcas blancas.

Leche Celta fue fundada en 1989 en La Coruña, Galicia, y desde su creación su estrategia se basa en la incorporación de tecnología y resultados eficaces. Con esto, la compañía ha demostrado desde el principio que la sabiduría de esa decisión permitió la elaboración de productos claramente diferenciados de los ofrecidos por sus competidores.

El grupo Leche Celta es uno de los 10 principales grupos activos en el sector

lácteo en España, estando en el noveno lugar con un valor de ventas en 2008 de 350 millones de euros. Es el cuarto grupo gallego y posee, directa e indirectamente, la totalidad del capital de las empresas Lácteos Santander, S.A., Distribución Lácteo Ganadera, S.A., Leche La Vaquera, S.L. y Abastecimientos Lácteos Gallegos, S.L. Leche Celta cuenta con cinco centros de producción, uno en Portugal y los otros cuatro en España. Es una marca que vende un promedio anual de 300 millones de litros de leche.

6.6.4 RENOVA

Estar bien informado por la matriz. Capacidad de transformar esa información en pasión por los productos, cabeza. Capacidad de asumir riesgos. En el futuro las sociedades se van a organizar más a través de valores que por la cultura -la marca “social tribal” (Paulo Pereira da Silva – CEO).

La filosofía principal de Renova es "el nuevo bienestar" y trata de transmitir una imagen de innovación y calidad. La empresa quiere que el público asocie la marca con la ecología, vinculándolo directamente con la idea de "bienestar en armonía con la naturaleza”.

El negocio de Renova, hoy en día, consiste en producir y comercializar productos en tejidos y papel de impresión reciclado, embotellar y vender agua, ser agente de marcas, y la concesión de su producción a otras empresas. Desde 2005, la empresa comercializa al mundo un producto único y muy innovador, *Renova Black* (Fernanda Ilhéu, 2009).

6.6.5 SOVENA

Algunas estrategias del grupo Sovena en el futuro próximo: consolidar España, acelerar Olivari en EE.UU., apuesta en China e India, comprar Beri, seguir creciendo, estudiar otras geografías para plantar como California, Chile, Argentina, desarrollar más la marca Soleada para Sudamérica, defensa de la cadena de valor de Sovena, plantación de girasol en Argentina. Desarrollo de una política de comunicación más eficaz y más cercana al consumidor.

Innovación: muchos consideran que el aceite de Oliva y el aceite de semillas son materia prima pero nuestros esfuerzos por innovar estos dos productos han ido demostrando otra cosa diferente. Ya sea por el producto en sí como por los envases, los procesos de producción o incluso los servicios relacionados con el mismo, nuestro grupo es cada vez más un sinónimo de innovación. (página web –nuestro mundo).

Confianza: puesto que trabajamos con muchos socios en todo el mundo, es fundamental que gocemos de su total confianza y viceversa. Nos dedicamos a ellos como si sus empresas fueran 100% nuestras y esa es la clave para crear la confianza necesaria. (página web Sovena –nuestro mundo).

Multiculturalidad: como buena empresa global que se precie, somos intrínsecamente multiculturales. Dentro de las más de 1000 personas que trabajan para nosotros, contamos con gente de 4 continentes y más de 15 países. Son gente con distinta formación académica, diferentes religiones, razas y, por supuesto, diferentes clubes deportivos. Y esto, según nuestra trayectoria, es la clave para garantizar una gran variedad de enfoques, conocimientos, experiencias vitales y, sobre todo, diversidad de opiniones para proporcionar debates fructíferos que nos hagan mejorar cada día (página web de la empresa).

6.6.6. Validación de la Proposición 5

Como ha señalado Grant (2006), la habilidad de la empresa para responder rápidamente a los cambios requiere que la empresa tenga la información necesaria, es decir, el nuevo conocimiento para anticiparse e identificar a los cambios y la flexibilidad para redistribuir los recursos con un tiempo de respuesta rápida, para enfrentarse a los cambios externos y en especial a las oportunidades.

Las empresas portuguesas de gran consumo han generado algunos mecanismos de conocimiento de los cambios del mercado, como la relación comercial con algunos de los grandes distribuidores de gran consumo para crear ventajas competitivas.

VII. CONCLUSIONES

7.1. Cuestión Principal

Este estudio ha contribuido, en teoría, al enriquecimiento de la literatura relacionada con la ventaja competitiva de las empresas al internacionalizarse, la teoría basada en los recursos en general y en particular las capacidades dinámicas. Algunos de los factores que soportan esta afirmación:

1. El análisis detallado de la literatura reciente sobre la ventaja competitiva;
2. Verificar las condiciones VRIO de cada una de las capacidades en el análisis;
3. La fuente de ventaja competitiva que se centró en la búsqueda de capacidades, es decir, como resultados intermedios entre los recursos individuales y la ventaja competitiva;
4. La sistematización de las ventajas competitivas de las empresas portuguesas que han invertido mediante IED en España.

La cuestión principal, ¿Cómo presentan ventajas competitivas en el sector de bienes de consumo las empresas portuguesas de capital mayoritario portugués con inversión directa en España?, creemos que algunas de las competencias clave destacadas en este proyecto de investigación son:

1. Gran experiencia de la empresa en su sector de mercado, por lo que el *know-how* acumulado ayuda a comprender en profundidad cuáles son los factores críticos de éxito para el mercado y sus clientes;
2. La innovación constante, ya sea en productos o servicios o en procesos de fabricación o de negocios;
3. La visión de los ejecutivos de las empresas analizadas, que piensan en España como una extensión natural de su expansión empresarial y tienen un fuerte control y precisión de las inversiones a realizar.

7.2. Las Proposiciones

En el cuadro 7.1 está el resumen de las implicaciones competitivas de las empresas portuguesas en este estudio en España.

En un análisis concluyente se puede verificar que las ventajas competitivas sostenibles comunes a todas las empresas en este estudio, son los recursos humanos, ya sea la visión del líder de la empresa, la experiencia y las capacidades de expertos,

directivos o empleados, o prácticas y procedimientos específicos de la empresa que generan confianza en la empresa y los recursos asignados a la innovación, ya sea de producto, de servicio o del proceso de comercialización en el negocio.

Existen otras ventajas competitivas comunes, pero no sostenibles, en todas las empresas portuguesas estudiadas, que son los recursos físicos de las empresas, ya sea en maquinaria e instalaciones con tecnología punta, los recursos tecnológicos, ya sea los secretos comerciales o los procesos de producción innovador, así como los recursos de organización, en especial el proceso efectivo de planificación estratégica y los sistemas de evaluación y de control. Los recursos también contribuyen a la reputación de la empresa de diversas formas, ya sea mediante la inversión en una marca fuerte, ya sea a través de un compromiso con la entrega a tiempo o una constante calidad y fiabilidad comercial.

Cuando hablamos de la internacionalización y de apostar por un mercado con un 70% más de poder adquisitivo, los recursos financieros de las empresas portuguesas son menos competitivos, debido a las dimensiones que tienen las empresas portuguesas en una economía de mercado grande como la española.

Cuadro 7.1 Resumen de las Implicaciones Competitivas de las Empresas en España

Recursos	Delta	Derovo	Lactogal	Renova	Sovena
Financieros	P	P	VS	P	VS
Físicos	VS	VS	VT	P	VS
Tecnológicos	VS	VT	VS	VS	VT
Organizacionales	VT	VT	VT	VT	VS
Humanos	VS	VS	VS	VS	VS
Innovación	VS	VS	VS	VS	VS
Reputación	VT	VT	P	VS	VT

Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: VS- Ventaja Sostenible; VT – Ventaja Temporal; P - Paridad

En relación a la primera proposición, las empresas portuguesas sólo invirtieron en España cuando se dieron cuenta que tenían sus propios recursos y capacidades para hacerlo, es decir, que la afirmación de António (2006), de que los recursos y las capacidades internas de la empresa aparecen como base más estable para la formulación de estrategias que el enfoque basado en el cliente externo, se valida en las empresas

estudiadas.

En la segunda proposición, basada en Barreto (2010), por la que una capacidad dinámica es el potencial de la empresa para resolver sistemáticamente los problemas, formado por su propensión a detectar las oportunidades y las amenazas, para tomar decisiones oportunas y orientar el mercado, y para cambiar su base de recursos, lo que se ha confirmado es que las empresas portuguesas han cambiado su estrategia con en el creciente conocimiento adquirido en el mercado español, en especial una característica común a todas las empresas estudiadas fue la constante flexibilidad para adaptarse a cada nuevo desafío exigido en la realidad del mercado español.

La tercera proposición, el análisis de cómo la estabilidad y la experiencia de los altos directivos son fundamentales para el desarrollo de recursos y las capacidades de las empresas portuguesas en España, basado en la idea de Nonaka y Krogh (2009) de que el análisis de la estrategia depende de un compromiso con visión de futuro, el análisis concluye con la relevancia de la capacidad de interpretar los contextos y recursos. Estos contextos y recursos deben ser observados de manera subjetiva, ya que estas capacidades también se deben asignar a todos los empleados de la empresa, en cada una de las empresas portuguesas, el ejemplo y visión del líder y de los altos directivos tiene gran influencia en el desarrollo de los acontecimientos, es decir, en el éxito alcanzado con la estrategia de internacionalización de cada empresa. En todas las empresas estudiadas, las personas del proceso de internacionalización aún permanecen en puestos clave en las empresas.

En la cuarta proposición, la adaptación de los recursos hacia los factores relevantes de España, de las empresas que internacionalizan en términos de, basado en Madhok (2006), disponibilidad de recursos (en términos de materias primas y mano de obra cualificada), el tamaño del mercado, el entorno político, el sistema legal, las políticas de gestión e infraestructura, tales como ser capaces de afectar la capacidad de las empresas para generar estas ventajas competitivas son algunos de los aspectos para la forma de entrar en otro país y la capacidad de una empresa para establecer ventajas competitivas en un mercado extranjero. Así, dependerá del grado de transferencia, eficiente y eficaz, de recursos que crean valor en esos mercados y del el grado de compatibilidad entre estos recursos y los factores relevantes para el país receptor, que son confirmadas en el cuadro resumen 7.1. Todas las empresas tienen en común algunas ventajas competitivas sostenibles como los recursos humanos o de innovación, y después hay algunas que son ventajas temporales en la designación de Barney (2011), como los

recursos físicos, los tecnológicos, los organizacionales y los de reputación. Algunas empresas también tienen ventajas, ya sean sostenibles o temporales, en los recursos financieros.

El análisis de la quinta proposición, sobre el desarrollo de mecanismos de conocimiento de los cambios del mercado para crear ventajas competitivas, basado en el pensamiento de Eisenhardt y Martin (2000) más que la rápida creación de nuevo conocimiento, es aprovechar el conocimiento existente Casadesus y Ricart (2007) del descubrimiento y desarrollo de oportunidades, de la efectiva combinación de las invenciones generadas interna y externamente de nuevos modelos de negocio. Las empresas portuguesas apostaron por tener en las estructuras en España profesionales españoles y especialmente en el área comercial, donde el conocimiento del mercado, especialmente de los clientes aporta un valor añadido en términos de nuevas necesidades y nuevo conocimiento para dentro de la empresa.

7.3. Recomendaciones de Política Económica y Empresarial

Este estudio fue desarrollado con la misión de aclarar las ventajas competitivas de las empresas portuguesas para internacionalizar cuando piensan en otro país.

Creemos que la contribución a la gestión empresarial es, por un lado, la sistematización de la información para el conocimiento de un país (desarrollado en el capítulo dos) y lo que las posibles formas de internacionalización y las ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades que cada empresa puede elegir (capítulo tres), y por otro lado, algunos ejemplos prácticos que pueden inspirar y puntos de referencia para los diseños de internacionalización de las empresas (capítulo cinco).

Algunas ideas estratégicas fundamentales como el pensamiento estratégico de los ejecutivos corporativos en las fases iniciales con su visión de la expansión del negocio, identificando oportunidades económicas y comerciales válidas y más tarde con un control cuidadoso y constante búsqueda de forma continua y proactiva para asegurar la sostenibilidad de las ventajas competitivas de sus empresas.

Otra idea es la aceptación de los ejecutivos de las empresas por alguien experto en el sector del mercado español y que tiene un equipo dedicado a este mercado, porque la realidad cultural es muy diferente en cada una de las diecisiete comunidades autónomas de España y específica en términos de necesidades para los intermediarios y para los consumidores finales.

Opciones comerciales, como por ejemplo un proveedor de marcas blancas o incluso un interproveedor exclusivo de Mercadona como el caso de Sovena, o de otro tipo como apostar en la marca de origen que ya existe en Portugal, como el caso de Delta Cafés o Renova son buenas pistas para las opciones estratégicas de los directivos en su apuesta por la internacionalización.

7.4. Limitaciones y Recomendaciones para Futuras Investigaciones

Este proyecto de investigación tiene también algunas limitaciones.

Las herramientas de análisis de Porter, en especial la determinación de las ventajas competitivas a través de la cadena de valor, parecen ser dinámicas y adecuadas para ser aplicadas en las estrategias empresariales porque tienen una aplicación práctica muy visible y fácil para que un ejecutivo concrete la realidad de la empresa y del sector de mercado, pero sus fundamentos son más un ejercicio de comparaciones estáticas. Así, su ventaja competitiva es al mismo tiempo en términos de (1) comparación de costes, idéntica a la teoría de ventaja comparativa y (2) la diferenciación del producto, es una parte de la competencia perfecta en el pensamiento de Robinson (1933). También porque el análisis proporcionado está más basado en la relación de las empresas con el exterior, la respectiva competitividad, que en los recursos y las capacidades que las empresas tienen son la fuente de las ventajas competitivas de las empresas (Barney, 2011; Teece, 2009; Knott, 2009; Hill et al., 2005).

Otra posible limitación de este trabajo de investigación es considerar sólo el caso de dos países adyacentes con una historia muy particular y una experiencia de apertura económica con menos de 25 años. Ambos emergieron de regímenes gubernamentales que no fomentaban la economía fuera de sus fronteras. Ambos se unieron a un mayor mercado y una unión económica en la cual la libertad económica y la inversión directa se permiten y fomentan. Las conclusiones y los resultados de este estudio sólo se refieren a la internacionalización de un país con su único vecino, que en el modelo étápico de Johanson y Vahlne (1990), es donde debe comenzar el proceso de internacionalización de las empresas. Creemos que esta limitación puede ser una fuente de inspiración para los empresarios portugueses que comienzan a explorar y a probar sus habilidades de inversores en España. ~

Las curvas de experiencia de Portugal y España en la expansión de sus negocios

más allá de sus fronteras con inversión directa en el exterior son relativamente recientes, en la fase 2 del modelo de Vernon (1966), situación diferente de las economías con gran experiencia de madurez en internacionalizar con IED que se encuentran en la fase 3. De cualquier modo, este análisis de estos dos países pueden permitir el aprendizaje a otras economías que aspiran a la integración y desarrollo de cambios internacionales, como MERCOSUR, que están en situación muy similar.

Otra limitación es la posible falta de representatividad sectorial y diferentes tamaños que pueda tener la muestra de investigación utilizada dado que en 2010, el número oficial de empresas portuguesas exportadoras hacia España, era de 3.324 (cerca del 19% del total de las 17.773 que exportaban fuera de Portugal). Con los criterios que han sido establecidos, las empresas que invirtieron con IDE en España en el sector de bienes de consumo, seleccionamos cinco empresas. Posiblemente las ventajas competitivas para cualquier otro sector del mercado podrían tener sus propias especificaciones, pero creemos que al invertir con inversión extranjera directa en España, las ventajas competitivas de las empresas portuguesas no son muy diferentes de los resultados alcanzados en este estudio.

Sugerencias para nuevos estudios sobre las ventajas competitivas de las empresas portuguesas con inversión extranjera directa para internacionalizar son hacer el estudio para otros sectores y empresas, así como aplicar en otros países más distantes de nuestro único vecino terrestre. A pesar de ajustarse el número de capacidades discutidas en esta investigación pues en la literatura aconseja que deba estar entre cuatro y diez capacidades, se pueden analizar otras capacidades, de acuerdo con la realidad y el análisis a efectuar.

Creemos que será importante llevar a cabo más estudios, ya que de acuerdo con la literatura de los estudios de casos, se puede hablar de replicación si dos o más estudios de casos tienen la misma teoría.

A pesar de la difícil situación económica española entre 2008 y 2012, con la desaceleración económica, la calificación del país de la deuda soberana, desempleo por encima del 20% y más de 4,5 millones de desempleados, creemos que la dimensión y la fortaleza de los españoles les dan ventajas competitivas únicas para que los ejecutivos portugueses continúen teniendo confianza en considerar sus objetivos estratégicos de expansión del negocio, la apuesta de internacionalización hacia España.

Nuestra misión en la academia es mejorar la economía de nuestros países, dentro de lo posible, a través de nuestro talentos y sabiduría, y poder contribuir al establecimiento o refuerzo de una estrategia o línea conductora más concluyente sobre el

proceso de internacionalización de las empresas portuguesas hacia España que aglutine, de manera conveniente, las diferentes predicciones resultantes de varios modelos teóricos con aplicación en el mundo de la empresa.

VIII. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

AGARWAL, S. y ARAMASWAMI, S. (1992): “*Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalisation Factors*”, Journal of International Business Studies, Vol. 23, N. 1, pp. 1-27.

AGRANOFF, R. (2007) : “*Managing Within Networks*”, Georgetown University Press.

AICEP (2011): “España -Ficha de Mercado” - Portugal Global.

ALIMARKET (2010): “*Inform annual 2009*”

ALONSO, F.; ANDREFF, W. y LUENGO, F. (2010): “*Unión Europea y Agenda Estratégica*”, Entinema.

ALONSO, F. y CENDEJAS, J. (2010): “*Convergence Real en la Unión Europea Ampliada*” – Papeles de Europa.

ALONSO, F. y CENDEJAS, J. (2011): “*Recent Evolution Diferencies in the European Union: An Examination of Economic Convergences*” – Proceedings of the Institut for European Studies

AMIT, R. y SCOEMAKER, P. (1993): “*Strategic Assets and Organizational Rent*”. Strategic Management Journal, 14(1): 33-46.

ANDERSON, S. (2000): “*Internationalization of the Firm from an Enterpreneurial Perspective*”, International Studies of Management and Organization, Vol 30 No. 1, pp.63-92

ANTONIO, N. (2006): “*Estratégia Organizacional*” – Edições Sílabo

AUGIER, M. y TEECE, D. (2008): “*Strategy As Evolution With Design: Dynamic Capabilities and the Design And Evolution Of The Business Enterprise*”. Organizational Studies, 29.

BAIN, J. (1956): “*Barriers to New Competition*”, Harvard University Press, Cambridge, MA.

BANCO MUNDIAL (2011): “*Perspectivas Económicas Mundiales*”

BAKER, J. (2011): “*Dynamic Strategic Alignment Competency: A Theoretical Framework and an Operationalization*”. Journal of the Association for Information Systems Vol. 12 Issue 4 pp. 299-322, April 2011.

BANCO DE PORTUGAL (2011): – *Balanza De Pagos*.

BARNEY, J. (1986): “*Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, And Business Strategy*”, Management Science, vol. 23, no 10, pp. 1232-41.

BARNEY, J. (1991): “*Firms Resources and Sustained Competitive Advantage*”, Journal

of Management, vol. 17, no1, pp. 99-120.

BARNEY, J. (2001): *“Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes”*., *Academy of Management Review*, vol. 26, no 1, pp. 41-56.

BARNEY, J., WRIGHT, M. y KETCHEN D. , Jr (2001): *“The Resource-Based View of the Firm: ten years after 1991”*, *Journal of Management*, vol. 27, pp. 625 - 641.

BARNEY, J. y HESTERLEY, W. (2011): *“Administração Estratégica e Vantagem Competitiva”*. Pearson Brasil, 3ª edição.

BARRETO, I. (2010): *“Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future”*. *Journal of Management*, 36(1):256-280, Jan.2010.

BAUMANRD, P. (1999): *“Tacit Knowledge in Organisations”*. London: Sage.

BREWER, P. (2007): *“Psychic Distance and Australian Export Market Selection”*, *Australian Journal of Management*, vol. 2, no 1, pp 73 - 94.

BOCHERINI, J. (2010): *“Sovena-Group:Olive Oil for the World”* ,Case Summary - Instituto Internacional San Telmo

BOHÓRQUEZ, J. (2007): *“Oportunidades y Amenazas en el Sector Industrial de los Ovoproductos”*. Técnica Industrial 267 . Sevilla

BUCKLEY, P. y CASSON, M. (1976): *“The future of multinational enterprises”*, Mc Millan.

BUCKLEY P.; DEVINNEY, M.; LOUVIERE, J. (2007): *“Do Managers Behave the Way Theory Suggests? A Choice-theoretic Examination of Foreign Direct Investment Location Decision-making”*. *Journal of International Business Studies*.: Part Focused Issue: Internationalization – Positions. Vol. 38, Iss.7, p. 1069 (26 pp.)

CARDEAL, N. (2011): *“PME’s em Clústeres : Desenvolvimento de Vantagens Competitivas”* – Tesis Doctoral – ISCTE, Lisboa

CASADESUS, R. y RICART, J. (2007): *”Competing Through Business Models”* Working Paper no 713 – IESE Business School – University of Navarra

CASTRO, F. (2000): *“Foreign Direct Investment in the Europe Periphery: The Competitiveness Of Portugal”*, PhD Dissertation, University Business Scholl, Leeds, UK.

CAULLEY, D. & DOWDY, I. (1987): *“Evaluation Case Histories As A Parallel To Legal Case Histories: Accumulating Knowledge And Experience In The Evaluation Profession.”* *Evaluation and Program Planning*, vol. 10, pp. 359 – 372.

CAVACO SILVA, A. (1999): *“Evolución Y Desafíos De La Economía Portuguesa”*, *Estúdios de Política Exterior*

- CAVACO SILVA, A. (2005):** “*Conferencia de Ejecutivos Portugueses*”, Camara Hispano Portuguesa, Madrid.
- CAVACO SILVA, A. (2011):** “*Discurso de Tomada de Pose*”, Pagina oficial de la Presidencia de la República Portuguesa
- CERVINO, J. (2010):** “Marketing Internacional-Nuevas Perspectivas” – Pirâmide
- CHARMAZ, K. (1994):** “*Discovering Chronic Illness: Using Grounded Theory*”. In B Glaser (Ed.), *More Grounded theory Methodology: a reader* (pp. 65-93). Mill Valley, CA: Sociology Press
- CHO, H. y PUCIK V.(2005):** “*Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability And Market Value*”. *Strategic Management Journal* 26(6), 555-575
- COFACE (2011):** “*Spain and Portugal Country Risk Assesment*“. Coface Report 2011.
- COHEN, W. y LEVINTHAL, D. (1990):** “*Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation*”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.
- COLLIS, D. y MONTGOMERY C., (2007):** “Estrategia Corporativa: Un Enfoque Basado En Los Recursos”, McGraw-Hill
- COOK, T. y PAYNE, M. (2002):** “*Objecting to the Objections To Using Randomized Assignment In Educational Research*”. In F. Mosteller & R. Boruch (Eds.), *Evidence matters: Randomized trials in educational research*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- CRUZ GONZÁLES et al. (2009):** “*La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa*”- Cuadernos de Estudios Empresariales 2009, vol 19, 105-128
- DELTA MAGAZINE (2011):** “*50 anos a Despertar Portugal*”, Edição Delta Cafés
- DIERICKX I. y COLL K. (1989):** “*Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage*”. *Management Science* 35(12): 1504–1511.
- DIONISIO, P.; LINDON, D.; LENDREVIE, J.; LÉVY, J.; RODRIGUES, J. (2004):** “*Mercator XXI*”. Publicações Dom Quixote, Lisboa
- DIONISIO, P.; RODRIGUES, J.; CANHOTO, R.;NUNES, R.(2009):** “*b–Mercator Blended Marketing*”. Publicações Dom Quixote, Lisboa
- DUFHEY, G. Y MIROS, R. (1983):** “*Foreign Direct Investment: Theory and Strategic Considerations*”, Teaching Note # 10, The University of Michigan
- DUNNING, J. (1988):** “*The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions*”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (1).

- DUNNING, J. (2000):** “*The Eclectic Paradigm As An Envelop For Economic And Business Theories Of MNE Activity*”, International Business Review, volumen 9
- EISENHARDT, K., MARTIN, A. (2000):** “*Dynamic Capabilities: What Are They?*” Strategic Management Journal October-November Special Issue 21: 1105–1121.
- ESPEITX, E. (2010):** “*50 Años del consumo de leche en España*”. Tetra Pak España
- EIU (2011):** “*Economist Intelligence Unit*” – Febrero
- ELLIS, P. (2000):** “*Social Ties and Foreign Market Entry*”, Journal of International Business Studies, Vol. 31 (3).
- ERRAMILI, M., y RAO, P. (1993):** “*Service Firm’s International Entry- Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach*”, Journal of Marketing, Vol. 57 (July).
- EUROPEAN COFFEE FEDERATION REPORT (2009):** “*Consumo del Café en España 2007-2009 tons*”. European Coffee Federation.
- FERREIRA, M. (2011):** “*Negócios Internacionais e Internacionalização*”, Lidel
- FISHER, A. (2004):** “*The Logic of Real Arguments*”, CUP.Cambridge
- FMI (2011):** “*Perspectivas de la Economía Mundial – Las Tensiones De Una Recuperación A Dos Velocidades*” - Abril
- FMI (2011):** “*Perspectivas de la Economía Mundial – Actualización De Las Proyecciones Centrales* “- Al Dia – p. 2
- FOLQUE, L. (2011):** “*Sovena Olive Oil for the World*” – Congreso de las Exportaciones –Lisboa.
- FORSGREEN, M. (2002):** “*The Concept Of Learning In The Uppsala Internationalization Process Model: A Critical View*”. International Business Review, 11(3): 257–278.
- FREIRE, A. (2008):** “*Estrategia – Sucesso em Portugal*”, Verbo
- GALVÁN, I. (2003):** “*La Formación de la Estrategia de Selección de Mercados Exteriores en el Proceso de Internacionalización de las Empresas*”, Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- GARCIA, J. y NABEIRO, R. (2009):** “*10 Passos para Chegar ao Topo*” 1ªEd, Editora Caderno
- GARVIN, D. (2003):** “*Making the Case: Professional Education for the World of Practice*”. Harvard Magazine, September-October, 56-65; 107
- GIBBERT, M. & RUIGROK, W. (2010):** “*The ‘What’ and ‘How’ of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work*, Organizational Research Methods
- GLASER, B. e STRAUSS A. (1967):** “*The Discovery Of Grounded Theory: Strategic*

For Qualitative Research”, Chicago: Aldine.

GRANT R.(1991): “*The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation*”, California Management Review, p. 114-135

GREINER, R., et al. (2008): “*Conservation Covenants And Conservation Management Agreements In The NT: A Pastoralists Perspective*”. Report prepared for the Northern Territory Department of Natural Resources, Environment and the Arts.

GUERRAS, L. y NAVAS, J. (2007): “*La Dirección Estrtegica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*”, Thomson Sivities

HAMEL, G., DOZ, Y., & PRAHALAD, C. (1989): “*Collaborate With Your Competitors – And Win*”. Harvard Business Review, 67(1): 133–139Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

HARZING, A.. (2002): “*Acquisitions Versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes*”, Strategic Management Journal, vol. 23 (3), pp. 211-227.

HELFAT, C. and PETERAF M. (2003): “The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles,” Strategic Management Journal, 24, 997–1010.

HELFAT, C., FINKELSTEIN S., MITCHELL W., PETERAF M., SINGH H., TEECE D. and WINTER S. (2007): “*Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*”. Blackwell: Oxford, UK.

HENNART, J. (1991): “*The Transaction Cost Theory Of Joint Venture. An Empirical Study Of Japanese Subsidiaries In The United States*”, Management Science, 37: 483-497.

HENNART, J. e PARK, Y. (1993): “Greenfield versus Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States”, Management Science, vol. 39, pp. 1054- 1070.

HILL, C., JONES, G. (2005): “*Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado*”, McGraw-Hill, México, 6ª edición

HITT, M., IRELAND, D. y HOSKINSSON, R. (2009): “*Administrati3n Estratégica: Concepts, Competetividad y Globalizaci3n*”, Thomson

HOOPEs, D., MADSEN, T.,WALKER, G. (2003): “*Why Is There A Resource-Based View? Toward A Theory Of Competitive Heterogeneity*”. Strategic Management Journal

HORN, R. (1993): “Statistical Indicators”, CUP. Cambridge

HYMER, S. (1976): “ *The International Operations of Nations Firms: A Study of Direct Foreign Investment*”, Cambridge Ma, Mit Press

- ICHJO, K. y NONAKA, I. (2007):** “*Knowledge Creation and Management*”. Oxford University Press
- INDISA (2011):** “*Anuario de la Distribución 2011/2012*”, Información y Distribución Anual SL
- INTERNATIONAL TRADE CENTER (2009):** “World Coffee Exports”.
- IHÉU, F. (2009):** “*Estrategia de Marketing Internacional*”, Almedina
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA:** “*La Península Ibérica en Cifras: 2005/2006/2007/2008/2009/2010*”, INE
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. (1977):** “*The Internationalization Of The Firm- A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments*”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (1), pp. 23-32.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. (1990):** “*The Mechanism Of Internationalization*”. *International Marketing Review*, Vol. 7 (4).
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975):** “*The Internationalization Of The Firm-Four Swedish Cases*”. *Journal of Management Studies*, Vol. 12.
- JOHNSON, G; SHOLES, K. y WHITTINGTON, R. (2006):** “*Dirección Estratégica*”, Pearson Educación, Madrid, 7ª edición, pp73-75.
- JONES, V. y COVIELLO, N. (2005):** “*Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time*”. *Journal of International Business Studies*, I-20
- JORDÁN, J. (2005):** “*Economía de la Unión Europea*”, Thomson
- KAPLINSKY, R., CHATAWAY, J., CLARK, N., HANLIN, B., KALE, D., MURAGURI, L., PAPAIOANNOU, T., ROBBINS, P y WAMAE, W. (2009):** “*Below the Radar: What Does Innovation in Emerging Economies Have to Offer Other Low Income Economies?*”. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, Vol.8, No.3, pp.177-197.
- KARADENIZ, E. y GOÇER, K. (2007):** “*Internationalization of Small Firms*”, *European Business Revue*.
- KAY, N. (2005):** “*Penrose And The Growth Of Multinational Firms*”. *Managerial and Decision Economics*.
- KNICKERBOCKER, F. (1973):** “*Oligopolistic reaction and multinational enterprises*”. Division of Research Graduate School of Business Administration, Boston.
- KNOTT, P. (2009):** “*Integrating Ressource-Based Theory in a Prattice-Relevant Form*”. *Journal of Strategy and Management*.

- KUSUNOKI, K., NONAKA, I. y NAGATA, A (1998):** “*Organizational Capabilities In Product Development Of Japanese Firms: A Conceptual Framework And Empirical Findings*”, *Organization Science* ,vol. 9, no 6, pp. 699–718.
- LAMY, P. (2011):** “*El Comercio Mundial en 2010 y Perspectivas para 2011*”, Comunicado de Prensa/628
- LIPPMAN, S. y RUMELT R.(1982):** “*Uncertain Imitability. An Analysis of Interfirm Differences In Efficiency Under Competitive Market*”. *The Bell Journal of Economics*, 13
- LÓPEZ J. y SABATER, R (2001):** “ *La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. Una Revisión*”. Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Murcia
- LOPÉZ, D. (2010):** “*Unión Europea y Agenda Estratégica*”, Entinema
- LÓPEZ, I. (2001):** “*Contenido Factorial Del Comercio Exterior Español*”, *Información Comercial Española*, no 794, pp. 91-102.
- LUENGO, F. (2001):** “*Ampliación y Convergencia: Una Perspectiva General*” – Papeles del Este
- LUOSTARINEN, R. (1979):** “*Internationalization of the Firm*”, PhD Dissertation Helsinki School of Economics, Helsinki.
- MADHOK, A. (2006):** “*How Much Does Ownership Really Matter? Equity And Trust Relations In Joint Ventures*”. *Journal of International Business Studies*, 37(1): 4–11.
- MADSEN, T., y SERVAIS, P. (1997):** “*The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?*”, *International Business Review*, Vol. 6 (6).
- MARM (2010):** “*Breve Reseña del Mercado del Huevo en España*”, Ministerio de Medioambiente y Medio Rural y Marino
- MARTÍN, I. y GASPAR, A. (2007):** “*Crecimiento e Internacionalización de Empresas*”, Editorial Síntesis, Madrid
- MARTÍN, M. y MARTÍNEZ, R. (2009):** “*Manual Práctico de Comercio Exterior*”. FC Editorial
- MATHEWS, et al. (2007).** “*The International Entrepreneurial Dynamics Of Accelerated Internationalization*”. *Journal of International Business Studies*, 38, 387-403.
- MATOS, J. (1998):** “*Liderança Situacional*” – Tesis de Mestría, ISPA
- MATTHYSSENS P., y AXINN, C. (2001):** “*Refreining Internationalization Theory: an Introduction*”: *Advences in International Marketing*
- MCDOUGALL, P. e Oviatt, B. (2000):** “*International Entrepreneurship: The Intersection Of Two Research Paths*”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, n5, pp.

902-906.

MOUTINHO, R. (2009): “*Estrutura e Dinâmica das International New Ventures*” – Tesis Doctoral – Faculdade de Economia do Porto

NIETO, A. y LLAMAZARES, O. (1995): “*Marketing internacional*”, Pirámide

NIELSEN (2010): “Censo 2009”. Nielsen Company.

NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. (1995): “*The Knowledge-Creating Company*”. Oxford University Press: Oxford. (alterar o Nonaka I para Takeuchi

NONAKA I., y Von KROGH G. (2009): “*Tacit Knowledge And Knowledge Conversion: Controversy And Advancement In Organizational Knowledge Creation Theory*”, Organization Science, vol. 20, n° 3, p. 635-652. Altera na pag 99 e 103

OHMAE, K. (1989): “*La Lógica Mundial de las Alianzas Estrategicas*”. Harward Dusto Business Revue

O’LAUGHLIN, B. (1998): “*Interpreting Institutional Discurses*”, The Open University

OLIVEIRA, T. (2007): “*Delving Down to “Learn Up”: Interfacing Operacional and Organisational Learning*”. Lisbon MIT Sloan Seminar Series In Management Science, FCEE.

OMC, (2011): “*El Comercio Mundial en 2010 y Perspectivs para 2011*”, Comunicado de Prensa/628

OCU (2011): “*Leche: Grandes Diferencias de Calidad*”: Organización de Consumidores y Usuarios. Madrid

PALAZUELOS, E. y FERNANDES, R. (2009): “*Demande, Employment and Labor Perodutivity in European Economy*” – Structural Economic Dynamics

PENROSE, E. (1966): “*The Theory of the Growth of the Firm,*” Oxford. Basil BLACKWELL

PETERAF M. (1993): “*The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View*”. Strategic Manage- ment Journal **14**(3): 179–191.

PETERSEN, B., y PEDERSEN, T. (1999): “*Fast And Slow Resource Commitment To Foreign Markets: What Causes The Difference?*”, Journal of International Management, Vol. 5.

PIKE, S., ROSS, G., MARR,B. (2005): “*Strategic Management of Intangible Assets and Value Drivers in R&D Organizations*”. R&D Management, Oxford, 35, no. 2 p. 111-124

PLÁ B., y SUAREZ ORTEGA, S. (2001): “*¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora*”, ICADE Revista de las Facultades

de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, Vol. 52 (Enero-Abril).

PLUYE P., POTVIN, L., DENIS, J.-L., PELLETIER J., MANNONI C. (2005): “*Evaluation and Program Planning*” 28, 123–137

PORTER M. (1985): “Competitive Advantage”, Free Press: New York.

PORTER, M. (1990), “*The Competitive Advantage of Nations*”, The Free Press, Nueva York. **PORTER, M. (1994):** “Forum Para A Competitividade, Ministerio De La Industria De Portugal”

PORTER, M. (1999): “*Competição*”, Editora Campus.

PORTER, M. (2006): “*Ventaja Competitiva-Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*” – CECSA

PRÉVOT, F., BRULHART, F., GUIEU, G., MALTESE, L. (2010): “*Perspectives Fondées sur les Ressources*”. Lavoisier, Paris

PRIEM, R., BUTTLER J. (2001): “*Is The Resource-Based ‘View’ A Useful Perspective For Strategic Management Research?*” *Academy of Management Review* 26(1): 22–40.

RAMOS, A. (2011): “*Sobre los Estudios de Caso*”. Universidad Complutense de Madrid

RATO, R. (1999): “*Evolución y Desafíos De La Economía Portuguesa*”. *Estudios de Política Exterior*

RIALP, A. (1999): “*Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura*”. *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre 1999, no 781.

RIALP, A., y RIALP, J. (2001): “*Conceptual Frameworks on SMEs’ Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research*”, en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm*, *Advances in International Marketing*, 11, JAI/Elsevier Inc., Amsterdam.

ROBINSON, J. (1933): “*The Theory of Imperfect Competition*”, Oxford: Blackwell

RODRIGUES, J. (2011): “*Grupo Nabeiro- Gestão Sustentada e Sucesso*”, *Bnomics*

RUGMAN, A. (1981): “*Inside the Multinationals. The Economics Internal Markets*”, Columbia University Press. Nueva York

RUGMAN, A. , & VERBEKE A. (2004): “*A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises*”. *Journal of International Business Studies*, 35(1): 3–18.

RUMELT R. (1991): “*How Much Does Industry Matter?*” *Strategic Management Journal* 12(3): 167–185.

SANCHEZ R., HEENE A.(2010): “*Grande Théorie Et Théorie Intermédiaire En Stratégie : Une Perspective Épistémologique*“, Revue française de gestion, vol. 36, n° 204, p. 105-125.

SEQUEIRA, I. (2010):“*Delta Q - Estratégia Integrada de Comunicação*” - tesis

SHAH, S. y CORLEY, K. (2006): “*Building Better Theory By Bridging The Quantitative-Qua Litative Divide*”. Journal of Management Studies, 43

SHARMA, S. e VREDENBURG H. (1998): “*Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities*”, Strategic Management Journal , vol 19, pp. 729–753.

SIMÕES, V. (1997): “*Estratégias de Internacionalização Das Empresas Portuguesas*”, em “*Comércio e Investimento Internacional*”, ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (editor), Lisboa.

SLANGEN, A. y HENNART, J.-F. (2007): “*Greenfield or Acquisition Entry: A Review Of The Empirical Foreign Establishment Mode Literature*”, Journal of International Management, vol. 13 (4), pp. 403-429.

SPENDER, J. (1996): “*Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm*”. Strategic Management Journal, 17.

STAKE, R. (1995): ““*The Art of Case Study Research*”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

STAKE, R. (2009): “*A Arte da Investigação com Estudos de Caso*”, Fundação Calouste Gulbenkian, Serviço de Educação e Bolsas

STAKE, R. (2009): “*The Art of Case Study Research*”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

STRAUSS, A. y CORBIN, J. (2002): “*Bases de la Investigación Cualitativa: Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada*”, Editorial Universidad de Antioquia.

TEECE, J., PISANO, G., SHUEN, A. (1997): “*Dynamic capabilities and strategic management*”. Strategic Management Journal 18(7): 509–533.

TEECE J., (2007): “*Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*”, Strategic Management Journal, vol. 28, p. 1319-1350.

TEECE, J. (2009): “*Dynamic Capabilities and Strategy Management*”, Oxford Univ. Press

TEIXEIRA, S.L. (2005): “*Estratégias de Internacionalização: um Modelo para as PME*.”

Aplicação à Indústria Portuguesa do Calçado". Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Área de Gestão

TORNROOS, J. (2002): "*Challenging Internalisation Theory: Some New Trends Forming the International and Global Business*". Abo Academi University – Department of Business Administration.

UNCTAD–United Nations Conference on Trade and Development (2011): "*World Investment Report 2011*"

VEERMAN, J. & VAN YPEREN, T. (2007): "*Degrees of freedom and degrees of certainty. A developmental model for the establishment of evidence-based youth care*". Evaluation and Program Planning

VERNON, R. (1966): "*International Investment and International Trade in the Product Cycle*", Quarterly Journal of Economic, vol. 83.

WANG et al. (2007): "*Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*". International Journal of Management Reviews, 9, 1, pp. 31-51.

WELCH, J. (2005): "*Winning*" – Vergara.

WERNERFELT B. (1984): "*A Resource-Based View Of The Firm*". Strategic Management Journal 5(2): 171–180.

WERNERFELT, B. (1995): "*The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After*", Strategic Management Journal, Vol. 16 No. 3, pp. 171-4.

WILLIAMSON, O. (1975): "*Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*". New York: Free Press.

WINTER, S. (2003): "*Understanding Dynamic Capabilities*". Strategic Management Journal, 24(10): 991–995.

WORLD ECONOMIC FORUM 2010: "*The Global Competitiveness Report 2010–2011*"

YIN, R. (2010): "*Estudo de Caso: Manejamento e Métodos*" - Bookman

WEBGRAFÍA

<http://www.presidencia.pt>

<http://www.cidadaniaespañola.net>

<http://www.delta-cafes.es>

<http://www.deltacafes.pt>

<http://www.behance.net/isabelvargas/frame/873468>

<http://www.distribuicaoohoje.com/news.aspx?menuid=8&eid=5314>

<http://www.aca.com.br/2007/07/curso-estimula-consumo-de-caf-na.html>
http://www.forum-empresarial.pt/110_mariana.htm
<http://www.intracen.org/coffee-guide/world-coffee-trade/>
<http://www.intracen.org/coffee-guide/the-markets-for-coffee/>
<http://www.worldmapper.org/>
<http://www.intracen.org/exporters/coffee/>
http://www.ecf-coffee.org/images/stories/European_Coffee_Report_2009.pdf
<http://www.deltatejo.com/>
<http://www.catedra.uevora.pt/rui-nabeiro/>
<http://www.mydeltaq.com/Default.aspx?ID=627>
<http://adegamayor.pt/>
http://www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&solution_id=544
<http://www.planetadelta.pt/#/por/home>
<http://centroeducativoalicenabeiro.org/frontend>
http://student.dei.uc.pt/~guilhoto/downloads/delta_estudo.pdf
[http://imagensdemarca.sapo.pt/dossier/detalhes.php?id=496:](http://imagensdemarca.sapo.pt/dossier/detalhes.php?id=496)
http://en.wikipedia.org/wiki/Delta_Caf%C3%A9s
<http://www.portugiesisch.org/cms/website.php?id=/de/news13.htm> (from 2007)
<http://www.sap.com/portugal/about/customers/ss/novadelta.epx>
<http://www.marketeer.pt/2009/06/30/delta-cafes-crescer-com-que-em-espanha/>
[http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=655603\)](http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=655603)
<http://www.derovo.com>
<http://www.lactogal.pt>
<http://www.anilact.pt>
<http://www.agroportal.pt>
<http://www.cmjornal.xl.pt>
<http://www.jn.pt>
<http://www.lechecelta.es>
<http://www.clesa.es>
<http://www.lechepascual.es>
<http://www.anil.pt>
http://www.munimerca.es/mercasa/alimentacion_2010/pdfs/pag_209-244_lechequesos.pdf
<http://www.lechecelta.com/>
<http://www.renova.pt>

<http://www.intracen.org/>

<http://www.sovenagroup.com/pt>

<http://www.mitportugal.org/files/oliveira.pdf>

<http://www.nuestromundoinc.org><http://www.restauracionnews.com/noticia/8101/18/04/20112011><http://www.estadief.meh.es/bancomdedatos/iva/diva.PDF>, consultado en 14 de Abril de 2011

<http://www.best-of-european-business.com/best-of-european-business/winners/2005-2006/portugal.html>, consultado a 25 de Abril de 2011

<http://www.barometro.cotecportugal.pt/website/successpractices/case/cid/24>, consultado a 25 de Abril de 2011

[http://www.sovenagroup.com/;](http://www.sovenagroup.com/)

[http://www.weforum.org/;](http://www.weforum.org/)

<http://export-hub.com/pt/mercados/mundo/121-espanha-dossier-mercado-exportacao-e-investimento>

[http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Home.aspx;](http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Home.aspx)

<http://acotral.creatuforo.com/proveedor-de-aceite-de-mercadona-sovena-foods-tema53.html>

<http://www.20minutos.es/noticia/705610/0/>

http://www.santelmo.org/revista/n35/entrevista_simoes.pdf

<http://elmundodelolivar.blogspot.com/2010/05/para-sovena-no-es-viable-tener-una.html>

<http://www.dclm.es/news/119/ARTICLE/64211/2010-05->

[13.html](http://www.dclm.es/news/119/ARTICLE/64211/2010-05-13.html)http://economia.publico.pt/Noticia/nutrinveste-comprou-megaolival-no-alentejo-aos-espanhois-da-sos_1426812

<http://www.expansion.com/2010/02/03/empresas/1265151967.html>

<http://acotral.creatuforo.com/ver-tema-anterior-tema30.html?view=previous>