



MARFRÍO

1	Trayectoria de la empresa	146
2	Situación de partida	148
3	Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización	159
4	Principales conclusiones	166

TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

1.1. Historia de la empresa

La empresa Marfrío fue creada en el año 1984. En sus orígenes, la empresa se dedicaba principalmente a la comercialización de pescado de los propios socios armadores.

En 1986 se inaugura el primer frigorífico del grupo, en el puerto de Marín.

En 1988 se crea la fábrica de Marín, permitiendo a Marfrío elaborar producto elaborado a partir de la materia prima procedente de los armadores.

Desde su fundación, su política empresarial ha sido la de mantener siempre la máxima calidad y el auténtico sabor a mar que tanto aprecian los consumidores.

La implantación de Marfrío en el exterior comienza en 1996, cuando decide abrir una nueva fábrica en Portugal con la finalidad de incrementar su capacidad productiva.

Ojo las imágenes de Marfrío tienen poca calidad, ¿se pueden conseguir con mejor calidad?

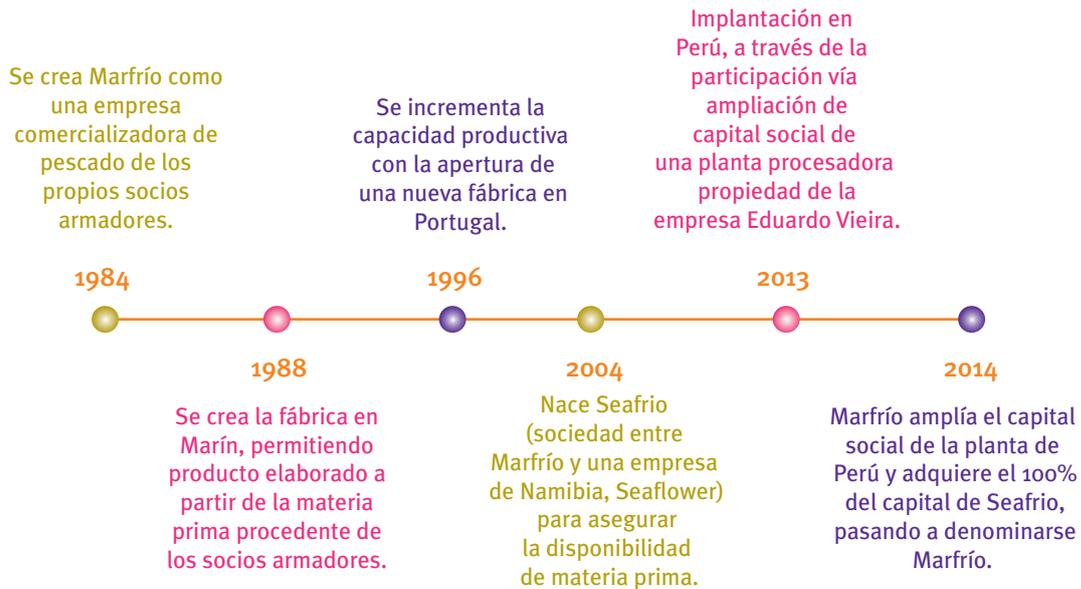




Más tarde, en 2004, y para asegurar la disponibilidad y calidad de materia prima, nace Seafrio, sociedad compartida entre Marfrío y una empresa de Namibia denominada Seaflower.

Diez años más tarde, Marfrío se implanta en Perú, a través de la participación vía ampliación de capital social de una planta procesadora propiedad de la empresa Eduardo Vieira.

Recientemente, Marfrío ha adquirido el 100% del capital de Seafrio.





SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1. Situación actual

2.1.1. Misión y Visión de Marfrío

Marfrío nace con la misión de continuar garantizando la máxima calidad ante los clientes a través de productos que garantizan la procedencia y calidad de la materia prima.

Así, su visión busca una mayor expansión en mercados internacionales, con fórmulas de inversión que garanticen el acceso a materia prima de calidad.

2.1.2. Líneas de Negocio

Marfrío cuenta con **3 líneas de negocio** a través de las cuales satisface las necesidades de sus clientes.

Línea 1	Comercialización de mercaderías de productos del mar y de pescado sin elaborar procedente de los buques de los socios armadores.
Línea 2	Fabricación y comercialización de producto propio elaborado (corte, glaseado y precocinado)
Línea 3	Servicio de frío y de descargas



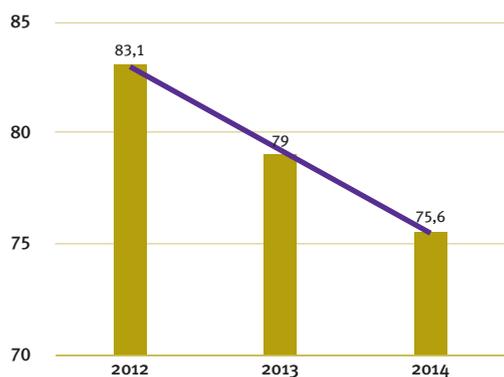
2.1.3. Evolución Económica

En 2014 la organización obtuvo una **facturación** cercana a los **75,5 millones de €** entre las distintas líneas de negocio, produciéndose una disminución respecto al año pasado.

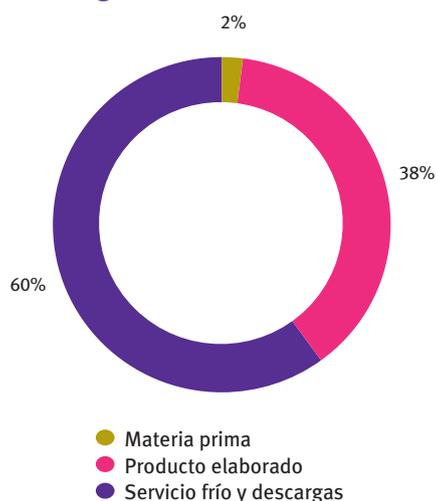
Respecto a la facturación entre las distintas líneas de negocio, cabe destacar que la venta de producto elaborado supuso el 60% de la facturación total en 2014, consolidándose como la actividad principal de la empresa.

Evolución de la facturación de las líneas de negocio

Evolución Facturación anual (en MM€)



Distribución de la facturación 2014 por línea de negocio

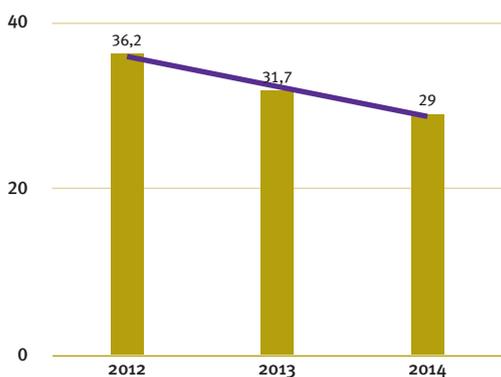




Materia prima

La línea de venta de materia prima obtuvo una facturación aproximada de 29 millones €.

Esta línea está perdiendo peso y cediéndoselo a la línea de producto elaborado.

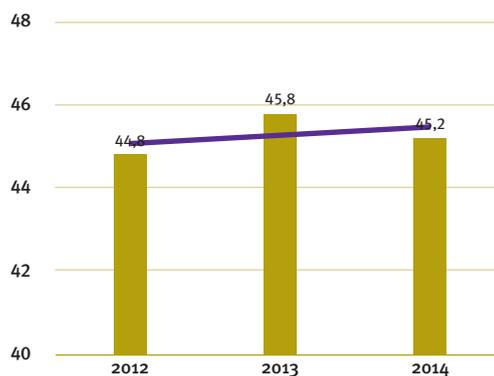


	2012	2013	2014
% Facturación total	44	40	38

Producto elaborado

La línea de logística integrada de proyectos obtuvo una facturación 9% superior al año anterior, alcanzando los 15,6 millones €.

Así, se estabiliza la importancia de esta línea de negocio sobre la facturación total.

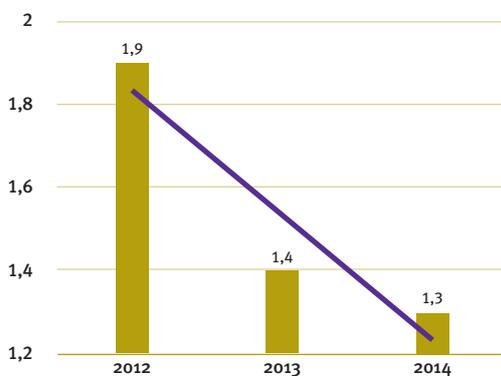


	2012	2013	2014
% Facturación total	54	58	60

Servicio de frío y descarga

La línea de servicio de frío y descarga obtuvo una facturación aproximada de 1 millón €.

El peso de esta línea de negocio se mantiene constante a lo largo de los tres últimos años.

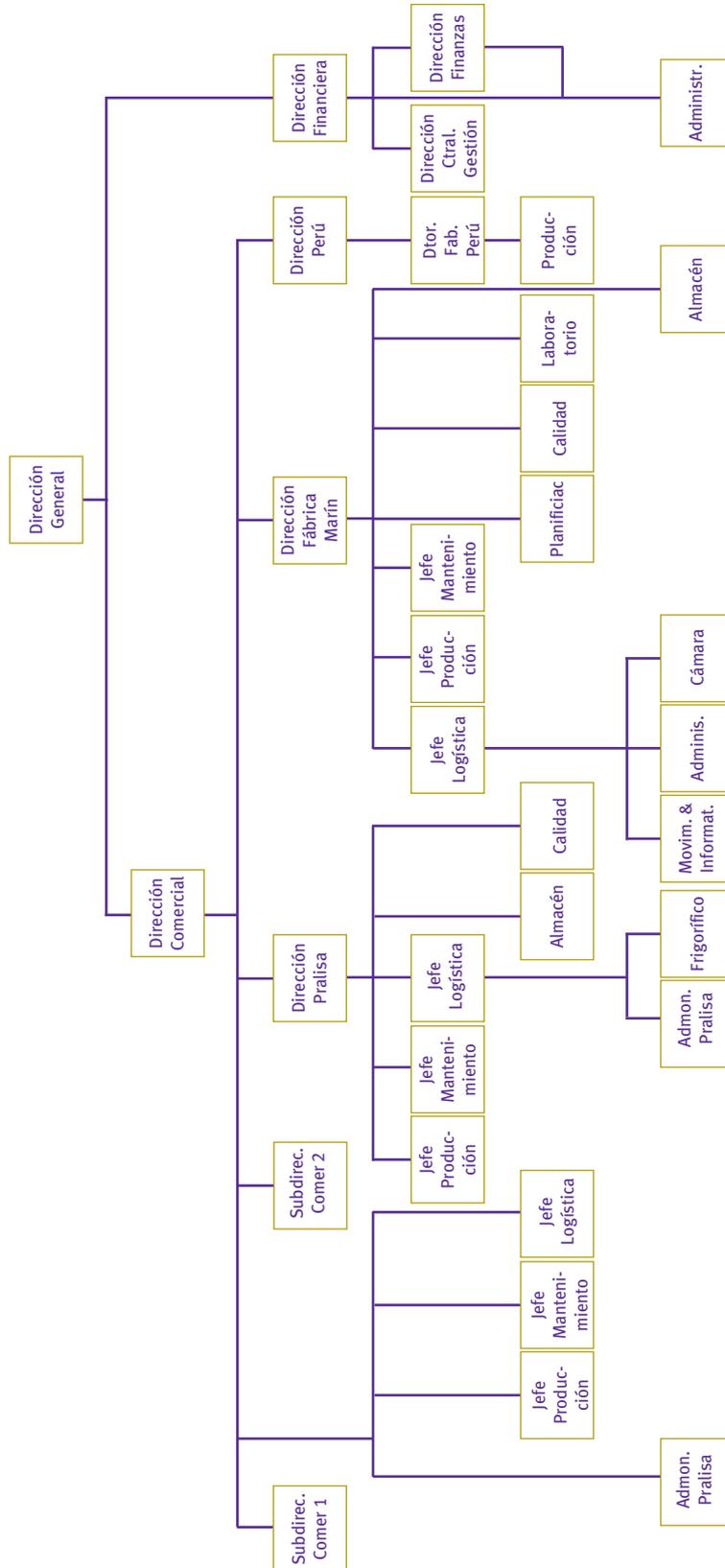


	2012	2013	2014
% Facturación total	2	2	2



2.1.4. Equipo Humano

Actualmente la organización cuenta con **396 empleados** y está estructurada de la siguiente forma:





Departamentos de la empresa

Tal y como se ha comentado anteriormente, la organización se compone, entre otros, de los siguientes departamentos:

a) *Dirección General:*

El departamento de Dirección General dirige la compañía, estableciendo y asegurando el cumplimiento de la estrategia.

b) *Dirección Comercial:*

El departamento de Dirección Comercial tiene como objetivo aumentar las ventas de la compañía y para ello capta, gestiona y fideliza a los clientes.

c) *Departamento de Dirección Financiera:*

El departamento de Dirección financiera consigue obtener financiación para las operaciones de la empresa, gestiona la contabilidad y vela por la rentabilidad de la empresa.

d) *Departamento de Producción (Dirección de cada fábrica: Pralisa, Marín y Perú)*

El departamento de Producción en cada una de las fábricas dirige y coordina la producción y gestiona el stock de materia prima y producto terminado.

e) *Departamento de Calidad:*

El departamento de Calidad tiene como función principal, velar por el cumplimiento de la Política de Calidad indicada por la Dirección de la Compañía.

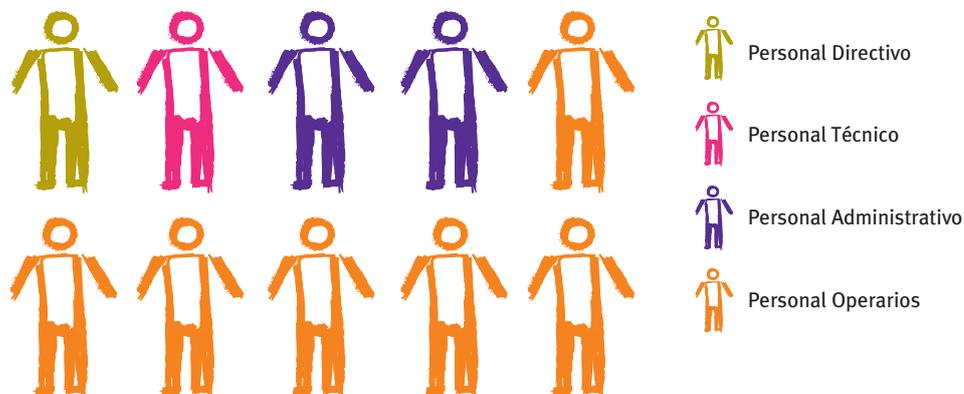
f) *Departamento de I+D+i*

El departamento de I+D+i es el encargado de las actividades de innovación en el proceso productivo.



Distribución de la plantilla

A continuación se muestra el detalle de la distribución de la plantilla de Marfrío por puesto de trabajo:



Herramientas y órganos de Seguimiento y Control internos

De cara a realizar el seguimiento y control de las operaciones y actividades de la organización, Marfrío ha definido una serie de herramientas y órganos con unas funciones y una sistemática claramente definidas.

a) *Órganos de Seguimiento y Control:*

En cuanto a los órganos designados para el seguimiento y control de las actividades de la organización, destacan:

Consejo de Administración

Funciones

Se realiza una vez al mes y en él se toman las decisiones estratégicas de la compañía: hacia que mercados acudir, que inversiones realizar, etc.



Director Comercial

Funciones

Se realizan reuniones comerciales una vez al mes. En estas reuniones se analizan cuestiones relevantes de los clientes y se planifican y organizan las acciones comerciales, incluidas las misiones comerciales y las ferias internacionales.

Calidad

Funciones

Se realizan reuniones semanales de calidad y control alimentario. Además se analizan procedimientos de calidad en toda la cadena productiva.

Producción

Funciones

Se realiza semanalmente una reunión para planificar la producción y atender los pedidos que traslada el departamento comercial.

Comité de seguridad y salud

Funciones

Se realiza cada dos meses y se trata la prevención y gestión de riesgos laborales.



Políticas de formación

Marfrío demuestra un compromiso activo con la formación de sus empleados, implantando políticas de formación adaptadas a las necesidades de la empresa y el nuevo contexto de mercado, que permiten facilitar el trabajo del día a día y el desarrollo profesional de cada trabajador/a.



2.1.5. Competencia

El mercado de comercialización de pescado presenta un entorno relativamente competitivo para Marfrío, donde se identifican principalmente 3 competidores.

Aspectos diferenciales de la competencia

A continuación se presentan los aspectos diferenciales de cada competidor respecto a Marfrío.

Fandi Costa

Fandi Costa presenta como aspecto diferencial un precio competitivo.



Pescanova

Pescanova es líder a nivel global. Es una empresa muy internacionalizada y con un surtido de oferta muy amplio.

Cabo mar

Los aspectos más diferenciales de Cabo mar son el precio y la amplia oferta de productos.



2.2. Claves de éxito

2.2.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor representa los atributos que una empresa ofrece a sus clientes con el fin de satisfacer sus necesidades. Así, la propuesta de valor de Marfrío se puede formular de la siguiente manera:

Propuesta de valor de negocio

“En Marfrío nos centramos en ofrecer calidad a los clientes. Para ello utilizamos materias primas de elevada calidad y contamos con un proceso productivo que cumple los requerimientos más exigentes en términos de calidad.”

2.2.2. Principales valores de la organización

El éxito cosechado se debe en parte a los valores que soportan la cultura y la estrategia mantenida por la empresa en estos últimos años. Así, destacan principalmente:

Ofrecer calidad a los clientes

2.2.3. Modelo de Negocio

Marfrío identifica como clave de éxito del Modelo de Negocio la calidad. A continuación se muestra la Cadena de Valor y los componentes del Modelo de Negocio de cara a entender en detalle en qué consiste y la estructura a través de la cual se traslada valor al cliente final.

Cadena de Valor

La identificación de la Cadena de Valor de Marfrío permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al cliente final.

Modelo de Negocio





Modelo de Negocio

Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de Marfrío y la materialización de su propuesta de valor, se analizarán 9 elementos que integran la esencia del modelo de negocio y permiten su entendimiento de manera clara y sencilla.

<p>Socios Clave</p> <p>Identifica los socios y proveedores clave para el desarrollo del negocio, sus actividades y recursos...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores. • Mayoristas. 	<p>Actividades Clave</p> <p>La propuesta de valor implica desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing,..).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso productivo. • Garantizar la disponibilidad y calidad de la materia prima. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Explica el producto/ servicio que se ofrece a los clientes para dar respuesta a sus necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer calidad a los clientes, utilizando materias primas de elevada calidad con un proceso productivo que cumple los requerimientos más exigentes en términos de calidad. 	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Establece los tipos de relación que se pueden establecer con cada segmento de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realiza a través del departamento comercial, que es el que se relaciona y gestiona las principales cuentas.
	<p>Recursos Clave</p> <p>Describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como el tipo, la cantidad y la intensidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La materia prima, que en muchos casos procede de sus propios barcos, garantizando así la disponibilidad, la calidad y reduciendo las variaciones en los precios. 		<p>Canal de Distribución</p> <p>Define la manera de entregar la propuesta de valor a los clientes o a cada segmento: tipo de comunicación, alcance y entrega de la propuesta de valor a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayoristas. • Cadenas de distribución.
<p>Estructura de Costes</p> <p>Identifica los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio de cara a diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principalmente en la flota, en el proceso de fabricación y en el personal. 		<p>Fuente de Ingresos</p> <p>Representan la forma en que la empresa genera los ingresos en cada segmento de cliente (pagos recurrentes..).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos. 	<p>Segmentos de Cliente</p> <p>Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/ servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayorista. • Cadenas de distribución.



Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por Marfrío se debe a la estrategia de diferenciación que ha mantenido en los últimos años y que le ha permitido dar un salto cualitativo respecto a su competencia en el mercado.





INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Razones para la Internacionalización de la empresa

Marfrío actualmente exporta a 30 países los distintos productos correspondientes a las 3 líneas de negocio.

Los principales factores que motivaron la definición de una estrategia de internacionalización y la apertura a los mercados internacionales fueron, entre otros:

Factores principales

- La diversificación del riesgo de operar en un único mercado.
- El acceso a economías de escala por operar en mercados de mayor tamaño.

3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de Marfrío es notable ya que desde que comenzó el proceso de internacionalización, su representatividad en cuanto a la estrategia, facturación, estructura de personal y los procesos internos se ha visto aumentada considerablemente.



3.2.1. Estrategia

Dentro del Plan Estratégico de Marfrío, la internacionalización es un ámbito prioritario. En relación al proceso internacional, se identifican los siguientes objetivos a abordar por parte de la dirección de la organización:

Integración vertical: Acceder al origen, garantizando la calidad, disponibilidad y precio constante de la materia prima.

Incrementar la expansión internacional penetrando en mayor medida en el mercado estadounidense y japonés principalmente.

3.2.2. Facturación

Respecto a la facturación correspondiente al proceso internacional en 2014, ésta ha alcanzado los 43,8 millones de €, suponiendo ya el 58% de la facturación total.



Distribución de la facturación total por tipo de Mercado

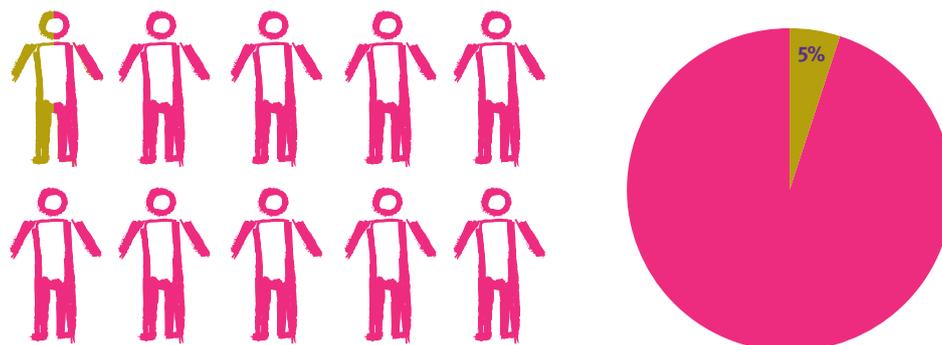




3.2.3. Distribución de la plantilla

Por otro lado, a medida que el proceso internacional ha ido ganando peso en la organización, se ha visto incrementado el número de personas dedicadas al mismo. De esta manera, actualmente **el 5% de la plantilla** se encuentra **trabajando en actividades** relacionadas con la **estrategia internacional**.

Plantilla dedicada al proceso internacional



3.2.4. Representatividad del proceso internacional en los procesos internos

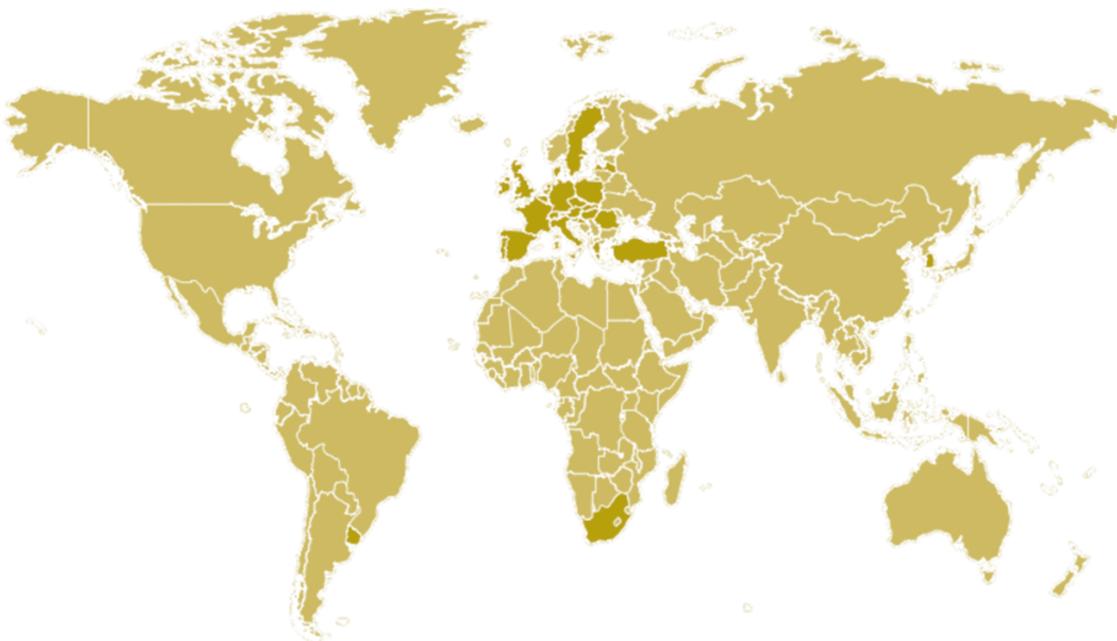
Cabe destacar el impacto que la internacionalización ha tenido en la estructura y la organización de los procesos internos, tanto aquellos denominados procesos de soporte (Back-Office) como los procesos de negocio (Front-office).





3.2.5. Elección de Mercados

Actualmente, Marfrío se encuentra presente en 30 mercados internacionales, con el objetivo de incrementar el número de los países en los que están presentes en el corto plazo.



De cara a identificar los países y mercados objetivo acordes a la estrategia de internacionalización de Marfrío, se han acudido a las siguientes fuentes de información.



Fuentes de información para la elección de los mercados objetivo

Análisis de mercado realizado por la empresa

Fuentes oficiales públicas (ICEX, UE...)

Estrategia de penetración en nuevos mercados

Una vez identificados los mercados internacionales estratégicos para la organización, se estableció una doble estrategia de penetración de mercado que permitiera obtener los objetivos de crecimiento y facturación de la manera más segura y sostenible posible.

- Selección de **distribuidores y mayoristas**.
- Implantación de **filiales**, sociedades participadas que garantizan el acceso a la materia prima en el mercado de origen.



3.2.6. Claves de la elección de la estrategia de Marketing Internacional

En cuanto al Plan de Marketing Internacional basado en la definición de los 4 pilares de Producto, Precio, Promoción y Distribución, destaca la estrategia seguida por la empresa que ha permitido el éxito de sus líneas de negocio y productos ofrecidos a sus clientes. A continuación se muestra, para cada uno de los pilares estratégicos, las claves del éxito mantenidas por la organización.

Producto

En base al conocimiento del mercado y los clientes objetivo, el pilar denominado Producto define las características, atributos y beneficios que cumplen los productos de Marfrío.

 Claves del éxito	Se realizan pruebas antes del lanzamiento de un nuevo producto, por ejemplo, se realizan catas internas y externas con clientes.
---	--

Precio

La definición del Precio es el resultado del estudio de ciertas variables que determinan la cantidad que el cliente objetivo está dispuesto a pagar por adquirir el producto de Marfrío. Las principales variables a tener en cuenta son los costes, tanto fijos como variables, de la organización, margen objetivo, las tendencias y prácticas de fijación de precio de la competencia y el poder adquisitivo de los clientes objetivo.

 Claves del éxito	En la definición del Precio , destaca la competitividad. Se estudia el precio de la competencia y se realiza un análisis de costes en profundidad antes de fijar el precio de cada mercado.
---	--

Distribución

La Distribución implica el establecimiento de los canales a través de los cuales se comercializan los productos de Marfrío.

 Claves del éxito	A la hora de definir la Distribución de los productos, se optó por mayoristas y grandes distribuidores de productos elaborados y sin elaborar relacionados con la comercialización de productos derivados del mar.
---	--



Promoción

Por último, el pilar denominado Promoción busca definir la comunicación de los atributos y beneficios del producto que promoverá su compra por parte del segmento del mercado objetivo.

 <p>Claves del éxito</p>	<p>En la definición de la Promoción destaca la participación en ferias internacionales del sector manteniendo una situación activa durante la misma y desarrollando misiones comerciales.</p>
--	--

3.2.7. Apoyos institucionales

Para poder abordar los mercados internacionales con éxito y aprovechar las nuevas oportunidades que éstos ofrecen, Marfrío se ha valido del apoyo que las instituciones públicas otorgan en la apuesta por la internacionalización de las empresas.

<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento de las oficinas Pexga de la Xunta de Galicia en colaboración con la CEG en Argentina, Francia, USA y Reino Unido.
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Misiones comerciales. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de prospectar nuevos mercados y establecer las primeras relaciones con potenciales clientes y socios.

3.2.8. Principales desafíos en el proceso de internacionalización

A pesar de que la internacionalización haya representado una oportunidad de crecimiento para Marfrío, también ha conllevado una serie de desafíos que se han superado gracias a la rápida adaptación de la estructura de la organización al nuevo contexto de mercado.





Principalmente, el **coste comercial** en el que hay que incurrir en el proceso de internacionalización es el principal de ellos, debido a:

- El **gasto de acudir a ferias y misiones** comerciales es **muy elevado**, con el riesgo de no conseguir finalmente clientes.

3.3. Próximos pasos: retos de futuro

A pesar de haber conseguido parte de los objetivos establecidos en la estrategia internacional, Marfrío tiene aún retos y metas que alcanzar.

Retos y próximos pasos

- Asegurar la calidad y disponibilidad de materia prima.
- Consolidar la expansión internacional a más mercados y más clientes, principalmente en Estados Unidos y Japón.

3.4. Principales resultados obtenidos

Se presentan a continuación los principales logros y resultados obtenidos gracias a la internacionalización de la organización.

Principales resultados de la internacionalización

- Disponer del 77% del capital social de la planta productiva de Perú para garantizar el acceso a la materia prima en origen.

3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

Según Marfrío, los aspectos más importantes a tener en cuenta en una estrategia de internacionalización son:

- Ser perseverantes en el trabajo. Hay que estar siempre en constante trabajo.
- La planificación es clave para servir y satisfacer al cliente. No hay que comprometerse a hacer algo que luego no se puede cumplir.
- Dotar de los recursos necesarios a la organización para acometer el proceso de internacionalización.
- Realizar un seguimiento continuo a los clientes, con un trato personalizado y continuo.



PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de Marfrío

Se muestran a continuación los principales aspectos que han sido clave para el éxito en el proceso de internacionalización de Marfrío.

4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de la empresa

Aspectos diferenciales de la organización

Calidad en todos sus productos

Producto / servicio integral

Canal de distribución

4.1.2. Principales Valores de Marfrío

Ofrecer calidad a los clientes



4.1.3. Modelo de Negocio

Socios clave	Distribuidores y mayoristas.
Actividades clave	El proceso productivo y garantizar la disponibilidad y calidad de la materia prima.
Propuesta de Valor	Ofrecer calidad a los clientes, utilizando materias primas de elevada calidad y con un proceso productivo que cumple los requerimientos más exigentes en términos de calidad.
Recursos Clave	La materia prima, que en muchos casos es propia y procede de los barcos propios. Esto garantiza la disponibilidad, la calidad y reduce las variaciones en los precios.
Relación con el Cliente	Principalmente a través del departamento comercial, que es el encargado de gestionar las principales cuentas.
Segmentos de Cliente	Mayorista y cadenas de distribución.
Canal de Distribución	Mayoristas y cadenas de distribución.
Estructura de Costes	Principalmente en la flota, en la fabricación y en el personal.
Fuente de Ingresos	Venta de productos.

4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados

	<p>Selección de distribuidores y mayoristas.</p>	<p>Implantación de filiales, sociedades participadas que permiten el acceso a la materia prima en el mercado de origen.</p>
--	---	--

4.1.5. Plan de Marketing Internacional





4.1.6. Apoyo institucional

<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Asesoramiento de las oficinas Pexga de la Xunta de Galicia en colaboración con la CEG en Argentina, Francia, USA y Reino Unido.
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Promoción de sus productos en nuevos mercados. <p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Misiones comerciales. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de prospectar nuevos mercados y establecer las primeras relaciones con potenciales clientes y socios.

