

Sector agrolimentario

CAPSA FOOD

Fabricación de productos lácteos y sus derivados



Con la colaboración de



UNIVERSIDAD
NEBRIJA

Cátedra Global Nebrija Santander
en Internacionalización de Empresas

Cuadernos de internacionalización de empresas

Nº 7



CAPSA FOOD

Fabricación de productos lácteos y sus derivados

Primera Edición, 2021

© 2021 Universidad Nebrija. Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas

Dirección y coordinación del proyecto:

Gonzalo Solana y Raúl Mínguez, director y subdirector de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas, respectivamente.

Diseño y maquetación: Publicaciones. Universidad Nebrija

ISBN: 978-84-122599-3-3

Citar como:

Solana, G. (dir.) (2021): "Capsa Food". Cuadernos de internacionalización de empresas, nº 7. Ed. Universidad Nebrija.

Índice

Introducción	5
Resumen	7
Descripción de la empresa	9
La historia de la internacionalización de la compañía	13
Análisis de la internacionalización	18
• La decisión de exportar	19
• Trayectoria y vía utilizada para exportar	21
• Riesgos y obstáculos en la exportación	23
• Selección de los mercados de destino de las exportaciones	26
• Transformaciones acometidas para exportar	29
• Apoyo recibido para exportar	31
• Resultados obtenidos con la exportación	33
• Importación y cadenas de valor global	35
Datos básicos de la internacionalización	36
Nota metodológica	39
Índice de gráficos y tablas	40



Introducción

Introducción

Desde hace más de veinte años la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas está realizando diversas actividades para conocer con mayor precisión y divulgar los procesos de internacionalización de las empresas, con el fin de contribuir a la extensión de este proceso¹.

Después de publicar diferentes libros de investigación sobre el patrón de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes, la Cátedra comenzó en 2020 una nueva colección: “Cuadernos de internacionalización de empresas”.

El objetivo de esta iniciativa es profundizar en el conocimiento de las estrategias de expansión internacional seguidas por las empresas españolas, tanto desde la perspectiva comercial como inversora. Para ello, se estudia el caso de diferentes compañías agrupadas por sectores, con la intención de definir sus actuaciones y estrategias, identificar pautas de actuación comunes, y detectar cuáles son sus necesidades para consolidar y ampliar su presencia exterior.

Dada su importancia en el PIB, el empleo y el comercio exterior de España, esta nueva colección ha comenzado analizando el caso de empresas del sector agroalimentario. El libro que tiene en sus manos estudia la internacionalización de CAPSA FOOD, compañía que se dedica a la fabricación y comercialización de productos lácteos y sus derivados.

Por último, queremos agradecer al Banco Santander su apoyo patrocinando esta Cátedra desde hace más de veinte años, a los responsables de la empresa analizada, por su disposición y el tiempo que han dedicado a cumplimentar la información solicitada para la elaboración de este trabajo, a los miembros del consejo académico de la Cátedra, en particular a los profesores Fernando Merino y Carmen Martínez Mora, por sus comentarios y revisiones, y a FIAB por su ayuda para contactar con las empresas analizadas.

Gonzalo Solana

Director de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas



Resumen

Resumen

CAPSA FOOD es una sociedad anónima, sin participación de capital extranjero, cuyos orígenes se remontan a 1967. Es líder de ventas en España en las categorías de leche, nata y mantequilla. Cuenta con seis instalaciones productivas en Granda y Cabrales en el Principado de Asturias, Outeiro de Rei y Villagarcía de Arosa en Galicia, Zarzalejo en la Comunidad de Madrid y Menorca en Baleares.

Hasta 2013 sus ventas en el exterior eran reducidas. A partir de esa fecha la exportación se convierte en una línea estratégica de la compañía, siguiendo una trayectoria de continuo crecimiento.

Exporta sus productos a más de 25 países en todos los continentes, la mayoría a mercados emergentes. Realiza importaciones de forma esporádica, sólo cuando no se pueden adquirir los productos en el mercado local y nunca para adquirir materias primas. Hasta la fecha no ha afrontado inversiones directas en el exterior.

Su actual estrategia de internacionalización se fundamenta en:



la imagen de producto agroalimentario de calidad con origen en España y Europa



el desarrollo de sus marcas



la diversificación de productos



y la innovación permanente.



Descripción de la empresa

Descripción de la empresa



CAPSA FOOD² es una sociedad anónima, sin participación de capital extranjero, líder de ventas en España en las categorías de leche, nata y mantequilla. Sus orígenes se remontan a 1967 cuando Jesús Sáenz de Miera crea la cooperativa CENTRAL LECHERA ASTURIANA. Cuenta con seis instalaciones productivas en Granda y Cabrales en el Principado de Asturias, Outeiro de Rei y Villagarcía de Arosa en Galicia, Zarzalejo en la Comunidad de Madrid y Menorca en Baleares.

- ▶ CAPSA es la compañía líder en las categorías de leche, nata y mantequilla, con sede social en el Principado de Asturias. Es propietaria de diversas compañías y marcas entre las que destacan Central Lechera Asturiana, Larsa, 39ytu, Vega de Oro, Asana o Innova Food Ingredients³.

² A efectos de facilitar la lectura se utilizará CAPSA para denominar a esta compañía

³ <https://capsafood.com>

- ▶ El origen de esta sociedad se remonta a 1967, cuando Jesús Sáenz de Miera toma la iniciativa de crear la cooperativa Central Lechera Asturiana SAT, a la que se incorporaron en régimen de socios más de 12.000 ganaderos asturianos con la intención de hacer frente a la dramática situación que estaba atravesando el campo asturiano. En 1969 se inauguran las instalaciones en Granda (Asturias) y se lanza la primera botella de plástico no retornable al mercado.

- ▶ En 1997 se crea la Corporación Alimentaria Peñasanta S.A. (CAPSA FOOD), tras la fusión por absorción de las mercantiles Lacto Agrícola Rodríguez S.A. (Larsa) en Galicia y Cebalsa, Ato S.A. (Ato) en Cataluña; siendo Central Lechera Asturiana el mayor accionista.

- ▶ Actualmente cuenta con seis instalaciones productivas en las siguientes ubicaciones: Granda (Principado de Asturias), Cabrales (Principado de Asturias), Outeiro de Rei (Galicia), Villagarcía de Arosa (Galicia), Zarzalejo (Comunidad de Madrid) y Menorca (Islas Baleares).

- ▶ El propósito fundamental de CAPSA, como lo fue el de su accionista principal, Central Lechera Asturiana, es “dar futuro al socio ganadero, ofreciendo productos naturales y servicios que mejoren la salud y calidad de vida de las personas en un entorno sostenible”. En 2020 entraron a formar parte del movimiento B CORP⁴ para generar un impacto positivo en la sociedad y en el planeta.

- ▶ Su negocio se organiza en cinco áreas: mercado nacional, mercado internacional, marca del distribuidor, productos industriales e ingredientes y desarrollo de nuevos negocios. La mayor parte de sus ventas se producen en el mercado nacional en el canal *retail* (supermercados e hipermercados), hostelería (bares, restaurantes, hoteles) y tienda tradicional.

4 Las B Corps son un modelo de empresas que cumplen con los más altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad empresarial para equilibrar el beneficio con el propósito (<https://www.bcorpSpain.es/>).

- ▶ En cuanto a su estrategia de internacionalización, la misma se fundamenta en una continua expansión fuera de España apoyándose en:
 - la imagen de producto agrario de calidad con origen en España y Europa,
 - el desarrollo de las marcas,
 - la diversificación de productos,
 - y la innovación.

- ▶ En el apartado de la exportación tienen un peso importante los productos industriales deshidratados y de origen lácteo como la leche en polvo, sueros en polvo o preparado en polvo para otras industrias alimentarias. Actualmente exporta a más de 25 países, repartidos por todos los continentes.

- ▶ En 2019 la empresa facturó 721 millones de euros, con un beneficio neto de 23,1 millones de euros, dando empleo directo a 1.200 personas en sus centros de trabajo.



La historia de la internacionalización de la compañía

La historia de la internacionalización de la compañía

Para CAPSA la exportación de productos apenas tuvo importancia hasta el año 2013. Anteriormente las exportaciones eran reducidas y se limitaban a mercados cercanos, física y/o culturalmente, como Portugal y la República Dominicana.

Se decide impulsar la internacionalización de la compañía ante el fin de las cuotas lácteas en Europa, en abril de 2015, y la reducción del consumo de lácteos que se estaba registrando en España, dada la madurez del mercado y la crisis que atravesaba el mercado nacional.

CAPSA mantenía el liderazgo del mercado de lácteos en España en el comercio minorista, donde aunque presenta crecimientos, ya era un mercado maduro. Por ello, diseña y pone en marcha un nuevo Plan Estratégico (2015–2020), con el propósito de dar futuro al ganadero, en el que busca vías de diversificación y crecimiento en nuevos canales, mercados y geografías. Por ello, apuesta por la exportación como pieza fundamental para su desarrollo y para ampliar el perímetro comercial en geografías y diversificar con ello los riesgos que se derivaban de la concentración de sus ventas en España.

▼
Apuesta reciente por la exportación.

El primer paso fue analizar el entorno internacional y valorar las capacidades propias de la compañía en los diferentes ámbitos del negocio.

El sector lácteo opera con un producto *commodity*, de grandes volúmenes, muy competitivo en precio y con márgenes muy estrechos. En el sector, muy atomizado, operan multinacionales líderes en alimentación a nivel global y el acceso a mercados locales es muy complicado, dadas las barreras de entrada existentes en muchos mercados. Además el transporte de este producto es complejo y los mercados están muy fragmentados, con marcadas diferencias en cada país o región y con muchas variables que afectan al desarrollo comercial, lo que supone actuar en un contexto de fuerte incertidumbre.

A nivel interno se decide crear un departamento específico de exportaciones, con carácter interdepartamental, y se analiza el modo de internacionalizarse; se seleccionan mercados clave u objetivo y se inicia la adaptación de productos y procesos, así como la formación del personal para esta actividad.

A nivel operativo el modelo de gestión de las exportaciones de productos lácteos es muy diferente al modelo implantado para el mercado doméstico. En exportación se opera con producción bajo pedido, mientras que para atender al cliente doméstico se opera con stock de mercancía, aunque la producción se intenta planificar con antelación. Ello conlleva una gestión diferente de la planificación de la producción y almacenaje del producto así como de la manera de relacionarse con los clientes, la gestión de los pedidos y cobros, las entregas de mercancía, la gestión documental, así como en el desarrollo y adaptación de la oferta de productos a los clientes. Dada la importancia del transporte las exportaciones se realizan en su práctica totalidad por vía marítima desde puertos lo más cercanos posibles a las instalaciones de producción de la compañía.

▼
La internacionalización está condicionada por las características del producto y la existencia de barreras de entrada.

Todo ello ha exigido afrontar en un plazo reducido de tiempo una profunda transformación en la forma de trabajar y en la cultura de la empresa. Ha supuesto afrontar procesos largos de negociación, que requieren actuar con expectativas de resultados en el largo plazo, adaptar productos, procesos y empaquetado a las demandas del mercado de referencia, disponer de una mayor flexibilidad para responder con rapidez a las demandas y necesidades de cada mercado/cliente, y una gestión financiera que permita minimizar el riesgo económico de las operaciones.

Aunque la exportación como línea de negocio estratégica es una actividad reciente, el crecimiento está siendo continuado, rápido y diversificado por áreas geográficas. Así, a Latinoamérica se dirigen casi el 70% de las exportaciones de CAPSA, con un crecimiento muy importante en los últimos años, a Asia el 17% y a África el 13%. Las exportaciones de CAPSA a países desarrollados son muy reducidas, dada la presencia de fuertes grupos productores locales. Aunque la base de clientes en el exterior es cada vez más estable, en ocasiones se registran oscilaciones sensibles en el destino de las exportaciones por operaciones puntuales y participación en licitaciones u operaciones de gran volumen.

En estos momentos, la estrategia del negocio internacional de CAPSA se fundamenta en tres principios:

1. Desarrollo de un negocio rentable a través de la apuesta por las marcas a nivel internacional, la diversificación de productos y de mercados geográficos, la elección en cada caso del canal más adecuado de captación de clientes y ventas y la incorporación de una mayor innovación.
2. Visión de desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo.
3. Garantía de calidad y origen España de los productos elaborados.

▼
La exportación se ha convertido en un eje estratégico de la compañía.

Para los próximos años la estrategia prevista por CAPSA es consolidar el crecimiento de los últimos ejercicios, así como continuar identificando nuevas oportunidades de negocio que permitan seguir aumentando la presencia internacional mediante marcas y productos que aporten valor a los clientes de cada mercado.

▼
**Consolidar los
mercados de
exportación e
identificar nuevas
oportunidades.**



Análisis de la internacionalización

La decisión de exportar

La razón fundamental por la que CAPSA empezó a exportar fue debido al interés de la compañía por crecer y poder diversificar mercados y productos. La supresión en abril de 2015 de las cuotas lácteas de producción permitió afrontar esta mayor expansión al liberalizarse el mercado lácteo europeo.

En el inicio de la exportación también fue relevante la posibilidad de aprovechar sus ventajas competitivas y su capacidad productiva, así como responder a los retos que se derivaban de una creciente globalización.

▼
El objetivo buscado a través de la exportación es crecer y diversificarse.

Gráfico 1

¿Por qué se toma la decisión de exportar?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

El inicio de la exportación fue una decisión de supervivencia. También fue importante en la decisión de internacionalizarse, aunque en menor medida que las cuestiones anteriores, el deseo de aumentar su competitividad global y aprovechar la existencia de una demanda exterior de sus productos.

Los aspectos menos relevantes para iniciarse en la exportación fueron seguir a la competencia y la debilidad del mercado local.

En definitiva, CAPSA se inicia en la exportación para buscar una vía de crecimiento, en mercados con una demanda insatisfecha de productos lácteos, que permita obtener mayor rendimiento de sus capacidades y diversificar riesgos. También como una respuesta estratégica a la globalización económica.

▼
**Seguir a la
competencia
no ha sido
determinante.**

Trayectoria y vía utilizada para exportar

CAPSA no nació con vocación exportadora. Su expansión internacional como línea de negocios estratégica se inicia cuando la empresa ya estaba consolidada, en 2013.

Tras la implantación de un plan de negocio, CAPSA empieza a identificar mercados a los que acceder en función de sus posibilidades y de las oportunidades de acceso por la existencia de una demanda no cubierta. Los primeros cinco años fueron de exploración y pruebas para, posteriormente, a partir de 2018, iniciar un proceso de continua expansión de sus exportaciones.

Dado que la base exportadora era muy reducida y que ha habido que ir abriendo mercados y consolidando la presencia, la evolución ha sufrido altibajos pero con una clara tendencia ascendente. Así, desde 2013 el volumen exportado se ha multiplicado por 25 y en 2019 las exportaciones de leche líquida envasada de CAPSA supusieron el 36,8% del total de leche exportada desde España a mercados fuera de la Unión Europea.

El peso de la exportación es reducido respecto al total de ventas porque la empresa nació con vocación nacional y es una actividad reciente. También porque las ventas del grupo en España siguen creciendo a un buen ritmo. Hay que tener en cuenta que la exportación de leche líquida de vaca desde España es baja debido a que hasta 2015 había cuotas a la producción de leche. De hecho, el principal lácteo exportado es el queso manchego.

▼
Internacionalización tardía.

La vía utilizada para exportar es la venta directa, usando en cada caso el canal o canales más adecuados. Así se recurre, fundamentalmente, a importadores, distribuidores y cadenas de distribución con implantación en los mercados de destino.

Cuadro 1

Trayectoria y vía utilizada para exportar

TRAYECTORIA	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización en una fase madura de la empresa. • Creciente, con altibajos dado que la base de partida era reducida.
VÍA UTILIZADA	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa a importadores, distribuidores y cadenas de distribución con implantación local, según cada mercado.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

El proceso de selección de un distribuidor es muy exigente y requiere bastante tiempo, dada la trascendencia que su figura tiene ante los clientes finales. En la exportación no se hace venta directa a través de internet.

Para exportar, no se ha recurrido a representantes asalariados ni a la creación de una *joint venture* comercial o a crear un consorcio en origen o destino para compartir canales, recursos, etc. Tampoco se hace exportación indirecta a través de un departamento de compras de una empresa extranjera, *brokers* o empresas especializadas que actúen como departamento de exportación para distintas empresas conjuntamente, agentes independientes, compañías especializadas de comercio, consorcios de exportación o consorcios en destino.

▼
La vía utilizada ha sido la venta directa, usando distintos canales.

Riesgos y obstáculos en la exportación

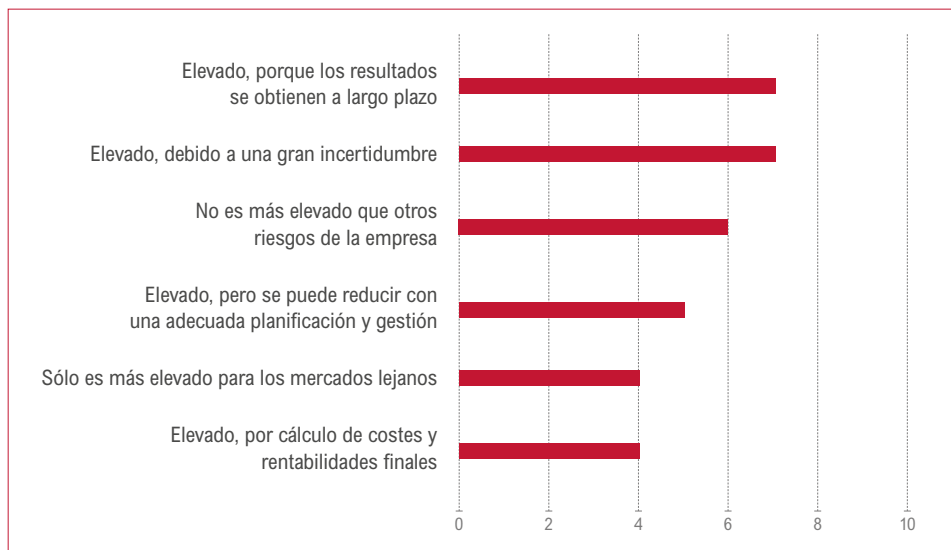
Para CAPSA los riesgos asociados a su decisión de exportar son elevados debido a las incertidumbres asociadas a estas operaciones y a que los resultados se obtienen a largo plazo.

No obstante, considera que no son mayores que los relacionados con el resto de su actividad empresarial y que se pueden reducir con una adecuada planificación y gestión.

▼
Los riesgos asociados a exportar son elevados.

Gráfico 2

¿Cuál es el riesgo asociado a su decisión de exportar?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

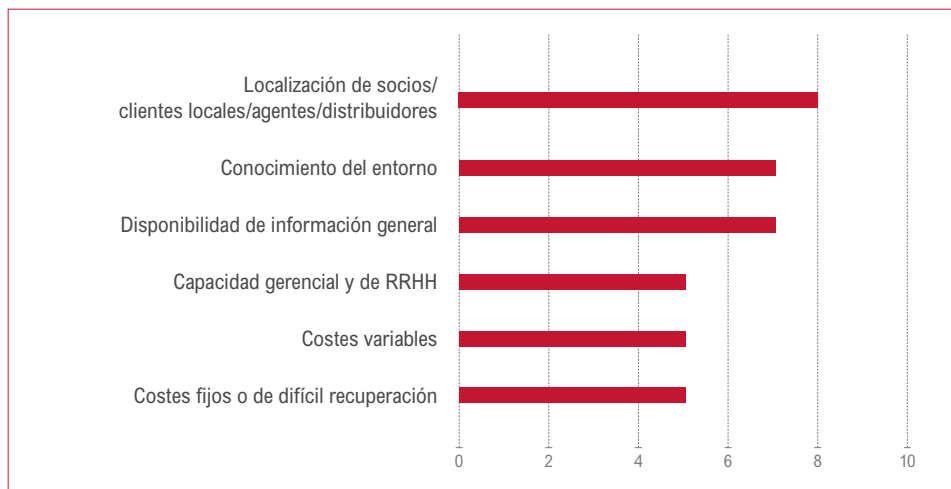
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

A nivel operativo, el modelo de gestión de las exportaciones de productos lácteos exige una preparación muy detallada y precisa de pedidos y cobros, almacenaje, entregas y documentación, que ha requerido adoptar sistemas muy detallados de gestión. Ello explica la menor importancia que concede a los riesgos asociados a la dificultad de cálculo de costes y rentabilidades finales, y que el riesgo elevado a la lejanía de los mercados no sea considerado como muy elevado.

Por su parte, los obstáculos encontrados en la exportación más importantes están relacionados con el elevado número de variables que intervienen en el comercio internacional (entorno político, cuestiones legales, seguros, transporte, acceso a materias primas,...). También a la localización de agentes y distribuidores locales, por el papel clave que juegan para vender sus productos en el exterior.

▼
Los mayores obstáculos se derivan del elevado número de variables a considerar.

Gráfico 3
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
 Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Además son relevantes las dificultades encontradas para disponer de información sobre el país de destino, en particular del sector en que compiten, y conocer y desarrollar la actividad en otro entorno económico.

En menor medida son importantes los costes fijos o de difícil recuperación asociados a las operaciones de exportación, como son contratar seguros, establecimiento de contactos, viajes iniciales,..., y costes variables como tramitaciones, comunicaciones, transportes,...

▼
**Dificultad para
disponer de
información del
mercado local.**

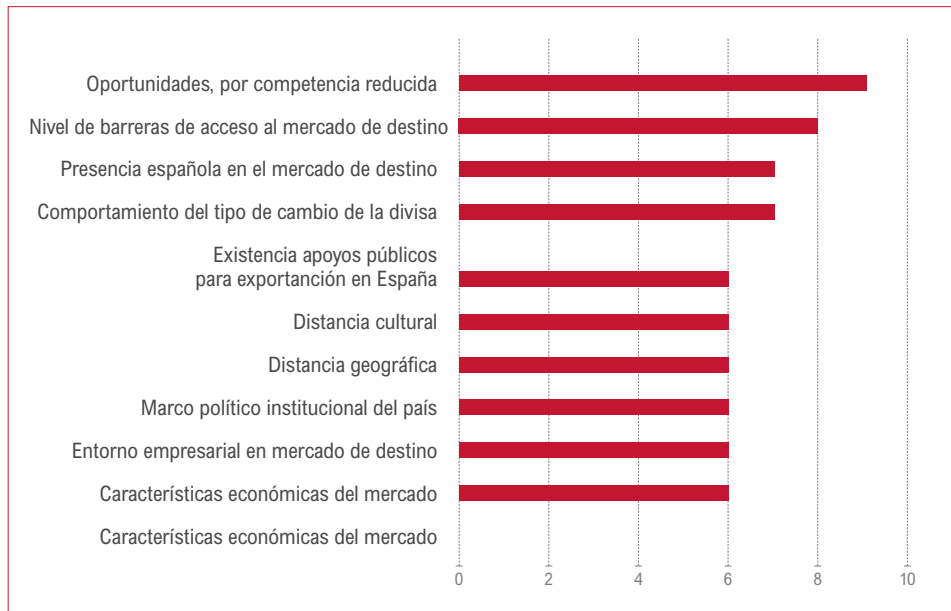
Selección de los mercados de destino de las exportaciones

Para CAPSA el factor más determinante para seleccionar los mercados de destino de sus exportaciones es encontrar oportunidades claras, donde exista una demanda insatisfecha de productos lácteos y se den unas perspectivas elevadas de crecimiento. Este es el caso de países como China en Asia y Senegal o Mauritania en África.

▼ **Mercados con oportunidades y perspectivas de crecimiento.**

Gráfico 4

¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

CAPSA selecciona mercados en los que la demanda de productos lácteos no está satisfecha por productores locales, ya que los costes de transporte son elevados para los reducidos márgenes con que se opera y que la industria láctea suele estar protegida de la competencia exterior con diferentes tipos de barreras de acceso a estos mercados. En algunas ocasiones se exporta porque la marca es conocida por los consumidores locales y se demandan sus productos desde el exterior.

El segundo factor más importante para seleccionar mercados de destino de sus exportaciones es la existencia de barreras de entrada, dado que en muchos países están implantadas distintas medidas para proteger a productores locales.

También concede una importancia destacada a la presencia de españoles en el mercado de destino y al tipo de cambio de la divisa. La presencia de españoles que conocen el producto y demandan la marca ha sido importante para entrar en determinados países. Al mismo tiempo a CAPSA, las relaciones con otras empresas españolas le han permitido conocer mejor el mercado de destino de sus exportaciones e incluso acceder a nuevos clientes y encontrar distribuidores. Por su parte, la evolución del tipo de cambio es determinante para una *commodity* como son la mayoría de los productos lácteos y sus derivados, en la que los márgenes son muy reducidos.

En la selección de mercados de destino también son considerados los aspectos relativos a las características económicas del mercado de destino, al marco político institucional y al entorno empresarial. Así, en el caso de África se ha seleccionado a Senegal, por el fuerte potencial de crecimiento del país y desarrollo del consumo de lácteos, o Mauritania, por ser un destacado importador de lácteos, y en Asia a China, por su fuerte potencial de crecimiento del consumo de lácteos.

▼
Es importante la presencia de empresas españolas en destino y la estabilidad cambiaria.

También es relevante para la selección de mercados de destino de sus exportaciones la existencia de apoyos públicos para la exportación en España, sobre todo para asistir a ferias, así como la distancia geográfica, por los costes de transporte, y la distancia cultural, ya que el conocimiento de sus productos en determinados mercados locales ha sido un factor que ha tenido su influencia para vender en determinados países.

Para CAPSA no es importante haberse provisionado anteriormente en el país de destino de sus exportaciones, ya que no consume materias primas importadas.

La mayoría de los mercados a los que exporta se caracterizan por ser lejanos geográficamente, dada la dificultad de acceder a países más cercanos donde la demanda de lácteos está satisfecha por empresas locales.



La mayoría de mercados de sus exportaciones son lejanos.

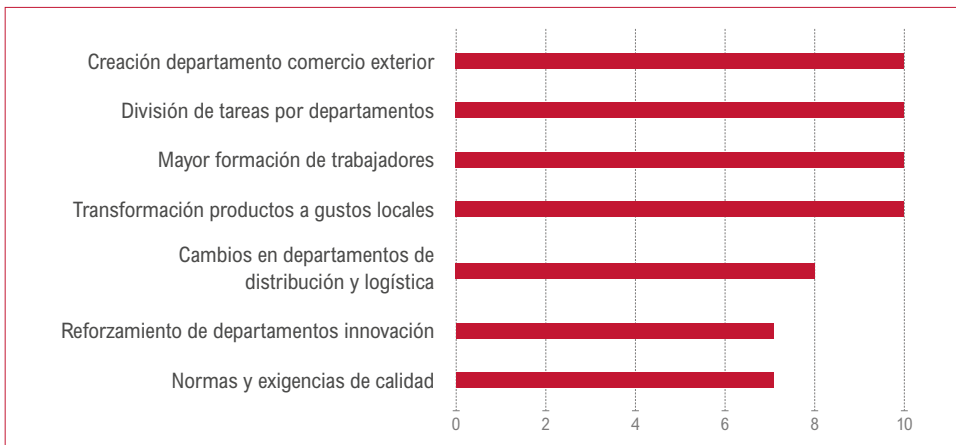
Transformaciones acometidas para exportar

CAPSA ha tenido que realizar un importante esfuerzo para poder exportar, teniendo que implantar profundas transformaciones en su estructura organizativa.

▼
La exportación ha exigido profundos cambios organizativos.

Gráfico 5

¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Además de crear un departamento específico de exportación y reestructurar la división de tareas por departamentos, se ha tenido que dar mayor formación a los trabajadores y adaptar sus productos a los gustos y costumbres de los clientes en otros mercados, incorporando nuevos ingredientes o recetas específicas para la elaboración según destino. Ello ha traído consigo la contratación de personas de otras nacionalidades, como forma de incorporar el conocimiento

necesario sobre los mercados de exportación y sus características.

También ha sido importante el esfuerzo acometido en los departamentos de distribución y logística, en particular para asegurar un correcto aprovisionamiento de los productos. En particular, ha sido preciso reforzar los embalajes para asegurar su entrega en buenas condiciones y etiquetar en idiomas locales.

La exportación igualmente ha requerido destinar mayores recursos para la innovación y para cumplir con el incremento de normas y exigencias de calidad asociadas a este tipo de ventas, aunque los estándares de calidad aplicados en la producción en España y los recursos destinados a la innovación son ya elevados.

La sociedad ha realizado inversiones destacadas en procesos productivos, productos, formatos, innovaciones, certificaciones, aplicaciones informáticas... para adaptarse a las necesidades y requerimientos de los clientes en los mercados internacionales, lo que ha supuesto la adaptación de puestos en los diferentes departamentos de la compañía con perfiles profesionales orientados a la exportación y el desarrollo del comercio internacional.

En definitiva, la internacionalización ha traído consigo una profunda transformación en la forma de trabajar y en la cultura de la empresa, que ha tenido que ser acometida en un plazo reducido de tiempo. Ha supuesto afrontar procesos largos de negociación, con expectativas de resultados en el largo plazo, adaptar productos, procesos y *packaging* a las demandas del mercado de referencia, y aplicar una gestión financiera específica que permita minimizar el riesgo económico de estas operaciones. Con estas adaptaciones para exportar se pretende, junto con el impulso de la marca en España o el negocio de ingredientes y el desarrollo de nuevos canales (Eco/Bio, Farma, *vending*, etc.), diversificar y reducir riesgos.

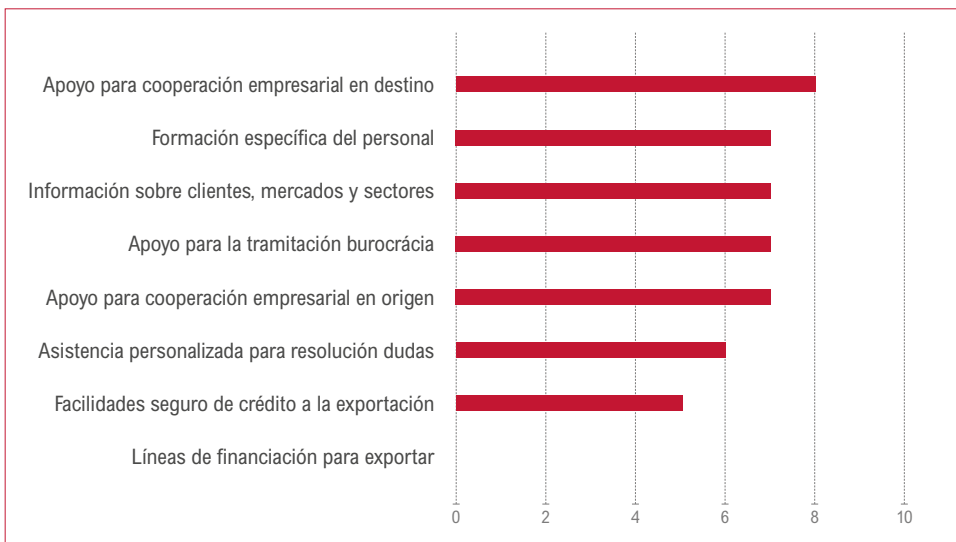
▼
Ha supuesto un cambio de cultura y en la forma de trabajar de la compañía.

Apoyo recibido para exportar

Para CAPSA el apoyo para exportar por parte de organismos españoles que más valora ha sido el dirigido a favorecer la cooperación empresarial en destino, en especial la ayuda recibida para asistir a ferias internacionales. La participación en estos eventos les ha permitido conocer mejor la competencia, acceder a potenciales clientes y distribuidores de sus productos, y establecer relaciones con empresas de otros sectores que les han facilitado conocer mejor las peculiaridades del país de destino.

▼
Se valoran especialmente las ayudas para la cooperación empresarial en destino.

Gráfico 6
¿Cómo ha sido el apoyo recibido para la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

También son muy apreciados los servicios ofrecidos para mejorar la formación de los trabajadores, gracias a los cursos especializados que ofrecen estos organismos, para la tramitación de trámites administrativos y la información que les suministran sobre clientes, mercados o sectores en destino.

Igual importancia se da a las ayudas prestadas para favorecer la cooperación en origen. Las reuniones organizadas por FIAB entre empresas internacionalizadas son de suma utilidad para conocer experiencias y adquirir conocimientos que facilitan afrontar los retos asociados a la exportación. Para CAPSA la cooperación empresarial siempre ha sido considerada como un factor estratégico, como lo demuestra la creación de IBERLECHE como plataforma de colaboración con otras empresas para optimizar las relaciones comerciales y en particular para la búsqueda de clientes de marca privada de distribución en España.

Para CAPSA no es relevante la existencia de líneas específicas de financiación para exportar, ya que solo se vende sobre pedido a contado o con el pago asegurado.



Son muy apreciadas las ayudas para la formación en internacionalización.

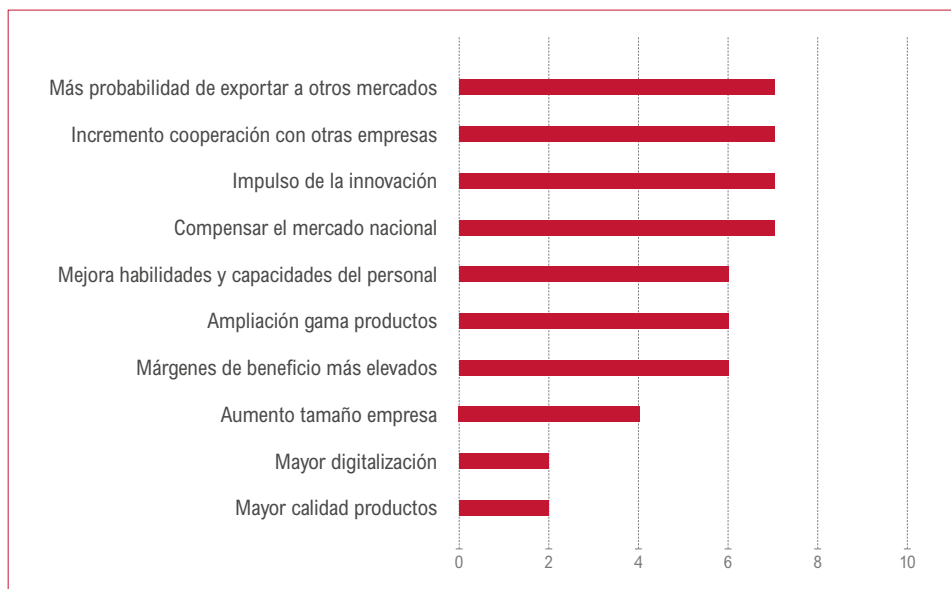
Resultados obtenidos con la exportación

Para CAPSA los resultados más positivos asociados a la exportación han sido el aumento en la posibilidad de exportar a otros mercados, mediante la expansión de su marca en mercados internacionales, el incremento de la cooperación con otras empresas, el impulso de la innovación e ir reduciendo la dependencia del mercado nacional.

▼
Mejoras generalizadas gracias a las exportaciones.

Gráfico 7

¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

También son valorados muy favorablemente los resultados que la exportación ha ofrecido para mejorar las habilidades y capacidades del personal, ampliar su gama de productos y obtener unos márgenes de beneficio más elevados.

En menor proporción, la exportación ha contribuido a aumentar el tamaño de la empresa, ya que todavía las ventas en el exterior suponen una parte reducida de sus ventas.

La exportación no ha tenido, por el momento, un impacto muy significativo sobre la digitalización de la empresa y la calidad de sus productos, dado el reducido peso que todavía tienen las exportaciones en las ventas totales y los elevados estándares de calidad ya establecidos en la producción con independencia de su destino.

▼
Las exportaciones han permitido mejorar las habilidades y capacidades del personal de la compañía..

Importación y cadenas de valor global

CAPSA realiza muy pocas importaciones, siendo puntuales y nunca para para adquirir materias primas para la producción, ya que solo se elaboran productos locales.

▼
Las importaciones son reducidas.

Cuadro 2

Motivos por los que importa y vía utilizada

MOTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando no se pueden obtener en el mercado local y nunca para la elaboración de sus productos.
VÍA UTILIZADA	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con la empresa del país de origen.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La vía utilizada para importar es a través de contactos directos con empresas suministradoras del país de origen del producto adquirido.

CAPSA no participa en cadenas de valor globales.



Datos básicos de la internacionalización

Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 1969

2 Año en que empezó a exportar 2013

3 Productos que exporta

Productos	% facturación total	% exportaciones totales
Leche líquida y polvo, batidos	2%	92%
Derivados lácteos (nata, mantequilla, quesos...)	2%	8%

4 Exportación sobre el total de su facturación

0%	Entre 1% - 5%	Entre 6% - 15%	Entre 16%-25%	Entre 26%-50%	Entre 51-75%	Más del 75%
	X					

5 Facturación por destinos

Zona		% TOTAL
PAÍSES DESARROLLADOS		1%
MERCADOS EMERGENTES	Latinoamérica	69%
	Asia y Oceanía	17%
	África	13%
	Total mercados emergentes	99%

6 Peso de la importación sobre el total de los consumos intermedios

0%	Entre 1% - 5%	Entre 6% - 15%	Entre 16%-25%	Entre 26%-50%	Entre 51-75%	Más del 75%
	X					



Nota metodológica

El presente documento se ha realizado a partir de la información remitida por la compañía, que ha sido procesada y analizada por el equipo de la Cátedra Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La empresa ha elaborado un texto con lo que considera los aspectos más destacados de su internacionalización y ha cumplimentado un cuestionario remitido por la Cátedra. Estos materiales se han utilizado para el ejercicio de análisis y la elaboración de los gráficos y cuadros.

La información se ha recopilado en el primer semestre 2021.

Índice de gráficos y tablas

Cuadros

Cuadro 1.	
Traectoria y vía utilizada para exportar	22
Cuadro 2.	
Motivos por los que importa y vía utilizada	35

Gráficos

Gráfico 1.	
¿Por qué se toma la decisión de exportar?	19
Gráfico 2.	
¿Cuál es el riesgo asociado a su decisión de exportar?	23
Gráfico 3.	
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?	24
Gráfico 4.	
¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?	26
Gráfico 5.	
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?	29
Gráfico 6.	
¿Cómo ha sido el apoyo recibido para la exportación?	31
Gráfico 7.	
¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?	33

