



## RESEÑA:

### “CASOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS ANDALUZAS”

Berbel, J.M. *et al.* (coords.)

Cátedras Extensa de Internacionalización, Junta de Andalucía, Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, Sevilla, 2011

El entorno económico internacional es cada vez más dinámico y global, lo cual se refleja, por un lado, en el enorme crecimiento del comercio mundial durante las últimas décadas del siglo XX, y por el otro, en el auge de la inversión directa en el extranjero que creció también para esta misma época a tasas no previstas. Por lo que existen dos patrones de cambio que han llegado para quedarse y que requieren de un tejido productivo dinámico, imbuido de la cultura de la innovación y con proyección internacional.

Por lo tanto, la internacionalización incluida en el entorno anteriormente expuesto se hace cada vez más necesaria para las empresas andaluzas. Sin embargo, esta decisión depende de una mezcla de factores entre los que se encuentran: un concienzudo análisis, tener visión de futuro y poseer predisposición al aprendizaje. Estas son las características comunes que nuestras empresas expuestas en la obra han practicado para realizar su internacionalización. Por lo que, para poder acceder más fácilmente a estos elementos han contado con un análisis y plan estratégico del negocio desarrollados en cada uno de los casos de internacionalización contemplados en el libro.

En la obra han intervenido hasta quince profesores de las distintas universidades andaluzas, estructurados con el rigor que caracteriza a un equipo de investigación, coordinados a través de la Red de Cátedras Extensa de la Internacionalización, conforme a una metodología internacional de publicación de casos de enseñanza WACRA (*The World Association for Case Method Research & Application*). Además, los profesionales han recogido en el análisis de cada uno de los casos de internacionalización, anexos explicativos compuestos de los datos necesarios con el fin de aclarar al lector la situación económico-financiera de las empresas.

Este libro se divide en nueve capítulos en los cuales se presentan los casos prácticos de internacionalización de: Acesur, ArteOliva, Castillo de Canena Olive Juice, S.L., Covap, Cruzber, Franjuba Pan, S.L., Inés Rosales, Infrico y Romate. Todos estos casos de internacionalización de empresas andaluzas han sido preparados por los profesores con un mismo denominador común, y es que tiene como fin servir como elemento de debate para los alumnos universitarios y nunca como ejemplo de gestión eficiente o ineficiente de una situación empresarial.

El primer capítulo se dedica al caso de Acesur, en el que se plantea la decisión de entrada de los productos de una empresa exportadora de aceite de oliva en la región de Oriente Medio. Se analiza la competencia fundamental de Acesur, compuesta tanto por empresas españolas como internacionales. A partir de esta información, el caso expone cuáles han sido los modos de entrada y de operación en diferentes mercados internacionales.

El segundo capítulo trata de ArteOliva, cuyo origen descende de una pequeña empresa que produce aceite de oliva virgen extra en brik, aceitunas y salsas. Al presidente del Consejo de Administración y director ejecutivo de la empresa, se le plantea como cuestión, si debe dejar o traer de Rusia sus productos aumentando la deuda con un cliente de dudoso cobro. Este caso describe: (1) características del mercado ruso, (2) la innovación en productos, (3) formas de entrada en mercados internacionales, (4) problemas originados por la concentración de riesgos.

En el capítulo tercero se recoge el caso de Castillo de Canena Olive Juice, S.L., la cual, siendo una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de aceite de oliva virgen extra de alta gama, en 2010 se plantearon una estrategia de crecimiento basada en la creación de un nuevo aceite de gama media/media-alta en el que puede existir una mayor facilidad de producción y comercialización, y un precio más asequible, por lo que la cuestión sería si se debiera adoptar esta estrategia de crecimiento o intentar ampliar los mercados del aceite de alta gama que está produciendo.

En el capítulo cuarto se localiza el caso de Covap, en el que se analiza el proceso de internacionalización que está llevando a cabo la Cooperativa Agraria, cuyos inicios y evolución suponen un ejemplo de estrategia empresarial en el marco de una alta integración vertical del proceso productivo y bajo la idiosincrasia particular de empresa cooperativa. En la resolución del caso, el grupo debatirá sobre aspectos tales como los planteamientos de futuro en que debe sustentarse el sector agro-ganadero, la influencia del modelo de integración vertical aplicado por Covap en su proceso de internacionalización y los conflictos de intereses entre socios, que son propietarios y proveedores al mismo tiempo, que están preocupados por el precio percibido de sus productos con impacto en el corto plazo en su economía personal y en el futuro como empresa que a largo plazo les interesa fortalecer.

En el capítulo quinto, en el caso de Cruzber se desarrolla un proceso decisional fundamentado en el análisis de la posibilidad de externalizar parte de los procesos productivos ante la necesidad de incrementar la competitividad de la empresa, disminuyendo así el coste de fabricación. Se trata de introducir al lector en un caso de toma de decisiones sobre los posibles requerimientos futuros de internacionalización, exigiendo una búsqueda por parte del estudiante de los datos necesarios en la valoración y evaluación de las distintas alternativas que se pueden presentar.

En el capítulo sexto, Franjuba Pan S.L., se muestra como una empresa familiar en la que se decide potenciar la producción de un producto tradicional, dicho producto se trata del pico de pan muy apreciado por los consumidores. En este caso, el gerente plantea la conveniencia de introducirse en el canal “gourmets” en EE.UU. Este caso describe: (1) innovación en productos, (2) características del mercado norteamericano, (3) condiciones de acceso al mercado norteamericano, (4) forma de operar en los canales de distribución.

En el capítulo séptimo se encuentra el caso de Inés Rosales, en el que se recoge la necesidad de tomar dos decisiones que van a marcar la internacionalización de la empresa: la entrada de los mercados orientales y el posible mantenimiento/ ampliación de variedades de un producto que ha tenido éxito en los mercados internacionales. En concreto se plantea las cuestiones siguientes: ¿Asia sería un buen destino para las tortas de aceite?, ¿habría que considerarlos como mercados prioritarios antes que otros más “ceranos culturalmente”?, etc.

En el capítulo octavo se recoge el caso de Infrico cuya actividad principal es el frío industrial, en el que se muestra el modelo de exportación utilizado hasta 2008, así como los resultados obtenidos que podremos comparar con los del mercado nacional. A través de los mercados que pretende desarrollar y si decide continuar con el modelo de exportación que utilizaron en Infrico hasta 2008 o realizar un cambio de modelo. El caso permite conocer: (1) el modelo de exportación de Infrico y los resultados que logró conseguir hasta 2007, (2) el posicionamiento comercial de Infrico en los mercados exteriores, (3) las tres cuestiones fundamentales que debemos planificar antes de desarrollar comercialmente un nuevo mercado, (4) los puntos críticos de negociación que de forma general, Infrico, trata con los distribuidores de cada país.

En el capítulo noveno se encuentra el caso de la empresa de brandy Romate, cuyo origen consistía en el uso exclusivo de un brandy para la familia y los amigos. Sin embargo, hoy los vinos y brandis de Sánchez Romate mantienen su vocación internacional, con decidida expansión por los cinco continentes. El caso plantea la pertinencia de iniciar la introducción de su brandy Solera Gran Reserva Cardenal Mendoza en el mercado chino. En él se describe: (1) características del mercado chino, (2) formas de acceso, (3) fortaleza de la marca Cardenal Mendoza, (4) capacidad y experiencia en gestión en mercados internacionales.

Por lo que, la obra nos permite mostrar una primera colección de casos de empresas andaluzas que han apostado por la internacionalización, transmitiendo a los destinatarios un mensaje fundamental. Pues es nuestra capacidad para competir en los mercados exteriores la clave para salir de la crisis, y ello es posible, porque cada vez existen más empresas de nuestra Comunidad que lo está consiguiendo.

De este modo, los casos de internacionalización anteriormente expuestos nos permiten descubrir que son diversos los sectores de actividad y las problemáticas abordadas en torno al complejo proceso de abrir mercados en el exterior, pero lo fundamental es saber que es posible, que no estamos solos, y que podemos aprender de quienes lo han conseguido y siguen perseverando. Por lo que la obra, es un claro reflejo de que son cada vez más las empresas andaluzas que están desarrollando, y con éxito, esta estrategia de crecimiento.

Clara Belén Martos Martínez  
Universidad de Jaén.