

CASO PRÁCTICO
EMBUTIDOS
FERMÍN

DESARROLLA UNA
ESTRATEGIA EFECTIVA
EN INTERNACIONALIZACIÓN

Caso práctico: Embutidos Fermín

Este caso es de Embutidos Fermín, es una empresa salmantina dedicada a la elaboración y comercialización de productos ibéricos, siendo su producto estrella el jamón ibérico de bellota (uno de los productos más emblemáticos de la gastronomía española). En esta empresa familiar se aúnan la tradición, la vanguardia y la innovación, apostando claramente por la diferenciación de sus productos.

Destaca, además, por su visión internacional, siendo pionera en la exportación a mercados tan exigentes y diversos como Estados Unidos, China, Japón, Canadá, Corea del Sur, Singapur o Malasia.

EMBUTIDOS FERMÍN

- Empresa salmantina
- Productos ibéricos
- Jamón de bellota
- Incrementar ventas en países en los que ya está presente



ESTRATEGIA

- Elevado grado de especialización en cuanto a la gama de productos ofrecida.
- Diferenciación basada en la completitud de las distintas actividades de la cadena de valor, poniéndose también el foco en la preservación genética.
- Apuesta decidida por la internacionalización (visión exportadora que se hizo realidad con el relevo generacional en la dirección).



RIESGO

Estados Unidos está pasando de ser importador a productor de ibérico en los Estados de Texas y Georgia.



OBJETIVO FUTURO

Incrementar sus ventas en aquellos países en los que ya está presente.

Exporta a alrededor de una treintena de países de los cinco continentes. Aunque alrededor del 90% de sus ventas proceden de los mercados internacionales, en Estados Unidos se concentra más de la mitad de sus ventas. Precisamente, en este mercado ha recibido numerosos premios y reconocimientos a sus productos, entre los que destacan varios premios SOFI, que son considerados como los 'Oscar' de la gastronomía. Aunque las crisis económico-financiera de 2008 y la vinculada a la pandemia de la COVID-19 han tenido importantes efectos negativos sobre su cuenta de resultados, su compromiso por el crecimiento en los mercados internacionales se mantiene firme, y todo ello a pesar de las enormes dificultades experimentadas en muchos momentos del proceso de internacionalización.

Modelo de negocio: **Embutidos Fermín**

Embutidos Fermín (Fermín en adelante) es una empresa familiar fundada en 1956 por Fermín Martín y su esposa Victoriana Gómez en La Alberca (Salamanca). Lo que empezó siendo una pequeña carnicería se convirtió en una moderna fábrica de productos ibéricos a principios de la década de los 80 del siglo pasado. A finales de la misma década, al asumir la dirección de la empresa sus dos hijos, se adopta la actual denominación, transformándola en una empresa en la que se aúnan tradición, vanguardia e innovación, que aporta alrededor del 0,15 del PIB de Castilla y León y da trabajo a unas 100 personas.

Ha sido una empresa pionera en la exportación de uno de los productos estrella de la gastronomía española (el jamón ibérico) a países como Estados Unidos, Japón, Canadá, Singapur y, más recientemente, a China o Malasia. Con el tiempo se ha convertido en una de las empresas referentes de un sector (el del ibérico) cuya dimensión económica ronda los 2.000 millones de euros; representa en torno a un 8% del total de la industria cárnica española, y es considerado el cuarto sector industrial del país².

El negocio de la empresa está centrado en la elaboración y comercialización de productos cárnicos derivados del cerdo con especial atención en el de raza ibérica. Su producto por excelencia es el jamón de bellota. Según algunos estudios científicos, este fruto, que se obtiene de la encina, confiere a los jamones un alto aporte de ácidos grasos omega-3 y de ácido oleico, considerados beneficiosos para la salud. Su consumo moderado aporta beneficios para la presión arterial y, en general, tiende a mejorar el estado de los vasos sanguíneos. Además, contiene vitamina E, lo que convierte al jamón en un alimento con un importante poder antioxidante³.

La empresa dispone de dos plantas de transformación en las localidades salmantinas de La Alberca, donde se encuentran también las oficinas centrales un lugar privilegiado situado en pleno corazón del Espacio Natural de Las Batuecas, declarado Reserva de la Biosfera por la Unesco, que goza de un microclima ideal para la curación y maduración de todos sus productos , y Tamames. El diseño de las instalaciones se ha realizado por la propia empresa, y cuentan con la tecnología más puntera para la realización de distintos procesos con las máximas garantías y exigencias de sanidad, higiene y seguridad, lo que les permite exportar a la práctica totalidad de países que requieren de una autorización específica. Ello le ha supuesto conocer, adquirir y dominar el manejo de sistemas de tecnología avanzada para toda la cadena de producción, así como la concepción de soluciones de integración propias de gran funcionalidad.

Para comprender mejor el negocio de esta empresa en su auténtica dimensión hay que tener en cuenta también las actividades desempeñadas por otras empresas que forman parte del grupo:

Ganados Fermín, que se dedica a la producción de cerdo ibérico y no de manera exclusiva como materia prima para la producción sino, fundamentalmente, como un rasgo distintivo de calidad de sus productos. En este sentido, cuenta con su propia granja en la “Finca los Helechales” que está formada por casi un centenar de hectáreas de encinas y que, siguiendo con la tradición de la empresa, fue la primera granja de selección de cerdo 100% ibérico. Por otro lado, todos los potenciales proveedores de Fermín dado que su propia explotación no resulta suficiente para satisfacer sus necesidades de producción deben seguir de manera escrupulosa con las pautas genéticas establecidas al efecto por Ganados Fermín como fruto de su experiencia.

Fermín USA, que tiene su sede en Nueva York y es la principal responsable de la importación y comercialización de los productos en Estados Unidos.

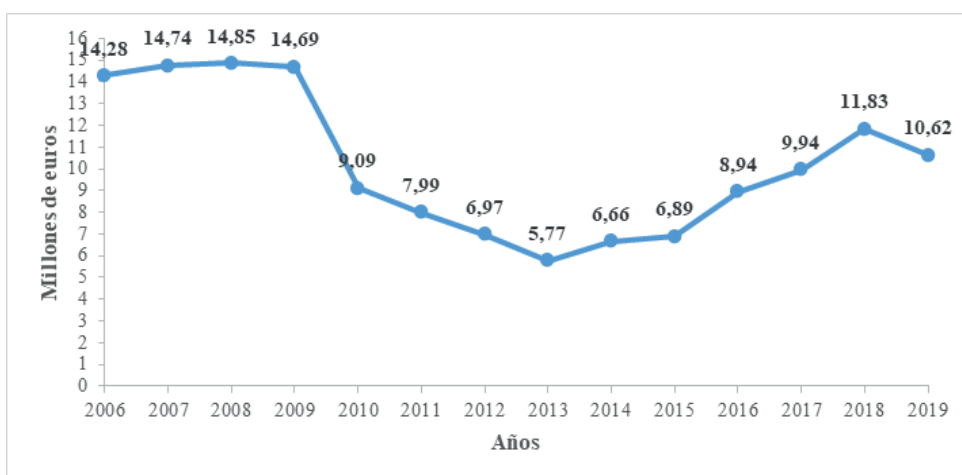
Fermín Foods Promotion S.L., que fue creada en su momento para la comercialización de los productos en Japón y que se dedica a la promoción, importación y exportación de los distintos tipos de productos.

Limpiezas La Alberca S.L., que se dedica principalmente a labores de limpieza de las instalaciones del grupo, convirtiéndose en garante de la sanidad e higiene de las mismas y, por tanto, es una pieza clave para la exportación a otros países al asegurar el cumplimiento de sus respectivas normas sanitarias, algunos de los cuales (por ejemplo, Estados Unidos o China) se encuentran entre las más exigentes del mundo.

Modelo de negocio: **Embutidos Fermín**

En España, su público objetivo comprende a las grandes superficies, los distribuidores, las tiendas especializadas y gourmet, las empresas de restauración y los consumidores finales. Estos últimos tienen también la posibilidad de adquirir directamente sus productos en sus tiendas físicas o través del canal online o comercio electrónico con los que se pretende contribuir a difundir la imagen y marca de la empresa. En este contexto, la empresa ha demostrado una importante capacidad de innovación también en el ámbito del marketing lo que, junto a la tradición e innovación característicos del área de producción, la han convertido en una empresa pionera y de referencia en los distintos mercados en los que comercializa sus productos. En la Figura 1 se muestra la evolución de las ventas entre 2006 y 2019 (último año disponible).

Figura 1. Evolución de las ventas de Fermín entre 2006-2019



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de SABI.

La empresa tiene numerosas acreditaciones para la gestión de la calidad de su producción y cumplir con la homologación exigida por las autoridades de cada uno de los países a los que exporta. Entre estas acreditaciones destacan la ISO 9002, la Certificación de Industria Ecológica (bajo la Norma CE 834) que le permitió ser la primera empresa que podía exportar carne y productos orgánicos de cerdo ibérico al continente americano o las certificaciones BRC (British Retail Consortium, sistema de seguridad alimentaria desarrollado por la distribución minorista británica) e IFS (International Food Standard, una normativa internacional que permite evaluar el cumplimiento de productos y procesos en relación con la calidad y seguridad de los alimentos). Con ello también pretende aumentar la confianza de los consumidores finales garantizando la calidad de todos sus productos, así como la máxima transparencia y rigor en todos sus procesos.

La orientación estratégica internacional de la empresa

La principal orientación estratégica de Fermín es la consolidación de su crecimiento en los mercados internacionales, ya sea a través de la ampliación del ámbito geográfico, pero, sobre todo, de intentar incrementar sus ventas en aquellos países en los que ya está presente. Para tal fin, la empresa cuenta con un departamento de exportación.

El énfasis por lograr un mayor crecimiento a través de la internacionalización está justificado por la crisis económico-financiera global de 2008 que golpeó de manera negativa a sus ventas en el mercado nacional (ver Figura 1); un mercado, por otra parte, considerado ya maduro en España dentro de su sector de actividad. Asimismo, según el Informe 2021 de Alimarket del sector del ibérico en España, la disminución en las ventas de jamones/paletas de ibérico a raíz de la pandemia de la COVID-19 ha afectado también muy negativamente a las cuentas de los productores, registrándose una sobreoferta de jamón ibérico de bellota. No obstante, parece advertirse cierta recuperación al vislumbrarse nuevas oportunidades de crecimiento del mercado en exportaciones, carnes, loncheados, etc. que han contribuido a reanudar la tendencia inversora dentro del sector.

Modelo de negocio: Embutidos Fermín

A nivel estratégico, la empresa se asienta sobre varios ejes: Por un lado, en su elevado grado de especialización en cuanto a la gama de productos ofrecida, elaborándose sin gluten ni lactosa y estando libres de nitratos y nitritos. Por otro lado, en la diferenciación basada en la completitud de las distintas actividades de la cadena de valor, poniéndose también el foco en la preservación genética. Por último, en una apuesta decidida por la internacionalización, ya que desde sus inicios ha tenido una visión exportadora que se hizo realidad con el relevo generacional en la dirección. Asimismo, en los últimos tiempos ha venido elaborando planes estratégicos cuatrienales en torno a cuatro áreas clave: industrial, marketing/comercial, financiero y recursos humanos.

En cuanto a su posicionamiento estratégico en el mercado nacional, cuenta con un buen posicionamiento gracias a la calidad reconocida de sus productos, aunque hay otras empresas que a priori puedan mostrarse más competitivas. A pesar de estar ubicada cerca de Guijuelo, no forma parte como socio de su D.O.P. y tiene que hacer frente a una dura competencia. No obstante, en muchos aspectos se encuentra por encima de la media del sector. Por ejemplo, a partir de algunos datos disponibles, se comprueba que su capacidad para generar beneficios de explotación es superior a la media del sector, puesto que la ratio EBIT/ventas es mayor (0,05 frente a 0,04). Asimismo, la proporción que suponen las ventas sobre los ingresos totales de explotación es un 0,35% mayor que la media del sector y su EBIT es también un 1,21% superior al del promedio del sector. En relación con la media del sector, el activo de la empresa muestra una mayor proporción de activo no corriente (la diferencia con la media del sector es de 9,96%) y recurre en menor medida a la autofinanciación, siendo la proporción del patrimonio neto sobre el pasivo total menor. Esto es debido a que la compañía tiende a utilizar en mayor medida fuentes de financiación ajenas (en concreto, un 68,12% más que el sector).

En los mercados internacionales es donde cuenta con una ventaja importante respecto a la mayoría de sus competidores. Como evidencia de esta circunstancia es una de las empresas españolas, ya no solo dentro de su sector de actividad, si no a nivel general donde un porcentaje más elevado de sus ingresos por ventas procede de sus exportaciones a otros países. Concretamente, exporta alrededor del 90% de su producción y sus 'pata negra' llegan con distribuidores comerciales a las tiendas gourmet, a los mejores restaurantes o las casas de los clientes de alrededor de una treintena de países de los cinco continentes. Sus ventas en la mayoría de estos países a través del canal online o del comercio electrónico está adquiriendo también cada vez mayor relevancia. A nivel internacional merecen destacarse los siguientes hitos:

En 1991 consiguió las homologaciones pertinentes para la exportación a países de la Unión Europea (UE) y Suiza. Dentro de la UE exporta, entre otros, a países como Francia, Bélgica, Reino Unido, Suecia o Finlandia.

En 1995 iniciaron el camino en solitario para poder exportar sus productos y, en concreto, el jamón ibérico, a Estados Unidos, permiso que no le fue concedido hasta 2005 tras llevar a cabo toda una serie de adaptaciones en sus instalaciones y la construcción de una nueva planta de producción; si bien las primeras piezas no pudieron atravesar el 'charco' hasta dos años más tarde, cuando ya estaban curadas. Como ha reconocido su director gerente, Santiago Martín, "En 1995 recibimos la normativa traducida para exportar y lo vimos claro, esa era nuestra oportunidad".

Para facilitar su entrada en el país, se crea una filial propia en Nueva York (Fermín USA), de la que, además, es socio el conocido chef José Andrés, considerado como una de las 100 personas más influyentes de la sociedad del país norteamericano. Desde la oficina y el almacén que tiene la empresa en Nueva York se gestiona también la venta a los mercados de Canadá y México en los que la marca está también presente.

En 2008 el grupo Osborne adquirió una participación del 15,2% de Fermín. Con esta entrada en el capital de la empresa salmantina al grupo Osborne, propietario de la reconocida marca Cinco Jotas, se le abrían las puertas de entrada en el mercado estadounidense de jamón ibérico, ya que Fermín era la única empresa española autorizada para exportar este producto a Estados Unidos. El acuerdo permitía a Sánchez Romero Carvajal-Jabugo, la empresa de embutidos de Osborne, utilizar las instalaciones de

Modelo de negocio: Embutidos Fermín

Fermín para sus ibéricos puros de bellota destinados al mercado estadounidense, mientras tramitaba la homologación de sus propias instalaciones. A cambio, la empresa salmantina recibió una importante inyección financiera para facilitar su proceso de expansión en dicho mercado. En este sentido, como ha señalado el director financiero de Fermín, la entrada de Osborne en el capital de la empresa fue aceptada ya que las dificultades para ganar cuota de mercado en Japón, les enseñó que “para atacar Estados Unidos necesitamos ayuda”. Hasta 2010 no tuvo competencia en el mercado estadounidense cuando se concedió una segunda autorización a otra empresa española.

El ICEX recomendó en su informe de 2015 Mercado del jamón curado en Estados Unidos, “comunicar, bajo la marca España, el carácter diferencial del jamón serrano y del jamón ibérico” y aconsejó “educar a los consumidores en percibir la calidad del jamón ibérico, el mejor curado del mundo realizado con el mejor cerdo, dado el elevado precio al que se comercializa (más del doble que el resto)”. De hecho, en Estados Unidos se ha convertido en uno de los mejores embajadores de la marca España.

En 2017 envió los primeros lotes de carne fresca ecológica a las cadenas norteamericanas que están especializadas en este tipo de alimentación. Estados Unidos se ha convertido en su principal mercado ya que supone más de la mitad de las ventas totales.

Es la única empresa española que ha conseguido cinco Premios SOFI concedidos por la Asociación Nacional de Comercio de Productos Gourmet de Estados Unidos y que son considerados los ‘Oscar’ de la gastronomía, y premian la calidad de los alimentos y bebidas de todo el mundo. Además, la empresa es mundialmente conocida por haber conseguido estar en la Gala de los Premios Oscar o por haber formado parte de la campaña electoral de Barack Obama, y convertirse durante su mandato en un habitual de la Casa Blanca. Al probarlo en 2008 dijo: “All I know is it tastes good” (“Todo lo que sé es que está rico”). Entre otros famosos clientes de sus jamones ibéricos ‘para negra’ se encuentran Mark Zuckerberg, Gwyneth Paltrow o Gloria Estefan. Y en un reportaje aparecido en abril de 2022 en el portal The Manual, propiedad de la prestigiosa empresa editorial estadounidense Digital Trends Media Group, se considera el jamón ibérico de Fermín como el ‘Lamborghini’ de los jamones, catalogándolo como “uno de los mejores y más singulares jamones que pueden encontrarse en cualquier parte del mundo”. Sin embargo, la introducción del jamón ibérico no ha resultado nada fácil en el mercado estadounidense. Para mostrar lo que es el jamón y evitar su asociación con el prosciutto (el jamón italiano que es conocido por muchos estadounidenses) se trata de asociar con el caviar o la carne de Kobe; productos exclusivos de producción limitada o productos Premium. Como ha reconocido Santiago Martín “Vender aceite o vino en Estados Unidos requiere posicionar la marca, pero yo debí crear la demanda de los productos ibéricos porque era un producto desconocido en el país. Consumen prosciutto italiano [jamón de Parma] conocido como jamón curado y han metido en esta categoría al jamón serrano español [de cerdo blanco, con un año de curación]. Tuve que demostrar que ninguno de ellos tiene nada que ver con el jamón ibérico de para negra”. A estas dificultades se suma que Estados Unidos está pasando de ser importador a productor de ibérico en los Estados de Texas y Georgia.

En 2013 renunció a formar parte de una joint venture con el grupo Campofrío para exportar y comercializar jamones a Estados Unidos ante las fuertes exigencias de su potencial socio y por el temor a haber sido finalmente absorbida. Ambas compañías habían impulsado un ambicioso plan de comercialización de productos ibéricos a gran escala en el mercado de Estados Unidos con el objetivo puesto en lograr 50 millones de dólares de facturación en un período de cinco años.

En 1999 comienza con sus exportaciones a Japón, siendo la primera empresa del sector en vender en este mercado. También es la primera en exportar tras obtener las autorizaciones/homologaciones necesarias para su venta en Corea del Sur (2002), Canadá (2007), Singapur (2008), China (2009) o Malasia (2019). Otro país asiático al que exporta es Hong Kong.

En octubre de 2019 se convierte también en la primera empresa española en introducir el jamón ibérico con hueso en China. La posibilidad de exportar al mercado chino se enmarca dentro del protocolo firmado entre la Administración General de Aduanas de la República Popular de China con el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España que permite la exportación del jamón ibérico entero junto

Modelo de negocio: **Embutidos Fermín**

a otros productos. En marzo de 2021 el Departamento de aduanas de China aceptó un cambio solicitado por Fermín en la clasificación del código arancelario para los productos ibéricos españoles, ya que se estaban clasificando erróneamente. La detección de este error fue posible gracias al contacto estrecho que Fermín mantiene con sus distribuidores en China. Dicho cambio ha supuesto una reducción del arancel del 25% hasta el 5%. Según Santiago Martín esto constituye “una gran noticia para todo el sector cárnico español. En tan solo una semana hemos recibido un 70% más de llamadas de potenciales clientes de China”. Por otro lado, se han iniciado también negociaciones con un importante grupo distribuidor chino para formalizar una joint venture, lo que le posibilitaría tener un almacén propio en el país. Su jamón ibérico de bellota puede ser adquirido en más de 20 tiendas gourmet y en los establecimientos de restauración más exclusivos de todo el territorio chino.

En su compromiso por aumentar la presencia de sus productos ibéricos en el mercado asiático se está adentrando aún más en el comercio online del gigante asiático, a través de dos de las plataformas más importantes del país: Tmall (propiedad de Alibaba, considerado como el gran dominador del comercio online chino) y JD (perteneciente a WeChat, la red social más popular y usada en China).

En 2021 consiguió también la aprobación para exportar productos frescos a Malasia. La consecución de este logro no resulta nada fácil ya que Malasia es también un país muy exigente con sus importaciones. De las 36 empresas que han conseguido la autorización pertinente para exportar a este país, 6 son de Castilla y León, de las que 3 son de Salamanca. Otros países alrededor del mundo en los que se pueden degustar los productos Fermín son Argentina, Australia, Brasil, Chile, Honduras, Hong Kong, Isla de Guam, Namibia, Panamá, Perú, Puerto Rico, Sudáfrica o Venezuela.

A pesar de los importantes logros conseguidos, el proceso de internacionalización no ha estado exento de importantes obstáculos que siguen persistiendo. Según Santiago Martín “Muchas veces nos hemos desanimado y lo hemos pasado mal. Triplicamos capacidad de producción en tres años y vino la crisis [de 2008]. Nos afectó como si a un avión que va a despegar le quitas la gasolina. La apuesta por la exportación ha salido cara pero no queda otra”. Justo antes de la crisis era cuando más se facturaba porque “una parte importante del negocio era vender materia prima” pero al centrarse en el producto curado el volumen de facturación se ha visto reducido sustancialmente (ver Figura 1).

Tras el año duro de la pandemia por la COVID-19, 2021 supuso para Fermín una cierta vuelta a la normalidad en cuanto a su presencia en importantes ferias y eventos internacionales. Por ejemplo, estuvo presente en el Salón Gourmet celebrado en Madrid, donde se reunió con muchos de sus distribuidores, principalmente de Estados Unidos. También participó en el Global Food Trade Show, celebrado en Shanghai, una de las ferias comerciales más importantes del sector y que es esencial como plataforma para acceder al mercado chino y de otros países asiáticos de alimentos y bebidas. Es crucial para obtener información muy valiosa sobre tales mercados ya que permite conocer las tendencias de sus consumidores. La asistencia a esta feria suele estar restringida a productos importados y de alta calidad. También ha estado presente en la feria Alimentaria Guadalajara, celebrada en México, y que está dirigida a un público profesional para fomentar la imagen de diversidad, excelencia y sostenibilidad de los productos gourmet españoles. Además, participó en la visita institucional que los Reyes de España hicieron a Suecia. Ha estado también presente en la Feria Alimentaria de Barcelona y tiene previsto realizar un viaje por Asia para poder realizar un estudio del mercado y ser la primera empresa de productos Ibéricos certificada por China para la venta de producto ecológico en el país.

Pregunta 1/4



Elaborar la matriz DAFO para la empresa teniendo en cuenta los diferentes niveles del entorno y la situación interna de la misma.

Escribe el texto aquí

Pregunta 2/4



¿A qué tipos de distancia nacional (geográfica, económica, política y cultural) está haciendo frente Fermín teniendo en cuenta los distintos países de destino que ha elegido para su expansión internacional?

Escribe el texto aquí

Pregunta 3/4

Teniendo en cuenta los distintos mercados en los que está presente Fermín, ¿cuáles piensa que son las barreras que le pueden afectar en mayor medida a su expansión internacional?

Relaciona cada tipo de barrera con sus respectivas características

Los principales obstáculos a los que debe hacer frente son los relativos a la complejidad de la documentación o la burocracia asociada a la exportación, las barreras culturales y lingüísticas (por ejemplo, en los países asiáticos o africanos), diferencias en las costumbres sobre el uso de los productos ibéricos y barreras comerciales (arancelarias y sanitarias) en la mayoría de los países que no pertenecen a la UE.

Aparentemente y teniendo en cuenta las características de exclusividad del producto la capacidad de producción de las instalaciones no debería, al menos a priori, representar un problema serio. Tampoco la dificultad para financiar las exportaciones. Si fuera así, podría hacerlo mediante algún tipo de fórmula conjunta con otras empresas, por ejemplo, a través de consorcios de exportación u otro tipo de métodos y parece que no se están empleando.

Cuenta con dpto. propio de exportación por lo que 'a priori' este tipo de barreras no deben porque ser un obstáculo importante para exportar. Probablemente lo serían en sus inicios.

Las principales barreras de este tipo a las que se enfrente Fermín tienen que ver con la mayor intensidad de la competencia (procedente, por ejemplo, de otras empresas españolas que venden también productos similares en los mismos países o de empresas de otros países, como Portugal o Italia o incluso de productores locales (como está empezando a suceder en Estados Unidos). También está expuesta a sufrir riesgo por variaciones en los tipos de cambio en países con cierta inestabilidad política y elevadas tasas de inflación en países como, por ejemplo, Venezuela o Argentina. Son países, además, que cuentan con un sistema financiero escasamente desarrollado, lo que puede afectar a los pagos en el caso del comercio *online*.

Barreras de
conocimiento

Barreras
de recursos

Barreras
de procedimiento

Barreras exógenas

Pregunta 4/4



¿Qué tipo de estrategia de internacionalización está utilizando Fermín? ¿Es apropiada atendiendo a las presiones localizadoras y globalizadoras?

Escribe el texto aquí

Caso práctico Embutidos Fermín: **respuestas**

1

Elaborar la matriz DAFO para la empresa teniendo en cuenta los diferentes niveles del entorno y la situación interna de la misma.

Cuadro 1. Matriz DAFO general para el caso de Fermín

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Apuesta por la calidad (diferenciación de productos). • Control de todas las etapas de la cadena de producción de los distintos productos. • Innovación: aplicación de técnicas de producción vanguardistas. • Posesión de alto número de acreditaciones y certificaciones nacionales e internacionales. • Imagen de marca: marca mundialmente reconocida. • Dirección con enorme experiencia y conocimiento del sector. • Instalaciones de diseño propio dotadas de los últimos avances tecnológicos. • Flexibilidad o capacidad de respuesta a los cambios en el entorno. • Alta capacidad para generar beneficios de explotación. • Personal altamente cualificado y con experiencia en el sector. • Visión empresarial largoplacista. • Apuesta por la producción ecológica y, por ende, sostenible.	• Elevado nivel de endeudamiento. • Sobrecostos de producción por las inversiones realizadas para cumplir con exigencias de exportación. • Dificultades para competir en mercado nacional como consecuencia de mayores costes de producción. • Dimensión insuficiente para una negociación equilibrada con algunos de sus clientes o distribuidoras de sus productos. • No ser socio de D.O.P. Guijuelo. • Fuerte dependencia del exterior en cuanto a materias primas (por ejemplo, cereales) que son también necesarias para la alimentación del ganado. • Posible relevo generacional en el seno de la empresa.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
• Posible pérdida del control en la comercialización de sus productos en el extranjero al realizarse a través de empresas de distribución/importación locales. • Cambio en gustos del consumidor: preferencia por productos veganos. • Posible confusión en los consumidores sobre distintas calidades/etiquetados de los productos. • Excesiva dependencia de un ecosistema como la dehesa que puede pasar por problemas: por ejemplo, sequía, etc. • Necesidad de cumplir escrupulosamente con normativas/condiciones sanitarias de los países de destino. • Sobreproducción periódica de producto. • Posibles crisis económicas que suelen provocar en la mayoría de los casos una caída de la demanda. • Precios elevados de algunos productos, sobre todo en los mercados internacionales. • Alza en precios de materias primas para alimentación del ganado. • Competencia proveniente de otros productos ya conocidos y consolidados en el mercado, caso del <i>prosciutto</i> italiano, así como de productores de ibérico de Estados Unidos y empresas que elaboran el "Presunto ibérico" portugués. • Fuerte competencia de otras empresas españolas que, además, forman parte de distintas D.O.P. • Altos esfuerzos de comercialización asociados a la introducción del producto en los distintos mercados.	• Apuesta firme por mercados internacionales de gran tamaño y, por tanto, con grandes posibilidades de consumo de los productos ibéricos. • Ventajas asociadas a ser el primer entrante en distintos mercados internacionales. • El canal 'horeca' se ha fijado en el producto estrella: jamón ibérico de bellota. • Posibles sinergias entre sectores como el de la ganadería extensiva y el turismo. • Los productos ibéricos y más en concreto el jamón ibérico de bellota son muy apreciados por la mayoría de consumidores, y más aún si se resaltan sus aspectos beneficiosos para la salud. • Posibilidades de crecimiento a través de canal digital. • Apostar por un mayor reconocimiento de la exclusividad de jamón ibérico de bellota vinculado a una zona concreta. • Utilización en mayor medida de las redes sociales para dar a conocer mejor el producto y fomentar su consumo. • Adaptación a nuevos tipos de formatos a la hora de vender los productos. • Realización de campañas de publicidad y promoción conjunta con otras empresas españolas líderes para dar a conocer aún más el jamón ibérico de bellota.

Fuente: Elaboración propia.

Caso práctico Embutidos Fermín: respuestas

2

¿A qué tipos de distancia nacional (geográfica, económica, política y cultural) está haciendo frente Fermín teniendo en cuenta los distintos países de destino que ha elegido para su expansión internacional?

¿Has tenido en cuenta algunos de los siguientes aspectos a la hora de justificar tu respuesta?

- A la distancia geográfica. En este sentido, no es lo mismo exportar a los países de la UE (caso de Francia, Bélgica, Italia, Suecia o Finlandia) que hacerlo a países de América (Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Perú, Argentina o Venezuela), de Asia (Japón, China, Singapur o Malasia), Oceanía (Australia) o África (Namibia o Sudáfrica).
- A la distancia económica. A este respecto, por ejemplo, el jamón ibérico de bellota, al tratarse de un producto que se pretende comercializar a través de tiendas gourmet o en los restaurantes más exclusivos de los distintos países, se requiere que haya un grupo significativo de consumidores con un poder adquisitivo medio-alto.
- Existe también una relación positiva entre el nivel de desarrollo de los países y su red de infraestructuras, que es otra variable importante a tener en cuenta, sobre todo, de cara a facilitar el transporte de los productos de Fermín o de cualquier otra empresa del sector. Asimismo, los países más desarrollados es probable que cuenten con cliente más exigente e informados y que, por tanto, demanden productos de más calidad de otros países.
- Otro aspecto a tener en cuenta es la tasa de inflación de los países de origen (en este caso España) y de los países de destino, lo cual puede contribuir a encarecer el producto al consumidor final.
- A cuestiones que tienen que ver con la distancia política y cultural existente que puede condicionar de manera muy significativa los hábitos de consumo y la utilización de los productos que son objeto de venta por parte de Fermín. En España está claro que todo el mundo conoce el jamón ibérico de bellota y la mayoría de los productos ibéricos y que en algún momento los ha probado.
- Al tratarse de un producto agroalimentario, la exportación de productos ibéricos tiene que hacer frente a dos dificultades importantes: por un lado, de índole más política, ya que hay que cumplir con las certificaciones sanitarias de los distintos países y, por otro lado, de naturaleza más cultural, relacionadas con las costumbres gastronómicas de los países receptores.

Caso práctico Embutidos Fermín: **respuestas**

3

Teniendo en cuenta los distintos mercados en los que está presente Fermín, ¿cuáles piensa que son las barreras que le pueden afectar en mayor medida a su expansión internacional? Relaciona cada tipo de barrera con sus respectivas características

¿Has tenido en cuenta algunos de los siguientes aspectos a la hora de justificar tu respuesta?

Barreras de conocimiento: Cuenta con dpto. propio de exportación por lo que ‘a priori’ este tipo de barreras no deben porque ser un obstáculo importante para exportar. Probablemente lo serían en sus inicios.

Barreras de recursos: Aparentemente y teniendo en cuenta las características de exclusividad del producto la capacidad de producción de las instalaciones no debería, al menos a priori, representar un problema serio. Tampoco la dificultad para financiar las exportaciones. Si fuera así, podría hacerlo mediante algún tipo de fórmula conjunta con otras empresas, por ejemplo, a través de consorcios de exportación u otro tipo de métodos y parece que no se están empleando.

Barreras de procedimiento: Los principales obstáculos a los que debe hacer frente son los relativos a la complejidad de la documentación o la burocracia asociada a la exportación, las barreras culturales y lingüísticas (por ejemplo, en los países asiáticos o africanos), diferencias en las costumbres sobre el uso de los productos ibéricos y barreras comerciales (arancelarias y sanitarias) en la mayoría de los países que no pertenecen a la UE (ver respuesta a pregunta previa).

Barreras exógenas: Las principales barreras de este tipo a las que se enfrente Fermín tienen que ver con la mayor intensidad de la competencia (procedente, por ejemplo, de otras empresas españolas que venden también productos similares en los mismos países o de empresas de otros países, como Portugal o Italia o incluso de productores locales (como está empezando a suceder en Estados Unidos). También está expuesta a sufrir riesgo por variaciones en los tipos de cambio en países con cierta inestabilidad política y elevadas tasas de inflación en países como, por ejemplo, Venezuela o Argentina. Son países, además, que cuentan con un sistema financiero escasamente desarrollado, lo que puede afectar a los pagos en el caso del comercio *online*.

Caso práctico Embutidos Fermín: **respuestas**

4

¿Qué tipo de estrategia de internacionalización está utilizando Fermín?
¿Es apropiada atendiendo a las presiones localizadoras y globalizadoras?

Fermín, una empresa que produce productos ibéricos de bellota, como el jamón ibérico de bellota, se enfrenta a un desafío de internacionalización. Sus productos son exclusivos y requieren condiciones específicas de producción y maduración que solo se encuentran en ciertas áreas geográficas, como La Alberca en la Sierra de Francia. Esto los hace altamente diferenciados y únicos, lo que justifica la centralización de la producción en estas ubicaciones.

A pesar de la centralización de la producción, las actividades de comercialización parecen estar descentralizadas, con una presencia en Fermín USA. Dado que estos productos son altamente diferenciados y reconocidos globalmente, los clientes están dispuestos a pagar precios elevados, lo que reduce las presiones para reducir costes.

Además, la naturaleza delicada de la producción de estos productos requiere un proceso de elaboración cuidadoso y de alta calidad.

Sin embargo, Fermín debe adaptar sus productos a las normativas de diferentes países, lo que puede aumentar los costes de producción en aproximadamente un 20%. Aunque los productos son apreciados por su autenticidad, la adaptación a los gustos locales puede no ser tan relevante. Esto podría llevar a una falta de sensibilidad hacia los gustos locales y una posible falta de adaptación a los mercados locales.

En resumen, Fermín emplea una estrategia de internacionalización que combina elementos de la estrategia "internacional" y "multipaís". La empresa no enfrenta una fuerte presión para reducir costes debido a la exclusividad de sus productos, lo que se asemeja a una estrategia internacional. Sin embargo, enfrenta la necesidad de adaptarse a las regulaciones y estándares locales en diferentes países, lo que refleja características de la estrategia multipaís.