

VERDÚ CANTÓ SAFFRON SPAIN

**Envasado y comercialización
de azafrán, especias y condimentos**



VERDÚ • CANTÓ
SAFFRON SPAIN



Cuadernos de internacionalización de empresas

Nº 1



VERDÚ CANTÓ SAFFRON SPAIN

Envasado y comercialización
de azafrán, especias y condimentos

Primera Edición, 2020

© 2020 Universidad Nebrija. Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas

Dirección y coordinación del proyecto:

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

Diseño y maquetación: Publicaciones. Universidad Nebrija

ISBN: 978-84-120747-3-4

Citar como:

Solana, G. (dir.) (2020): "Verdú Cantó Saffron Spain". Cuadernos de internacionalización de empresas, nº 1. Ed. Universidad Nebrija.

Índice

Introducción	5
---------------------	---

Resumen	7
----------------	---

Descripción de la empresa	9
----------------------------------	---

La historia de la internacionalización de la compañía	12
--	----

Análisis de la internacionalización	20
• La decisión de exportar	21
• Trayectoria y vía utilizada para exportar	23
• Riesgos y obstáculos en la exportación	25
• Selección de los mercados de destino de las exportaciones	28
• Transformaciones acometidas para exportar	31
• Apoyo público recibido para exportar	33
• Resultados obtenidos con la exportación	35
• Importación y cadenas de valor global	37

Datos básicos de la internacionalización	38
---	----

Nota metodológica	41
--------------------------	----

Índice de gráficos y tablas	42
------------------------------------	----



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, especialmente desde la perspectiva de la inversión exterior, la Cátedra comienza una nueva colección: “Cuadernos de internacionalización de empresas españolas”.

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 posibles 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 empieza analizando el caso de empresas gourmet del sector agroalimentario.

El libro que tiene en sus manos estudia la internacionalización de VERDÚ CANTÓ SAFFRON SPAIN, empresa dedicada al envasado y comercialización de azafrán, especias y condimentos.

Por último, agradecer al Banco Santander su desinteresado y permanente 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 del 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.

Gonzalo Solana

Director de la Cátedra Global Nebrija Santander

1 <https://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander>



Resumen

Resumen

Verdú Cantó Saffron Spain es una empresa familiar, dedicada al envasado y comercialización de azafrán, especias y condimentos, cuyo nacimiento, hace más de 130 años, está estrechamente vinculado con el comercio exterior.

Para la empresa los factores internos claves para su internacionalización son la capacidad de su personal, el acceso a materias primas y la disposición de suficientes recursos financieros para el departamento comercial y de marketing.

Exporta a 44 países, de la mayor parte del mundo. Sus ventas en el exterior suponen algo más del 50% del total de su facturación, y las importaciones entre el 51% y el 75% de sus consumos intermedios. No realiza inversiones directas en el exterior.

Su actual estrategia de internacionalización se basa en:



la diversificación creciente de sus productos y mercados,



la potenciación de sus marcas propias, adaptándolas a las exigencias de los clientes y costumbres locales,



y la búsqueda de nuevos clientes, mediante el desarrollo de técnicas de marketing colaborativo con los distribuidores y el uso de nuevas herramientas de marketing online.

Descripción de la empresa

Descripción de la empresa



VERDÚ CANTÓ² es una empresa sin participación de capital extranjero en su accionariado, fundada en 1886, que se dedica al envasado y comercialización de azafrán, especias y condimentos³.

- ▶ En la actualidad, la empresa **factura 7 millones de euros anuales**, de los cuales el 50% son ventas fuera de España, y cuenta con una plantilla de 30 empleados.
- ▶ La empresa tiene dos **unidades de negocio** diferenciadas:
 - **Negocio Racional:** Venta de azafrán y especias a granel o envasados para terceros. Volumen anual de negocio: 2,5 millones de euros.
 - **Negocio Funcional/Emocional:** Azafrán, especias y condimentos envasados bajo marcas propias. Volumen anual de negocio: 4,5 millones de euros.

² A efectos de facilitar la lectura, la denominación de la empresa se ha reducido a VERDÚ CANTÓ.

³ <https://www.saffron-spain.com>

- ▶ El **negocio Funcional/Emocional** tiene varias marcas comerciales en función del segmento de mercado al que se dirigen los productos:
 - **ZAFFERANIA:** Azafrán con denominación de origen protegida de La Mancha, dirigido a mercado nicho gourmet tanto en España como en exportación.
 - **SYREN Edición Limitada:** Azafrán de alta calidad dirigido a segmentos exclusivos, tanto de consumo particular como HORECA, que se destina principalmente a la exportación.
 - **POTE:** Azafrán, colorante alimentario y pimentón dirigidos al consumo particular tanto en España como en Latinoamérica.
 - **SYREN:** Azafrán e infusiones con azafrán para mercados étnicos árabes e hindúes.
 - **TOQUE:** Condimentos para comidas y bebidas dirigidos a un segmento de mercado innovador, tanto en el mercado nacional como exportación.

- ▶ El **departamento comercial** lo componen 4 personas y se organiza de la siguiente forma:
 - **Director comercial/KAM España:** establece políticas comerciales y objetivos a todo el departamento y del negocio Funcional/Emocional en España.
 - **Responsable comercial del negocio Racional:** venta de azafrán y especias a granel o envasado a terceros en todos los mercados.
 - **KAM Funcional/Emocional 1:** venta de productos con sus marcas comerciales dirigidos a los mercados especialidad gran consumo y HORECA en Medio Oriente, Asia y África.
 - **KAM Funcional/Emocional 2:** venta de productos con sus marcas comerciales dirigidos a los mercados especialidad gran consumo y HORECA en Europa, Norteamérica, Sudamérica y Oceanía.

El departamento comercial tiene apoyo de un *backoffice* y un departamento de logística que se encarga de preparar documentación de las expediciones.



La historia de la internacionalización de la compañía

La historia de la internacionalización de la compañía

La internacionalización de VERDÚ CANTÓ ha estado condicionada tanto por la disposición de sus recursos internos como por el contexto en el que ha desarrollado su actividad. En función de estos condicionantes, la empresa ha ido adaptando sus estrategias de internacionalización. A continuación, se describen las características de las principales etapas por las que ha atravesado la compañía y las estrategias desarrolladas a lo largo del tiempo.

▼
Un proceso evolutivo.

Etapas 1. 1886-1936: los comienzos.

El negocio de exportación de azafrán nace en la localidad alicantina de Novelda a finales del siglo XIX, a raíz de la visita de unos mercaderes ingleses que buscaban proveedores de azafrán para su venta en la India.

▼
Una visita de mercaderes ingleses en el inicio de la actividad empresarial.

José Verdú Cantó, el fundador de la compañía, se ofreció como corredor para comprar partidas de azafrán en la región de La Mancha y enviarlas a Inglaterra. Pronto se planteó vender el azafrán directamente en la India y organizó un viaje a Bombay para buscar un socio importador que pudiera comercializar allí este producto. En este viaje conoció a un comerciante hindú con quien abrió una oficina comercial. Paralelamente, logró clientes en Argentina y Uruguay aprovechando la corriente migratoria de españoles a esas tierras.

▼
**Recursos limitados
y entorno poco
propicio.**

En esta etapa la capacidad de los recursos humanos de la empresa era muy limitada, con poca formación y desconocimiento de idiomas, el acceso a materias primas estaba restringido al azafrán español, con proveedores poco profesionalizados, y no se disponía de recursos financieros para el departamento comercial y de marketing.

Por su parte, el contexto en el que se desarrollaba la actividad no era muy favorable para la internacionalización. Mucho proteccionismo; devaluaciones de moneda y alto riesgo país; apenas existía ninguna legislación que afectase al producto; no existían canales de comercialización; las comunicaciones disponibles (correo postal y telegramas) y el transporte, por barcos de vapor, eran lentos y costosos; no existía apoyo institucional y los medios de pago eran las cartas de crédito.

La estrategia de internacionalización consistió en vender a pocos mercados y un número reducido de pedidos al año, ya que cada pedido era “un mundo”.

Etapa 2.
1936-1980: periodo negro.

Los descendientes de José Verdú continuaron con el negocio de exportación de azafrán después de su fallecimiento. Sin embargo, la Guerra Civil Española paralizó la actividad.

▼
**El negocio tuvo que
reinventarse.**

El negocio tuvo que reinventarse, centrando su actividad en el mercado nacional con un producto sustitutivo del azafrán. Se desarrolló en Novelda el mercado del colorante alimentario y centraron sus esfuerzos en buscar el liderazgo y crear una marca reconocida para azafrán y colorante en Galicia y Asturias, que eran los mercados que aún no habían sido desarrollados por las empresas competidoras.

En este período, los factores internos de la empresa claves para la internacionalización no mejoraron. Por otra parte,

apenas había producción de azafrán en España y no era posible realizar operaciones de comercio exterior.

Etapas 3.

1980-1999: el resurgir de la exportación de azafrán.

Tras la llegada de la democracia a España comenzaron a abrirse de nuevo oportunidades para la exportación de azafrán. Hubo acceso de nuevo a la materia prima, pero se habían perdido los clientes internacionales y no se tenían conocimientos en idiomas ni en procedimientos para la exportación. Como solución se buscó un socio que tuviera cartera de clientes y conocimientos de inglés y francés.

Para no mezclar su actividad tradicional de comercio de azafrán y condimentos en el mercado nacional con la nueva actividad exportadora se fundó la sociedad Saffron Spain.

En esta etapa los factores internos claves de la compañía para su internacionalización mejoran ligeramente: se empiezan a aplicar técnicas de comercio internacional rudimentarias y se dispone de un conocimiento básico de idiomas. La producción de azafrán español comienza a ser poco competitiva e insuficiente para cubrir la demanda, lo que lleva a las primeras operaciones de importación de materia prima de Irán y Grecia. Los viajes comerciales eran esporádicos y se inicia el desarrollo de *packaging*.

El entorno es más favorable para la internacionalización. Mayor desarrollo económico del comercio internacional, apertura de España al mundo y primeras legislaciones relativas a las calidades de exportación del azafrán. La aparición del fax genera inmediatez en la comunicación. Los vuelos comerciales son caros, pero permiten viajar a mercados en poco tiempo. Hay un mayor apoyo institucional: las Cámaras de Comercio y oficinas comerciales proporcionan información de mercado y clientes potenciales. Comienza a implantarse

▼
Mejoran las condiciones externas y empieza la búsqueda de nuevos mercados.

la transferencia bancaria internacional, reduciéndose el papeleo, y el transporte de mercancía por avión permite mejorar el servicio. Los canales de comercialización evolucionan, pero son todavía muy rudimentarios en países emergentes.

La estrategia de internacionalización en esta etapa se basa en tres prioridades: búsqueda de nuevos clientes, viajes para conocer otros mercados y desarrollo de una marca propia. La búsqueda de clientes se hace a través de listados y se les ofrece ofertas basadas principalmente en precio, sin diferenciación en el producto. Se viaja de forma esporádica a los mercados, para conocer personalmente a los clientes y buscar nuevas oportunidades. Y comienza el desarrollo de una marca comercial propia (SYREN) para mercados de cultura hindú y árabe.

Etapas 4.

1999-2012: la consolidación de los mercados internacionales.

▼
**A finales del
siglo pasado
se consolida
el negocio
internacional.**

En el año 1998 los accionistas de Sucesores de José Verdú Cantó y de Saffron Spain deciden fusionar sus negocios en una sola empresa, que pasará a denominarse VERDÚ CANTÓ SAFFRON SPAIN.

José Antonio Amorós se jubila en 1999 y se contrata a Patrick de la Cueva como responsable del departamento de exportación.

En este período los factores internos claves de la empresa para la internacionalización dan un salto cualitativo importante. Se incorpora personal con formación universitaria y conocimiento alto de inglés y se dedican más recursos a viajes comerciales, ferias y desarrollo de *packaging* para adaptarse mejor a los gustos en los mercados destino. Por su parte, al desaparecer casi por completo la producción de azafrán en España, el 90% de la materia prima se importa.

Los factores externos para la internacionalización son más favorables para la internacionalización, con un entorno caracterizado por la extensión de la globalización de la economía, reducción de barreras al comercio internacional y las facilidades que otorga la pertenencia al Mercado Único Europeo. En el contexto político y legislativo comienzan a aparecer certificaciones de calidad para empresas y productos alimentarios (ISO, BRC, etc.) así como normativas de etiquetado y seguridad alimentaria, tanto en Europa como en países destino. En los países emergentes se desarrolla rápidamente la distribución organizada (cadenas de supermercados, *Cash & Carry*, distribuidores especialistas). El correo electrónico hace posible tener comunicaciones inmediatas con cualquier parte del planeta, sin coste. Las páginas web suponen una forma económica de dar a conocer al mundo la empresa y los productos que comercializa y la aparición de las aerolíneas *low cost* permite viajar a cualquier sitio a un precio módico. El ICEX y otros organismos autonómicos de promoción de la exportación apoyan la presencia en ferias comerciales y misiones comerciales. El SWIFT se convierte en un medio de pago rápido, sencillo y fiable. Por último, el desarrollo de las empresas de mensajería internacionales y operadores logísticos integrados reduce sensiblemente los costes de la internacionalización.

La estrategia de internacionalización en este periodo consiste en fidelizar a clientes, desarrollar marcas propias e incorporar técnicas de distribución más eficientes. La consolidación de clientes se realiza mediante relaciones personales y un mejor conocimiento de los mercados y sus necesidades. Se desarrollan las marcas propias SYREN y TOQUE para mercados de exportación con mayor enfoque en los mercados. Y se prioriza la venta en los mercados de destino a través de distribución moderna organizada con la ayuda de importadores.



La globalización y las mejoras en las tecnologías de la información y de las comunicaciones...



...permiten desarrollar una estrategia para fidelizar clientes, desarrollar marcas propias e incorporar técnicas de distribución más eficientes.

▼
En 2012 se aprueba un plan estratégico para lograr una mayor coordinación de las políticas comerciales con los distribuidores.

Etapas 5.

2012-2019: la colaboración con los distribuidores.

En el año 2012 se pone en marcha un plan estratégico cuya prioridad es lograr una mayor coordinación de las políticas comerciales con los distribuidores.

En esta etapa el conocimiento de idiomas se convierte en imprescindible en todos los departamentos de la empresa y se incorporan personas de distintas nacionalidades. Se establecen planes de formación internos en todos los departamentos, y presupuestos comerciales y de marketing crecientes para cada mercado. La producción de azafrán español se reactiva lentamente con la Denominación de Origen Protegida (D.O.P.) Azafrán de La Mancha, pero a precios no competitivos. Se profundizan las relaciones con los proveedores de Irán, estableciéndose acuerdos de colaboración a largo plazo.

El contexto en el que la empresa desenvuelve su actividad está marcado por la crisis económica mundial y la aparición de numerosas incertidumbres. Aumentan las legislaciones referentes a etiquetado y seguridad alimentaria y se hace necesario tener sistemas implantados de trazabilidad en la empresa. Se registran cambios muy rápidos en los canales de comercialización, con concentración de las cadenas de *retailers*, nuevos formatos de tienda, auge de la marca blanca y aparición de Amazon como nuevo canal de venta directo al consumidor. El uso de *whatsapp* y redes sociales facilita una comunicación muy fluida con los interlocutores al mismo tiempo que Google, LinkedIn, etc. permiten conocer todo de los clientes. El apoyo institucional tradicional de las Cámaras de Comercio ya no es tan importante. Skype permite tener videoconferencias y evitar coste de viajes. La aparición de empresas puramente logísticas posibilita almacenar mercancía

en destino y dar servicio al punto de venta sin necesidad de un importador/distribuidor. La mensajería facilita la venta online directa al consumidor final. Las ferias comerciales, muy saturadas, cada vez son menos interesantes.

La estrategia de internacionalización en esta etapa consiste en desarrollar una política de marketing colaborativo con distribuidores, con apoyo más continuado de los directores responsables de ventas para desarrollar los mercados, y el uso de nuevas herramientas de marketing online en cada mercado para fortalecer las marcas propias.



La actual estrategia se fundamenta en una política de marketing colaborativo y online en cada mercado, para fortalecer las marcas propias.



Análisis de la internacionalización

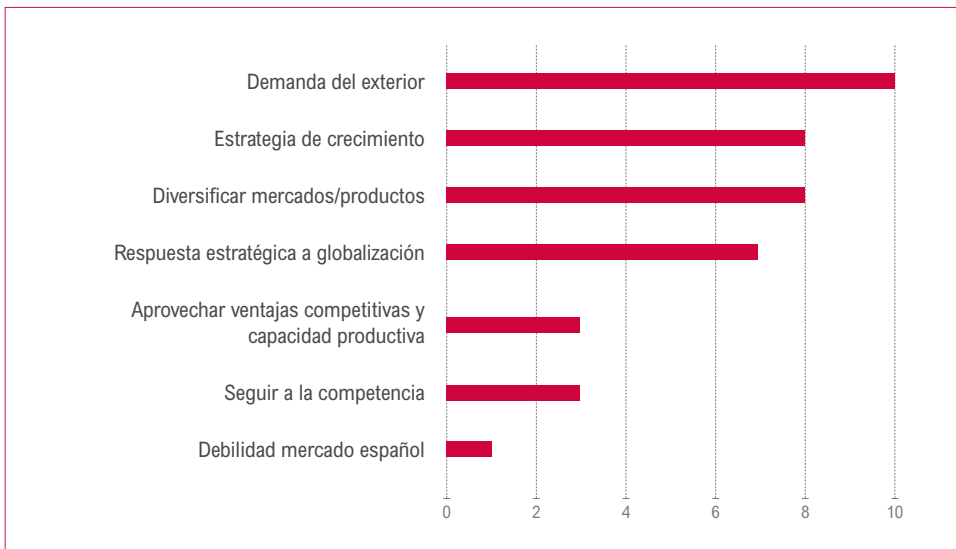
La decisión de exportar

La decisión de exportar de VERDÚ CANTÓ, como su propia razón de ser, está vinculada a la detección de una oportunidad de venta de un producto local en otros lugares.

▼
**Una oportunidad
para crecer.**

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.

La decisión de internacionalización de la empresa también tiene un marcado componente estratégico. Se considera determinante para su crecimiento, para la diversificación de mercados y productos, y como respuesta a los retos y oportunidades que se derivan de una creciente globalización.

▼
**Su decisión
de exportar
no ha estado
condicionada por
la situación de la
demanda interna.**

En la decisión de exportar de VERDÚ CANTÓ no ha sido especialmente relevante aprovechar sus ventajas competitivas y su capacidad productiva, ni la necesidad de seguir a la competencia.

Al contrario de lo ocurrido en muchas compañías españolas, para VERDÚ CANTÓ su decisión de exportar no ha estado tan condicionada por la situación de la demanda interior, aunque vender en el exterior más de la mitad de las ventas ha ayudado a superar las etapas de mayor debilidad en el mercado local. La baja importancia que concede a estos aspectos en su decisión de exportar tiene que ver con las características de sus productos y con los motivos por los que se creó esta compañía.

Trayectoria y vía utilizada para exportar

VERDÚ CANTÓ nació con vocación exportadora, comenzando a exportar cuatro años después de su fundación, aumentando de forma gradual a lo largo del tiempo. No obstante, los cambios del entorno económico y político -la guerra civil y la dictadura- provocaron un parón en la internacionalización de la compañía, por lo que tras la llegada de la democracia tuvo que reiniciarse esta actividad, sin que la experiencia adquirida con anterioridad fuera de mucha utilidad.

▼
Vocación exportadora desde su creación.

Cuadro 1

Trayectoria y vía utilizada para exportar

Trayectoria de la exportación	• La empresa nació con vocación exportadora • Aumentaron de forma gradual, de acuerdo con las condiciones del entorno.
Vía utilizada para exportar	• Venta directa • Distribuidores y agentes (a comisión)

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Su estrategia de internacionalización ha sido gradual en función del contexto y la detección de oportunidades. Por ello, ha tenido que realizar un importante esfuerzo de adaptación a los cambios en el entorno político y tecnológico, así como para potenciar su departamento comercial y de marketing. Ello le ha permitido ir superando limitaciones existentes en sus inicios, como era el uso de idiomas o conocimiento de instrumentos y técnicas específicas de internacionalización.

▼
Se ha tenido que realizar un importante esfuerzo de adaptación.

▼
En sus inicios la exportación se realizaba a través de venta directa.

En sus inicios la exportación se realizaba a través de la venta directa, usando distribuidores y agentes en destino a comisión. Los motivos eran superar los problemas que se derivaban de la distancia física de los mercados, las barreras lingüísticas y culturales y, en general, el desconocimiento del mercado. El agente comercial local conocía el país de destino y tenía acceso directo a los compradores potenciales de los productos, facilitando las relaciones personales.

En la actualidad la figura del agente comercial en destino, aun siendo muy importante, es cada vez menos necesaria, ya que con internet se dispone de información actualizada de los distintos mercados. La compañía accede directamente a los compradores vía LinkedIn y las relaciones con muchos clientes se realizan mediante correo electrónico, *whatsapp* u otros mecanismos de comunicación disponibles.

VERDÚ CANTÓ no ha recurrido a representantes asalariados en destino, creación de *joint venture* comercial o formación de consorcios. Tampoco ha sido necesario crear una filial propia en destino, aunque en 1923 se abrió una delegación en la India que posteriormente se cerró. Los motivos están relacionados con las características de su producto, muy vinculado a nicho. No hay mercados con volumen suficiente de negocio que justifiquen tener una persona en plantilla en destino ni tener oficinas comerciales.

Cuando el mercado tiene suficiente volumen se recurre a tener dentro de la plantilla a un importador, un “*Brand Manager*”, especializado en desarrollar la estrategia comercial de la compañía en el país de destino, compartiendo el coste.

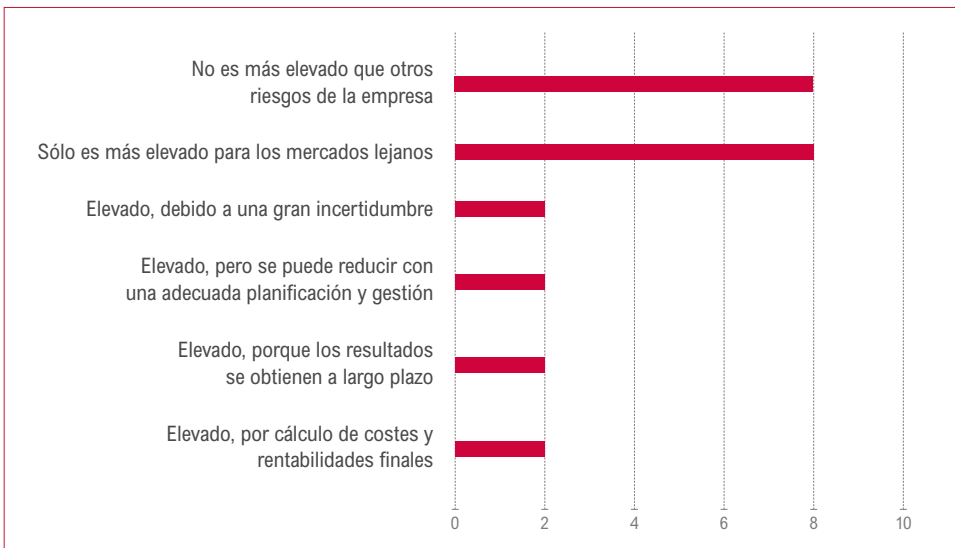
Riesgos y obstáculos en la exportación

Para VERDÚ CANTÓ los riesgos asociados a su decisión de exportar, como podrían ser más incertidumbre, mayores dificultades para el cálculo de costes y rentabilidades finales o que los resultados se obtengan a más largo plazo, no son más elevados que otros riesgos de la empresa, sin duda, por estar en el origen de su actividad mercantil.

▼
Los riesgos de exportar no son superiores a otros.

Gráfico 2

¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

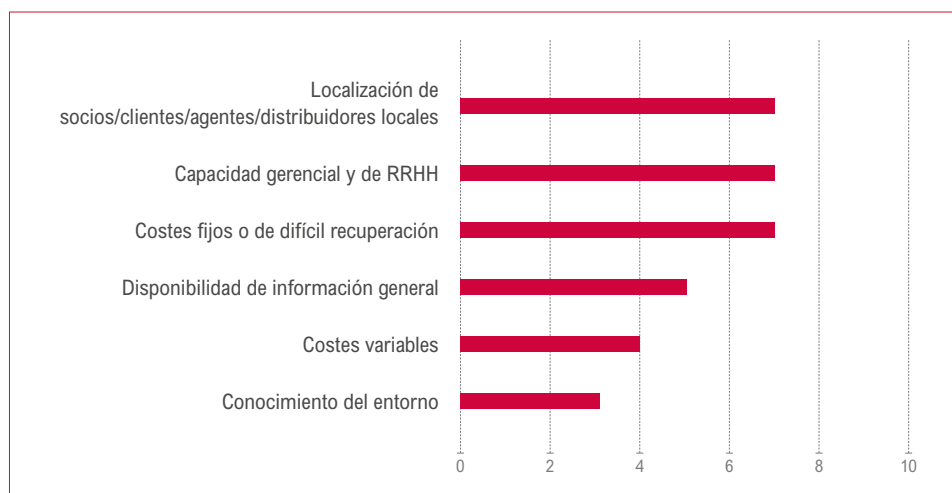
▼
La mayor dificultad es encontrar clientes y distribuidores en destino.

Para la compañía los riesgos asociados al inicio de la exportación más elevados se encuentran en los mercados más lejanos.

En cuanto a los obstáculos encontrados en la exportación, los más importantes están relacionados con encontrar adecuados clientes y agentes y distribuidores en destino. También son relevantes las dificultades asociadas a la gerencia y captación de recursos humanos, así como los elevados costes fijos o de difícil recuperación asociados a las operaciones de exportación (seguros, establecimiento de contactos, viajes iniciales, etc.).

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.

Para la compañía no ha sido especialmente problemático conocer y desarrollar la actividad en otro entorno diferente, asumir los costes variables o la disponibilidad de información general del país o sector en el país de destino. Ello es

así porque las exportaciones que realiza no requieren de inversiones importantes y porque se realizan fundamentalmente a través de un agente en destino o importador local

Buena parte de las dificultades encontradas en la exportación están relacionadas con diferencias culturales y normativas. Así, en los mercados asiáticos el azafrán no es considerado un ingrediente culinario, sino como un producto farmacéutico. Por su parte, los canales son distintos y el argumentario de venta también.

La adaptación de los textos del *packaging* al idioma local y el cumplimiento de la normativa de destino es complicado. Por ejemplo, en los países árabes los colores y tipografía que son apreciados por el consumidor local no tienen que ver con los patrones de diseño en España. Por otro lado, las relaciones personales son muy importantes en determinados lugares, como en países del Golfo Pérsico, mientras que en el mercado americano todo es muy directo y frío y en Europa es muy burocratizado y estricto en seguridad alimentaria, implicando numerosos controles y certificados.



Necesidad de adaptar los productos a las diferencias culturales y normativas.

Selección de los mercados de destino de las exportaciones

Para VERDÚ CANTÓ el factor más determinante para seleccionar los mercados de destino de sus exportaciones es la existencia de oportunidades claras para sus productos.

También concede una importancia destacada a la existencia de apoyos públicos en España, que ofrecen información, ayuda a la formación o asistencia a ferias. En menor medida, el nivel de barreras arancelarias y no arancelarias en destino, así como la evolución del tipo de cambio de las divisas.

▼
En función de la existencia de oportunidades, el nivel de barreras de acceso y la evolución del tipo de cambio.

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).

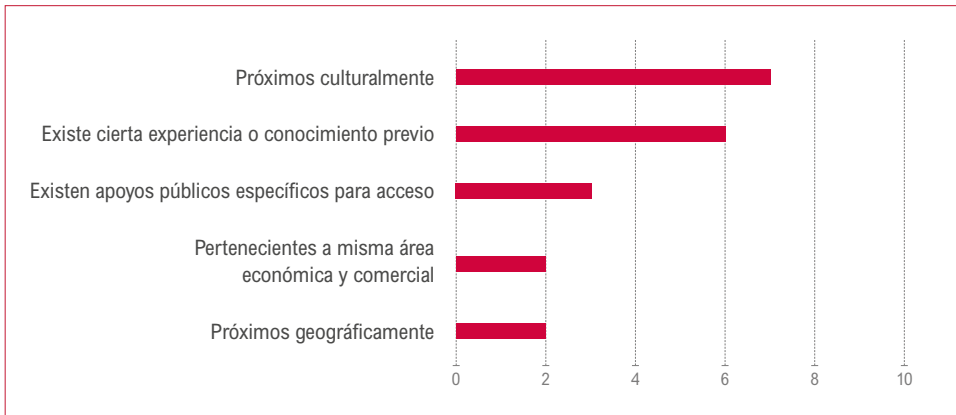
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

▼
**No son relevantes
 factores asociados
 al país de destino.**

No son especialmente relevantes para la selección de mercados exteriores sus características económicas (población, crecimiento del PIB, nivel de renta, estabilidad macroeconómica,...), el entorno empresarial (clima social hacia el empresario, nivel de burocracia, acceso a socios locales fiables, seguridad personal, nivel de corrupción,...) y el marco político e institucional (seguridad jurídica, riesgo país bajo, existencia de acuerdos comerciales y de integración económica, acuerdos para evitar la doble tributación,...). Tampoco el haberse aprovisionado anteriormente en el mercado de destino, ya que los mercados en los que se venden los productos de VERDÚ no tienen producción propia.

Gráfico 5

¿Cuál es la característica preponderante de los mercados de destino de sus exportaciones?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La reducida importancia que VERDÚ CANTÓ concede a estos aspectos está relacionada con la característica de sus productos, su no implantación física en los países donde exporta o la forma de comercialización de su oferta.

Los mercados a los que exporta VERDÚ CANTÓ se caracterizan por su proximidad cultural, siendo importante para la compañía el tener una cierta experiencia o conocimiento previo del país.

Por el contrario, la proximidad geográfica, la pertenencia a una misma área económica y comercial o la existencia de apoyos públicos específicos para acceder a terceros mercados no son características predominantes en los actuales destinos de las exportaciones de VERDÚ CANTÓ.

Los productos que exporta VERDÚ CANTÓ tienen un alto valor en relación con su peso, lo que hace que el coste de transporte no sea relevante. Por otra parte, son fácilmente identificables. De este modo, los problemas de la distancia cultural/psicológica no van por el lado del producto en sí mismo (como puede ocurrir en un dulce, o un producto cárnico), sino a la gestión de la relación con agentes comercializadores, minoristas....



**Es importante
el conocimiento
previo del país.**

Transformaciones acometidas para exportar

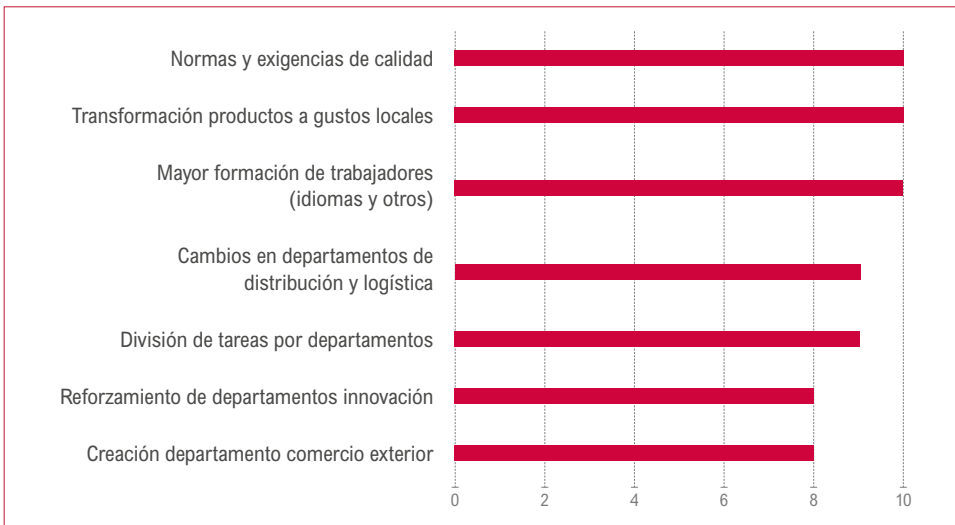
VERDÚ CANTÓ ha tenido que realizar profundas transformaciones para poder exportar.

Los cambios más relevantes han sido la necesidad de formar adecuadamente a los trabajadores, en especial en el manejo de idiomas, y la adaptación de sus productos a las características de los mercados de destino, para cumplir las normas y exigencias específicas de calidad que se exigen.

▼
Necesidad de más formación y adaptación de productos.

Gráfico 6

¿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.

▼
**La
internacionalización
exige adaptaciones
continuas.**

Menor relevancia, pero también en valores muy elevados, se concede a los cambios acometidos en su organización interna por departamentos, en especial la transformación de los departamentos de distribución y logística, la creación de una dirección de comercio exterior y el reforzamiento del área de innovación.

Para VERDÚ CANTÓ la adaptación permanente de sus estructuras y productos es fundamental en su internacionalización. En un mercado como el de las especias es fundamental ofrecer productos diferenciados. Con fórmulas propias y la disposición de una marca de prestigio reconocida, de tal manera que no sean fácilmente copiables. Por ello, la empresa trata de hacer cosas distintas, de dar valor al producto, buscar nuevas aplicaciones al producto y aprender y reinventarnos permanentemente. Un buen ejemplo de estos planteamientos es la creación de una marca específica para la venta de azafrán e infusiones en mercados árabes e hindúes: SYREN.

Las transformaciones para poder exportar han mejorado la capacidad competitiva de la compañía, mediante el refuerzo de ámbitos de actuación que favorecen una mayor productividad.

Apoyo público recibido para exportar

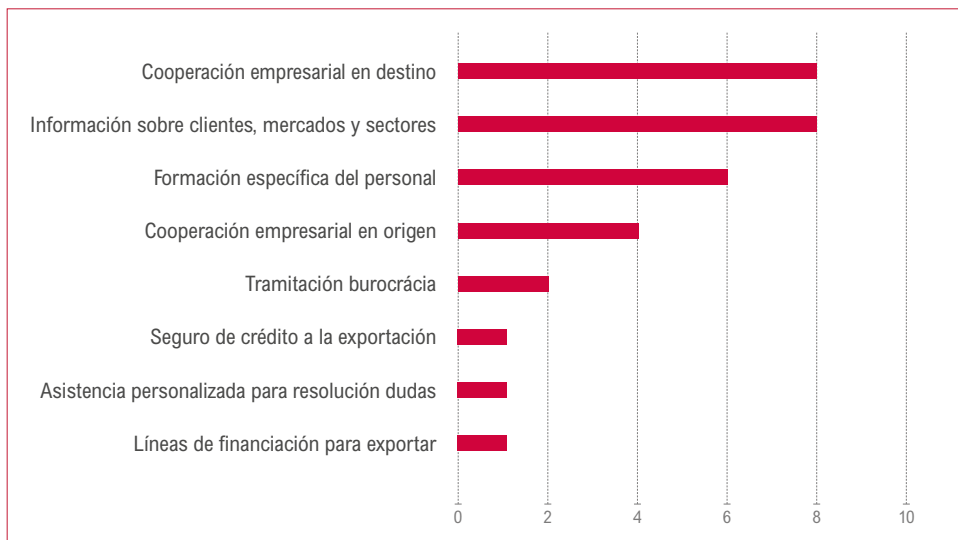
Para VERDÚ CANTÓ el apoyo para exportar de organismos públicos españoles especializados en el comercio exterior es importante, en especial en el ámbito de la cooperación empresarial en destino (como es la organización de ferias, misiones comerciales, etc.) y la información suministrada sobre clientes, mercados o sectores.

En menor medida, la ayuda prestada para la cooperación empresarial en origen, así como la organización de reuniones o plataformas en el país de destino.

▼
Se valora especialmente la ayuda a la cooperación empresarial en destino.

Gráfico 7

¿Cómo ha sido el apoyo público 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.

▼
**Las ayudas
públicas ayudaron
a encontrar nuevos
mercados.**

Las ayudas públicas disponibles fueron para buscar nuevos mercados, ya que facilitaron conocer mejor los posibles destinos y encontrar importadores, pero en la actualidad ya no lo es tanto, dada la experiencia adquirida. Tampoco ahora es tan relevante para la compañía las ayudas públicas existentes para la resolución de dudas y consultas, la existencia de líneas de financiación para exportar, las facilidades para el seguro de crédito a la exportación, ya que la ratio de impagos es muy baja y no compensa asegurar las operaciones, o el apoyo para la tramitación burocrática/administrativa.

Resultados obtenidos con la exportación

Para VERDÚ CANTÓ los principales resultados de su actividad exportadora han sido la mejora en las habilidades y capacidades de su personal y el impulso de la innovación. La presencia en mercados internacionales ha obligado a la compañía a innovar y adoptar nuevas tecnologías, lo que a su vez ha repercutido en una mejora del funcionamiento global de la empresa y de su oferta en el mercado local.

▼
Mejora de las habilidades y capacidades del personal e impulso de la innovación.

Gráfico 8

¿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 destacadas las consecuencias favorables que ha supuesto para ampliar su oferta, mejorar la calidad de sus productos y la mayor probabilidad de vender en otros mercados.

Como se demuestra en otros estudios, la exportación en este caso también ha sido importante para aumentar su tamaño.

La exportación no ha aportado márgenes de beneficio más elevados ni ha sido especialmente relevante para una mayor digitalización, aunque el uso del correo electrónico o *whatsapp* ha ayudado a mejorar la comunicación con clientes extranjeros, con distribuidores y hacer un seguimiento de mercados con un menor número de desplazamientos.

▼
Las exportaciones han permitido un incremento de la cooperación con otras empresas.

Por último, la realización de exportaciones está permitiendo un incremento de la cooperación con otras empresas. Así, a través de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), llevan 3 años en una agrupación de empresas exportadoras de productos *gourmet* que ha permitido compartir experiencias en mercados, participar conjuntamente en ferias comerciales e incluso presentarse a clientes potenciales.

Importación y cadenas de valor global

VERDÚ CANTÓ realiza importaciones, que suponen actualmente la mayor parte de sus consumos intermedios.

La decisión de importar se debe a la disposición de precios exteriores más competitivos y a la reducción de la producción de azafrán en España. VERDÚ CANTÓ compra cada año más de 3 toneladas de azafrán en los mercados internacionales.

▼
Precios exteriores más competitivos y escasez de materia prima en España.

Cuadro 2
Motivos por los que importa y vía utilizada

Motivos por los que importa	• Precios exteriores de inputs más competitivos • Escasez de materia prima en mercado local
Vía utilizada para importar	• Contacto directo con la empresa del país de origen

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Estas importaciones se realizan a través de un contacto directo con la empresa suministradora del país de origen del producto, sin recurrir a una empresa distribuidora local ni a la constitución de filiales en el exterior.

VERDÚ CANTÓ participa en cadenas de valor global, como importadora de productos que después exporta en países desarrollados, tras realizarse un estricto control de calidad en la entrada, limpieza de la materia prima y envasado en distintos formatos para su posterior venta.

▼
Participa en cadenas de valor global, como importadora de bienes.



Datos básicos de la internacionalización

Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 1886

2 Año en que empezó a exportar 1890

3 Año empezó su empresa a importar 1985

4 Productos que exporta

Productos	% facturación total	% exportaciones totales
Azafrán a granel	28	57
Especias a granel	5	11
Azafrán envasado con marca propia	12	22
Especias y condimentos envasados con marca propia	5	10

5 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	

6 Facturación por destinos

Zona		% TOTAL
PAÍSES DESARROLLADOS		85
MERCADOS EMERGENTES	Latinoamérica	7
	Asia y Oceanía	3
	África	5
	Rusia	0
TOTAL		100

7 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 segundo semestre de 2019.

Índice de gráficos y tablas

Cuadros

Cuadro 1.	
Trayectoria y vía utilizada para exportar	23
Cuadro 2.	
Motivos por los que importa y vía utilizada	37

Gráficos

Gráfico 1.	
¿Por qué se toma la decisión de exportar?	21
Gráfico 2.	
¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial?	25
Gráfico 3.	
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?	26
Gráfico 4.	
¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?	28
Gráfico 5.	
¿Cuál es la característica preponderante de los mercados de destino de sus exportaciones?	29
Gráfico 6.	
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?	31
Gráfico 7.	
¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?	33
Gráfico 8.	
¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?	35

