

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA ESPAÑOLA. EL CASO DE EBRO FOODS

THE FOOD INDUSTRY INTERNATIONALIZATION PROCESS. THE CASE OF EBROO FOODS

DAVID DE MATÍAS BATALLA
Departamento de CC. Empresariales
Universidad de Alcalá
daviddematiasbatalla@outlook.es

Recibido: 30/08/2016
Aceptado: 18/11/2016

RESUMEN

A lo largo de la historia de la economía y dirección de empresas diferentes teorías y modelos han tratado de explicar el proceso de internacionalización de la empresa. La mayoría de ellos se basaban en modelos económicos que daban una visión estática. Para solucionar este problema surgió una corriente que basaban sus análisis en la evolución de la empresa en el entorno, otorgando dinamismo al modelo de internacionalización. El presente trabajo muestra los resultados obtenidos del análisis del caso de estudio realizado a la empresa española Ebro Foods con el principal propósito de demostrar la teoría secuencial con una empresa de verdad, con especial atención a la deslocalización de actividades.

Palabras Clave: inversión directa española, empresa multinacional, fusiones y adquisiciones, filiales, multinacional española, modelo de Uppsala.

Clasificación JEL: M16, F13.

ABSTRACT

Throughout the history of economics and business administration different theories and models have attempted to explain the internationalization firm process. Most of them were based on economic models which gave a static vision. To solve it out arose a stream which based their analysis on the evolution of the multinational company in its environment, giving dynamism to the internationalization model. The present work shows the results obtained from the analysis of the case of the Spanish firm called Ebro Foods with the main purpose of demonstrating the sequential theory with a real firm, with special attention to deslocalization trend.

Keywords: foreign direct investment, multinational firm, mergers and acquisitions, subsidiaries, Spanish multinational firm, Uppsala Model

JEL classification: M16, F13

1. INTRODUCCIÓN

Los antecedentes de las teorías y modelos de la internacionalización de empresas surgen en el siglo XVIII, bajo los supuestos del comercio internacional, extendiendo sus estudios en el siguiente siglo completando los supuestos que conformaban la base explicativa del comercio internacional. Estos modelos tradicionales de comercio internacional no resultan útiles para explicar las causas de la inversión directa internacional, dado que bajo sus planteamientos de mercado perfectamente competitivos, sin fallos y con rendimientos constantes a escala, la posibilidad de obtener incrementos en los beneficios por aumentos en la producción desaparecería al no existir oportunidades de mejora de eficiencia. No obstante, la simple existencia de ventajas específicas para una empresa supone que las empresas multinacionales no se desenvuelven en un mundo competitivo (Caves, 1971). No obstante, en el campo de la administración de empresas, el anterior planteamiento no es válido, ya que se los estudios parten del supuesto de mercados de competencia imperfecta, con la existencia de fallos en los mismos.

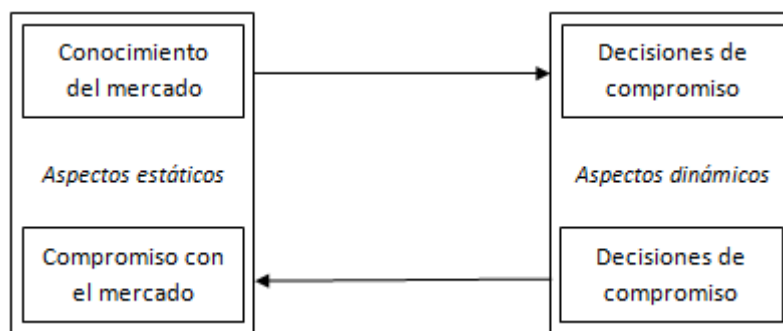
Los estudios más importantes se pueden agrupar en una serie de enfoques que recogen las principales teorías y modelos a cerca de la internacionalización de las empresas: teoría del comercio internacional, teoría de la organización industrial, teoría de los costes de transacción, teoría de la internacionalización, teoría del concepto de redes, teoría de los recursos y capacidades... Todas ellas se caracterizan por tener un enfoque demasiado económico, por lo que han sufrido muchas críticas respecto a su falta de dinamismo. Para solucionar este problema surgieron los modelos secuenciales, entre los que destacan: la Escuela de Uppsala y el ciclo de vida de los productos. Para contrastar empíricamente la teoría propuesta, se llevará a cabo una metodología cualitativa basada en el estudio de caso de una empresa. En la actualidad existe un gran interés en el uso de la investigación cualitativa en las diferentes áreas de la Administración de Empresas. Una de las justificaciones para este hecho está en la insatisfacción que se obtiene con la información que nos proporciona las investigaciones de corte cuantitativo. Las fuentes de esta insatisfacción son muy variadas: las restricciones existentes en las distribuciones de datos inherente al uso de estos métodos, la complejidad de los métodos multivariantes, los grandes tamaños muestrales que estos métodos exigen y las grandes dificultades que se presentan a la hora de comprender e interpretar los resultados de los estudios con métodos cuantitativos (Cepeda, 2006).

Este cambio de tendencia también tiene sus bases en la mayor frecuencia de investigaciones y publicaciones de trabajos que utilizan esta importante metodología, principalmente en las revistas que tienen gran impacto, calidad y difusión en el área de las Organización y Administración de Empresas, lo que por su puesto brinda un mayor nivel de apoyo, legitimidad y credibilidad (Bonache, 1999; Cepeda, 2006; VanWynsberghe y Khan, 2007).

2. MARCO TEÓRICO

La mayoría de los enfoques o teorías que explican la internacionalización de las empresas multinacionales se centran en la existencia y supervivencia de la empresa multinacional por medio de razones económicas, siendo caracterizados por ser de corte estático. Se llegaría a una serie de conclusiones o bien erróneas o bien incompletas si sólo se abordaran este tipo de estudios. Por ello, en la década de 1970 se desarrollaron a una serie de modelos que contemplan la internacionalización de las empresas como un proceso dinámico. Estos modelos están relacionados con las decisiones de internacionalización que consideran que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cuál va acumulando conocimiento experimental de los mercados foráneos, destacando de entre ellos la Escuela de Uppsala y los estudios posteriores de Root (1987). El modelo del ciclo de vida de Vernon basa la internacionalización de la empresa en las diferentes etapas por las que pasa un producto, sin tener en cuenta otros factores a la hora de decidir cuándo, cómo y dónde internacionalizar dicho producto. En la década de los setenta surge en Suecia una nueva corriente sobre la internacionalización de la empresa, denominada como “La Escuela de Uppsala”, basada en la adquisición de experiencia por parte de la empresa, la cual con el paso del tiempo se ha convertido en el más destacado de los que se incluye bajo el enfoque secuencial. Este modelo, junto con el enfoque de la innovación (que explicaremos más adelante), se centra en describir cómo las empresas a medida que van aumentando el conocimiento sobre los mercados exteriores, irán incrementando sus recursos comprometidos en los mismos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980).

El modelo de la Escuela de Uppsala predice que la empresa incrementará de manera gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia en las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). El modelo tiene como base teórica los postulados de la *Teoría del comportamiento de la empresa* (Cyert y March, 1963; Aharoni, 1966) y la *Teoría del crecimiento de la empresa* (Penrose, 1959), los cuales consideran que la empresa desarrollará actividades internacionales de manera gradual. El proceso gradual de internacionalización prevé la existencia de una relación entre la adquisición y el desarrollo del conocimiento de los mercados exteriores por un lado y de las operaciones en los mismos y el incremento de los recursos comprometidos en los mercados exteriores por otro lado. El modelo realiza una distinción entre aspectos estáticos y dinámicos de la internacionalización. Los aspectos estáticos del proceso de internacionalización son el compromiso con el mercado y el conocimiento del mercado; mientras son aspectos dinámicos el resultado de las actividades empresariales actuales y las decisiones sobre los compromisos a adquirir. Los primeros de ellos, los aspectos estáticos, afectan a las decisiones relacionadas con el compromiso de los recursos en los mercados extranjeros y con la rentabilidad que producen las actividades empresariales actuales. Los segundos de ellos, los aspectos dinámicos, son a su vez afectados por las actividades empresariales actuales y por las decisiones sobre los recursos a comprometer (Ilustración 1). Por todo ello, el proceso es visto como un ciclo causal.

Ilustración 1. Mecanismo básico de la internacionalización

Fuente: Johanson y Vahlne (1977, 26-27; 1990, 12)

El modelo del proceso de internacionalización puede explicar dos patrones en la internacionalización de la empresa (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Uno de ellos es que el compromiso de la empresa en un país específico evoluciona de acuerdo al establecimiento de la cadena de suministro. Dicha evolución consta de cuatro etapas:

- Etapa 1: Se realizan exportaciones esporádicas, con lo cual la empresa no compromete recursos en el país donde tiene lugar las actividades internacionales. Además, no existe un canal regular de información entre la empresa y los mercados.
- Etapa 2: La empresa realiza exportaciones a través de representantes independientes, disponiendo ahora sí de un canal regular para obtener información de los mercados exteriores, siendo el compromiso de recursos mayor que en la etapa anterior.
- Etapa 3: Tiene lugar el establecimiento de una sucursal comercial en el país donde tiene lugar la actividad comercial internacional, lo que origina tener un canal de información controlado que permite a la empresa obtener experiencia propia de su actuación exterior. El compromiso gradual es cada vez mayor y con ello la irreversibilidad de las decisiones.
- Etapa 4: La empresa decide establecer una estructura organizativa de producción en el exterior, lo que implica el más alto nivel de compromiso a nivel internacional, y con ello posibilita la adquisición de experiencia en la realización del día a día de las actividades en el país destino correspondiente.

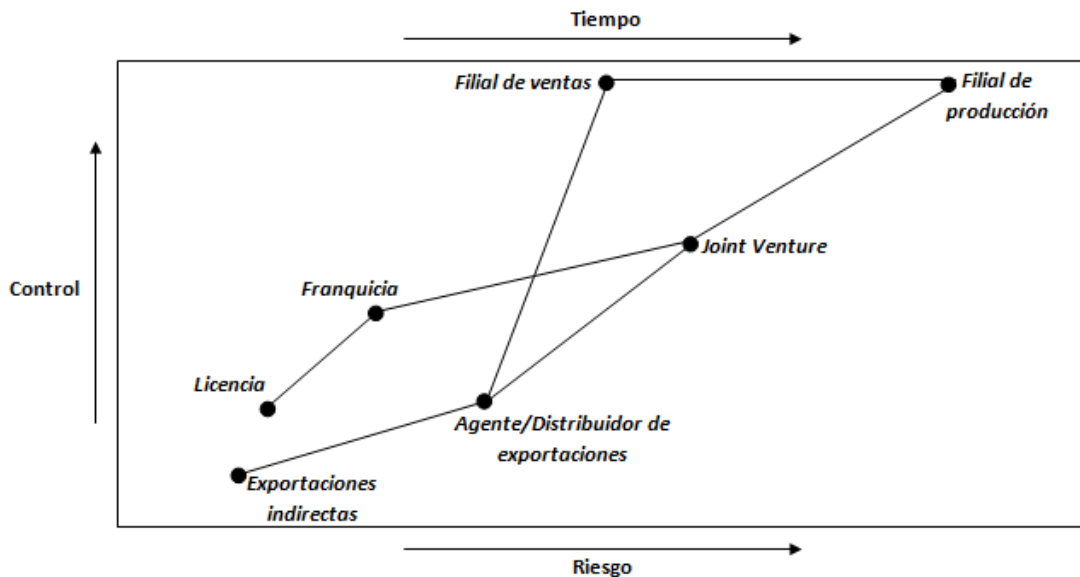
El segundo de los patrones que se obtiene es que las empresas entran sucesivamente a nuevos países con una distancia psicológica cada vez mayor, es decir, que las empresas muestran preferencia por aquellos países más similares al país de procedencia. La distancia cultural es definida en términos genéricos como aquella serie de factores que dificultan los flujos de información entre la empresa y mercado, como el idioma, la cultura, el sistema político... (Vahlne y Wiedersheim-Paul, 1973). Por ello las empresas inician su proceso de internacionalización en aquellos mercados que puedan ser comprendidos más fácilmente, donde la distancia psicológica sea la menor posible.

Johanson y Vahlne (1990) asumieron que el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de manera gradual por medio de la experiencia que se obtiene al actuar en el mismo. Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades, como por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a la empresa un mayor

conocimiento del nuevo entorno conflictivo (Johanson y Vahlne, 1990). Este conocimiento se obtiene de manera independiente, a partir de la información objetiva facilitada por los individuos o cualquier grupo de ellos. La experiencia acumulada se muestra de dos maneras, complementarias a su vez: (1) cambios en el conocimiento adquirido y, (2) cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Penrose, 1966).

Más adelante, en la década de 1980, otros autores modelizaron el proceso de internacionalización en base a los postulados anteriormente descritos, como es el caso de Root (1987). Bajo este modelo secuencial se afirma que la empresa irá eligiendo con el paso del tiempo modos de entrada que impliquen mayor compromiso y un mayor grado de control sobre las operaciones. El grado de compromiso internacional de la empresa está definido por el rol de cada filial internacional, por el nivel corporativo de la multinacional, por el estatus de la organización internacional y por la actitud de los directivos o *managers*. Además para la mayoría de las empresas el compromiso internacional de las mismas es un largo camino paralelo al incremento de su experiencia internacional que se consigue tras el paso de un largo periodo de tiempo. El éxito en los mercados internacionales animará a la empresa a seguir invirtiendo en los mismos, comprometiendo cada vez más recursos y a conseguir cada vez mayores rentabilidades. La Ilustración 2 muestra la evolución de los modos de entrada a los diferentes países de una empresa industrial a lo largo del tiempo.

Ilustración 2. Evolución de los modos de entrada de una empresa manufacturera



Fuente: Root (1987)

Como muestra la matriz de la Ilustración 2 el mayor incremento de la confianza en la habilidad de la propia empresa en la realización, coordinación y control de sus actividades internacionales hace reducir el riesgo a favor de un mayor control sobre las mismas. En función de las características propias de la empresa, se optará a veces por un tipo de actividad o compromiso en el mercado internacional frente a otro. Por ejemplo, aquellas empresas que no tienen un gran tamaño no podrán comprometer sus recursos en la creación de una filial propia en el país destino, mientras que otras empresas entrarán por medio de una joint venture o por medio de una filial.

3. SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL ARROZ Y LA PASTA

3.1. Sector arrocero mundial

En lo que se refiere al sector arrocero, las previsiones de crecimiento de producción mundial en 2013 se vieron afectadas por los diversos fenómenos climáticos que azotaron a China, Pakistán y Filipinas, así como a países africanos con peso (Madagascar, Malí y Senegal). No obstante, gracias a los crecimientos experimentados en países de América Latina y El Caribe y a la estabilidad en América del Norte, África, países del sudeste asiático y Australia, la producción de arroz en 2013 siguió la tendencia alcista (471 Mt), aunque por debajo de las expectativas y por debajo de la demanda mundial (473Mt)¹. Por regiones, Asia es sin duda alguna el mayor productor de arroz (89,86%), donde existen tres regiones diferenciadas de producción: Este de Asia (33,20%), Sur de Asia (31,92%) y Sudeste de Asia (24,75%). El resto de regiones (10, 14% de la producción mundial) tienen un peso sólo a nivel local.

Tabla 1. Mercado mundial de arroz

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13 estimación	2013/14 pronóstico	
					Anterior (06 mar 2014)	Actual (03 abr 2014)
(..... millones de toneladas)						
Producción¹	456.4	470.1	486.4	491.3	493.9	496.6
Suministros²	587.7	607.6	631.6	652.7	668.9	671.4
Utilización	448.9	461.7	470.6	478.4	489.4	490.3
Comercio³	31.3	36.3	38.4	37.3	38.3	39.3
Existencias al final del ejercicio⁴	137.5	145.3	161.4	174.8	179.1	180.5
(..... por ciento)						
Relación mundial existencias-utilización	29.8	30.9	33.7	35.7	35.9	35.9
Relación existencias- desaparición en los principales exportadores⁵	21.6	20.7	25.2	28.0	28.0	27.8

Fuente: FAO

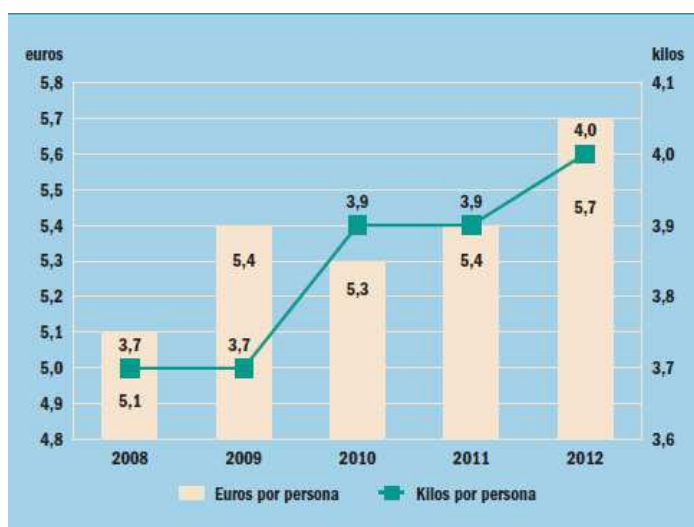
El comercio mundial de arroz en 2014 se pronostica en 38,3 millones de toneladas (Mt), un 2% más que la estimación actual del comercio de 2013 y solo ligeramente inferior al récord de 2012. En cuanto a las exportaciones, se pronostica que la mayor parte del aumento del comercio corresponderá a Tailandia, donde las entregas de reservas gubernamentales han hecho bajar los precios en los últimos meses, contribuyendo a que el país recupere su margen competitivo. Del mismo modo, la abundancia de suministros puede también permitir que Brasil, China, Egipto, Guyana y Paraguay aumenten sus entregas.

La FAO ha rebajado su pronóstico relativo a la utilización mundial de arroz en 2013-2014 a 489,4 Mt, un 2,8% más alto que el período anterior, aumento basado en un incremento en el consumo humano de 8 Mt, llegando a la cifra de 410,6 Mt. Como consecuencia se estima que para 2014 el consumo de arroz per cápita sea de 57 kg en 2013-2014, frente a los 56,5 kg de 2011-2012. Según las proyecciones para 2014, las

¹ Datos de la USDA

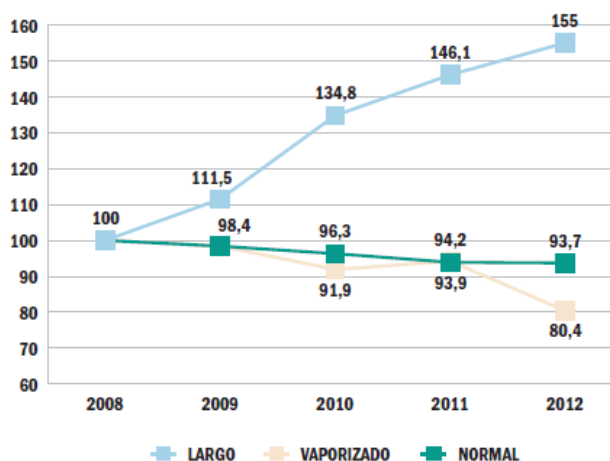
existencias mundiales de arroz superarán sus niveles iniciales en 5,6 Mt, lo suficiente para aumentar la relación mundial entre las existencias y la utilización de 35,6% en 2012-2013 a 35,9% en 2014. En lo que se refiere a los precios internacionales del arroz, tras mantenerse constantes durante una gran parte de 2013, a partir de septiembre de este mismo año descendieron marcadamente (5%, situándose en los 226 puntos). La debilidad de los precios fue más pronunciada en el segmento del grano largo, en el que las cotizaciones se vieron presionadas por el escaso interés de compra y las perspectivas de grandes cosechas principales en los países del hemisferio norte. No obstante, ahora mismo se mantiene una gran estabilidad en los precios, siendo poco probable que los mismos acusen sobresaltos significativos en 2014.

Ilustración 3. Consumo nacional de arroz (Mt)



Fuente: Alimarket

A nivel nacional el comercio exterior de arroz ha sido tradicionalmente favorable para España, manteniendo durante 2013 dicha tendencia, en el que las exportaciones son mayores a las importaciones. Los principales mercados de destino del arroz español exportado son Bélgica, Reino Unido, Francia y Países Bajos. En lo que se refiere a las importaciones, estas provienen mayoritariamente de Brasil, Argentina y Tailandia. El consumidor más notable se asocia al arroz normal (2 kilos por persona y año), seguido del arroz largo (0,9 kilos per cápita). En términos de gasto, el arroz normal concentra el 36,8% del gasto seguido de los platos preparados congelados de arroz (19,3%). En cuanto al lugar de compra, los hogares españoles recurren para realizar sus adquisiciones mayoritariamente a los supermercados (71,1%). El hipermercado alcanza en este producto una cuota del 18,2%, los establecimientos especializados llegan al 4,1% y la venta a domicilio se sitúa en el 1,5%. Las otras formas comerciales concentran un 5,1% de la cuota de venta global.

Ilustración 4. Consumo mundial de arroz (Mt)

Fuente: Alimarket

3.2. Sector de la pasta

La pasta alimenticia es un alimento que proviene de la fabricación y mezcla de diferentes productos intermedios, entre ellos el cereal, para obtenerla, y de entre los cereales, el más común para la elaboración de la pasta es el trigo. La producción mundial total de cereales aumentó un 7% respecto al año 2012, ayudando a reponer los inventarios mundiales y haciendo aumentas las esperanzas de mercados más estables en 2013-2014.

La FAO ha cifrado en 704 Mt la producción mundial de trigo, lo que supone recuperar con creces la disminución del año anterior y el nivel más alto de la historia. El incremento experimentado con respecto a la cosecha del año 2012 se debe principalmente a la expansión de la superficie en Europa en respuesta a los altos precios y por una recuperación en los rendimientos con respecto a los niveles inferiores a la media obtenidos el año pasado en algunas partes, principalmente en Rusia. Las principales regiones productoras de este cereal son Europa (con los países de la UE y Rusia por separado), Asia (con China e India a la cabeza) y América del Norte, como se muestra en la Ilustración 5. Una vez cosechado el trigo, se elabora la pasta, cuya producción mundial se sitúa en entorno a los 13,5 Mt, según datos de la International Pasta Organization (IPO), siendo Italia, cuna de la misma, el principal productor más de 3 Mt, seguida por Estados Unidos con 2 Mt, Brasil con 1,3 Mt, mientras que Rusia, con poco más de 1Mt acapara un 8% de cuota mundial.

Ilustración 5. Principales productores de trigo (Mt)

	Promedio 2010-12	2011	2012 estim.	2013 pronóst.	Variación: 2013 respecto de 2012 (%)
UE	135.2	137.6	132.0	138.0	4.5
China Continental	117.7	117.4	120.6	121.4	0.7
India	87.5	86.9	94.9	92.3	-2.7
Estados Unidos	58.8	54.4	61.8	58.0	-6.1
Fed. de Rusia	45.2	56.2	38.0	53.0	39.5
Australia	26.5	29.9	22.1	23.0	4.1
Canadá	25.3	25.3	27.2	28.0	2.9
Pakistán	23.9	24.3	24.0	24.7	2.9
Turquía	20.5	21.8	20.1	20.5	2.0
Ucrania	18.3	22.3	15.8	19.5	23.4
Kazajistán	14.3	22.7	10.3	15.2	47.6
Irán (Rep. Islámica del)	14.1	13.5	13.8	13.5	-2.2
Argentina	13.4	14.1	10.1	12.5	23.8
Egipto	8.1	8.4	8.7	8.5	-2.3
Uzbekistán	6.6	6.3	6.7	6.5	-3.0
Total mundial	672.5	700.2	661.8	690.0	4.3

Fuente: FAO

En lo que se refiere al consumo, es Italia quien encabeza el consumo de *Pastas Alimenticias* en el mundo, con 26 kg per cápita. Pero aunque se crea, la pasta no está solo de moda en Europa Occidental (incluidos países de la dieta mediterránea o Alemania), sino que en otras partes del mundo su consumo se ha disparado. En los Estados Unidos (8,8 kg per cápita), tras varios años de caídas entre el 1 -2% del consumo total, desde 2012 sus ventas han incrementado en un 5% hasta lograr una facturación superior a los 5.000 millones de euros. Aún así, no entra entre los principales consumidores de pasta per cápita, lista que como se ha dicho en cabeza Italia, seguida por Venezuela (12,3 kg per cápita), Túnez (11,9 kg), Grecia (10,5 kg) Suiza (9,3 kg) y Escocia (9 kg).

Los precios internacionales del trigo se redujeron ligeramente en junio de 2013 con la recolección experimentada por los países del hemisferio norte. En septiembre de ese mismo año, el precio promedio del trigo presentó una dinámica alcista, como consecuencias de cosechas favorables. En 2014 el comportamiento del precio del trigo ha dependido de las cotizaciones de la cotización de cereales secundarios y del cierre de la temporada de cosecha de 2013, aunque según los aumentos previstos en la producción para 2014 y el aumento de las existencias previstas para el cierre de 2013, se espera que el precio tienda a disminuir.

A nivel nacional, el consumo de pasta se sitúa alrededor de los 3,7 kg per cápita, en donde los hogares absorben el grueso (80%), seguido de la restauración (12%) y de las instituciones y colectividades (8%). La producción española se destina en su mayor parte al mercado doméstico, ya que el comercio exterior en pasta es deficitario y las exportaciones sufren la competencia de países como Argentina, Turquía o Argelia, con precios más bajos. Además, España importa el 60% de producto de Italia, el principal proveedor. La pasta seca domina las ventas en distribución organizada, con más de 1.646 millones de kilogramos, distribuidos en el último año, por un valor superior a los 234 millones de euros, lo que representa un incremento del 1,7% en volumen y un descenso del 1,3% en ventas². Dicha especialidad capta casi un 25% de la demanda y más del 32% del gasto total, mientras que el subsector de la pasta fresca registra un crecimiento sostenido, materializado en un ascenso del 2% en ventas y en un 5,5% en la demanda. La pasta rellena ha experimentado un avance ralentizado respecto a años

² Datos obtenidos de Symphony IRI

anteriores (crecimiento del 4% en gasto y un 6,6% en volumen de ventas), aunque aún conserva un gran potencial de crecimiento. En lo que se refiere al canal de venta, los supermercados acaparan el 50% de las ventas en el sector de la pasta alimenticia, porcentaje que se acerca al 55% si hablamos de pasta seca; por delante de los hipermercados acaparan el 28%, mientras que la pasta fresca se eleva aquí por encima del 40%.

4. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN SECUENCIAL DE EBRO FOODS.

4.1. Evolución y características

El proceso de internacionalización de la actual Ebro Foods comienza con exportaciones de las empresas fundadoras del actual grupo empresarial: Puleva y Ebro. Si hablamos estrictamente del proceso de internacionalización de Ebro Foods basado en las dos divisiones en las que se divide hoy en día (Arroz y Pasta) el proceso de internacionalización comenzó en 2001 con la adquisición del 60% de Herba por la parte de la antigua Ebro Puleva. Gracias a la adquisición de la empresa arrocera, empezaron a tener presencia en los países europeos donde Herba tenía intereses estratégicos, completada en 2002 por diversas compras de pequeñas y medianas empresas arroceras en diferentes países europeos.

Desde entonces, la visión del grupo empresarial cambió debido a cambios en el entorno, que implicaban un descenso en la producción y demanda de azúcar y leche. Ello hizo que apostaran por el arroz y la pasta. La estrategia de internacionalización se ha basado en la compra de empresas con una participación de mercado importante en sus respectivos mercados, integrando al grupo estas empresas bajo una estrategia de gestión de activos y toma de decisiones multidoméstica, reforzada por la estrategia de diferenciación en lo que a productos se refiere. Cada empresa mantiene su autonomía bajo la dirección de los gerentes existentes antes de la operación de adquisición, siendo contralada cada unidad de negocio por medio de ratios financieros. Esta estrategia se ha intensificado desde 2006 en países donde el arroz y la pasta son productos base de la alimentación de la población y dichos países se caractericen por ser estables económicamente, como Estados Unidos, Canadá, Australia, Alemania... descartándose entre otros hasta la actualidad como Brasil, Rusia y China.

Con ello, se ha conseguido que las ventas internacionales representen más del 90% del total de las ventas del Grupo, consiguiendo ser un ejemplo de apertura internacional y de empresa global. Esto se ha conseguido gracias a su visión y estrategia corporativa, la cual basa en las fusiones y adquisiciones el motor de la estrategia de internacionalización, diversificación y riesgo. Ebro Foods compra negocios de distinta índole, como plataformas en nuevas zonas geográficas (Ej. Riviana), negocios a integrar en esas plataformas (ej. NWP), nuevas áreas de negocios (ej. Panzini), negocios por reestructurar (ej. Birkel) o marcas sin fábricas (ej. No Yolks).

Si observamos la cadena de valor de Ebro Foods se desprende que ha sido globalmente desintegrada. Por ejemplo, las compras (nivel medio de globalización) se han integrado internacionalmente, de diferente manera en función del activo adquirido. Por ejemplo, si es una nueva zona geográfica, surgen economías de escala (aprovisionamiento e I+D); si es una nueva área de negocios, comienza la fase de

integración en la plataforma (ej. NWP + Riviana); si son negocios por reestructurar y marcas sin fábricas, las sinergias son más claras. Del resto de actividades que componen la cadena de valor de los negocios de Ebro Foods, se puede decir que los Recursos Humanos, el Marketing, las Ventas y la Logística se encuentran globalizadas en un alto grado, mientras que la producción lo están en un nivel inferior. A pesar del alto grado de globalización de la cadena de valor, existen áreas donde se encuentran totalmente localizadas ciertas actividades. El aprovisionamiento de la materia prima es un ejemplo, ya que se caracteriza por estar compuesto de varias plataformas localizadas en sólo algunos puntos mundiales, tanto en arroz como en pasta. Por ejemplo, desde EE.UU, se exportan a diversos países de América, lo mismo en desde Egipto se abastece a puntos de África y Europa.

A continuación se detallan las actividades internacionales de ambas líneas de negocio de Ebro Foods:

Arroz:

- *Aprovisionamiento:* en dicha red de aprovisionamiento centralizada, la materia prima (arroz) proviene de diferentes países, entre los que destacan Tailandia, Myanmar, Vietnam, Estados Unidos, Marruecos, España, India, Egipto y Australia.
- *Elaboración y comercialización:* Como nota característica, los centros productivos se establecen en los países con mayor demanda y mayor cuota de mercado, cerca de los lugares donde se cultiva la materia prima.

En América sus principales mercados son el estadounidense y el canadiense, donde ocupan una posición de liderazgo con sus marcas Minute. Las diferentes marcas del Grupo Ebro Foods están presentes en gran parte del continente, distribuidas de la siguiente manera: Bahamas (Blue Ribbon y Mahatma), Belice (Mahatma), Bermudas (Carolina y Minute), Canadá (Minute), Curazao (Blue Ribbon y Mahatma), Estados Unidos (Abu Bint, Adolphus, Blue Ribbon, Carolina, Comet, Gourmet House, Mahatma, Minute, River, Success Rice y Watermaid), Jamaica (Mahatma), Panamá (Mahatma), Perú (Mahatma), Puerto Rico (El Mago y Sello Rojo), San Martín (Mahatma), Santa Lucía (Mahatma), Surinam (Mahtma y Minute) y Uruguay (Minute).

Europa representa una gran parte del negocio arrocero para el Grupo Ebro Foods, con presencia en casi toda Europa Occidental, con posición de liderazgo en países como España, Francia, Hungría, Portugal y Eslovaquia. Las marcas se encuentran presentes distribuidas de la siguiente manera: Alemania (Oryza y Reis-Fit), Bélgica (Bosto y Boss), Dinamarca (Oryza y Ris-Fit), Eslovaquia (SOS), España (Arroz Rocio, Brillante, La Cigala, La Fallera y SOS), Estonia (Bosto), Finlandia (Risella), Francia (Lustucru y Taureau Ailé), Holanda (Lassie), Hungría (Riceland y SOS), Islandia (River), Lituania (Bosto), Polonia (Bosto), Portugal (La Cigala y Saludaes), Reino Unido (Chinatown, Daawat, Double Phoenix, Gourmet House, Peacock, Sucess y Sunrich), Rusia (Casi y Bosto) y Ucrania (Bosto, Casi y Oryza).

África y Asia representan un gran potencial de crecimiento, a pesar de que en algunos países se haya consolidado como son los casos de Marruecos, Arabia Saudí y Jordania, donde son líderes. Con posiciones relevantes (2º y 3º en cuota de mercado) y en pleno crecimiento se encuentran en Angola, Argelia y Siria. La presencia en ambos continentes es la siguiente: Angola (Arroz Cigala), Egipto (Abu Bint), Libia (Herba y SOS), Marruecos (Arroz Cigala y Miura), Sudán (Abu Bint), Arabia Saudí (Abu Bint),

EAU (Abu Bint y SOS), Israel (Arroz Cigala), Kuwait (SOS), Siria (SOS), Yemen (Abu Bint).

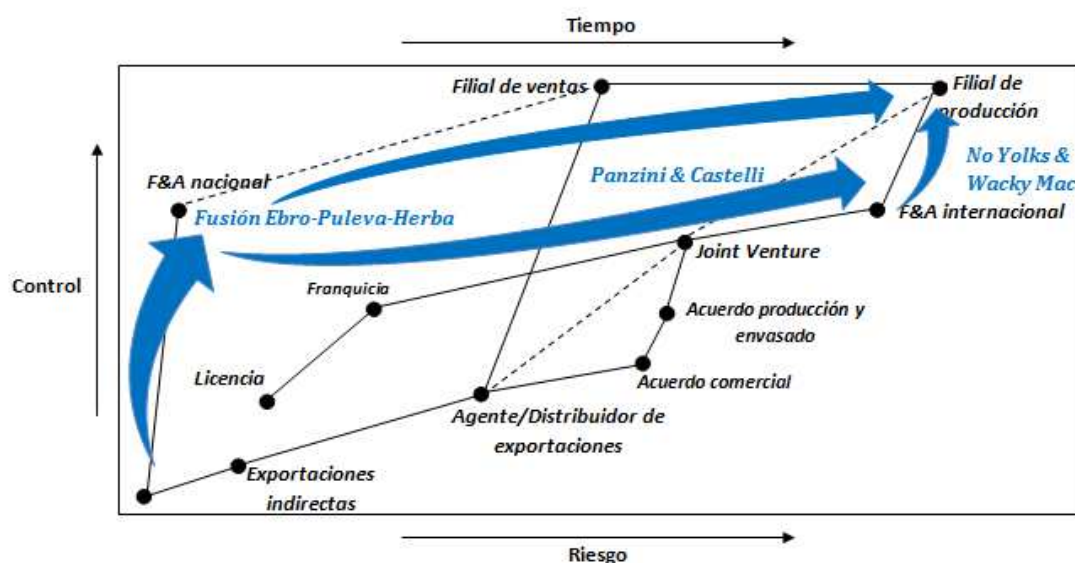
Pasta y meal solutions

- **Aprovisionamiento**: En dicha red de aprovisionamiento centralizada, la materia prima (arroz) proviene de diferentes países, entre los que destacan España, otros países de la UE, Marruecos, Estados Unidos, Canadá, Argentina, Australia y China.
- **Elaboración y comercialización**: Como nota característica, los centros productivos se establecen en los países con mayor demanda y mayor cuota de mercado, cerca de los lugares donde se cultiva la materia prima.

En América, al igual que en el sector arrocero, ocupan el puesto de liderazgo en Estados Unidos y Canadá, gracias a las últimas adquisiciones llevadas a cabo. Con una mayor variedad de marcas respecto a las de arroz, Ebro Foods se encuentra presente en el continente americano de la siguiente manera: Bahamas (Ronzoni), Belice (Ronzoni), Bermudas (Catelli y Ronzoni), Canadá (Catelli, Catelli Healthy Harvest, Lancia, Splendor y Ronzoni), Estados Unidos (American Beauty, Creamette, Light`n fluffy, No Yolks, Prince, P&R, Ronzoni Healthy Harvest, Ronzoni, San Giorgio, Skinner y Wacky Mac), Jamaica (Ronzoni), Panamá (Creamette), Perú (Ronzoni), Puerto Rico (Ronzoni), Santa Lucía (Ronzoni), Surinam (Ronzoni), Trinidad y Tobago (Ronzoni) y Uruguay (Ronzoni).

En Europa, el Grupo Ebro Foods es líder en varios países y en varios segmentos comerciales, como por ejemplo en el de la pasta seca (República Checa, Estonia y Francia), pasta fresca (Francia), salsas (República Checa, Estonia y Francia) y patata fresca (Francia). Sus principales marcas están presentes en: Alemania (Minuto), Bélgica (Panzini), República Checa (Panzini), Eslovaquia (Panzani), Estonia (Panzani), Francia (Ferrero, Lustucru, Panzani y Regia), Rumanía (Panzani) y Rusia (3 Glocken). En África y Asia su presencia es importadora (sobre todo en el continente africano) y comercializadora, con posición de liderazgo en Argelia, Arabia Saudí, Kuwait, Qatar, Camerún, Costa de Marfil, Senegal, Gabón, Congo, Mauritania y Antillas. Sus marcas líderes se establecen en Argelia (Lustucru, Panzani), Marruecos (Panzani), Arabia Saudí (Panzani), EAU (Panzani) y Líbano (Panzani).

Ilustración 6. Proceso de internacionalización secuencial de Ebro Foods



Fuente: Elaboración propia

En el proceso de internacionalización de Ebro Foods se identifican varios modos de entrada, como: (1) filiales, (2) greenfield investment, (3) offshoring, (4) IJV y (5) fusiones y adquisiciones internacionales. La elección de cada una de ellas depende de las características propias del país destino de la inversión, aunque la IJV es la mejor manera de entrada en aquellos mercados más lejanos culturalmente, como paso previa a la adquisición de la empresa con la cual realizan la alianza. Por ello, el proceso de internacionalización de Ebro Foods tiene la siguiente secuencia:

Se observa a través de la Ilustración que la estrategia internacionalización del Grupo se basa en el crecimiento tanto orgánico (filiales) como inorgánico (adquisiciones). En lugar de exportar o realizar acuerdos contractuales a través de licencias o franquicias, Ebro Foods decidió adquirir la empresa española Herba, adquiriendo sus activos internacionales y su experiencia internacional, para poder desarrollar después su estrategia basada en IJV y adquisiciones.

4.2. Análisis de la estrategia internacional

Como se ha podido comprobar la estrategia internacional de Ebro Foods incluye diferentes formas de inversión directa extranjera (filiales, greenfield investment, offshoring, IJV y fusiones y adquisiciones) a lo largo de todo su proceso de internacionalización. A la luz del estudio de la empresa en profundidad se puede ver obtener una serie de ideas y razones por las cuales eligen unos modos de entrada u otro.

En primer lugar, la internacionalización a otro país de sus activos, ya sean específicos o no específicos no influye en el modo de entrada seleccionado, al igual que sucede con la reputación de marca y producto que ostentan. Estos mismo resultados se obtienen si nos centramos en las actividades de I+D+i, ya que el producto innovador se desarrolla en España o en otro país y se exporta, no siendo internacionalizado el proceso de fabricación ni la tecnología. Por otro lado, lo que sí que influye a la hora internacionalizar su actividad y elegir un modo u otro de entrada es la tecnología existente en la industria, ya que si esta es madura y estandarizada, prefieren realizar una greenfield investment (como es el caso de Argelia) antes que una IJV o una operación de adquisición. Al igual que la tecnología, la distancia cultural es otro factor influyente en el modo de penetración en un mercado internacional desconocido, como en los casos de EE.UU y Australia, donde el tipo inversión más idóneo fue la IJV. Cuando la distancia cultural es contrarrestada con la experiencia acumulada en el país destino de la inversión, se deciden abrir filiales propias (como es el caso de Reino Unido) o realizar deslocalizaciones en forma de offshoring (como en los casos de México).

Precisamente, a la hora de realizar la deslocalización de actividades desde España a otro país asumiendo Ebro Foods la inversión (offshoring), la empresa opta por esta posibilidad debido al incremento de flexibilidad que otorga el offshoring a la organización, así como por ser una herramienta de acceso y crecimiento en los mercados internacionales. En lo que se refiere a la inversión del tipo greenfield investment, son los factores ligados a la localización los que más influyen, siendo preferida este modo de entrada respecto al resto de posibles alternativas cuando un país se caracteriza por tener una baja renta per cápita pero un alto consumo per cápita. Por su parte, como se ha comentado anteriormente, la realización de IJV responde a la necesidad de tener experiencia en el mercado internacional para la continuación acometer la adquisición de la empresa con la que previamente ha desarrollado la IJV. Por ello, no tienen en mente realizar una IJV con una empresa española, prefiriendo una

empresa extranjera con una importante cuota de mercado en su mercado, así como un amplio conocimiento del mismo. El mayor o menor rendimiento de sus IJV depende de la complementariedad de los productos de ambas empresas y de una buena gestión consensuada entre las empresas que conforman la IJV, tanto a nivel estratégico como a nivel operativo.

Por último, en lo que se refiere a la internacionalización de Ebro Foods mediante adquisiciones, se observa que dos los factores más importantes son el país y su situación económica, como por ejemplo la lata renta per cápita. Entre los objetivos perseguidos con la política de compras que sigue la empresa, destacan entre ellos: (1) conseguir una posición de dominio, (2) la adquisición de know-how y derechos de propiedad, (3) mejorar la gestión de la empresa adquirida, (4) la creación de valor para el accionista, (5) la búsqueda de productos y servicios complementarios y (7) la adquisición de un nuevo canal de distribución. A pesar de las ventajas que presenta una adquisición, también presenta desventajas, entre ellas la incorporación de la empresa adquirida en la estructura de la empresa. Entre los diferentes niveles de la empresa adquirida, el nivel más difícil de integrar en la organización es el administrativo, ya que el nivel intermedio goza de, gran nivel cultural, es fácil de integrar también; el top line (dirección) es muy fácil, gracias a las buenas relaciones y al estar mucho tiempo trabajando juntos en el momento de la IJV; el nivel operativo no necesitan comunicación, no es necesaria, se integra tal cual.

Gracias a la estrategia internacional, Ebro Foods ha conseguido internacionalizar las unidades de productos de Arroz redondo, arroz bismati, pasta fresca, pasta seca, productos congelados, alcanzando a su vez sinergias de negocio, sinergias comerciales, sinergias de distribución y costes, sinergias financieras y sinergias productivas.

Todo lo anterior conlleva el ser una gran organización con muchos departamentos, áreas departamentales, productos... que deben de ser dirigidos, gestionados y controlados. La estructura organizacional de Ebro Foods es dual: funcional dentro de una estructura divisional. A través de la misma, la optimización de los recursos se hace por medio de una estrategia transnacional, que fluye por toda la organización, incluso en la transferencia de ciertos activos. A pesar de lo anterior, las decisiones estratégicas se llevan a cabo en España, en la matriz del Grupo, llevando a cabo estrategias internacionales, multi-domésticas, globales o transnacionales en función de área funcional y de la región geográfica.

A pesar de ser una gran empresa, no se establecen procesos de formalización socialización, aunque sí de control por medio de la supervisión, existiendo un *compliance* a nivel general. El control se realiza en su gran mayoría por medio de las finanzas: control financiero. Existen muy pocos expatriados, la mayoría en las inversiones del tipo greenfield investment, con un perfil emprendedor, que se caracterizan por jugar un papel clave en el país destino de la inversión.

4.3. La deslocalización de sus actividades a nivel internacional

En el caso de la empresa Ebro Foods, su mayor internacionalización ha repercutido a que España tenga un papel más que secundario en sus ingresos, obteniendo menos del 10% de los mismos en España. Ello supone que se trata de una empresa global más que multinacional, caracterizada por estar presente en diferentes países, ya sea vía ventas o vía plataformas de compras, por lo que para estar más cerca de sus clientes y de los recursos que debe de disponer para su producción, ha

deslocalizado sus actividades desde España hacia terceros países, o como también sucede, no invierte en España sino en terceros países, perdiendo pues España potencial de producción y posibilidades de crear empleo, aunque mantiene una gran estructura empresarial en España que aporta valor a la economía. Ebro Foods se caracteriza por tener una cadena de valor muy deslocalizada, destacando las actividades de recursos humanos, diseño/ingeniería, marketing, ventas y logística.

Si se estudia la estrategia del offshoring concretamente, Ebro Foods no tiene en cuenta la tendencia global sino que internacionaliza sus actividades mediante offshoring siguiendo la regla “rentablemente positiva”, destacando una serie de motivos que inciden positivamente sobre la realización del offshoring: (1) incremento de la flexibilidad de la empresa, (2) estrategia de crecimiento empresarial y (3) el acceso a nuevos mercados.

Tabla 2. Importancia de los factores clave de la estrategia offshoring

	<i>Nada importante</i>	<i>Poco importante</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Bastante importante</i>	<i>Muy importante</i>
Ahorro en costes laborales			X		
Incremento de la flexibilidad de la organización				X	
Acceso a mano de obra cualificada			X		
Rediseño de los procesos de negocio			X		
Estrategia de crecimiento empresarial				X	
Presiones competitivas			X		
Ahorro en costes no laborales			X		
Mejorar el nivel del servicio			X		
Aceptar la práctica de la industria			X		
Mejorar la capacidad de innovación			X		
Acceso a nuevos mercados				X	

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

La apertura internacional de una economía pone de manifiesto que tiene sus ventajas, como es la entrada de capitales, así como la expansión de sus empresas a terceros países. El proceso de internacionalización de empresas y de apertura de una economía lleva consigo su aumento de actividades de deslocalización en países desarrollados hacia países en vías de desarrollo, con el consecuente cierre de empresas y despidos de los sectores más afectados. Para poder contrarrestar estos efectos, se deben de poner en marcha políticas de reinversión, transformación industrial y reciclaje de conocimiento para los trabajadores, a fin de encontrar un trabajo en un sector diferente.

Analizando el proceso de internacionalización en base a las teorías secuenciales de la internacionalización de empresas, Ebro Foods sigue un proceso de internacionalización gradual e intenso. A pesar de ello, se observa que existe un paso nuevo en tal proceso secuencial, que se caracteriza por tener un menor grado de riesgo en comparación con las internacional joint ventures o fusiones y adquisiciones internacionales, a la vez de un mayor grado de control que las alianzas estratégicas y que los acuerdos contractuales, y que reduce en el tiempo la apertura de una filial internacional: la fusión o adquisición de una empresa nacional con inversiones directas extranjeras.

Ebro Foods se encuentra en un estadio del proceso de internacionalización muy avanzado, con adquisiciones de empresas y varias international joint venture realizadas, además de la apertura de varias filiales e inversiones en offshoring y en greenfield investment. Su proceso de internacionalización se caracteriza por ser corto e intenso, cuyas ventajas competitivas internacionales están basadas en su portfolio de productos, innovación y relaciones con los competidores.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aharoni, Y. (1966): "The foreign investment decision process", *The International Executive*, 8 (4), pp. 13-14.
- Bonache Pérez, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, pp. 123-140.
- Caves, R.E. (1971): "Competition and Productivity in Host-Country Markets", *Economica New Series*, 41 (162), pp.176-193.
- Cepeda, G. (2006): "La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, pp. 57-82.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963): "A behavioural theory of the firm", *Englewood Cliffs, NJ*
- Ebro Foods (2013), Informe de Gestión 2012. EEFF resumidos Consolidados 2012
- Ebro Foods (2014), Estados Financieros resumidos consolidados 2013 de Ebro Foods
- Ebro Foods (2012), XVII Iberian Small & Mid Cap Conference, Business as Usual de Ebro Foods
- Ebro Foods (2011) La creación de un líder mundial y su compromiso con el sector
- Ebro Foods (2014) Consumer Analyst Group Europe de Ebro Foods
- Ebro Foods (2013), Informe RSC
- Ebro Foods (2010), Full Flavour Meal Solutions
- Ebro Foods (2013) El Mercado de arroces y pasta en auge en el mundo, Distribución y Consumo, vol 4
- Íñiguez Rueda, L. (1999): "Investigación y evaluación cualitativa: bases teóricas y conceptuales". *Atención Primaria*, 23, pp. 496-502.
- Joao, B.N. et al., (2010): "Internacionalización en la industria de la moda: El caso Zara", *Revista Galega de Economía*, 19 (2), pp. 1-23.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975): "The internationalization of the firm: Four Swedish cases". *Journal of Management Studies*, 12 (3), pp. 305-327.
- Martínez Carazo, P.C. (2006): "El método de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica". *Pensamiento y Razón*, 20, pp. 165-193.
- Penrose, E.T. (1959): "The theory of the growth of the firm", *John Wiley*, New York.

- Quecedo Lecanda, R. y Castaño Garrido, C. (2003): "Introducción a la metodología de investigación cualitativa". *Revista de Psicodidáctica*, 14, pp. 5-40.
- Root, F. (1987): "Entry strategies for international markets. Lexington Books. Lexington, MA
- Salgado Lévano, A.C. (2007): "Investigación cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos". *Liberabit*, 13, pp. 71-78.
- Valhne, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1973): "Economic distance: model and empirical investigation", in Hömel, E, Valhne, J. & Wiedersheim-Paul, F. (org). Export and foreign establishment. Uppsala: Uppsala University, 1973, pp. 81-159.
- VanWynsberghe, R. y Kahn, S. (2007): "Redefining Case Study", *International Journal of Qualitative Methods*, 6 (2), pp. 80-94.
- Villreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010): "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, pp. 31-52.
- Yin, R.K. (2005): "Case Study Research". *Sage Publications*, 5, Thousands Oaks
- Welch, L. & Loustarinen, R. (1988): "Internationalization: evolution of a concept". *Journal of General Management*, 4 (2): 34-55.
- Welch. L. & Wiedersheim-Paul, F. (1980): "Initial exports. A Marketing Failure?", *Journal of Management Studies*, 17 (3), pp. 333-344