



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Alumno: Fernando Pulido Pérez

Julio, 2014

INDICE

1. Introducción	5
2. Presentación del caso práctico: la empresa Smurfit kappa	5
2.1. Información general	5
2.1.1. ¿Qué es Smurfit Kappa?	5
2.1.2. ¿Dónde está presente?	6
2.1.3. Historia	8
2.1.4. Organización y estructura	9
2.1.5. Misión, visión y valores	10
2.2. Proceso de producción: ciclo de uso del papel y aprovisionamiento	12
2.3. Sectores de mercado y de producto	12
2.3.1. Sectores de mercado	12
2.3.1.1. Alimentación y bebida	12
2.3.1.2. Productos de consumo	14
2.3.1.3. Industria	15
2.3.1.4. Papel y embalaje	16
2.3.2. Sectores de producto	17
2.3.2.1. Embalaje	17
2.3.2.2. Papel para cartón ondulado	19
2.3.2.3. Otros papeles y planchas	20
2.3.2.4. Papel recuperado	21
2.3.2.5. Maquinaria de embalaje	22
2.4. Competidores y grupos de interés	22
3. Dirección internacional de la empresa Smurfit Kappa	27
3.1. El entorno empresarial	27
3.1.1. Globalización de Smurfit Kappa	27
3.1.2. Consecuencias de la globalización	28
3.2. Proceso de internacionalización de Smurfit kappa	29
3.2.1. La decisión estratégica de internacionalización	29
3.2.2. Enfoque de recursos y capacidades aplicado a la internacionalización	30
3.3. Enfoque internacional de Smurfit Kappa	31
3.3.1. Partes de una estrategia internacional	32
3.3.1.1. Elección del producto	32

3.3.1.2.	Estrategia comercial	34
3.3.1.3.	Elección del canal de distribución	34
3.3.2.	La selección de mercados exteriores	34
3.4.	Modo de entrada al mercado exterior	35
3.5.	Implantación de la estrategia internacional	36
3.5.1.	Localización y coordinación internacional de las actividades	36
3.5.2.	Criterios de organización de la producción y la tecnología	36
3.5.3.	Diseño organizativo de la compañía internacional	38
4.	Estudio de la nueva estrategia global “Open the future”	39
5.	Entrevista	43
5.1.	Diseño de las cuestiones que se van a plantear	43
5.2.	Desarrollo del trabajo de campo	46
6.	Conclusión	48
7.	Bibliografía	50

RESUMEN

En el presente trabajo de fin de grado el objetivo es analizar la estrategia internacional de la empresa de Smurfit Kappa. Así, se presenta un caso Practico Real que puede ser utilizado en el desarrollo docente de asignaturas del área de Organización de Empresas, especialmente aquellas relacionadas con la Dirección Estratégica y la Dirección internacional de la empresa. Para la elaboración de este Caso Práctico Docente se ha seleccionado la empresa internacional Smurfit Kappa, empresa productora de embalaje de papel líder en el mercado europeo de envases de cartón. El trabajo comienza con un estudio general sobre la empresa, para después centrarse en el entorno empresarial, el proceso de internacionalización, los enfoques internacionales, la decisión sobre el modo de entrada al mercado exterior y la implantación de la estrategia internacional.

Una vez redactado el Caso Práctico, en la segunda parte del trabajo, se describen los aspectos claves para su aplicación a la actividad docente.

ABSTRACT

In the following final year project, the objective is to analyse the international strategy of the company Smurfit Kappa. Thus, a realistic practical case is presented that could be used in the development of teaching subjects in the area of Business Management, especially those related to Strategic Management and International Management of a company. For the preparation of this Practical Teaching Case, the international company Smurfit Kappa has been selected. Smurfit Kappa is a manufacturer of paper packaging and a European market leader in carton containers. This project begins with a general study of the company in order to then focus on the business environment, the process of internationalisation, international approaches, the decision on the entry mode to foreign markets and the implementation of the international strategy. Once the Practical Case is written, the key aspects for their application to teaching are described in the second part of the project.

1. INTRODUCCION

En este trabajo vamos a estudiar la dirección internacional y cooperación empresarial de la empresa internacional Smurfit Kappa. Los objetivos a estudiar empezaran por el análisis de la empresa a nivel general a partir de datos generales como la ubicación, proceso de producción, historia, organización y estructura, proveedores, competidores, grupos de interés, y los sectores de mercado y de productos de la empresa. Después de presentar a la empresa y conocerla nos dedicaremos a aplicar los temas de dirección internacional y cooperación empresarial. En ellos analizaremos los procesos de internacionalización, los enfoques internacionales que tiene la empresa, la tipología de empresa internacional que es, la decisión sobre el modo de entrada en el exterior, y finalmente la implantación de la estrategia internacional. El trabajo finalizara con un caso práctico sobre la nueva estrategia que está llevando a cabo la empresa y con una entrevista a un directivo de la misma.

La razón por la que estudiamos estos objetivos es para poder analizar y estudiar como Smurfit Kappa ha llevado a cabo este proceso para convertirse en líder del mercado de embalaje de papel. Estudiar esta empresa conlleva estudiar una empresa internacional líder del mercado, por lo que estudiar las estrategias que aplique y las decisiones que tome serán importantes y podrán servirnos de guía para poder aplicarlas a empresas que están empezando su proceso de internacionalización.

Para estudiar estos objetivos me he ayudado de la página web de Smurfit Kappa, de los apuntes de la asignatura dirección internacional y cooperación empresarial, de los informes, casos prácticos, reportes, noticias de prensa y videos de YouTube que están subidos en su página web, y de opiniones de directivos y trabajadores de la empresa, ya que las prácticas de empresa las realicé en Smurfit Kappa.

2. PRESENTACIÓN DEL CASO PRÁCTICO: LA EMPRESA SMURFIT KAPPA

2.1. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO. ¹

2.1.1. *¿QUÉ ES SMURFIT KAPPA?*

Smurfit Kappa es una de las principales empresas de embalaje de papel. Número uno en el mercado europeo de envases de embalaje de cartón ondulado, cartón compacto y

¹ Este apartado ha sido elaborado a partir de la información recogida en la página web de la empresa <http://www.smurfitkappa.com/>

embalajes de cartón sólido y número dos en el mercado mundial de producción de envases de cartón ondulado.

Su facturación en 2013 fue de 7,9 billones de euros (ingresos por ventas). Tiene 350 instalaciones y una plantilla de 41.000 personas por todo el mundo. Está presente en 32 países, 21 en Europa y 11 en América.

Es un productor integrado ya que la mayor parte de abastecimiento de materia prima proviene de sus fábricas de papel. Además la compra de fibra recuperada (papel reciclado) y madera se gestiona a través de sus propias redes de recuperación forestales y de compras a terceros. Su principal producción es de cartón ondulado.

Como líder del mercado en ambas regiones (Europa y América), se centra principalmente en las necesidades de los clientes, con un enfoque basado en dirigirse al valor del paquete. La sede de Smurfit Kappa se encuentra en Dublín y tiene sedes regionales en París (Europa) y Miami (América). Sus principales actividades de manera general son: embalaje, papel, reciclaje y explotación forestal.

2.1.2. ¿DÓNDE ESTÁ PRESENTE?

Su cobertura geográfica y estructura les proporciona una base excelente para impulsar buenas prácticas e innovación. Ésto les permite llevar su conocimiento y experiencia adquirida a nivel mundial hasta sus clientes locales. El mercado del cartón ondulado es un mercado local y debido al importante impacto del coste de transporte, las fábricas que producen los embalajes deben estar ubicadas próximas a sus clientes (en un radio de 300 kilómetros aproximadamente).

La compañía cuenta con los siguientes tipos de fábricas:

Virgin Mills: Fábricas de elaboración de papel *kraft* a partir de celulosa de madera.

Recycled Paper and Board Mills: Fábricas de elaboración de papel a partir de papel reciclado.

Corrugated: Fábricas de cartón ondulado.

Cartons: Fábricas de cartón y cartoncillo.

Paper Sacks: Fábricas de sacos y bolsas de papel *kraft* a partir de celulosa de madera.

Recovered Fibre: Recuperación de papel para reciclar.

Other: Otros, fábricas de otras especialidades: pegatinas, papeles especiales, etc.

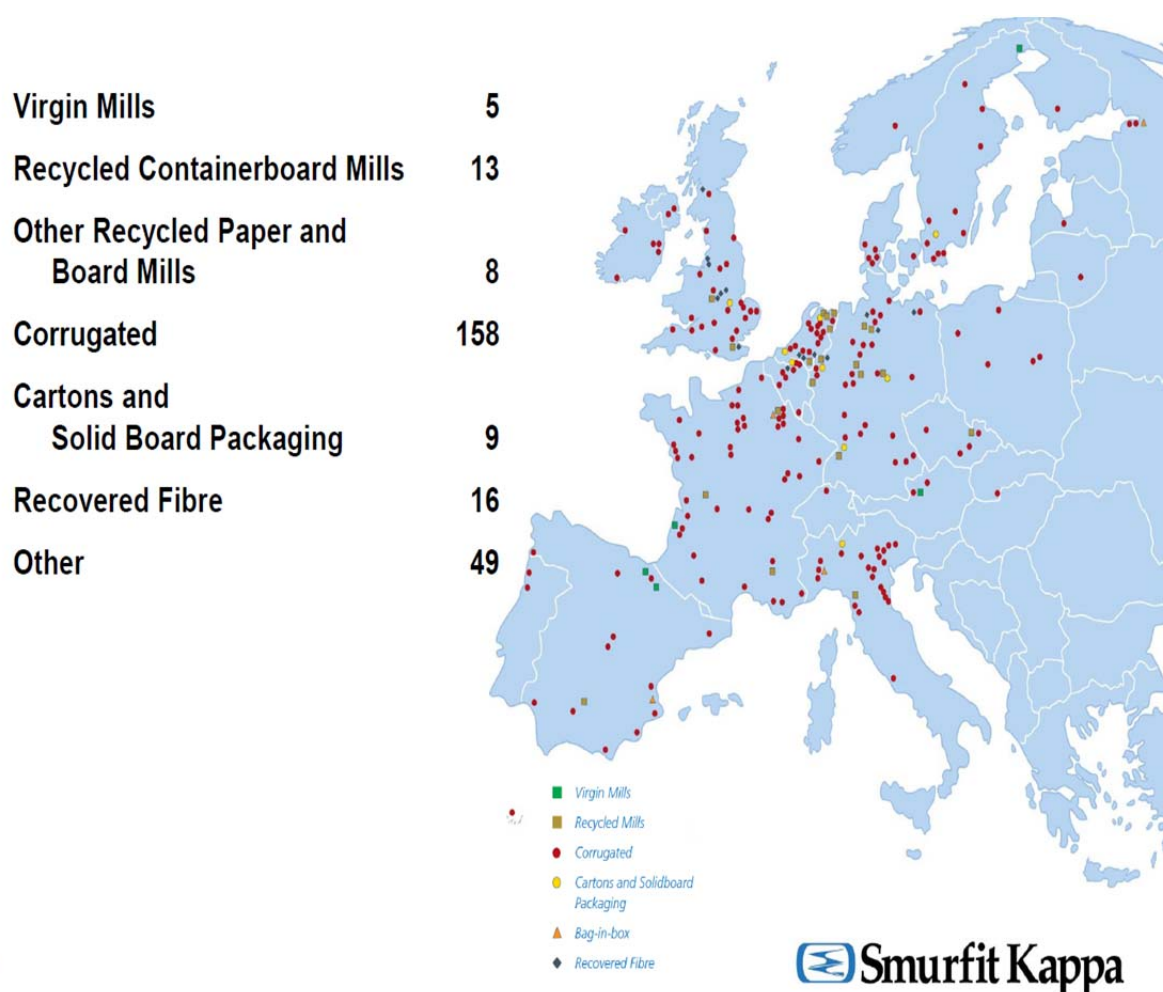
Sus instalaciones en Europa están ubicadas en:

Alemania, Austria, Bélgica (FR), Bélgica (NL), Dinamarca, Eslovaquia, España, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rusia, Suecia y Suiza. (ver figura 2.1)

Sus instalaciones en América están ubicadas en:

Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, México, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela. (ver figura 2.2)

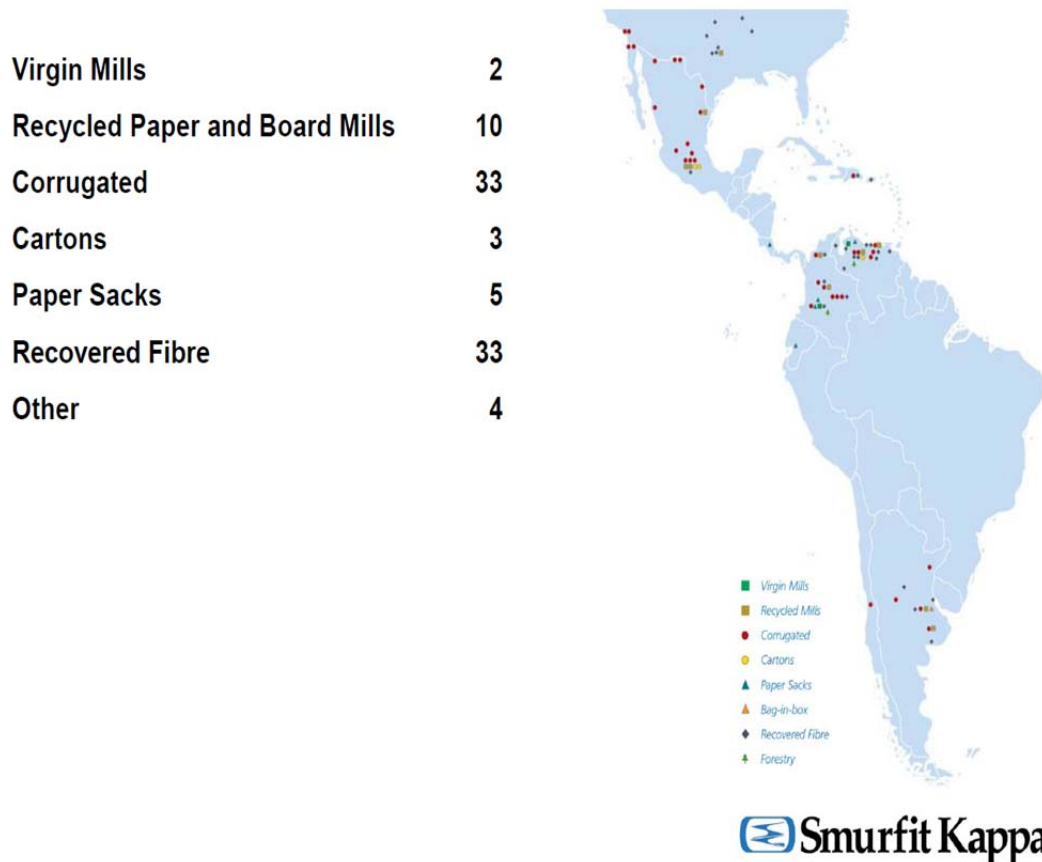
Figura 2.1. Fábricas de Smurfit Kappa en Europa.



Fuente: Smurfit Kappa Group Presentation; link:

<http://www.smurfitkappa.com/Resources/Documents/SmurfitKappaGroupPresentation.pdf>

Figura 2.2. Fábricas de Smurfit Kappa en América.



5

Fuente: Smurfit Kappa Group Presentation; link:

<http://www.smurfitkappa.com/Resources/Documents/SmurfitKappaGroupPresentation.pdf>

2.1.3. HISTORIA

La empresa fue fundada en Rathmines, Dublín en 1934 y fue adquirida por el Sr. Jefferson Smurfit en 1938. Entró en Bolsa en Irlanda en 1964 y adquirió participación en Time Industries, una industria de Chicago de papel y envases. Jefferson Smurfit creció bajo la dirección de su hijo, Tony Smurfit, quien se convertiría en presidente ejecutivo en 1977. Fusionó el negocio con un 46% de propiedad con Stone Container Corporation para formar Smurfit- Stone Container Corporation en 1998. Jefferson Smurfit adquirió mediante un *management buyout*, Civen Limited y CVC Capital Partners en 2002, toda esta adquisición nueva fue financiada por Madison Dearborn que es una de las diez primeras firmas de inversión de capital privado del mundo. La empresa se fusionó con Kappa Packaging en 2005 cambiando su nombre por el de Smurfit Kappa y fue objeto de oferta pública en 2007. En

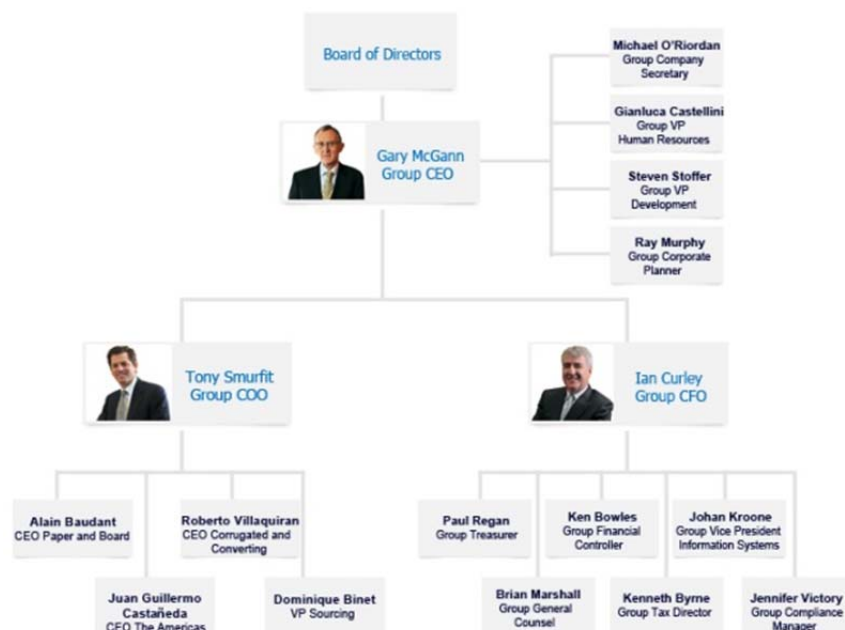
2012 compró Orange Contairner, una compañía empacadora con sede en EE.UU. por 340 millones de dólares.

2.1.4. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

Gary McGann nacido en 1950 fue nombrado Director Ejecutivo del Grupo Smurfit Kappa en 2002. Anteriormente fue Presidente y Director Operaciones del Grupo Smurfit Kappa desde enero de 2000. Se incorporó al grupo en 1998 como Director Financiero. Ha sido vital para el éxito continuo de la compañía, ha presidido los periodos de transición importantes como la fusión de la compañía y la salida a bolsa. Ha conseguido resultados excelentes a pesar de las difíciles condiciones y a la presión sobre la bajada del papel en Europa.

Tony Smurfit nacido 1963 fue nombrado Director General de Operaciones del grupo en 2002. Ha trabajado en diversas partes del Grupo Smurfit Kappa tanto en Europa como Estados Unidos desde que se unió al Grupo Smurfit Kappa hace más de veinte años. Fue consejero delegado de Smurfit Kappa Francia y de 1999 a 2002 fue Presidente Ejecutivo de Smurfit Kappa Europa.

Figura 2.3. Organización y Estructura de Smurfit Kappa.



Fuente: página web de la empresa; link:

<http://www.smurfitkappa.com/vHome/es/AboutUs/OrganisationAndManagement/Paginas/Default.aspx>

Ian Curley nacido en 1962 fue nombrado Director Financiero del Grupo Smurfit Kappa en enero del 2000. Se incorporó al Grupo en 1989 habiendo trabajado anteriormente para una serie de empresas multinacionales en Irlanda. (ver figura 2.3)

2.1.5. MISION, VISION Y VALORES.

La visión de Smurfit Kappa es ser la compañía de referencia del sector de embalajes basados en papel.

La misión de Smurfit Kappa es proporcionar soluciones de embalaje y suministrar productos adecuados a las necesidades de sus mercados, de una forma sostenida, fiable, consistente e innovadora.

La misión y visión se conseguirán a través de los siguientes objetivos:

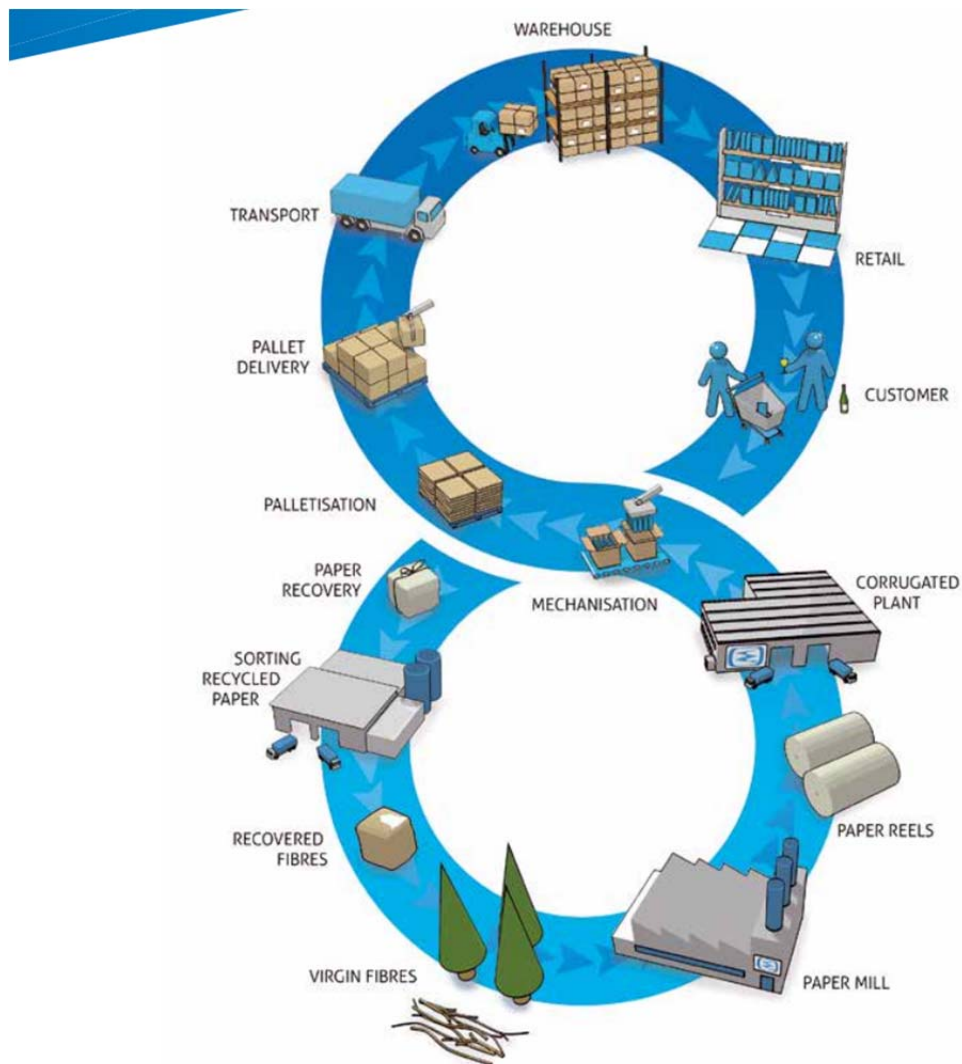
- Invirtiendo en personal, equipos y procesos para la mejora continua.
- Aplicando los más altos niveles de seguridad, higiene y respeto al medio ambiente.
- Inspirando en sus empleados un sentimiento de satisfacción en sí mismos, en sus familias y en su organización.
- Consiguiendo el respeto y reconocimiento de la comunidad a la que sirven.
- Trabajando en estrecha colaboración con sus proveedores para el desarrollo y el beneficio mutuo.
- Generando un retorno atractivo para sus accionistas y superando a su competencia.
- Colaborando en mejorar la posición del Grupo Smurfit Kappa como líder mundial en el sector.

2.2. PROCESO DE PRODUCCION: CICLO DE USO DEL PAPEL Y APROVISIONAMIENTO.

El ciclo empieza en la explotación maderera y la conversión en fibra virgen (*virgin fibres*). La celulosa obtenida a partir de madera se transforma en bobinas de papel en la fábrica de papel (*paper mil y paper reels*). Las bobinas de papel se llevan a las fábricas de cartón ondulado (*corrugated plant*) y se produce la plancha de cartón. Esta plancha de cartón se puede enviar para que la manipule el cliente o se puede manipular dentro de la propia fábrica de cartón, y enviar al cliente ya convertida en cajas de cartón (*mechanisation y palletisation*). Se transporta y se lleva a los almacenes del cliente (*warehouse*) donde este ya introduce sus mercancías en las cajas de cartón. Del cliente van a los establecimientos de compra donde el cliente adquiere el producto con su correspondiente embalaje. Una vez desembalada la mercancía los clientes finales pueden volver a introducir el papel en el ciclo

depositándolo en los contenedores de recuperación (*paper recovery*). Estos contenedores son llevados a las plantas de reciclado (*sorting recycled paper*) donde se clasifica y empaquetan. A continuación este papel reciclado (*recovered fibres*) vuelve a las fábricas de papel para volver a entrar en el proceso de producción de bobinas de papel. (ver figura 2.4).

Figura 2.4. Ciclo de uso del papel.



Fuente: sustainable development report 2012; link:

http://www.smurfitkappa.com/Resources/Documents/Smurfit%20Kappa_Sustainable_Development_Report_2012.pdf

En relación al aprovisionamiento, la función de compras la coordinan los responsables de categoría de producto, que consiste en un equipo de expertos y de responsables de compras de cada país, región o área de negocio. Este equipo de cada región

se encarga de la estrategia de aprovisionamiento, de la negociación de precios y de la asignación de volúmenes.

Las categorías de aprovisionamiento son:

Sustancias químicas, mandriles, troqueles y clichés, energía, carretillas, colas, tintas, equipos informáticos, alquiler de vehículos, piezas de repuesto en general (MRO), equipos y piezas originales (OEM), material de oficina, material de embalaje (plásticos), palets, vestiduras para industria de papel, pasta de papel, almidón, telecomunicaciones, mano de obra temporal, transporte y logística, viajes.

2.3. SECTORES DE MERCADO Y DE PRODUCTO.

Los productos de Smurfit Kappa se pueden dividir en sectores de Mercado o sectores de Producto.

2.3.1. SECTORES DE MERCADO

En los sectores de mercado se encuentra la alimentación y bebida, los productos de consumo, la industria y el papel y embalaje. A todos ellos nos referimos brevemente a continuación.

2.3.1.1. ALIMENTACIÓN Y BEBIDA

Influir en el comportamiento del consumidor en el punto de venta es esencial para alcanzar el éxito en ventas. En un entorno comercial sumamente competitivo, nuestros clientes comprenden la necesidad de hacer destacar sus productos de los demás y atraer la atención del consumidor. Desde alimentos frescos a alimentos procesados y desde mercancías secas a húmedas, disponen de la solución de embalaje ideal para satisfacer sus necesidades. Tanto si su producto alimenticio se envasa en lata como en botella, bolsa o cartón, diseñan todo el embalaje secundario a medida de las necesidades de su producto, marketing y cadena de suministro. Todo el embalaje primario que debe estar en contacto directo con alimentos se somete a pruebas que garantizan su conformidad con la legislación correspondiente. El desglose de este sector de mercado es el siguiente:

- **Panadería y pastelería:** El embalaje para este sector mantiene el producto fresco y protegido y cumple las normas más estrictas de higiene alimentaria. Desde el horneado al consumidor los productos tienen que llegar en perfecto estado. Este tipo de embalaje capta la atención del consumidor desde el lineal.
- **Bebidas:** La selección de bebidas cada vez es mayor por eso resulta esencial para las marcas captar la atención del consumidor. Smurfit Kappa comprende los requisitos

operativos de sus clientes de las líneas de enlatado y embotellado de alta velocidad y colaboran con estas para maximizar la eficacia de la línea y minimizar el desperdicio y ahorrar en costes.

- **Confitería:** Este tipo de embalaje para este mercado trata de captar la atención del consumidor en el punto de venta, ya sea en estanterías, cajas o al final del lineal. Trabajando en colaboración con los responsables de marcas, su propósito es maximizar el potencial de ventas del cliente mediante la creación de un vistoso embalaje para sus líneas convencionales, promocionales y de temporada.
- **Lácteos:** Es una de las categorías de consumo de más rápido desarrollo en un mercado sumamente competitivo. Son proveedores líderes de embalaje para el mercado de productos lácteos y cuentan con una dilatada experiencia en el cumplimiento de requisitos funcionales y de imagen. Ofrecen una amplia gama de soluciones probadas y comprobadas de cartón ondulado y compacto, así como de maquinaria de embalaje.
- **Frutas y verduras:** Son proveedores líderes de embalaje para el mercado de las frutas y verduras, comprenden las necesidades de los agricultores, los envasadores y los vendedores. Su gama de soluciones de embalaje, avalada por su experiencia técnica en maquinaria de embalaje, tiene como propósito optimizar la velocidad de las líneas de embalaje, maximizar el espacio tanto en el transporte como en tienda y reducir el riesgo de que se ocasionen daños en los productos.
- **Carnes, aves y pescado:** Cuentan con una dilatada experiencia en el embalaje de carnes, aves y pescados, ya sea para productos frescos, congelados o al vacío. Para el suministro de grandes volúmenes desde la granja hasta los fabricantes, disponen de una amplia gama de soluciones de embalaje para el transporte destinadas a proteger los productos del cliente. Todo el embalaje que debe estar en contacto directo con alimentos se somete a pruebas que garantizan su conformidad con la legislación correspondiente. Para el transporte desde los fabricantes hasta los retailers, disponen de una gama de soluciones de embalaje de consumo diseñadas para prolongar la vida útil del producto del cliente, así como de vistosas soluciones de embalaje para captar la atención del consumidor en la tienda.

2.3.1.2. *PRODUCTOS DE CONSUMO.*

Dentro del sector de mercado de productos de consumo se recogen seis categorías a las que hacemos referencia a continuación.

- **Electrónica:** Comprenden la necesidad de crear soluciones que permitan embalar fácilmente y que eliminen el riesgo de ocasionar daños en el producto durante el transporte. Gracias al uso de métodos científicos demostrados, suministran soluciones de embalaje adecuadas para su finalidad, rentables y sostenibles. Para una presentación óptima de los artículos electrónicos del cliente, podemos añadir impresión de alta calidad en todo el embalaje, maximizando así la imagen de marca y el atractivo para el consumidor. Todas las soluciones de embalaje fabricadas con papel son 100% reciclables por parte del usuario final.
- **Flores:** Todo el embalaje está diseñado para garantizar que las flores lleguen a su destino en perfectas condiciones. Para el mercado de exportación, el embalaje está diseñado para ofrecer los niveles de resistencia al agua, estabilidad y aislamiento necesarios para satisfacer los requisitos físicos de su cadena de suministro, ya sea en el transporte por aire o por carretera. Para el mercado de la venta de flores, el embalaje está diseñado para dar respuesta a los requisitos de la cadena de suministro del cliente y a sus requisitos de comercialización. Gracias a la impresión de alta calidad, el cliente puede optimizar la presentación en tienda y alcanzar sus objetivos de marketing.
- **Mobiliario:** Soluciones de embalaje que ofrecen máxima protección para productos grandes, voluminosos o pesados. Comprenden la necesidad de crear soluciones que permitan embalar fácilmente y que eliminen el riesgo de ocasionar daños en el producto durante el transporte. Gracias al uso de métodos científicos demostrados, suministran soluciones de embalaje adecuadas para su finalidad, rentables y sostenibles. Nuestra gama de soluciones de embalaje heavy duty, XXL y de protección está diseñada para ofrecer el nivel de resistencia y de protección necesarios para satisfacer los requisitos físicos de la cadena de suministro. Todas las soluciones de embalaje fabricadas con papel son 100% reciclables por parte del usuario final.
- **Perfumería y cosmética:** Soluciones de embalaje sostenibles que ofrecen protección y seguridad con una potente imagen de marca. Debido al gran abanico de posibilidades con las que se encuentra el cliente, comprenden la necesidad de hacer destacar sus productos de los demás para atraer la atención del cliente. Tanto si se trata de cumplir los requisitos de transporte y seguridad del embalaje farmacéutico,

como si se trata de satisfacer los requisitos de comercialización e imagen del embalaje de productos de cosmética y cuidado personal, ofrecen una amplia gama de soluciones adecuadas.

- **Droguería y limpieza:** Todo el embalaje está diseñado a medida de las necesidades exactas del producto, marketing y cadena de suministro y también está creado para mejorar la experiencia del consumidor. Embalaje diseñado para satisfacer las necesidades de imagen y de funcionalidad en la tienda y en el hogar. En un entorno comercial sumamente competitivo, comprenden la necesidad de hacer destacar sus productos de los demás para atraer la atención del consumidor. Ya sean productos de limpieza líquidos, en pastillas o en polvo: disponen de una amplia gama de soluciones de embalaje primario y secundario para dar respuesta a las necesidades exactas de su producto, marketing y cadena de suministro. Desde paquetes para grandes volúmenes a prácticos envases para la venta al detalle, las innovadoras y llamativas soluciones de embalaje dejan patente la practicidad y la capacidad de captar al máximo la atención del cliente.
- **Tabaco:** Ofrecen soluciones de embalaje sostenibles para promocionar y proteger sus productos. Su embalaje está diseñado para garantizar que sus productos lleguen a su destino en perfectas condiciones. Para el transporte de grandes volúmenes de hojas de tabaco, su embalaje está diseñado para ofrecer unos óptimos niveles de resistencia y aislamiento y responder a los requisitos de su cadena de suministro. Para productos de tabaco especializados, su gama de embalaje promocional o de regalo combina diseños innovadores con impresión de alta calidad que aportan un valor añadido al producto del cliente y que le permiten alcanzar sus objetivos de marketing.

2.3.1.3. *INDUSTRIA.*

A continuación se presentan las dos principales categorías del sector de la industria.

- **Automoción:** Soluciones de embalaje que ofrecen máxima protección para artículos de automoción de gran valor. Comprenden la necesidad de disponer de un embalaje y un inventario eficaces y aplican principios de fabricación para el suministro just in time. Tanto si se trata de embalar componentes grandes como pequeños, ligeros o pesados, emplean métodos científicos demostrados para suministrar soluciones de embalaje adecuadas a su finalidad, rentables y sostenibles. La gama de productos, incluidos los envases anticorrosión y anti rasguños, está diseñada para ofrecer el nivel

de resistencia y de protección necesarios para satisfacer los requisitos físicos de la cadena de suministro.

- **Sustancias químicas:** Soluciones de embalaje para casos en los que la protección y la seguridad son primordiales. Diseñan soluciones de embalaje que se puedan manipular de forma segura y que transmiten claramente las advertencias sobre el producto, eliminando el riesgo de ocasionar daños durante el transporte. Ya sea cumpliendo los requisitos legales para el embalaje de artículos peligrosos como satisfaciendo las necesidades de transporte y seguridad de las sustancias químicas industriales, ofrecen una amplia gama de productos adecuados fabricados en cartón ondulado o compacto. Mediante el uso de métodos científicos demostrados, todos sus productos están diseñados y calculados para ofrecer los niveles exactos de resistencia y protección necesarios para responder a los requisitos físicos de su cadena de suministro.

2.3.1.4. *PAPEL Y EMBALAJE*

Las siguientes categorías de este sector de mercado se caracterizan porque los productos de esta categoría son el producto final de las fábricas de *paper mil*.

- **Cartón ondulado:** Suministro responsable de papel y cartón para la fabricación de embalajes sostenibles. El objetivo es comprender mejor, e incluso anticiparse a las necesidades de papel y de cartón del cliente, mantener el más alto nivel de servicio y aportar un excelente valor añadido. Para la fabricación de cartón ondulado, ofrecen la más amplia gama de *kraftliner* y *testliner* crudo y blanco, así como onda reciclada y semiquímica. Para la fabricación de embalaje de cartón ondulado, suministran planchas de cartón ondulado disponibles en una gran variedad de combinaciones de onda y de liner para dar respuesta a los requisitos exactos del cliente.
- **Cartoncillo:** Suministro responsable de papel y cartón para la fabricación de embalaje sostenible. El objetivo es comprender mejor, e incluso anticiparse, a las necesidades de cartón, mantener el más alto nivel de servicio y aportar un excelente valor añadido. Para la fabricación de embalaje de cartoncillo, suministran planchas de cartoncillo disponibles en una completa gama de pesos para distintas aplicaciones de embalaje y distintos mercados. También disponen de máquinas de conversión capaces de dar respuesta a los requisitos de embalaje de cartoncillo de los clientes.
- **Papel:** Ofrecen un suministro responsable de materias primas para la fabricación sostenible de productos de papel. El objetivo es comprender mejor, e incluso anticiparse a las necesidades de papel, mantener el más alto nivel de servicio y aportar

un excelente valor añadido. También suministran papel reciclado. Avalan la lista de la normativa EN643 de calidades estándar de papel y cartón reciclado de la Confederación de Industrias Papeleras Europeas (CEPI). Para la fabricación de papel kraft, suministran pasta de madera. La pasta tiene la certificación forestal FSC y está fabricada a partir de eucaliptos procedentes de plantaciones forestales adecuadamente gestionadas.

- **Cartón compacto:** Realizan un suministro responsable de papel y cartón para la fabricación de embalaje sostenible. El objetivo es comprender mejor e incluso anticiparse a las necesidades de papel y de cartón, mantener el más alto nivel de servicio y aportar un excelente valor añadido. Para la fabricación de cartón compacto, ofrecen una amplia gama de kraftliners y testliners en crudo y en blanco. Para la fabricación de embalaje de cartón compacto, suministran planchas de cartón compacto disponibles en una amplia gama de pesos para distintas aplicaciones de embalaje y distintos mercados.

2.3.2. SECTORES DE PRODUCTO:

En los sectores de producto se encuentran embalaje, papel para cartón ondulado, otros papeles y planchas, papel recuperado, maquinaria de embalaje y productos forestales.

A todos ellos nos referimos brevemente a continuación.

2.3.2.1. EMBALAJE.

Dentro del sector de embalaje se recogen diez categorías a las que hacemos referencia a continuación. Todos estos embalajes abarcan casi todos los sectores de mercado.

- **Embalaje bag in box:** Una innovadora solución de embalaje diseñada para prolongar la vida útil de los productos de alimentación líquidos o semilíquidos. Al desarrollar su actividad en Europa y América, juegan un importante papel a nivel internacional en los mercados del embalaje y de los grifos Bag-in-Box, ocupando una posición competitiva líder en el mercado. La caja exterior ofrece una protección excepcional durante el transporte y gracias a su impresión de alta calidad atrae la atención del consumidor en tienda. Cada bolsa está específicamente fabricada para conservar el líquido del interior en perfecto estado. La gama Vitop® de grifos, cierres, dispensadores y asas puede satisfacer las necesidades de dispensación y manipulación del cliente. Además, también suministran maquinaria de llenado y embalaje a fin de ofrecer una solución totalmente integrada.

- **Embalaje estándar:** Embalaje diseñado para libros, teteras, juguetes o zapatos. Sea cual sea el producto del cliente, diseñan el embalaje a medida para su producto. El objetivo de este embalaje es ayudar a vender más al cliente, ahorrar más y proteger los productos del cliente.
- **Embalaje de consumo (uso no alimenticio):** Embalaje diseñado para satisfacer las necesidades de imagen en el puesto de venta del cliente. El enfoque holístico del embalaje de consumo tiene en cuenta las necesidades de fabricantes, distribuidores y consumidores. Sea cual sea el producto o la ruta de comercialización de la empresa, diseñan todo el embalaje a medida de las necesidades exactas del producto, marketing y cadena de suministro del cliente.
- **Embalajes para alimentación:** Soluciones de embalaje que mantienen el producto fresco y protegido y que cumplen las normas más estrictas de higiene alimentaria. Comprenden la necesidad de que los productos lleguen a su destino en perfecto estado. La gama de embalaje alimentario garantiza que los productos se mantendrán frescos y protegidos cumpliendo, al mismo tiempo con toda la legislación correspondiente sobre higiene alimentaria. Cuidan del suministro de grandes volúmenes, en el que la protección durante el transporte es de vital importancia, y del suministro a tiendas, donde se requieren soluciones de embalaje llamativas que capten al máximo la atención del consumidor en las estanterías.
- **Embalaje industrial:** Este tipo de embalaje se caracteriza por ser un embalaje sostenible que protege los productos de los clientes. La gama de productos de cartón ondulado y compacto industrial está diseñado para ofrecer unos óptimos niveles de resistencia y protección. Están diseñados para productos grandes y pesados.
- **Bolsas y sacos de papel:** Todas sus bolsas y sacos están fabricadas en papel con certificación forestal FSC y son 100% reciclables. Como líderes en el suministro de bolsas y sacos, disponen de una dilatada experiencia en el suministro de productos tanto de uso industrial como comercial. Su gama de bolsas y sacos de papel de uso industrial se utiliza tanto para el llenado automático y como el de productos en polvo, granulados o sueltos, y están diseñadas para dar respuesta a los requisitos físicos de la cadena de suministro del cliente. También fabrican las bolsas de papel utilizadas en entornos comerciales para ayudar al consumidor con la manipulación y el transporte de los artículos adquiridos.

- **Expositores en punto de venta:** Influir sobre la conducta del consumidor en el punto de venta es esencial para alcanzar el éxito. Los expositores en puntos de venta están diseñados a medida para cumplir los objetivos de marketing marcados por los clientes. Emplean una estructura y un diseño gráfico creativo con el fin de mejorar el impacto de la marca y aumentar las ventas. Ofrecen un servicio totalmente integrado que incluye el diseño, la fabricación, el embalaje exterior y la distribución de los expositores para el cliente en el punto de venta.
- **Embalaje postal:** Producen soluciones de embalaje flexibles que ofrecen máxima protección a los productos. Comprenden la necesidad de crear soluciones que permitan embalar fácilmente el producto y que eliminen el riesgo de ocasionar daños en el mismo durante el transporte.
- **Embalaje protector:** Ofrecen soluciones que permiten embalar fácilmente y que están diseñadas para eliminar daños en los productos. Comprenden la necesidad de crear soluciones flexibles que ofrezcan una máxima protección a los productos. Tanto si se trata de embalar productos individuales o múltiples, ligeros o pesados, emplean métodos científicamente probados para suministrar soluciones de embalaje adecuadas a su finalidad, rentables y sostenibles. Su gama de productos de embalaje fabricados con cartón ondulado y compacto está diseñada para ofrecer el nivel de resistencia y de protección necesarios para satisfacer los requisitos físicos de la cadena de suministro.
- **Embalaje comercial:** Este embalaje se caracteriza por tener un diseño innovador con impresión de alta calidad para así maximizar el impacto de la marca y aumentar las ventas. Influir en la conducta del consumidor mediante este embalaje es esencial para alcanzar el éxito en las ventas de nuestros clientes.

2.3.2.2. *PAPEL PARA CARTÓN ONDULADO*

A continuación se presentan las diferentes calidades de papel para cartón ondulado. Con estas calidades se hace el producto final de las *paper mil*. Estas calidades son las más utilizadas.

- **Kraftliner crudos:** Esta elaborado con fibra 100% virgen de madera blanda sin blanquear. A su extraordinaria resistencia se unen su excelente capacidad de fluidez y unas muy buenas propiedades de impresión.
- **Testliner crudos:** Es un producto de doble capa elaborado 100% con fibras recicladas. La tonalidad de color está garantizada mediante sistemas de control especiales.

- **Flutings reciclados de altas prestaciones:** Producto que está elaborado 100% con fibras recicladas seleccionadas. El almidón que se le añade garantiza sus propiedades de resistencia.
- **Flutings semi-químicos:** Producto elaborado con un 80% de fibras de madera dura y un 20% de fibras de madera blanda. Ofreciendo un alto rendimiento y un comportamiento excelente. Propiedades de resistencia garantizadas.
- **Kraftliner blancos:** El Kraftliner estucado de alto gramaje es un producto de doble capa. La capa superior con estucado de alto gramaje está elaborada con fibras de madera dura blanqueada de calidad superior y la capa base es de fibras de madera blanda.
- **Testliner blancos:** Este producto está fabricado en una máquina de papel cilíndrica a partir de varias capas. La capa superior está elaborada con fibras de pasta *kraft* de eucalipto blanqueada, la capa posterior está fabricada con fibras limpias recicladas.

2.3.2.3. OTROS PAPELES Y PLANCHAS

Aparte de las calidades mencionadas anteriormente también existen otras calidades menos usadas que se detallan a continuación.

- **Papel para mandriles:** Cartón multicapa fabricado íntegramente con papel recuperado con certificación forestal. Este cartón se utiliza en diversas aplicaciones en las que la calidad de impresión no es un requisito fundamental.
- **Planchas de cartón ondulado:** Es un cartón ondulado ligero pero duradero, disponible en una amplia gama de combinaciones para dar respuesta a sus necesidades. Proporciona un ahorro de espacio durante el transporte y el mantenimiento.
- **Cartoncillo:** Se trata de un producto multicapa, las capas de la parte superior e inferior son de color crudo limpio, realizadas con fibras vírgenes con certificación forestal. El producto se utiliza en cartoncillo, sobre todo en artículos de consumo.
- **Papel kraft fibra virgen:** Papel elaborado al 100% con fibra virgen y se utiliza para envolver y para bolsas comerciales. Este embalaje es el mejor cuando se requiere un embalaje sostenible con una gran resistencia.
- **Papel pre-impreso:** Este papel se elabora a partir de un proceso de impresión flexográfico. Tiene un acabado de alta calidad, y unos colores vivos y llamativos.

- **Papel para impresión y escritura:** Papel 100% fabricado con fibras de eucalipto y es ideal para la impresión dimensionada y como papel de escritura, gracias a sus buenas propiedades de superficie, resistencia y composición.
- **Papel kraft para sacos:** Semiextensible y realizado íntegramente con fibra virgen larga. El papel para sacos es una solución de embalaje sostenible ideal para el uso con materiales de alta resistencia. Se recomienda para productos industriales que requieran un llenado a gran velocidad.
- **Planchas de cartón compacto:** Es un cartón laminado, que mediante el laminado de distintos papeles, es posible alcanzar una amplia gama de propiedades que hacen que este sea un cartón muy versátil.

2.3.2.4. PAPEL RECUPERADO

Estas calidades de papel provienen de las empresas de papel reciclado, actualmente Smurfit Kappa tiene sus propias empresas de reciclaje (Smurfit Recycling) a las que les compran el papel recuperado para introducirlo en el ciclo del papel. Estas calidades son la materia prima de las *paper mil*.

- **Calidades altas:** Entre el papel recuperado de estas calidades se ofrece encuadernación libre de madera, papel carta blanco libre de madera, cartón blanco multicapa con mucha impresión, cartoncillo blanco multicapa, cartoncillo blanco multicapa sin impresión, papel blanco de pasta mecánica, estucado y sin estucar, papel blanco de pasta mecánica con papel estucado, papel blanco estucado libre de madera y sin cola, recorte blanco, recorte blanco libre de madera, recorte blanco libre de madera sin estucado, cartoncillo blanqueado al sulfato sin impresión.
- **Calidades kraft:** Kraft utilizado, cartón kraft ondulado sin usar, cartón ondulado sin utilizar, kraft ondulado utilizado, recorte nuevo de cartón ondulado.
- **Calidades intermedias:** papel de oficina clasificado, periódicos, periódicos sin vender, periódicos sin vender (no se permite material con impresión flexográfica), recorte blanco con mucha impresión, recorte blanco con mucha impresión, sin cola, recorte blanco ligeramente impreso, recorte blanco ligeramente impreso sin cola, revistas a color libre de madera.
- **Calidades convencionales:** mezcla de papel y cartón (clasificado), cartoncillo gris, envases de cartón usados, mezcla de periódicos y revistas, papel y cartón ondulado de supermercado.
- **Calidades especiales:** Embalajes mezclados.

2.3.2.5. *MAQUINARIA DE EMBALAJE*

Sistemas de embalaje a final de línea que ofrecen una solución de embalaje completa. La velocidad y la fiabilidad en su línea de producción son factores clave para comercializar sus productos de la forma más eficaz y rentable posible. Las operaciones de sistemas mecanizados proporcionan un servicio de asesoramiento para garantizar que la solución de maquinaria de embalaje que le suministran cumpla el más alto nivel de rendimiento al más bajo coste. Desde la optimización de la velocidad de la línea, a la facilidad de manejo, la mayor fiabilidad y hasta la adaptación a la base de la máquina, le suministran el producto perfecto para satisfacer las necesidades de embalaje de su final de línea. A continuación se presentan los diferentes tipos de máquinas.

- **Máquinas de bag in box:** Se ofrece asesoramiento sobre máquinas de envasado, se venden máquinas de inserción de asas, máquinas de llenado automático Bag in box BIB 900, máquina de llenado Bag in box semiautomática y máquina de llenado Bag in box BIB 700 totalmente automática.
- **Máquinas de cartón ondulado y cartón compacto:** Aplicadores de tapas, asesoramiento sobre maquinaria de envasado, encajadora wraparound y bandejas, encajadoras, paletizadores, robótica, unidades de cierre y sellado de estuches, unidades de montaje de bandejas, unidades de montaje de cajas.
- **Máquinas de cartoncillo:** Asesoramiento sobre maquinaria de envasado, encajadora wraparound y bandejas, encajadoras, paletizadores, robótica.

2.3.2.6. *PRODUCTOS FORESTALES:*

A continuación se presenta la categoría de producto menos usada, pero también la más ecológica.

- **Pasta:** Es la materia prima ideal para papel de impresión y escritura así como para papel *tissue*. El producto dispone de la certificación FSC en la cadena de custodia, lo que garantiza la adecuada gestión forestal.
- **Plantas semillero:** La calidad de sus semilleros es el resultado de 35 años de investigación genética y de una innovadora tecnología de vivero. Estos semilleros tienen la certificación forestal FSC y forman parte de su proyecto de gestión adecuada de plantaciones forestales.

2.4. *COMPETIDORES Y GRUPOS DE INTERES.*

En este subepígrafe hacemos una breve referencia a los competidores y los grupos de interés de la compañía Smurfit Kappa tal y como se observa en la figura 2.5.

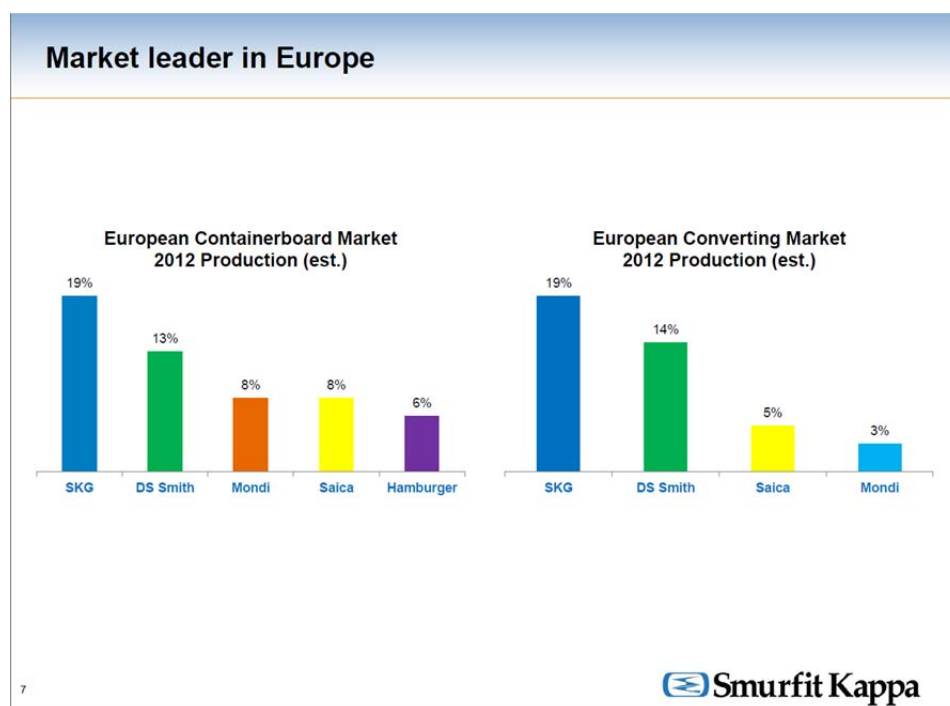
Los principales competidores de Smurfit Kappa Group son:

- **DS Smith:** fundada por David Solomon Smith en 1940, su sede principal se encuentra en Euston Road, Londres. Aparte de la fabricación de papel y cartón, también se dedica a la venta de envases de plástico.
- **Mondi:** empresa global que se fundó en 1967 en Sudáfrica. Tiene plantas de producción en 31 países. Sus principales operaciones se encuentran en el centro de Europa, Rusia, América y Sudáfrica. Su principal sector al que se dedica es el industrial, produciendo bolsas especialmente robustas para el sector industrial.
- **Saica:** empresa española fundada hace 70 años, es una empresa familiar española que desarrolla y produce soluciones sostenibles para embalaje de papel y cartón ondulado.
- **Hamburger:** fundada en 1853 por Wilhelm Hamburger en Pitten, Austria. La principal actividad de esta fábrica cuando fue fundada era la fabricación de pasta.

Como se puede apreciar en la figura 2.5 Smurfit Kappa es la líder del mercado tanto en el mercado de *Contaierboard* como en el de *converting*. (Ver figura 2.5.).

La compañía considera que el diálogo continuado, abierto y constructivo con sus distintos grupos de interés en todos los países y las zonas en las que desarrollan su actividad tiene una importancia fundamental.

Figura 2.5. Principales competidores de Smurfit Kappa.



Fuente: Smurfit Kappa Group Presentation; link:

<http://www.smurfitkappa.com/Resources/Documents/SmurfitKappaGroupPresentation.pdf>

A continuación se especifican los distintos grupos de interés.

- **Clientes**

Refuerzan continuamente el compromiso con sus clientes y, a su vez, con los clientes de nuestros clientes (p.ej., distribuidores) en cuestiones clave de sostenibilidad. La cuestión más apremiante para los clientes es el abastecimiento sostenible de fibra y, al mismo tiempo, están centrados también en otras áreas como la huella de carbono, el reciclaje, la utilización del agua, la transparencia, la responsabilidad social corporativa, etc. Estas interacciones con sus clientes se pueden dar en forma de colaboración en proyectos de sostenibilidad específicos, asistencia a conferencias de clientes o apoyando iniciativas de sostenibilidad específicas del cliente.

- **Empleados**

Sus empleados son la clave de su éxito. Otorgan una gran importancia a su seguridad, salud y bienestar. Existen numerosas actividades de formación para sus empleados, que abarcan desde la formación en un trabajo específico, a cursos de gestión avanzada, tanto a nivel interno como externo. Existe una amplia interacción entre sus directivos y los representantes de sus empleados a través de los distintos organismos de representación de los trabajadores. Su código de conducta empresarial refleja la forma en la que dirigen su empresa y el importante papel que en ella desempeñan sus empleados.

- **Inversores**

Existe un amplio programa que incluye exposiciones itinerantes y jornadas para inversores en las que analistas e inversores tienen la oportunidad de entablar un diálogo con altos directivos de operaciones. Las reuniones individualizadas, las conferencias telefónicas y la participación en conferencias de inversores del sector también forman parte de sus iniciativas de relaciones con el inversor.

- **Proveedores**

Además de los habituales niveles de comunicación hacia sus proveedores, existen iniciativas orientadas a aspectos concretos, como auditorías y cuestionarios. Prestan una especial atención a la certificación de la cadena de custodia de sus proveedores. Se han establecido unos programas que exigen a sus proveedores que les suministren sus productos conforme a su política de abastecimiento sostenible. Sus instalaciones se abastecen siempre

que es posible de productos y servicios procedentes de proveedores locales, siendo consecuentes con la necesidad de garantizar la calidad adecuada al precio adecuado y de favorecer la sostenibilidad.

El propósito de su estrategia de aprovisionamiento es la de desarrollar relaciones comerciales duraderas y mutuamente beneficiosas con aquellos proveedores que mejor puedan responder a las necesidades de la empresa, respecto a costes, calidad y servicio. En este sentido desarrollan iniciativas de aprovisionamiento a nivel nacional, con el fin de seleccionar los proveedores preferenciales más adecuados en cada una de las categorías de producto.

- **ONGs**

Son miembros y colaboradores de organizaciones como el Consejo de Administración Forestal (FSC), el Programa de Validación de Certificaciones Forestales (PEFC), Sedex (Intercambio ético de datos de proveedores), el Proyecto de Divulgación de Emisiones de carbono (CDP), la Water Footprint Network (red sobre la Huella hídrica) y el Pacto Mundial de la ONU. Participan con estas ONGs a través del diálogo, directo e indirecto.

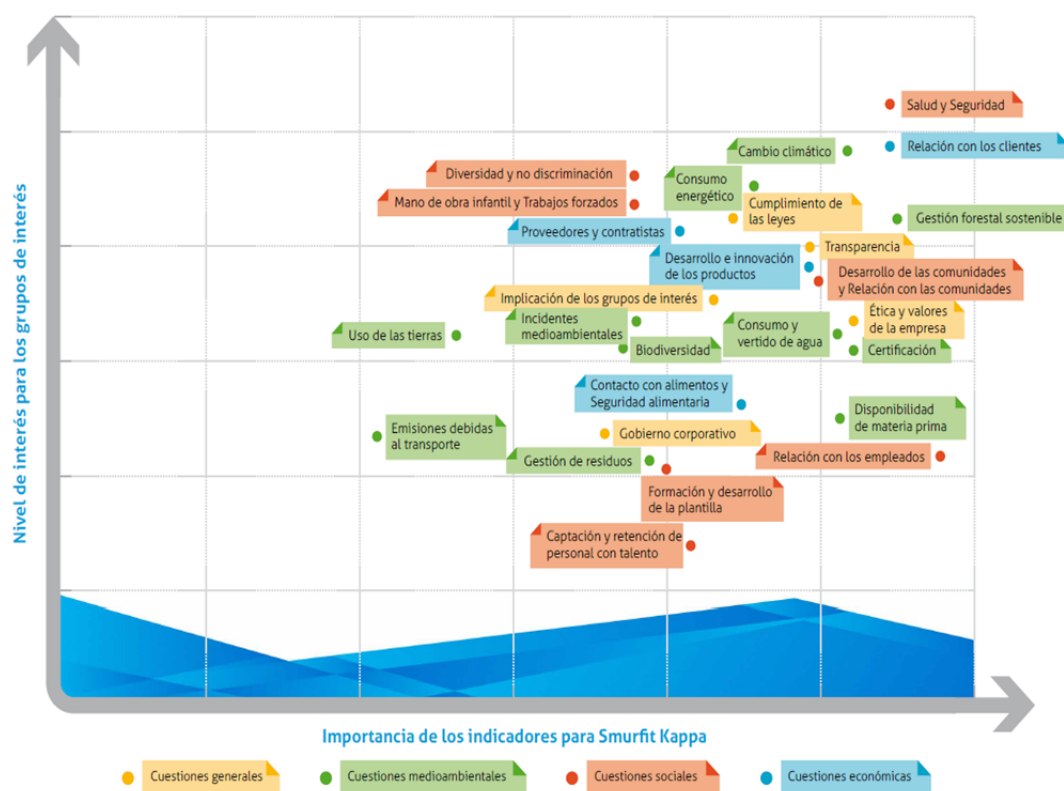
- **Comunidades Locales**

Participan en proyectos sociales y en iniciativas de salud, empleo y medio ambiente en aquellos países en los que desarrollan su actividad. En Latinoamérica, en particular, existen amplios programas que conllevan un desembolso considerable por parte de la compañía. El objetivo es ayudar a las comunidades a ser autosuficientes. La Fundación Smurfit Kappa fija su objetivo en iniciativas de responsabilidad social en aquellos países en los que desarrolla su actividad.

- **Sociedad**

Participan en foros relacionados con cuestiones empresariales en general y con la sociedad en general. Las aportaciones procedentes de los grupos de interés son especialmente útiles para centrarse en los aspectos de sostenibilidad que los grupos de interés consideran que es importante trabajar. Estos tipos de análisis e interacciones dan como resultado una larga lista de cuestiones que se pueden clasificar en cuatro apartados principales: medioambiental, social, económico y general. En la siguiente figura (2.6) se encuentran las cuestiones individuales que hemos incluido en cada uno de estos apartados. En la referida figura se puede apreciar el nivel de interés para estos grupos de interés en relación con la importancia que los indicadores recogidos en la misma tienen para Smurfit Kappa. Estos indicadores son: cuestiones generales, cuestiones medioambientales, cuestiones sociales y cuestiones económicas. (Ver figura 2.6)

Figura 2.6 Principales indicadores de Smurfit Kappa en relación con los grupos de interés.



Fuente: sustainable development report 2012; link:

http://www.smurfitkappa.com/Resources/Documents/Smurfit%20Kappa_Sustainable_Development_Report_2012.pdf

Como se puede observar en la figura 2.6 dentro de los principales indicadores los más relevantes son la salud y seguridad, la relación con los clientes, transparencia, gestión forestal sostenible, cambio climático y cumplimiento de las leyes. Estos indicadores nos dicen que Smurfit Kappa es una empresa que se preocupa por el medio ambiente, sus clientes y sus empleados. Todo esto se puede apreciar en su visión de sostenibilidad, en la que la compañía se esfuerza por constantemente por mejorar la manera en que atiende las necesidades de sus principales grupos de interés. Sus componentes principales para mejorar esta sostenibilidad son: la participación en la comunidad, abastecimiento sostenible, salud y seguridad, minimizar el impacto que la utilización y vertido de agua causan en el medio ambiente y ecosistema, reducir los residuos para reducir el impacto en el medio ambiente a través de la eliminación de aquellos materiales que ya no sean reciclables, contribuir a una economía que haga uso de menos combustibles fósiles y que genere menos CO2 y fomentar el uso de

fuentes de energía renovable en aquellos casos que sea económicamente viable, y por último la certificación de la cadena de custodia que ayudara a asegurarse de que los recursos de fibra natural que se utilizan en el proceso se gestionan y se utilizan de forma responsable y sostenible.

3. DIRECCION INTERNACIONAL DE LA EMPRESA SMURFIT KAPPA

3.1. EL ENTORNO EMPRESARIAL

3.1.1. GLOBALIZACION DE SMURFIT KAPPA.

Son varios los autores que definen el término globalización como la tendencia mundial hacia la apertura e integración de las actividades entre los diversos espacios políticos, económicos y administrativos existentes.

Tal y como señala Laguna (1997), “la *globalización se podría entender como la adaptación y transferencia multiespacial de una serie de factores que contribuyen al desarrollo de las economías*”.

Hay una serie de factores que promueven la globalización y que analizaremos para comprobar si el entorno económico de Smurfit Kappa esta globalizado. Estos factores son: factores políticos, factores financieros, factores tecnológicos, la deslocalización de los procesos y otros factores.

- **Factores políticos:** Smurfit Kappa opera en multitud de países (32 países) gracias a que sus gobiernos han motivado con incentivos (como supresión de barreras fiscales y arancelarias, desregulación comercial e industrial, apoyos y subvenciones de fomento de actividades en el exterior y captación de capital extranjero) a que grandes empresas como Smurfit localicen sus plantas en sus países y así poder obtener un mayor flujo de recursos para el país, mayor competitividad de las empresas, creación de infraestructuras y fomento del empleo. Estos factores hacen que se favorezcan las relaciones internacionales.
- **Factores financieros:** Los factores financieros hacen que la reducción del coste de capital haga posible que haya un mayor número de inversiones reales de Smurfit Kappa y que estas sean viables. Los mercados financieros serán más eficientes y Smurfit Kappa elegirá aquellos mercado financieros que resulten más prometedores. De este modo los tipos de interés, los tipos de cambio y las cotizaciones bursátiles están absolutamente interrelacionados.

- **Factores Tecnológicos:** La innovación es la base de todos los embalajes de Smurfit Kappa. El enfoque de Smurfit Kappa está totalmente orientado al mercado y se centra en la resolución de los desafíos de los clientes. A través del desarrollo de productos, las mejoras de proceso y la optimización de la cadena de suministro, el principal objetivo de Smurfit Kappa es comprender bien el mercado y sus clientes. Los nuevos diseños de los embalajes gracias a los factores tecnológicos permiten que se puedan transportar más productos ahorrando más espacio (transporte multimodal). El diseño de productos que llaman la atención del consumidor en el punto de venta, la existencia de corredores logísticos y las telecomunicaciones son ejemplos de cómo la tecnología ha ayudado a Smurfit Kappa y a las empresas a globalizarse. De este modo estos cambios tecnológicos llevan a la empresa hacia la internacionalización ya que el mercado nacional no alcanza en ocasiones el tamaño adecuado. (Jarillo y Martínez, 1991; López y Renau 1993)
- **Deslocalización de los procesos:** Según Smurfit Kappa el mercado del cartón ondulado es un mercado local por lo que las fábricas que producen los embalajes tienen que estar cerca de los clientes en un radio de 300 kilómetros aproximadamente. Gracias a situar las fábricas cerca de los clientes se llega a una optimización de los recursos disponibles, un abaratamiento de los costes de transporte, y así se añade valor. La deslocalización de la producción cerca de los clientes ayudara a tener ventajas productivas.

3.1.2. CONSECUENCIAS DE LA GLOBALIZACION

Sus 350 instalaciones por todo el mundo hacen que haya un mayor flujo de recursos para estos países y logra una mayor competitividad para las empresas que tiene como clientes, al estar ubicado cerca de ellos. Gracias a la globalización se consigue una mayor difusión de la información y el número de procesos de integración, cooperación y alianzas empresariales de Smurfit Kappa aumenta, por ejemplo la fusión con el grupo Kappa Packaging en 2005. Gracias a la innovación y la tecnología de Smurfit Kappa su ciclo de vida de sus productos es más rápido, y hay un exceso de oferta sobre la demanda. La deslocalización de sus fábricas por los 32 diferentes países donde tiene presencia hace que su actividad permita reducir coste y añadir valor.

Podemos señalar una serie de consecuencias importantes que la globalización ha supuesto para la empresa Smurfit Kappa.

- La necesidad de adaptarse al entorno empresarial, Smurfit Kappa se adapta perfectamente tanto al entorno empresarial como a los clientes. Llevan la innovación en los genes y cuestionar lo establecido forma parte de su estrategia empresarial. Su enfoque de innovación está totalmente orientado al mercado y se centra en la resolución de los desafíos que se le presentan al cliente.
- La obligación de innovar y mejorar continuamente su competitividad, Smurfit Kappa consigue esto gracias a su red de laboratorios, instalaciones y herramientas que le permite crear soluciones de embalaje adecuadas a su finalidad, rentables y sostenibles.
- El aprovechamiento de las economías de escala, estas economías se alcanzan gracias al análisis de más de 15 millones de cajas al año.

3.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE SMURFIT KAPPA

3.2.1. LA DECISION ESTRATEGICA DE INTERNACIONALIZACION

Cada vez son más las empresas que deciden empezar a actuar en un entorno nuevo, desconocido y diferente del que están acostumbradas. Smurfit Kappa antes de realizar su proceso de internacionalización debió abordar la problemática de destino. ¿Hacia dónde nos orientamos? ¿Dónde nos dirigiremos con nuestro producto? ¿Tendríamos que ir primero a aquellos países que son más parecidos al nuestro?, etc.

El proceso de internacionalización no puede producirse si la empresa no es competitiva desde el punto de vista internacional, por lo tanto Smurfit Kappa si era competitiva cuando empezó su proceso de internacionalización. Esta capacidad competitiva la consiguió a través de tres tipos diferentes de factores que inciden en la capacidad competitiva de la empresa a escala internacional. Estos factores son:

- Las ventajas de localización de una empresa en un país o región determinada, por ejemplo en la fábrica de Mengíbar, está en el sur dando cobertura a las fábricas de cartón que están en zonas agrícolas intensivas, por ejemplo en Huelva para la fresa, Almería para la fruta de invernaderos, Alicante para la huerta valenciana y Córdoba todo el tema de aceite de oliva.
- Factores que inciden sobre la competitividad y factores relacionados con su sector.
- Las ventajas desarrolladas por la misma empresa al crear nuevos productos, innovar en procesos o atender mejor a los clientes.

El proceso de internacionalización hace que Smurfit Kappa tenga que ser competitiva tanto en sus mercados locales como en los internacionales. Esta internacionalización no será sostenible a largo plazo si la empresa no es competitiva.

Existen cuatro cuestiones clave en torno a la internacionalización de una empresa. ¿Qué productos se dirigen hacia el exterior? ¿En qué volumen? ¿A quién se venden? ¿Cómo se debe penetrar en el exterior y cuando se tiene que invertir?

El modelo o teoría que mejor explica la internacionalización de Smurfit Kappa es el Modelo de Uppsala. Este modelo es conocido como el Modelo de las Fases de Desarrollo y defiende que el proceso de internacionalización debe ser gradual a través de una serie de etapas que comienzan con estrategias poco ambiciosas. Smurfit Kappa inició su proceso en 1934 en Dublín, Irlanda. Al principio contaba con pocos recursos pero poco a poco entró en un proceso evolutivo y acumulativo adquiriendo fábricas de Irlanda y luego de Europa, adquiriendo un compromiso en los mercados internacionales fuera de Irlanda. Gracias a su nivel de experiencia, sus conocimientos acumulados y el nivel de recursos comprometidos pudieron alcanzar esta internacionalización. En 1964 empieza a adquirir presencia en EE.UU. Por lo tanto podemos afirmar que es el Modelo de Uppsala ya que su internacionalización fuera del mercado Irlandés fue un proceso evolutivo a través de estrategias pocas ambiciosas y que tardó varios años hasta que empezó a operar fuera de este. Una vez que adquirió presencia en los mercados exteriores el proceso evolutivo y acumulativo fue más rápido.

3.2.2. ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES APLICADO A LA INTERNACIONALIZACION

El enfoque de recursos y capacidades aporta información sobre cuales son aquellos recursos y capacidades organizacionales capaces de generar una ventaja competitiva en la empresa y la posibilidad de que esta sea proyectada en un mercado extranjero.

Smurfit Kappa posee variedad de recursos, sobre todo intangibles, y éstos generaran un mayor potencial de desarrollo, ya que los recursos sobrantes permitirán a la empresa a expandirse a nuevos mercados y sectores. Los recursos intangibles son en mayor medida los que pueden llevar a la empresa a alcanzar una ventaja competitiva. Estos recursos intangibles son los tecnológicos, relacionales, organizativos y humanos.

Uno de los principales recursos intangibles es la innovación (recurso tecnológico) que es el alma de la empresa, y esta empresa depende de la generación de nuevas ideas, que nacen gracias a la dedicación y a la creatividad de las personas que forman parte de la misma. Esto se consigue gracia a la disponibilidad de profesionales (empleados científicos, técnicos etc.)

“Aplaudimos y fomentamos la innovación a todos los niveles. La combinación de nuestro enfoque hacia la innovación y nuestro talento, nuestras aptitudes, nuestros conocimientos, nuestra experiencia y nuestra pasión nos colocan en una posición líder en el mercado”. Tony Smurfit, Director de Operaciones del Grupo, Smurfit Kappa.

Otro recurso intangible de Smurfit Kappa es la capacidad o habilidad para moverse y relacionarse en mercados internacionales (recurso relacional), esto requiere bastante información, tiempo y experiencia. Smurfit Kappa actualmente colabora con multitud de proveedores y clientes y sus relaciones en los mercados internacionales son muy buenas. Uno de los principales proveedores de Coca-Cola es Smurfit Kappa.

Los recursos humanos como la información, el *know how*, aprendizaje, conocimiento, etc., también están dentro de Smurfit Kappa, cuenta con los mejores profesionales de cada sector y arrebatan a otras industrias los cerebros más brillantes. Tienen más de 650 diseñadores, cientos de científicos e ingenieros y responsables de proyectos en más de 30 países. Por ejemplo en Smurfit Kappa hay trabajadores de la NASA, para estudiar la composición aerodinámica de las cajas, y también hay diseñadores gráficos de las mejores firmas de videojuegos para ayudar a la creación de mejores diseños visuales para los embalajes.

La cultura organizativa de Smurfit Kappa también es otro recurso a tener en cuenta (recurso organizativo). Su cultura defiende la originalidad, trabajando en estrecha colaboración con los clientes para crear la solución óptima para el mercado. También la cultura fomenta la expresión abierta de ideas sin temor al fracaso, que proporcionan un gran número de nuevas ideas, a todos los niveles. Nuestros procesos, redes y herramientas ponen todas nuestras innovaciones internacionales a su disposición. Por ello, una de sus máximas es que "aunque está hablando con una persona, se está trabajando con cientos de ellas".

3.3. ENFOQUE INTERNACIONAL DE SMURFIT KAPPA

De acuerdo con la manera de diseñar y llevar a cabo las actividades internacionales, podemos distinguir cuatro tipos de empresas internacionales que han ido apareciendo de forma sucesiva y que a la vez representan distintos grados o estadios posibles de internacionalización. Estas son la empresa internacional, multidentífica, global y transnacional.

Smurfit Kappa es una empresa transnacional ya que combina la eficiencia económica de la empresa global con la capacidad de adaptación a los mercados locales de la empresa multinacional. Existe un grado de flexibilidad e integración suficiente como para conseguir

transmitir por toda la organización las experiencias y/o innovaciones que aparecen en cualquiera de sus mercados de actuación.

Smurfit Kappa se adapta a todas las necesidades de los consumidores en cada uno de los países donde opera. Sus productos cubren todos los sectores de mercado de alimentación y bebidas, como de productos industriales y gran consumo. Esta capacidad de adaptación a un gran *target* de consumidores y a una gran diversidad de sectores es un pilar clave en el desarrollo de su estrategia internacional.

Alcanza ventajas en costes porque sitúa sus fábricas cerca de los consumidores y los clientes potenciales, así evita numerosos costes de transporte y es más eficiente. Opera en multitud de países por lo que asigna actividades de la cadena de valor en aquellos países donde los costes son menores.

Obtiene ventajas de aprendizaje global, porque tiene que coordinar todas sus plantas y fábricas para poder adaptar todos los productos a cada mercado.

3.3.1. PARTES DE UNA ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Entre las decisiones a tomar estarían aquellas áreas que se refieren tanto a las principales áreas funcionales como al resto de actividades específicas. Nos referimos en este apartado a la elección del producto, la estrategia comercial y la elección del canal de distribución.

3.3.1.1. ELECCIÓN DEL PRODUCTO

Es importante realizar un análisis del producto en cada mercado de destino, con el fin de poder determinar los gustos y preferencias de los consumidores y hacer las adaptaciones necesarias. Los directivos de la empresa deben valorar cada producto y obtener respuesta a las cuestiones que se indican a continuación.

- **Grado de competitividad del producto en el mercado doméstico:**

¿Es competitivo en el mercado de origen? Si es competitivo en Irlanda, por eso empezó a internacionalizarse. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? Sus fortalezas son que es una empresa líder mundial en diseño, producción y suministro de embalaje. Que invierte mucho en innovación lo que le da ventajas competitivas frente a la competencia. Sus debilidades son que tiene una gran dependencia de la energía eléctrica y de los derivados del petróleo. Es un mercado que depende mucho de la materia prima de papel reciclado.

- **Grado de satisfacción de necesidades en el mercado doméstico:**

¿Qué necesidades satisface? Satisface la necesidad de ampliar la gama de soluciones de embalaje para cubrir todas y cada una de las necesidades potenciales de los clientes.

¿Existen necesidades en otros mercados? Si, actualmente Smurfit kappa opera en multitud de mercados, y siempre esta innovado para poder aplicar su tecnología a nuevos mercados.

¿Qué productos la satisfacen actualmente? Actualmente lo satisfacen todos los productos de embalaje y papel mencionados anteriormente.

- **Canal de distribución:**

¿Puede comercializarse del mismo modo que en el mercado doméstico? Si, los productos de Smurfit Kappa se comercializan a nivel global, es un producto estandarizado, pero también se adapta a los clientes y consumidores. Por lo tanto al ser un producto homogéneo en otros mercados domésticos si se podrá comercializar ya que cubre las mismas necesidades que en el mercado doméstico.

- **Condiciones de utilización:**

¿Se utiliza bajo las mismas condiciones en el mercado nacional que en el exterior? Si, en todos los mercados los embalajes de cartón y papel desempeñan la misma o parecida función.

- **Servicios complementarios:**

¿Necesita de servicio posventa o de otros complementos en su uso? Si, ya que los clientes que tiene Smurfit Kappa suelen volver a repetir la compra. Los servicios complementarios son los servicios de personalización que se le dan al cliente para su embalaje, que se adaptan a todos los clientes. ¿Están disponibles en el exterior? Si, estos servicios se encuentran en todas las plantas o fábricas de Smurfit Kappa.

- **Adaptación del producto:**

¿Tendría que adaptarse en el exterior en una o en varias de sus características físicas, de envasado o de servicio? Si, en cada país habrá diferentes tipos de clientes, y una de las principales características de Smurfit Kappa es su adaptación del servicio al cliente, por lo que tendrá que adaptar sus características. Smurfit Kappa sigue una estrategia de estandarización de productos, pero también sigue la de adaptación de productos. Esto es posible porque Smurfit Kappa vende en el exterior productos estandarizados, pero a todos sus clientes les permite adaptar el producto. Por lo que Smurfit Kappa sigue una estrategia de producto híbrida.

3.3.1.2. *ESTRATEGIA COMERCIAL*

Se pueden seguir tres tipos de estrategias comerciales para competir en el mercado, estas son, vender por precio, diferenciarse de la competencia o especializarse en segmentos. Smurfit Kappa sigue una estrategia de diferenciación, ya que se diferencia de la competencia mejorando su oferta existente en el mercado con valores añadidos, tales como la marca, el diseño de los productos que se adaptan a las necesidades del cliente, la calidad, el origen del producto que viene de plantas de reciclaje, de la presentación de sus productos, etc.

3.3.1.3. *ELECCIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN*

Smurfit Kappa tiene un canal de distribución de 5 niveles, que va desde el fabricante, mayorista/importador, distribuidor/repartidor, punto de venta y consumidor. Smurfit Kappa engloba todo el proceso de distribución, desde la recogida de materia prima de sus plantas de reciclaje, hasta el producto final que se le vende al cliente.

3.3.2. *LA SELECCION DE MERCADOS EXTERIORES.*

Para analizar la selección de mercados exteriores por parte de Smurfit Kappa nos vamos a ayudar del Diamante de Porter. Según Porter, “*las ventajas competitivas de una ubicación radican en la calidad del entorno*”. Porter desarrollo una metodología para el diagnóstico y la toma de decisiones denominada el rombo de la ventaja nacional. Son cuatro los aspectos del entorno nacional que definen el contexto del crecimiento, la innovación y la productividad.

- **Las condiciones de los factores de producción:** Entre ellos encontramos los recursos naturales, el trabajo, el capital humano, recursos financieros y las infraestructuras. Smurfit Kappa cuenta con unas infraestructuras estratégicamente colocadas, cerca de los clientes y cerca de sus otras fábricas. El capital humano está formado por los mejores especialistas e ingenieros de cada sector y tiene multitud de recursos financieros. Todos estos recursos están especializados y son de gran calidad.
- **El contexto para la estrategia y la rivalidad de las empresas:** Smurfit Kappa promueve un contexto de Investigación y Desarrollo y este le permite tener fuentes de ventaja competitiva. Smurfit está constantemente innovando y es una de sus principales ventajas competitivas respecto a la competencia.
- **Las condiciones de la demanda:** Las condiciones de la demanda promueven la creación de ventajas competitivas para Smurfit Kappa, estas condiciones se dan cuando la demanda tiene las siguientes características. Clientes avanzados y exigentes, este tipo de clientes obliga a Smurfit Kappa a realizar constantes incrementos de productividad y a poner rápida respuesta y atención de calidad para satisfacer sus

necesidades. Estos clientes obligaran a la empresa a mantener una tensión innovadora en productos, servicios y procesos.

- **Los sectores afines y auxiliares:** Smurfit Kappa monta sus plantas cerca de sus clientes, proveedores especializados y sectores afines. La presencia de estos proveedores reduce los costes de transporte, las pilas y balas de papel que transporta Smurfit Kappa son pesadas por lo que los camiones tienen una capacidad limitada y el transporte terrestre es caro, por lo que las fábricas están situadas cerca de los proveedores y clientes. La presencia de empresas locales en campos afines también contribuyen más a la eficiencia, al facilitar la complementariedad en Investigación y Desarrollo, distribución, marketing, etc. Smurfit Kappa contrata numerosas empresas externas para la realización de tareas dentro de la empresa, esto hace que cerca de la fábrica se creen talleres y pequeñas empresas que son subcontratadas por Smurfit Kappa, por ejemplo servicios de limpieza, talleres mecánicos, proveedores de materiales, restaurantes, etc. Esto hace que se creen pequeños distritos industriales.

3.4. MODO DE ENTRADA AL MERCADO EXTERIOR

Para Smurfit Kappa su modo de entrada en el mercado internacional ha sido la inversión directa en el exterior. Ésta se define como aquella que implica propiedad y permite un sistema de control eficaz. Smurfit Kappa no crea plantas propias en el exterior, siempre ha adquirido totalmente empresas existentes en dichos mercados. Realiza este tipo de entrada para obtener recursos complementarios de otros socios cuya adquisición a través del mercado puede incorporar elevados costes de transacción y por el deseo de proteger los activos que son base de sus propias competencias distintivas.

Smurfit Kappa invierte en producción en el extranjero para explotar recursos naturales y adquirir materias primas para sus producciones. Para penetrar en los mercados locales y estar más cerca de sus clientes y sus otras fábricas. Para reducir costes y aprovechar recursos de mano de obra, energía u otros. La inversión directa le permite explotar más a fondo sus ventajas competitivas en el mercado de destino que con cualquier otra forma de entrada.

Adquirir totalmente otra empresa ya existente es la manera más rápida de introducirse en el mercado. Al adquirir otra empresa que ya existe obtiene una gestión nacional, un conocimiento local y contactos con el mercado y el gobierno del país.

La inversión directa extranjera presenta una serie de ventajas:

- Favorece que la empresa explote más a fondo sus ventajas competitivas en el mercado objetivo.

- Reduce los costes de suministro en el mercado extranjero, comparado con la exportación.
 - Crea ventajas en marketing, ya que la producción local proporciona más oportunidades que la producción doméstica para adaptar la producción de una empresa a las preferencias y al poder de compra locales.
 - Ofrece un servicio posventa más rápido.
- Desventajas de la inversión directa extranjera.
- Es la forma de entrada que requiere más capital, más esfuerzo de dirección, y más recursos.
 - Cuanto más compromiso en el exterior mayor riesgo soporta la empresa.
 - La cantidad de información que se necesita para entrar en el mercado exterior es mayor y más difícil de conseguir.
 - Los costes de retirada en caso de fracaso o cambio en la estrategia son muy elevados.

3.5. IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL

3.5.1. LOCALIZACION Y COORDINACION INTERNACIONAL DE LAS ACTIVIDADES.

La forma de organizar las actividades internacionales depende de dónde y cómo se localicen las distintas actividades de la empresa. Smurfit Kappa tiene actividades tanto comerciales como de compras, producción y logística, por lo que tanto las actividades comerciales como la venta y la distribución, situarán sus fábricas lo más cerca posible del cliente final para ofrecer un mejor servicio y ahorrar en costes de transporte. La descentralización de la función comercial es la adecuada. En las actividades de compras, producción y logística, también se descentralizarán y las fábricas de fabricación de productos semiterminados estarán cerca de las otras fábricas que terminan el producto final, para ahorrar en costes de transporte.

Para poner de relieve/esta localización de las actividades de Smurfit Kappa, tiene que tener en cuenta los mercados de los productos finales, los mercados de productos intermedios y los mercados de adquisición de materias primas.

3.5.2. CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION Y LA TECNOLOGIA

Las actividades vinculadas a la producción plantean varios elementos:

- Número, tamaño y localización de las plantas productivas.
- Grado de integración vertical de estas.
- Elección de la tecnología que se debe utilizar.
- Diseño de las operaciones de soporte de los procesos operacionales.

Para centralizar o descentralizar Smurfit Kappa tendrá que tener en cuenta los siguientes factores:

- **Servicio al cliente:** Se alcanzara un mejor servicio al cliente situando las plantas de producción cerca del mercado local que se pretende servir.
- **Coste del transporte:** Se descentraliza la producción, con esto se pueden perder economías de escala, pero se obtendrá un mayor acercamiento al canal de distribución y por tanto se reducirán los costes de transporte que son uno de los mayores costes que tiene Smurfit Kappa.
- **Coordinación de las operaciones de producción, I+D y comercialización:** Este es uno de los factores clave para Smurfit Kappa ya que la constante innovación formar parte de su cultura de empresa. Gracias a la coordinación de las operaciones de producción, I+D y comercialización se mejorara el producto y el servicio al cliente y se desarrollaran ventajas competitivas para la empresa.

Para conseguir que toda esta descentralización logre mayores ventajas es necesario que se produzca una fuerte coordinación. Se puede conseguir gracias a los siguientes mecanismos de coordinación.

- Especialización de las diferentes fabricas que tiene Smurfit Kappa, fábricas de papel *kraft* de pasta virgen, fábricas de papel de sacos de pasta virgen, fábricas de papel 100% reciclado, fábricas de cartón ondulado, fábricas de cartoncillo, y fábricas de especialidades. Toda esta especialización permite producir un producto semielaborado, cuyo coste de transporte en las otras plantas será inferior al beneficio derivado de la mayor eficiencia en su producción.
- La coordinación de producción de las diferentes plantas, la producción obtenida en la planta de un país se puede destinar a servir a la demanda de otro país.
- La transmisión de aprendizaje de unas plantas a otras. Esto permite Smurfit Kappa mejorar el producto y desarrollar variedades más sofisticadas.
- Smurfit Kappa donde tiene sus fábricas actúa como un comprador de gran volumen a los proveedores de materia prima, lo que le permite obtener rebajas en el precio.

3.5.3. DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL.

Todas las acciones descritas con anterioridad tienen fuertes implicaciones sobre el diseño organizativo de las empresas internacionales. Nos encontramos con diferentes variables que pueden condicionar la elección del tipo de organización más adecuado para la implantación de las actividades en el extranjero.

- El volumen de ventas internacionales sobre ventas totales.
- El grado de experiencia internacional.
- El tamaño de la empresa.
- Las diferentes formas de entrada en los mercados exteriores.
- La variedad de líneas de productos
- La variedad de mercados o áreas geográficas.

Las empresas tenderán a cambiar la estructura organizativa a lo largo del tiempo, en respuesta a las oportunidades que ofrecen los mercados y para hacer más efectiva la implantación de la estrategia internacional. Hay cuatro tipos de organización, organización divisional por productos, organización funcional, organización matricial y organización divisional por áreas geográficas.

Smurfit Kappa sigue una organización divisional por áreas geográficas ya que tiene una elevada experiencia profesional y comercializa sus productos en un gran número de países. Esta estructura se caracteriza por los siguientes aspectos:

- El mercado mundial está dividido en áreas geográficas de una determinada uniformidad (Europa, América). Se configuran divisiones que facilitan la aplicación de estrategias multidentificadas y programas de marketing internacional.
- Los directores de las diferentes divisiones son los responsables de los resultados obtenidos por todas las líneas de productos en sus respectivas áreas geográficas.
- Existen equipos de *staff* en la central que coordinan las actividades globales.

Una vez finalizada la información general de la empresa y la aplicación brevemente de los temas de dirección internacional, vamos a proceder a el estudio de la nueva estrategia global de Smurfit Kappa “Open the future” y para complementar este trabajo de fin de grado incluiremos la entrevista a uno de los Directores de Smurfit Kappa Mengibar.

4. ESTUDIO DE LA NUEVA ESTRATEGIA GLOBAL “OPEN THE FUTURE”.²

“Open the future” es la gran estrategia global que está llevando a cabo actualmente Smurfit Kappa. Es por ello que hemos considerado que sea objeto de estudio en este trabajo.

Esta estrategia se va a llevar a cabo en los 32 países donde opera la empresa. y consiste en potenciar el crecimiento de los clientes de Smurfit Kappa a través de la innovación. Su principal objetivo consiste en ganar la constante batalla que hay entre las distintas marcas en el momento en que el consumidor se decanta por una de ellas.

Esta estrategia se llevara a cabo a través de la campaña global denominada “Open the future” que mostrará la dedicación que pone Smurfit Kappa en el crecimiento de sus clientes, a través de un acercamiento proactivo y orientado a la escucha, donde tratara de hacer ver al consumidor del beneficio que obtiene en el momento de la compra. Esta campaña utiliza su experiencia global para resolver los problemas del cliente.

“Open the future” ha sido elaborada durante estos últimos doce meses, ha contado con los mejores especialistas de investigación con el objetivo de establecer qué necesitan realmente las empresas de la industria del embalaje. Esta investigación incluyó a clientes, proveedores e inversores y contó con el amplio compromiso de los empleados de las compañías de Europa y América.

Para Gary McGann, CEO de Smurfit Kappa “las marcas globales se enfrentan a un mundo que se mueve muy rápido y que supone un constante desafío, pero este mundo está lleno de oportunidades para quienes lideran nuevas ideas, nuevas tecnologías y nuevas tendencias”

La nueva estrategia de marca será lanzada junto con unos programas de atención al cliente pioneros en la industria. Esto incluye un programa confeccionado a medida de los clientes y creado especialmente para la industria del embalaje. Este programa generara un profundo conocimiento de los mercados de los consumidores, acerca de su comportamiento e información sobre tendencias nunca antes vistas en el sector.

De forma paralela a las líneas de investigación y desarrollo Smurfit Kappa está organizando una red de *Experience Centre* para clientes en sus mercados principales. El epicentro será en el *International Customer Experience Centre* ubicado en Ámsterdam, donde las compañías podrán trabajar con expertos de Smurfit Kappa, evaluar novedades de embalaje

² Este apartado ha sido elaborado a partir de la información recogida en la página web: <http://www.openthefuture.info/> y <http://www.smurfitkappa.com/>

diseñadas para darle mayor crecimiento y mejorar la cadena de montaje. Estos centros se instalarán en los mayores mercados de todo el mundo.

Según Gary McGann “el desarrollo de ideas creativas e innovadoras siempre ha sido parte de nuestro ADN, hoy elevamos este principio a un nuevo nivel con el compromiso de incrementar nuestro conocimiento sobre el mercado de nuestros clientes y de generar crecimiento a través de la innovación”.

Tras una breve presentación de esta estrategia nos disponemos a aplicar preguntas prácticas de la asignatura Dirección Internacional de la Empresa. Para contestar a estas preguntas nos hemos ayudado de la página web de Smurfit Kappa y de la página de la estrategia global “Open the future”, donde aparecen diferentes casos prácticos de éxitos de empresas que ya han aplicado dicha estrategia.

¿Qué enfoque de la estrategia internacional está llevando a cabo esta nueva de Smurfit Kappa?

Esta nueva estrategia de Smurfit Kappa es global ya que la aplica en los diferentes países como si fuera una sola entidad. Es ofertada de la misma forma y en todos los países, por lo que, en definitiva, está explotando economías de escala. Esta estrategia global evita incurrir en elevados costes ya que ofrece la misma estrategia a un mercado mundial homogéneo, sin dejar de atender las exigencias locales para la satisfacción de los clientes. Otra característica que demuestra que es una empresa global es que esta estrategia global tiene un fuerte peso para la empresa.

Como se puede apreciar en los diferentes videos de su web corporativa, Smurfit Kappa aplica esta nueva estrategia global de adaptación a las necesidades de los clientes potenciando el crecimiento de éstos a través de la innovación. En los diferentes casos prácticos que aparecen en la página se puede ver que es a nivel global ya que aparecen diferentes países como España, Bélgica, Venezuela, Alemania y Colombia.

¿Esta nueva estrategia ha desarrollado innovaciones tecnológicas o innovaciones organizativas?

Esta nueva estrategia ha desarrollado innovaciones tecnológicas. Esta innovación tecnológica se realiza mediante esfuerzos técnicos e involucra intensas interacciones con el entorno tecnológico y el mercado. En su desarrollo, son críticas la búsqueda proactiva de los resultados del mercado y de contribuciones tecnológicas externas, y es inevitable la

retroalimentación y la reiteración que ocurre entre sus etapas. Esta nueva estrategia de Smurfit Kappa puede tener identidad y vida propia dentro de la organización, pero es bajo el resguardo de la compañía cuando queda integrada totalmente dentro de los procesos de negocio de la empresa. El objetivo de la innovación tecnológica no es sólo crear algo sino buscar que ese algo pueda ser difundido ante la sociedad y que esta sociedad perciba un gran beneficio del mismo. Es decir, que una idea, una invención o un descubrimiento se transforma en una innovación en el instante en que se encuentra una utilidad al hallazgo.

Como se puede apreciar en todos los videos mencionados anteriormente, a cada cliente diferente se le ha aplicado la nueva estrategia global “Open the future” y a cada cliente se le ha aplicado una innovación tecnológica diferente que le ha beneficiado proporcionando una utilidad diferente a cada cliente.

Por ejemplo, cuando contribuyen al crecimiento de las empresas vinícolas, Anecoop Bodegas encontró la solución perfecta a sus necesidades como empresa especializada en la producción de vinos españoles de gran calidad, gracias a un sistema de embalaje más seguro, rápido y eficaz y que les permite proporcionar un mejor servicio a sus clientes.

Otro ejemplo es la nueva oportunidad para la industria de café, cuando SAS Koffie tuvo la necesidad de un nuevo embalaje de café para uno de sus clientes, sólo tuvo que ponerse en contacto con Smurfit Kappa para plantearle este nuevo embalaje. Lo que en principio parecía ser un problema pasó a ser una importante oportunidad para mirar simplemente más allá del embalaje en sí y profundizar más en el sector del café.

Un tercer ejemplo que aparece en la página es el de las tartas en Venezuela. Todo empezó cuando el Grupo WMR, fabricante de tartas en Venezuela, dejó de utilizar bases de aluminio importadas de Italia para usar bases de papel totalmente reciclables. Había un problema al dejar este proveedor y es que requería una fuente fiable y rentable de bases de tartas para exponer y transportar sus productos. Sin embargo dependía de un proveedor de Italia, lo que suponía costes elevados y una cadena de suministro compleja. Esta empresa se puso en contacto con Smurfit Kappa, y el servicio de Smurfit Kappa le permitió desarrollar una ingeniosa idea que solucionaría el problema de suministro y que además le abriría oportunidades empresariales en el futuro. Smurfit Kappa fue capaz de fabricar bases para tartas producidas localmente, a escala industrial y a partir de materias primas originarias de Venezuela. Esto hizo que las bases fueran mucho más baratas que los productos de importación, además de proceder de una fuente local y segura. Las nuevas bases también son íntegramente reciclables, algo cada vez más importante en la industria. Sin embargo, la solución de Smurfit Kappa fue aún más lejos y, a diferencia de las bases de aluminio circular

tradicionales que eran el estándar del sector en Venezuela, las nuevas bases de cartón rígido fabricadas localmente se podían imprimir en varios colores y formas para adaptarse a la gran variedad de tartas que proporcionaba el cliente.

¿Qué tipo de diferenciación en el servicio ofrece Smurfit Kappa en relación a sus competidores?

La diferenciación que lleva a cabo es que se adapta a todos sus clientes sin importar el tipo de empresa que sea, ya que Smurfit Kappa encontrará una solución gracias a su innovación tecnológica. La localización tampoco es un problema e intentará sacar ventajas de localización a la hora de ofrecer el servicio como en el caso del Grupo WMR. Otro rasgo distintivo es que no te ofrecerá un servicio cualquiera, sino que gracias a la innovación tecnológica te ofrecerá el servicio más actual de la industrial del embalaje. Además de que no sólo ofrecerá el servicio que el cliente le pide, sino que también intentara mejorar este servicio y lo adaptara a la empresa. Todo esto es gracias a la constante captación de d las mentes más brillantes de otras industrias.

El uso de alianzas estratégicas con estas empresas en el desarrollo internacional de Smurfit Kappa ha sido frecuente. Las ventajas de estas alianzas son numerosas, pero sin embargo hay posibles inconvenientes como:

Emprender una alianza es algo muy serio, puede llevar a la empresa a mejorar su desempeño y crear valor o la puede hundir en problemas más graves. Una alianza será exitosa en la medida que esta genere valor para ambas partes, pero aliarse a veces no garantiza el éxito.

Los posibles inconvenientes que se pueden producir son, conflictos de control, riesgo de que se produzcan cambios en las actitudes, capacidades e intereses de los socios, falta de sinceridad y cooperación entre las partes, diferentes objetivos a alcanzar, comportamientos oportunistas de alguno de los miembros, pueden surgir problemas si la empresa realiza su actividad en países inestables desde el punto de vista político, la disolución de la estrategia puede dar lugar a una pérdida de la imagen, una apariencia de crisis, y con ello, una caída de la competitividad de la empresa.

Por estas razones Smurfit Kappa tiene que tener muy en cuenta con qué clientes hacer alianzas.

5. ENTREVISTA

Entrevista realizada a Fernando Pulido Ramírez Directivo en la empresa Smurfit Kappa de Mengíbar, Jaén.

Fernando Pulido Ramírez nació en 1963, estudio en la Escuela Universitaria de I.T.I Jaén y lleva trabajando en Smurfit Kappa desde 1986.

5.1. DISEÑO DE LAS CUESTIONES QUE SE VAN A PLANTEAR

Hemos empezado definiendo de manera clara los objetivos de la entrevista, elaborando un guion, (este guion no es rígido sino que aproximativo), realizando un formato de ficha de empresa (donde se recogen los datos de carácter descriptivo) y estableciendo el formato de las cuestiones que se van a plantear.

Para diseñar las cuestiones que planteamos en la entrevista, hemos tenido en cuenta los objetivos de este Trabajo Fin de Grado y de las cuestiones previamente analizadas sobre la estrategia internacional que actualmente sigue la empresa Smurfit Kappa, hemos querido:

- Conocer la importancia que los mercados exteriores tienen para la empresa.
- Precisar cuáles de las decisiones estratégicas que toma la empresa están orientadas al mercado exterior.
- Evaluar las relaciones que la empresa mantiene con mercados internacionales en función de su estabilidad y frecuencia.
- Conocer el porcentaje sobre el total de las ventas de la empresa en mercados distintos al nacional, en el caso de que su actividad internacional se limite a la exportación, y/o la existencia de inversiones directas realizadas en mercados extranjeros.

En segundo lugar , hemos creído conveniente conocer los acuerdos de cooperación en los que participa la empresa en el desarrollo de su proceso de internacionalización, Así, hemos planteado la siguiente cuestión:

- Percepción sobre el papel de los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas con otras empresas para abordar su proceso de internacionalización.

A continuación pasamos a transcribir la entrevista:

¿Cree usted que Smurfit Kappa cuenta con los medios suficientes para ser una empresa competente en el mercado local? ¿Y en el mercado internacional?

Sí, nosotros competimos principalmente en el mercado nacional, y dentro de este mercado contamos con la tecnología más moderna que actualmente hay en fábricas de papel en el mundo.

En cuanto a nivel internacional desde la Fábrica de Mengíbar exportamos algo de papel a Francia y Marruecos. No realizamos exportación a nivel internacional debido al alto coste del transporte, por lo cual el Grupo Smurfit Kappa tiene fábricas por toda Europa. Una fábrica de papel tiene un radio limitado por el coste del transporte.

¿Qué percepción tienen los directivos de Smurfit Kappa sobre el deseo de crecimiento del negocio?

El grupo actualmente tiene muy buenas expectativas de ampliación en la Fábrica de Mengíbar. Hay inversiones previstas para subir la capacidad de producción de la planta de las 205.000 Ton/año a 225.000 en una primera fase y a 250.000 en una segunda fase en los próximos 5 años.

¿Qué relación hay entre este objetivo y el proceso de internacionalización de la empresa?

El objetivo de ampliación de producción es para cubrir el mercado nacional de nuestras propias fábricas de cartón ondulado ya que actualmente tenemos que comprar unas 100000 Ton/año a terceros.

¿Qué motivaciones tienen para desarrollar su proceso de internacionalización?

A nivel de Fábrica de Mengíbar no entramos en la internacionalización, pero a nivel del Grupo Smurfit Kappa sí que sigue con una política de compra de fábricas que están en dificultades e intentar reflotarlas en las zonas de Europa y América donde no tiene presencia de mercado.

¿Principales fortalezas y debilidades de Smurfit Kappa de cara a la estrategia de internacionalización?

Smurfit Kappa es el grupo de papel de embalaje más importante del mundo con lo cual tiene una cuota de mercado importante. La debilidad es que no tenemos presencia en el mercado asiático.

¿Qué factores flexibilizan o limitan la expansión internacional de Smurfit Kappa?

La disponibilidad de compra de fábricas de papel en zonas donde Smurfit Kappa no tiene presencia

¿Qué influencia tienen los recursos tecnológicos de Smurfit Kappa en la estrategia de internacionalización?

Estamos a la cabeza de la tecnología de las fábricas de papel y además tenemos una comunicación entre todas las fábricas mediante nuestra propia intranet que nos permite aprovechar los conocimientos y sinergias de las otras factorías.

¿Qué influencia tienen los recursos organizativos de Smurfit Kappa en su expansión internacional?

El Grupo está dividido por países e interconectados entre todos con los conocimientos de mercados y estrategias se ponen en común y se diseñan en común.

¿Qué influencia tienen los recursos humanos de Smurfit Kappa en su expansión internacional?

El personal de una compañía es su bien máspreciado. La tecnología e instalaciones se adquieren con dinero, pero el personal hay que formarlo ya que es un trabajo muy especializado y tener buenos profesionales cuesta mucho dinero y tiempo.

¿Qué influencia y reputación tiene la marca en su expansión internacional?

Somos líderes en el mercado mundial de papel de embalaje y cartón ondulado.

¿Smurfit Kappa utiliza acuerdos de cooperación en el desarrollo de su proceso de internacionalización o lo realiza de manera individual?

Normalmente lo realiza de forma individual, aunque colaboramos con algunos organismos.

Smurfit Kappa tiene presencia en numerosos países, ¿puede hablarme de los métodos de entrada que utiliza la compañía para entrar en los países?

Entra con la adquisición de fábricas que es tan en venta o en procesos de cierre y las reflota y pone en operación, en zonas donde no tiene presencia de mercado y aprovechando las oportunidades financieras que se presentan.

¿Qué me puede decir sobre la nueva estrategia global “Open the future” que va aplicar Smurfit Kappa?

Esta estrategia está enfocada a dar una respuesta global a las necesidades y problemas de nuestros clientes haciéndoles que su imagen quede potenciada a través de nuestros productos.

¿Cree que esta estrategia cambiará el futuro de los clientes?

Sin duda, nos acercará más a nuestros clientes y así podremos darle un mejor servicio y respuesta.

Smurfit Kappa sólo opera en Europa y América, ¿cuál es la razón de que no opere en los demás continentes?

Son los principales mercados, aunque en los últimos años el mercado asiático está desarrollando mucho la instalación de fábricas de papel de embalaje, pero a ese mercado es muy difícil de entrar ya que ahora sólo se están construyendo fábricas nuevas.

¿Cree que podría comercializar sus productos en los restantes continentes?

Ahora mismo no, sólo en los países donde tenemos fábricas por lo ya comentado de los costes de transporte.

¿Cree que se podría comercializar el producto de forma completamente estandarizada?

Ya se hace, nuestro producto está sujeto a unos estándares internacionales y lo fabricamos cumpliendo estos estándares de mercado.

¿Piensa que con las nuevas tecnologías es posible que el futuro del papel y cartón vaya en desuso ya que cada vez se trabaja más con ordenadores, móviles, tabletas, etc.?

No, todo lo contrario, nuestro producto cada vez tiene más demanda, gracias a varios factores como, el desecho de las bolsas de plástico, utilizar el embalaje de cartón como medio de la publicidad de la empresa y el incremento de las ventas por internet que hace que se utilice cada vez más el embalaje de cartón para enviar los productos de forma global.

¿Cómo visualiza a Smurfit Kappa en los próximos cinco años?

Con nuevas inversiones para aumentar la capacidad de producción y ampliando nuestra presencia en más mercados.

5.2. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO

Para poder realizar esta entrevista hemos contactado con uno de los Directores de Smurfit Kappa, el hecho de trabajar actualmente en la empresa ha facilitado el contacto y ha propiciado que el Director acepte la entrevista. Una vez aceptada concretamos hora, fecha y lugar donde se realizará la misma.

Dentro de esta fase de desarrollo del trabajo de campo, el proceso de registro y conservación de la información cobra una especial importancia. Aunque algunos autores hacen referencia a diversas herramientas de recogida de datos (notas de campo, diario de investigación, hoja de documentación, etc.), Schwartz y Jacobs (1996) consideran que para conservar y recuperar la información que proporciona la entrevista básicamente se emplean dos procedimientos que incluso se pueden simultanear. Así, estos autores señalan que uno de ellos consiste en tomar notas durante la entrevista. Si bien le encuentran ciertos inconvenientes que pueden llegar a tener consecuencias importantes para la fidelidad y desarrollo de la misma, pues el entrevistador puede perder la atención sobre la conversación, aislándose del entrevistado, perdiendo intimidad y rompiendo el ritmo de la conversación. Por

ello, consideran más apropiado, pese a poder resultar intimidatorio para el entrevistado, la grabación de la entrevista (y su posterior transcripción), ya que permite al investigador concentrarse en la misma sin distraer al entrevistado.

Además de esta razón aducida por Schwartz y Jacobs (1996), nuestra opción por la grabación de la entrevista se debe a las posibilidades que abre para el análisis de la posterior transcripción de toda la conversación. El texto, resultado de dicha transcripción, permite un análisis más exhaustivo de lo dicho, facilitando la comprensión del fenómeno que se va a explicar en función de las cuestiones planteadas, ésto sin perder de vista el contexto en que surgieron. En palabras de Ariza (1997) nos ayuda a estructurar mejor las condiciones de producción de los discursos de los entrevistados.

Otra fuente de recogida de información es el cuadro 5.1. donde hemos incluido algunos de los aspectos citados con anterioridad que nos han servido para ampliar la información de la empresa.

En principio, esta ficha de empresa se completó con la ayuda de información externa antes del momento de la entrevista. Es decir, nos apoyamos en información que venía recogida en la página web de la empresa (descrita en el epígrafe 2.2. de este trabajo) información en prensa y distintas publicaciones periódicas del sector, catálogos, informes, memorias e información suministrada por distintas bases de datos empresariales, tales como SABI.

Cuadro 5.1. Ficha de empresa.

Nombre de la empresa: Smurfit Kappa España S.A,			
Fecha de los datos	Julio 2014		
Razón social	Cl Camarmilla s/n 28806 - Alcalá de Henares - Madrid		
Descripción de la actividad	Fabricación de papel de embalaje a partir de 100% reciclado		
Código CNAE 93:	2112	Año de fundación	28-11-1988
Domicilio	Ctra. Bailén Motril s/n - Mengíbar		
Provincia	Jaén	Código postal	23620
Persona entrevistada	Fernando Pulido Ramírez	Cargo	Directivo
Teléfono	953370775	Fax	953370825
e-mail exportación	fernando.pulido@smurfitkappa.es	Página web	www.smurfitkappa.com
Accionistas	Smurfit Kappa Nervión S.A. Smurfit Holdings B.V.	Participación	99,96 % 0,04 %

Miembros del Consejo de administración	D. Laurent Dominique Sellier D. Pedro María Albizu Urionabarrenechea D. Alain Simón Roger Gaudre D. Ander Ugalde Olano D. Francisco Gil Duran	Cargo	Presidente Administrador/Consejero Administrador/Consejero Administrador/Consejero Secretario
Importancia del mercado exterior para la empresa En Mengibar bajo			
Tipo de relación con mercados extranjeros Venta y compra de productos			
Modos de entrada Inversión directa extranjera			
Porcentaje de ventas en mercados extranjeros 10 %			
Inversiones realizadas en mercados extranjeros Mengibar no ha realizado inversiones			
Desarrolla alianzas estratégicas en su proceso de internacionalización Si			
Tipos de alianzas	Acuerdos de cooperación en ventas de productos con otras empresas		
Endeudamiento	58 %	Nº de empleados	119 en Mengibar
Volumen de activos	103.000 k€	Volumen de ventas	107.000 k€

6. CONCLUSION.

El primer objetivo de este trabajo de fin de grado fue estudiar la empresa Smurfit Kappa, estudio que nos permitió conocer el tipo de empresa que es, dónde tiene presencia, su organización, sus sectores de mercado y producto, grupos de interés etc. En este primer objetivo del trabajo, en la presentación de la empresa, se puede concluir que no estamos hablando de cualquier empresa, sino que estamos hablando de la empresa líder en el mundo de producción de envases de cartón. El lector de este trabajo podrá llegar a esta conclusión después de estudiar la presentación de esta empresa.

Una vez acabada esta presentación del grupo Smurfit Kappa, el segundo objetivo del trabajo fue estudiar la dirección internacional de Smurfit Kappa, en este estudio se muestra el proceso de Smurfit Kappa en su proceso de internacionalización, llegando a la conclusión de que esta empresa es líder mundial en la producción de embalaje y cartón por sus estrategias de internacionalización, por su rápida actuación en los mercados extranjeros a la hora de elegir el método de entrada, que siempre ha sido la inversión directa extranjera, que le ha permitido

siempre adquirir numerosas empresas que estaban en quiebra o que no podían competir con Smurfit Kappa. Gracias a este método de entrada las ventajas siempre han sido mayores que las desventajas y ha podido adquirir presencia por toda Europa y América. Si Smurfit Kappa sigue esta dinámica podemos decir que poco a poco obtendrá presencia en otros continentes ya que actualmente su posición respecto a sus competidores es mayor y puede que acabe absorbiendo algunas de sus fábricas.

Otra conclusión que se puede sacar de este apartado es que Smurfit Kappa está en esta posición gracias a su inversión en innovación y tecnología, que es la esencia de esta empresa y lo que le ha llevado estar en la posición actual, junto a su principal objetivo que es apoyar a sus clientes.

En el tercer objetivo de este trabajo hemos estudiado brevemente un caso práctico de la empresa, este caso trata sobre la estrategia global más actual que está llevando a cabo la empresa. Como conclusión a esta estrategia podemos decir que Smurfit Kappa sabe perfectamente cómo adaptarse a todos los clientes y sectores de mercado, con esta nueva estrategia que cuenta con la tecnología más avanzada, podemos decir que Smurfit Kappa seguirá siendo líder en el mercado y que su ventaja respecto a sus principales competidores seguirá aumentando ya que las empresas o innovan o desaparecen, y si desaparecen ya se encargara Smurfit Kappa de adquirirla y seguir aumentando su presencia en más mercados.

En el cuarto y último objetivo de este trabajo queríamos obtener datos de un Directivo de Smurfit Kappa sobre las cuestiones más relevantes de este trabajo. La conclusión que podemos sacar de esta entrevista es que en Smurfit Kappa el producto cada vez tiene más demanda, gracias a que es un producto reciclable y las nuevas leyes de sostenibilidad obligan a otras empresas a cambiar los tipos de envase y a adquirir cartón. A todo lo anterior hay que añadir que el creciente volumen de compras *online* ha hecho del envase de cartón la solución perfecta para un negocio que aumenta de forma exponencial y al uso de compras por internet que hace que el cartón sea el envase perfecto para las empresas.

7. BIBLIOGRAFÍA

Consultado el 15 de junio de 2014, página web de Smurfit Kappa:

<http://www.smurfitkappa.com/vHome/es/Paginas/Default.aspx>

Informe de desarrollo sostenible (2013). Consultado el 20 de junio de 2014:

http://www.smurfitkappa.com/Resources/Documents/SmurfitKappa-Sustainable_Development_Report_2013_ES.pdf

Annual report (2013). Packaging solutions. Consultado el 25 de junio de 2014:

http://www.smurfitkappa.com/Resources/Documents/SKG_plc_Annual_Report_2013.pdf

Interim report (2013). Consultado el 29 de junio de 2014:

http://www.smurfitkappa.com/Resources/Documents/SKG_Interim%20Report_2013.pdf

Smurfit Kappa Group Presentation. Consultado el 10 de julio de 2014:

<http://www.smurfitkappa.com/Resources/Documents/SmurfitKappaGroupPresentation.pdf>

Consultado el 12 de julio de 2014, página web de Smurfit Kappa Open the future:

<http://www.openthefuture.info/index-es.aspx>

Consultado el 15 julio de 2014, página web de Mondi:

<http://www.mondigroup.com/>

Consultado el 15 julio de 2014, página web de DS Smith:

<http://www.dssmith.com/>

Consultado el 15 julio de 2014, página web de Saica:

<http://www.saica.com/es/Paginas/Inicio.aspx>

Consultado el 15 julio de 2014, página web de Hamburger Containerboard:

<http://www.hamburger-austria.com/>

Consultado el 4 de junio de 2004. La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores. Edición: -. Autor: Canals, Jordi. Editorial: Madrid: McGraw-Hill, D.L. 1994

Consultado el 15 de junio de 2004. Competitividad internacional y estrategia de la empresa. Edición: [1ª ed.]. Autor: Canals, Jordi. Editorial: Barcelona: Ariel, 1991

Consultado el 10 de junio de 2004. Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Edición: 5ª ed., 3ª en Civitas. Autor: Grant, Robert M. Editorial: Madrid: Civitas, 2006

Consultado el 13 de junio de 2004. Administración estratégica: un enfoque integrado. Edición: 3ª ed. Autor: Hill, Charles W. L. Editorial: Santafé de Bogotá; Madrid: McGraw-Hill, imp. 2000

Consultado el 17 de junio de 2004. Dirección de empresas internacionales. Edición: Última reimp. Autor: Pla Barber, José. Editorial: Madrid: Pearson Educación, D.L. 2006