

4. ESTRATEGIA EXPORTADORA DEL SECTOR AGROALIMENTARIO (ANÁLISIS REALIZADO SOBRE 38 EMPRESAS EXPORTADORAS)

1. INTRODUCCIÓN

En la economía extremeña, destaca por su dinamismo (sobre todo en los últimos años) el sector agroindustrial; el cual podría ser identificado como el motor de la economía regional, y por su importancia relativa en la exportación.

En los últimos años los avances conseguidos por algunas empresas extremeñas en materia de relaciones exteriores han sido muy grandes, lo cual lleva a pensar que se está produciendo un cambio cualitativo en la capacidad de estos empresarios para acometer con éxito sus exportaciones.

El deseo de profundizar en los aspectos citados, ha llevado a la realización de un amplio trabajo de investigación sobre la internacionalización del comercio agroindustrial extremeño; parte del cual se presenta en este capítulo. En él se desarrollan los resultados de 38 encuestas realizadas a otras tantas empresas exportadoras extremeñas. Se exponen las características generales del sector agroindustrial exportador extremeño, y las específicas de los subsectores en que se desglosa dicho sector. Se estudian también las relaciones existentes entre las empresas extremeñas y los mercados internacionales: clientes, competencia, productos, etc; analizándose los principales problemas con que se encuentran estas empresas en el proceso exportador. En último lugar, se indican los rasgos más característicos que definen al subgrupo de empresas agroindustriales exportadoras que tienen una tendencia exportadora creciente.

2. LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EXPORTADORA

2.1. Selección de la muestra y contenido del trabajo

La selección de las empresas se ha llevado a cabo según los siguientes criterios estadísticos:

- a) La actividad que realizan se enmarca dentro de diferentes subsectores del sector agroindustrial.
- b) Importancia del volumen exportado.
- c) Se ubican en las principales zonas industriales de Extremadura (figura 1).
- d) El resto (8) hasta 38 lo completan empresas agroindustriales escogidas mediante un proceso aleatorio.

FIGURA 1: Ciudades que se han considerado para la obtención de la muestra



2.2. Características generales

— La mayor parte de las empresas encuestadas se crean para exportar. Sólo un 25% del total comenzaron a exportar después de 7 años desde su creación.

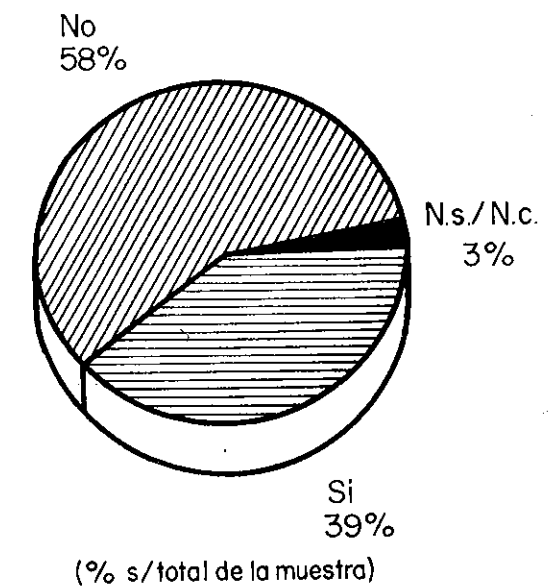
— El estudio del “estilo de dirección” refleja que en la empresa exportadora extremeña, el proceso de toma de decisiones (según los propios directivos) es definido:

- en equipo, 45%.
- sólo por el director general, 42%.
- n.s./n.c., 13%.

— La mayoría de estas empresas tienen como profesionales con estudios superiores en primer lugar a economistas, ocupando un segundo puesto los titulados de grado medio y otros estudios relacionados con funciones administrativas en la empresa. Y son pocas las empresas que tienen ingenieros u otro tipo de licenciados.

— Un 58% (Figura 2) de las empresas encuestadas cree que no es necesario el que exista un nuevo especialista en temas de exportación, mientras que el 39% opina que le sería de gran ayuda.

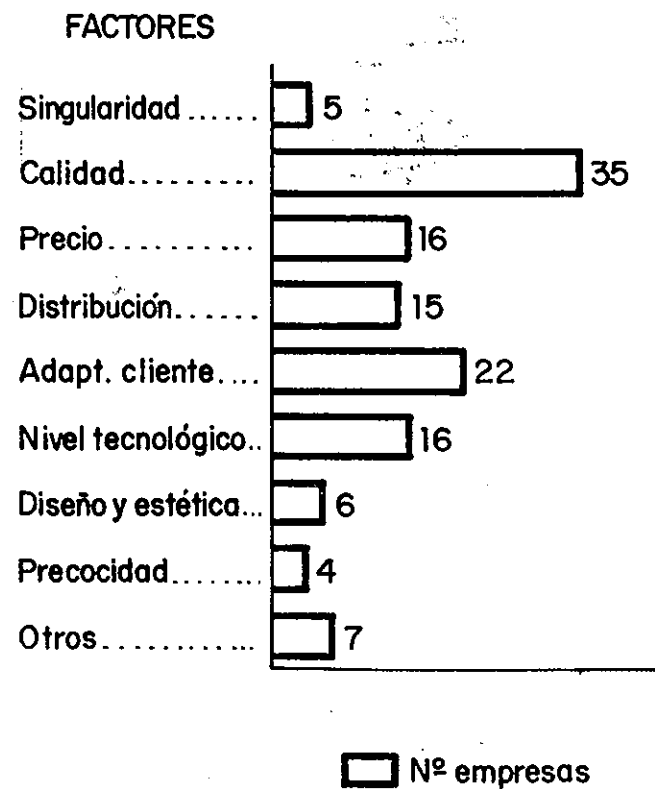
FIGURA 2: Necesidad de un experto en Comercio Internacional



2.3. Productos

Los productos de las empresas analizadas, tienen grandes posibilidades en el exterior y un grado de aceptación creciente. De ahí la importancia de estudiar los factores de éxito de estas empresas en los mercados en que actúan.

FIGURA 3: Ventaja competitiva de los productos



Las características del producto extremeño exportado, objeto de nuestra investigación, son:

- **Calidad.** El 21% de las empresas reconoce que el producto que envía al extranjero es de mejor calidad que el que deja a la venta en el mercado nacional. El 55% indica que los productos que vende fuera son de las mismas características que vende dentro; y sólo el 8% vende fuera sus productos de peor calidad.
- **Adecuación técnica** para la exportación. Casi la mitad (47%) realizan alguna adecuación técnica de envase o etiquetado de sus productos con el fin de mejorar su imagen y colocarlos mejor en los mercados internacionales.
- **Precios.** El 60% indica que vende sus productos en el extranjero a precios más elevados, y el 40% los vende a los mismos precios.
- **Ventajas competitivas.** La figura 3 presenta en opinión de las empresas consultadas, las ventajas competitivas de sus productos frente a los productos de otros países. Principalmente figura la *calidad*, y se puede decir que prácticamente la totalidad de las empresas ven en esta característica su ventaja más importante; seguido de la *adaptación al cliente*, en los productos: cebolla, polvo y concentrado de tomate, pasta de higos, frutas, aceitunas, arroz y tapones de

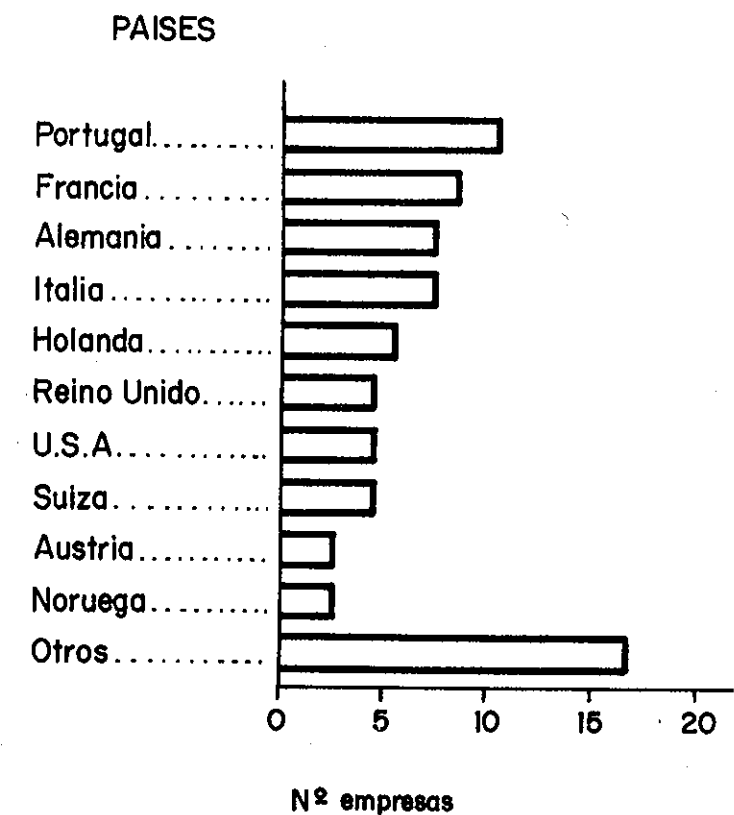
corcho. Para cinco empresas hortofrutícolas la *precocidad* es una ventaja diferencial relevante, es decir, son productos que salen al mercado antes que los de la competencia; la *singularidad* es importante para productos como frambuesa, fresón, cebolla, pimentón y tapones de corcho; y el *diseño y estética* para aceitunas, higos secos y frutas.

2.4. El mercado

2.4.1. Principales países clientes

Los principales clientes de los productos agroindustriales extremeños, es decir, aquellos países en los que estos productos tienen mayor aceptación (no en volumen de exportación sino por el número de empresas encuestadas que exportan a dichos países), se observa en la figura 4 donde el apartado de "otros" recoge principalmente a Suecia, Dinamarca, Argelia, Yugoslavia, Bélgica, Japón, Panamá, Honduras y Puerto Rico.

FIGURA 4: Principales países a los que se exporta



(según el número de empresas que exportan a cada país, al menos un producto).

Los productos que se exportan a los anteriores países son:

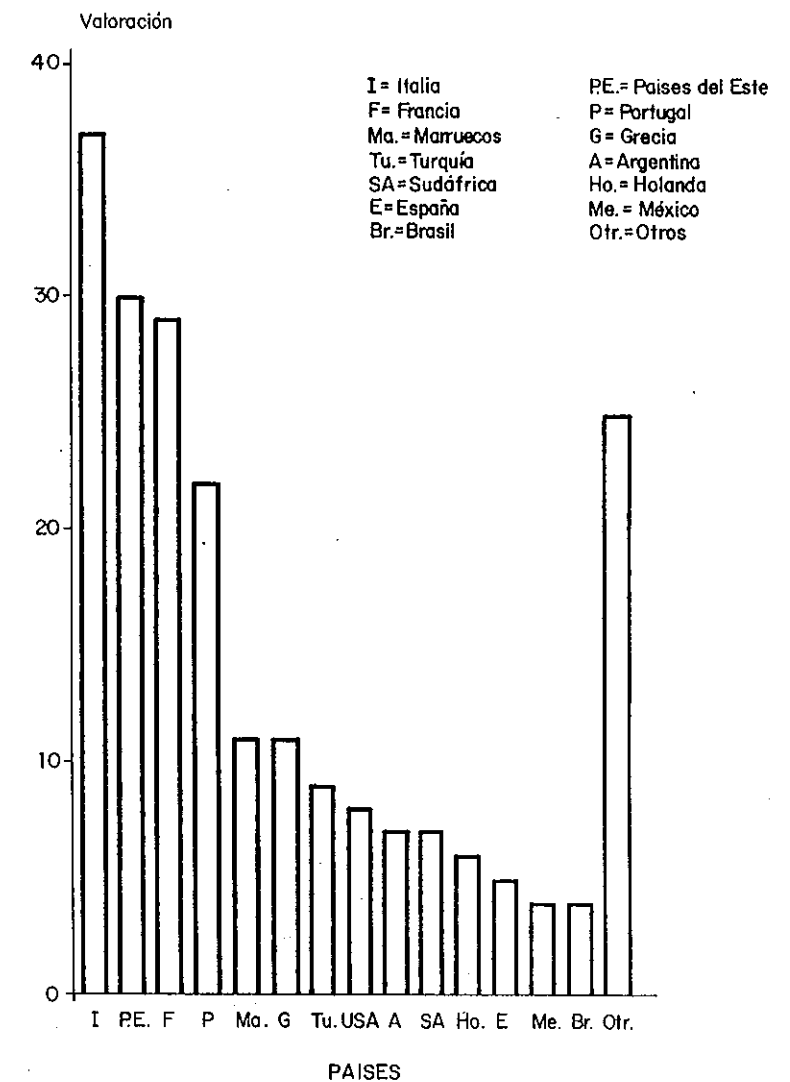
	Port.	Fran.	Alem.	Ital.	Hola.	R.U.	USA.	Suiza	Aust.	Nor.
Corcho plancha	X	X		X			X			
Tomate transform.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aceitunas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Arroz	X	X								
Alcohol	X									
Cebolla	X									
Melocotón		X	X		X	X		X		
Pera	X	X	X	X	X	X		X		
Manzana	X	X		X						
Nectarinas				X	X	X		X		
Garbanzos	X									
Setas			X	X						
Higo s.		X	X							
Pimentón		X	X		X		X			
Carbón Vegetal		X	X	X		X		X		X
Pizarra		X	X		X	X	X			
Miel			X							
Caza			X	X				X	X	

2.4.2. Los países competidores

Entre los países competidores, por agrupaciones, destacan Italia, Francia, Portugal, Grecia y Holanda. Aunque si agrupamos los Países del Este, éstos se presentan en la figura como segundo competidor, destacando entre éstos Polonia, Yugoslavia y Hungría. En el apartado de "otros" se encuentran países como Chile, Nueva Zelanda, Irlanda y Reino Unido principalmente.

La figura 5, desglosa esta información para los principales países competidores según los datos recogidos en las encuestas. Italia es el país con más respuestas (14 empresas), sobre todo como primer competidor (10 empresas) en los siguientes productos: *polvo y concentrado de tomate, aceite de oliva virgen, arroz, pera y melocotón*. Francia es el segundo país (12 empresas), aunque sobre todo como segundo competidor (7 empresas), para los productos: *alcohol, pera y melocotón*. El siguiente es el grupo de países del Este, citados por 11 empresas, la mayoría de las cuales lo consideran como primer competidor (8 empresas); principalmente compiten en: *caza, deshidratados vegetales, setas, frambuesa y carbón vegetal*. Portugal es el cuarto competidor (considerado por 10 empresas), siendo el principal competidor para cinco de ellas, principalmente para la industria del *corcho* (fundamentalmente corcho en plancha y tapones). El quinto competidor es Marruecos, considerado así por 5 empresas, para dos de las cuales se presenta como el principal competidor en la venta de *aceitunas*.

FIGURA 5: Ranking de países competidores



2.4.3. Posición en el mercado

Respecto a la posición que ocupan las empresas encuestadas en los diversos mercados (en cuanto al producto que exportan), según sus propias respuestas, 14 de ellas se consideran entre los tres primeros puestos *en el mercado extremeño* (10 de ellas en primer puesto); mientras que *en el mercado nacional* hay cuatro que consideran que están entre los tres primeros puestos (2 de ellas en el primer lugar).

2.5. Gestión exportadora

Ante la pregunta de qué actividades realiza la empresa para mejorar su gestión exportadora, sorprendentemente, el 42% no realizan ninguna, lo cual se corresponde con el hecho de que el 39% de las empresas que exportan no están aumentando sus ventas, pudiendo ser ésta una de las causas principales. De hecho coincide que el 60% de las empresas cuyas exportaciones no están creciendo, no se preocupan de mejorar su gestión exportadora.

Las empresas que ven crecer, año a año, sus exportaciones tienen contactos con el ICEX (21%) y con la Secretaría de Estado de Comercio (11%). "Otros" (18%) actúan mediante ferias, prensa especializada y viajes fundamentalmente.

Respecto a la estrategia exportadora en origen, observamos que más de la mitad de las empresas encuestadas, organizan, planifican y deciden por sí mismas la venta de sus productos al extranjero (figura 6).

Fundamentalmente estos productos se distribuyen a través de mayoristas (37%) quienes, dependiendo del contrato realizado con la empresa exportadora, se encargan normalmente de la promoción, precio y servicio postventa.

El 21% realizan la venta de forma directa, y de éstas sólo 5 empresas realizan la estrategia exportadora desde el origen hasta el destino; es decir, que sólo el 13% de las empresas gestionan, venden y controlan directamente sus productos en el extranjero; dato aparentemente justificado dado que el conocimiento de los mercados exteriores es bastante lento y costoso, además de verse afectado por multitud de factores que no se plantean en el mercado nacional (figura 7).

FIGURA 6: Gestión Exportadora

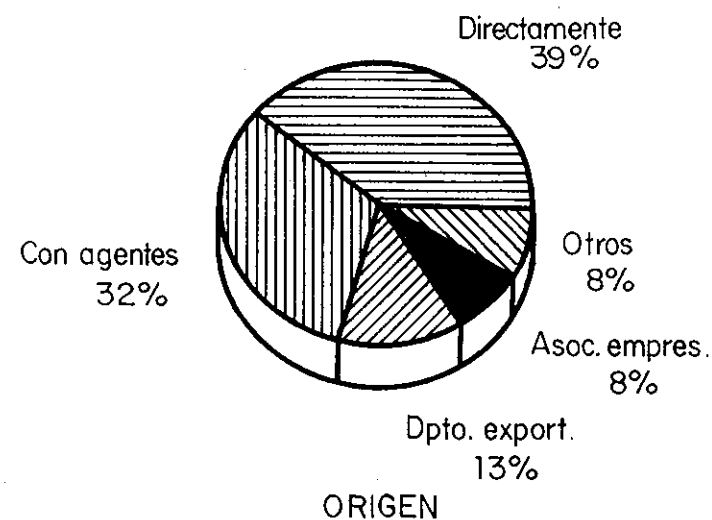
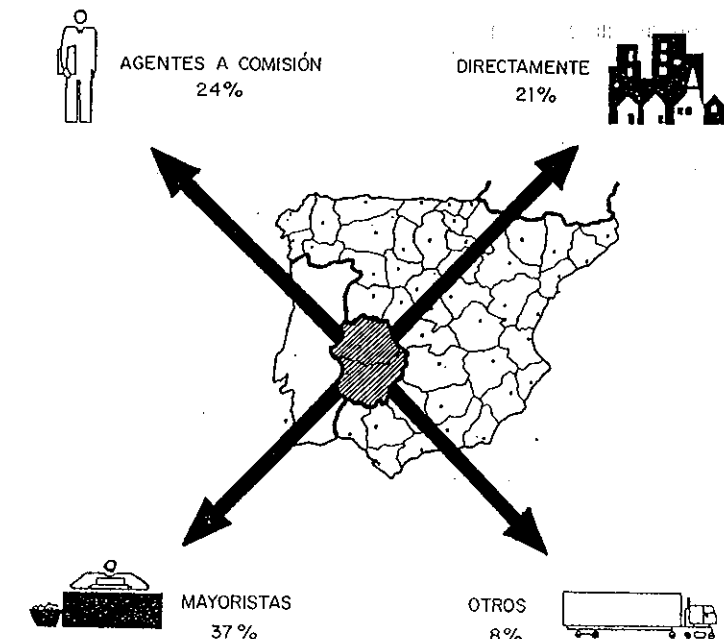


FIGURA 7: Gestión Exportadora

CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS:



La figura del agente a comisión se da en el 24% de las empresas, puesto que con este sistema no es necesario tener mucho conocimiento sobre el mercado al que se exporta. Por otro lado la inversión realizada para la exportación es nula, si bien se corren riesgos como la irregularidad de los pedidos y la pérdida de mercado, puesto que los productos no se venden en exclusiva. También es importante la pérdida del control de la venta de los productos estudiados.

3. PERFIL DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EXTREMEÑA CON TENDENCIA EXPORTADORA CRECIENTE

Como conclusión de este capítulo se analiza la estrategia seguida por la empresa exportadora extremeña cuyas exportaciones se están incrementando, circunstancia ésta que se da en el 61% de los casos encuestados como vimos anteriormente (en 23 empresas de la muestra). Las características principales son:

- 1) La categoría profesional de los empleados incluyendo los directivos, es de al menos, un licenciado (60% de las empresas), y siendo éste en la mayoría de los casos economista.
- 2) Sobre los conocimientos de idiomas extranjeros por el encargado del comercio exterior, vemos que dominan el inglés en 9 empresas, el francés en 8, y el portugués en 2.

3) Los principales productos que venden estas empresas son:

- corcho plancha
- concentrado de tomate
- polvo de tomate
- pimentón
- caza
- melocotón
- higo seco
- pasta de higos
- arroz
- miel
- manzana
- pera

4) Principales ventajas competitivas:

Todas las empresas coinciden en que la *calidad* de sus productos es la principal ventaja competitiva, dato que se esperaba, puesto que esta característica se daba en el 92% de la muestra. Lo mismo ocurre con el *grado de adaptación al cliente*, en el que se mantiene el porcentaje respecto al total de la muestra (58%).

La primera diferencia la encontramos en el precio, considerado por la muestra total como la tercera ventaja competitiva, mientras que para las empresas con tendencia al crecimiento se considera la cuarta, aunque con escasa diferencia. En este caso la considerada en tercer lugar es la distribución, que en la muestra total se la consideró en quinto lugar. Estos factores, junto con el resto, se pueden comparar de forma resumida (en porcentajes) en la siguiente tabla:

	Muestra total	Empresas cuyas export. están creciendo	Diferencia absoluta
Singularidad	14%	13%	- 1%
Calidad	92%	100%	+ 8%
Precio	42%	39%	- 3%
Distribución	39%	48%	+ 11%
Precocidad	11%	17%	+ 6%

5) Por último, indicar que en relación con la gestión realizada por estas empresas:

- El 75% realiza alguna actividad para mejorar su gestión exportadora, sobre todo contactos con el ICEX u otros Organismos y Asociaciones.

- Sobre la gestión efectuada en origen y destino (canales de distribución utilizados), se observa que 10 empresas lo hacen (en origen) de forma directa o con su propio departamento de exportación, y que 5 empresas (en destino) controlan de forma total la venta de sus productos en el extranjero; aunque sobre todo se vende a mayoristas (figura 8).

FIGURA 8: Gestión exportadora realizada por las empresas cuyas exportaciones están creciendo (n.º de empresas)

