



Universidad
de Alcalá

COMISIÓN DE ESTUDIOS OFICIALES
DE POSGRADO Y DOCTORADO

ACTA DE EVALUACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL

Año académico 2016/17

DOCTORANDO: **MATÍAS BATALLA, DAVID DE**
D.N.I./PASAPORTE: ****6081C

PROGRAMA DE DOCTORADO: **D331 DOCTORADO EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**
DEPARTAMENTO DE: **ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**
TITULACIÓN DE DOCTOR EN: **DOCTOR/A POR LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

En el día de hoy 13/02/17, reunido el tribunal de evaluación nombrado por la Comisión de Estudios Oficiales de Posgrado y Doctorado de la Universidad y constituido por los miembros que suscriben la presente Acta, el aspirante defendió su Tesis Doctoral, elaborada bajo la dirección de **JUSTO DE JORGE MORENO // FERNANDO MERINO DE LUCAS**.

Sobre el siguiente tema: *IMPLICACIONES DEL PARADIGMA ECLÉCTICO EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS*

Finalizada la defensa y discusión de la tesis, el tribunal acordó otorgar la CALIFICACIÓN GLOBAL² de (no apto, aprobado, notable y sobresaliente): SOBRESALIENTE

Alcalá de Henares, 13 de Febrero de 2017

EL PRESIDENTE

Fdo.:

EL SECRETARIO

Fdo.:

EL VOCAL

Fdo.:

Con fecha 29 de marzo de 2017 la Comisión Delegada de la Comisión de Estudios Oficiales de Posgrado, a la vista de los votos emitidos de manera anónima por el tribunal que ha juzgado la tesis, resuelve:

- Conceder la Mención de "Cum Laude"
 No conceder la Mención de "Cum Laude"

La Secretaria de la Comisión Delegada

FIRMA DEL ALUMNO,

Fdo.:

² La calificación podrá ser "no apto" "aprobado" "notable" y "sobresaliente". El tribunal podrá otorgar la mención de "cum laude" si la calificación global es de sobresaliente y se emite en tal sentido el voto secreto positivo por unanimidad.

INCIDENCIAS / OBSERVACIONES:

El presente informe tiene como objetivo informar a la Junta de Gobierno del Hospital de la evolución de la actividad de la Unidad de Atención Primaria de Salud (UAPS) durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014. En el presente informe se detallan los datos de actividad, los resultados de la gestión y las conclusiones de la evaluación de la actividad.

El presente informe se elabora en cumplimiento de lo establecido en el artículo 10 del Reglamento de la Ley 14/2007, de 30 de mayo, de la Organización de las Unidades de Atención Primaria de Salud.



Universidad
de Alcalá

COMISIÓN DE ESTUDIOS OFICIALES
DE POSGRADO Y DOCTORADO

En aplicación del art. 14.7 del RD. 99/2011 y el art. 14 del Reglamento de Elaboración, Autorización y Defensa de la Tesis Doctoral, la Comisión Delegada de la Comisión de Estudios Oficiales de Posgrado y Doctorado, en sesión pública de fecha 29 de marzo, procedió al escrutinio de los votos emitidos por los miembros del tribunal de la tesis defendida por *MATÍAS BATALLA, DAVID DE*, el día 13 de febrero de 2017, titulada *IMPLICACIONES DEL PARADIGMA ECLÉCTICO EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS*, para determinar, si a la misma, se le concede la mención "cum laude", arrojando como resultado el voto favorable de todos los miembros del tribunal.

Por lo tanto, la Comisión de Estudios Oficiales de Posgrado **resuelve otorgar** a dicha tesis la

MENCIÓN "CUM LAUDE"

Alcalá de Henares, 31 de marzo de 2017
EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE ESTUDIOS
OFICIALES DE POSGRADO Y DOCTORADO



Juan Ramón Velasco Pérez

Copia por e-mail a:

Doctorando: *MATÍAS BATALLA, DAVID DE*

Secretario del Tribunal: *PEDRO ORTÍN ÁNGEL*.

Directores de Tesis: *JUSTO DE JORGE MORENO // FERNANDO MERINO DE LUCAS*



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, EMPRESARIALES Y TURISMO

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

**“IMPLICACIONES DEL PARADIGMA ECLÉCTICO
EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN
DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS”**

Para obtener el grado de:
Doctor en Economía y Dirección de Empresas

AUTOR: DAVID DE MATÍAS BATALLA

DIRECTOR: JUSTO DE JORGE MORENO

CODIRECTOR: FERNANDO MERINO DE LUCAS

ALCALÁ DE HENARES, 2016

A mis padres y hermano

*“Saber que se sabe lo que sabe y que no se sabe lo que no se sabe; he aquí el verdadero saber”,
Confucio*

“El que lee mucho y anda mucho, ve mucho y sabe mucho”, Miguel de Cervantes Saavedra

*“La actividad más importante que un ser humano puede lograr es aprender para entender,
porque entender es ser libre”, Baruch Spinoza*

“Toda la ciencia no es más que un refinamiento del pensamiento cotidiano”, Albert Einstein

*“El científico no tiene por objeto un resultado inmediato. El no espera que sus ideas avanzadas
sean fácilmente aceptadas. Su deber es sentar las bases para aquellos que están por venir y
señalar el camino. El futuro mostrará los resultados y juzgará a cada uno de acuerdo con sus
logros” Nikola Tesla*

“La primera señal de que estás innovando es que la gente no te entiende”, Ferrán Adriá

*“La única forma de hacer un trabajo es amar lo que haces. Si no lo has encontrado aún, sigue
buscando. No te conformes”, Setve Jobs*

Agradecimientos

En primer lugar quisiera empezar este apartado agradeciendo a mis padres, Jesús y Manuela, todo lo que han hecho por mí para llegar hasta aquí y por poder aspirar a más. Muchas gracias por darme la oportunidad de aprender y desarrollar mi carrera en el ámbito académico y profesional que elegí. No sólo es de agradecer lo que me habéis brindado para desarrollar mi carrera académica y profesional, sino aún más importante como persona, ya que me habéis inculcado unos valores y principios éticos que las personas que están a mi alrededor siempre destacan, eso es cosa vuestra. Gracias por hacerme buena persona ante todo. Siempre os estaré agradecido y espero no fallaros nunca.

A mi hermano, el periodista, escritor y corrector, Jesús de Matías, que me ha dado su apoyo en los buenos y malos momentos, además de corregir mi tesis y mis artículos científicos de manera excepcional. Aunque la vida aún no te ha tratado como bien te mereces hasta ahora, llegará el momento en el que tu talento y trabajo se vea reconocido, mi buen amigo.

A los directores de la tesis, Justo de Jorge y Fernando Merino, a quienes quiero expresar mi gratitud por motivarme y por hacer posible que este trabajo de investigación se presente, defienda y sea presentado al ámbito académico y profesional. Vuestra dirección ha sido magnífica e intachable.

A los diferentes profesores de la Universidad de Alcalá, que desde el año 2004 en el que inicié mis estudios en Administración y Dirección de Empresas me han enseñado y motivado de manera especial para explotar mi potencial. En especial, quiero resaltar el apoyo de mi amigo el profesor Luis Felipe Rivera, que desde mi paso por la carrera, siempre me ha ayudado en mis empeños y motivaciones, y ha sido parte importante con sus consejos en la realización de TFM de mi master "International Business Studies" en Alemania y en el desarrollo de esta tesis. Además, a las bibliotecarias Canchy y Sonia, por todo el apoyo que me han proporcionado en la búsqueda de material, su amabilidad, sus ánimos y su simpatía.

Me gustaría agradecer a las 166 empresas participantes de mi estudio, que de manera anónima respondieron el cuestionario que les fue enviado para acometer la parte empírica, haciendo especial mención a las empresas Ebro Foods, Mahou San Miguel y Faes Farma, que me han facilitado la realización de los casos de estudio. En concreto, quiero agradecer a Jonathan Stordy (Director General Unidad de Negocio Internacional), Marta Descalzo Bugallo (Secretaria del Director General), Antonio Sanz García (Director de Estrategia) y Begoña Suárez Otero (Técnico de Comunicación) de MSM; a Manuel González de Luna (Director Relaciones con Inversores y Entidades Financieras) y Ana Antequera (Directora de Comunicación) de Ebro Foods; y a Jose Luis Díaz (Director Internacional) y Alberto Moreno (Gerente de Exportación) de Faes Farma, por su estrecha y pro activa colaboración.

Por último, a mis amigos y compañeros de profesión David Perdiguero, Ángel Luis Pastor, Cristina Limones, Juan Diego Ruiz, Fernando Poza y Alberto Puñal que siempre me han apoyado y confiado en mí, estando conmigo en los buenos y malos momentos, y a los que deseo que todo les vaya en la vida mejor que bien, ya que son mi familia.

Contenido

| | | |
|--------|---|-----|
| I. | Resumen..... | 13 |
| II. | Lista de Tablas | 15 |
| III. | Lista de Ilustraciones..... | 17 |
| IV. | Lista de Abreviaturas..... | 21 |
| 1. | Introducción | 23 |
| 2. | Objetivos y metodologías utilizadas en la investigación..... | 33 |
| 2.1. | Objetivos de la investigación..... | 33 |
| 2.2. | La metodología de investigación cuantitativa: La encuesta | 35 |
| 2.3. | La metodología de investigación cualitativa: El estudio de casos..... | 40 |
| 3. | Las teorías de la internacionalización de la empresa..... | 43 |
| 3.1. | Introducción | 43 |
| 3.2. | Enfoque económico | 44 |
| 3.3. | Enfoque de los recursos y las capacidades | 52 |
| 3.4. | Enfoque de la localización de las actividades empresariales..... | 58 |
| 3.5. | Enfoques secuenciales o de procesos | 65 |
| 3.6. | Enfoque corporativo | 72 |
| 3.7. | Enfoque de las nuevas empresas internacionales | 76 |
| 3.8. | El paradigma ecléctico (Modelo OLI) | 78 |
| 4. | La internacionalización de la economía y de la empresa española | 83 |
| 4.1. | Introducción | 83 |
| 4.2. | Características generales del proceso de internacionalización de las empresas multinacionales españolas..... | 84 |
| 4.2.1 | Factores influyentes en el proceso de internacionalización de las empresas multinacionales españolas..... | 84 |
| 4.2.2. | Principales modos de entrada a los mercados internacionales..... | 88 |
| 4.3. | Análisis geográfico y sectorial de la inversión directa española | 92 |
| 4.4. | Evolución de la internacionalización de la empresa española..... | 102 |
| 4.4.1. | La internacionalización de la empresa mediante IDE | 102 |
| 4.4.2. | La internacionalización de las empresas españolas durante la década de 1990: Latinoamérica como principal receptor | 103 |
| 4.4.3. | La internacionalización de las empresas españolas durante la primera década del s. XXI: Europa como principal receptor | 108 |
| 4.4.4. | La empresa multinacional española durante la primera mitad de la década de los años 2010..... | 116 |

| | |
|--|-----|
| 4.5. La empresa multinacional española a través de la literatura | 121 |
| 5. El nuevo marco conceptual de la empresa multinacional | 135 |
| 5.1. Introducción | 135 |
| 5.2. Extensión del “Modelo OLI” a “Modelo OLIM” | 136 |
| 5.3. Un nuevo paradigma explicativo de la producción internacional: “The endowment/market failure paradigm of international added value activities” | 141 |
| 5.3.1. Planteamientos básicos..... | 141 |
| 5.3.2. Explicación del nuevo paradigma como marco conceptual de la actividad internacional de la empresa..... | 143 |
| 5.3.3. La desintegración de la cadena de valor: Hacia una cadena de valor global interrelacionada | 147 |
| 5.3.4. El papel de las instituciones en el nuevo marco de los negocios internacionales: La nueva economía institucional..... | 151 |
| 5.3.5. Un paradigma de la producción internacional más ecléctico: La inclusión de nuevas teorías | 154 |
| 5.4. Un campo conceptual de la internacionalización de empresas más dinámico | 157 |
| 5.4.1. Relación micro-macro | 157 |
| 5.4.2. La incorporación de dinamismo al paradigma ecléctico | 159 |
| 5.4.3. El modelo secuencial de internacionalización de la empresa: La inclusión de nuevas formas de entrada | 165 |
| 5.5. Planteamientos básicos, estudios previos e hipótesis | 167 |
| 6. Análisis de datos y resultados de la investigación cuantitativa | 179 |
| 6.1. Introducción | 179 |
| 6.2. Análisis descriptivos de los datos de la muestra obtenida | 180 |
| 6.3. Definición de las variables y sus características..... | 199 |
| 6.4. Análisis de datos y contraste de hipótesis | 204 |
| 6.5. Conclusiones del análisis cuantitativo..... | 225 |
| 7. Resultados del estudio de casos de empresas multinacionales españolas | 235 |
| 7.1. Introducción | 235 |
| 7.2. Ebro Foods..... | 236 |
| 7.2.1. La empresa, antecedentes y hechos relevantes | 236 |
| 7.2.2. Breve descripción del proceso de internacionalización..... | 239 |
| 7.2.3. Razones y factores clave de la internacionalización | 243 |
| 7.2.4. Análisis de la estrategia internacional..... | 245 |
| 7.3. Grupo Mahou San Miguel | 247 |

| | |
|--|-----|
| 7.3.1. La empresa, antecedentes y hechos relevantes | 247 |
| 7.3.2. Breve descripción del proceso de internacionalización..... | 251 |
| 7.3.3. Razones y factores clave de la internacionalización | 255 |
| 7.3.4. Análisis de la estrategia internacional..... | 257 |
| 7.4. Faes Farma | 259 |
| 7.4.1. La empresa, antecedentes y hechos relevantes | 259 |
| 7.4.2. Breve descripción del proceso de internacionalización..... | 261 |
| 7.4.3. Razones y factores clave de la internacionalización | 264 |
| 7.4.4. Análisis de la estrategia internacional..... | 266 |
| 7.5. Análisis comparativo del estudio de casos investigados..... | 268 |
| 8. Conclusiones generales, implicaciones, limitaciones y líneas futuras de investigación | 279 |
| 8.1. Conclusiones y contribuciones de la investigación | 279 |
| 8.1.1. Conclusiones y contribuciones vinculadas a la revisión teórica..... | 279 |
| 8.1.2. Conclusiones y contribuciones vinculadas a la investigación empírica | 283 |
| 8.1.3. Conclusiones y contribuciones vinculadas a los casos de estudio | 289 |
| 8.2. Límites de la investigación | 291 |
| 8.3. Líneas futuras de investigación | 294 |
| Bibliografía/Referencias | 297 |
| Anexo I..... | 337 |
| I. El cuestionario..... | 337 |
| II. Codificación de los datos del cuestionario..... | 349 |
| Anexo II..... | 353 |
| Anexo III..... | 393 |
| Anexo IV | 429 |

I. Resumen

David de Matías Batalla

Justo de Jorge Moreno

Fernando Merino de Lucas

“IMPLICACIONES DEL PARADIGMA ECLÉCTICO EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS”

(Resumen)

En este trabajo de investigación se plantea la pregunta abierta acerca de una actualización del paradigma ecléctico, con motivo de las nuevas formas en que las empresas pueden invertir en otro país y que han emergido con fuerza desde la última década del siglo xx (*offsjoring*, *greefield investment*, las *international joint ventures* y las fusiones y adquisiciones internacionales). A través de una revisión de todas las teorías habidas hasta la fecha, el desarrollo del paradigma ecléctico y su contraposición con la realidad que nos envuelve, se plantea la inadecuación de este modelo desarrollado hace varias décadas para explicar la realidad de la empresa multinacional desde finales del siglo xx.

Tras el exhaustivo análisis del campo conceptual de la empresa multinacional y de la realidad económico-empresarial, se plantea la extensión del paradigma ecléctico con el fin de proponer el campo conceptual más completo de la historia acerca de la internacionalización de las empresas. Para ello, partiendo de los planteamientos de Dunning, por un lado se desarrolla el “modelo OLIM” como extensión de su “modelo OLI”, introduciendo los diferentes modos de entrada en que una empresa puede decidir invertir en el exterior. Por otro lado se mejora su paradigma de la producción internacional en conjunto con la estructura económica de un país, en base no a los productos intermedios, sino a los argumentos propuestos por la teoría de los recursos y capacidades, la ruptura de la cadena de valor y la creación de valor añadido, introduciendo en dicho modelo la repercusión que tienen todas y cada una de las formas de inversión directa extranjera, en especial las fusiones y adquisiciones y las *international joint venture*, creando el conjunto de ventajas competitivas OLIM. Otro factor exógeno a la empresa es la inclusión de la repercusión de las políticas y medidas realizadas por los entes gubernamentales sobre la decisión estratégica de internacionalizar las actividades empresariales. Además, con el fin de completar el estudio y abarcar las críticas más importantes recibidas por el paradigma ecléctico, se introduce el dinamismo en los nuevos planteamientos.

Con el fin de verificar qué factores son importantes a la hora de que una empresa multinacional decida realizar un tipo de inversión directa extranjera u otra se ha procedido a realizar un estudio empírico basado en las respuestas dadas por 166 empresas multinacionales españolas, resultados que sostienen lo aportado teóricamente. A pesar del número de empresas que han participado en el análisis, se proponen tres casos de estudio para estudiar y analizar con más detalle la idiosincrasia de cada empresa por separado, con el fin de refutar con mayores argumentos los planteamientos teóricos. Las empresas que se han prestado voluntarias para tal estudio han sido Ebro Foods, Mahou San Miguel y Faes Farma, que gracias a su colaboración, ayudan a mantener las conclusiones obtenidas al final de tal trabajo.

II. Lista de Tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Revisión de los principales modelos del enfoque secuencial de la innovación | 70 |
| Tabla 2. Distribución geográfica y sectorial de la salida de IDE española, 1981-1990 (%) | 93 |
| Tabla 3. Principales sectores de origen, 1993-2010 (inversión bruta millones de euros) | 99 |
| Tabla 4. Principales sectores destino, 1993-2010 (inversión bruta en millones de euros) | 100 |
| Tabla 5. Principales sectores origen, 2011-2014 (inversión bruta en millones de euros) | 101 |
| Tabla 6. Principales sectores destino, 2011-2014 (inversión bruta en millones de euros) | 101 |
| Tabla 7. IDE de la empresa multinacional española en Latino América (1993-2000)..... | 106 |
| Tabla 8. IDE de la empresa multinacional española en Europa (2000-2010) | 111 |
| Tabla 9. Principales destinos de la empresa multinacional española (2011-2015) | 117 |
| Tabla 10. Perfil estratégico y geográfico de la IDE española | 125 |
| Tabla 11. Evidencia empírica del offshoring en la industria española..... | 127 |
| Tabla 12. Definición de las variables explicativas | 200 |
| Tabla 13. Definición de las variables control | 203 |
| Tabla 14. Tratamiento de las variables control en los modelos econométricos | 203 |
| Tabla 15. Variables introducidas en el modelo para el estudio del <i>offshoring</i> | 204 |
| Tabla 16. Medidas descriptivas de las variables explicativas inversión <i>offshoring</i> | 205 |
| Tabla 17. Modelos econométricos logit inversión <i>offshoring</i> | 205 |
| Tabla 18. Variables introducidas en el modelo para el estudio de la <i>greenfield investment</i> | 209 |
| Tabla 19. Medidas descriptivas de las variables explicativas inversión <i>greenfield investment</i> | 210 |
| Tabla 20. Modelos econométricos logit inversión <i>greenfield investment</i> | 210 |
| Tabla 21. Variables introducidas en el modelo para el estudio de las IJV | 213 |
| Tabla 22. Medidas descriptivas de las variables explicativas inversión IJV | 214 |
| Tabla 23. Modelos econométricos logit inversión IJV | 214 |
| Tabla 24. Variables introducidas en el modelo para el estudio de las F&A internacionales | 218 |
| Tabla 25. Medidas descriptivas de las variables explicativas inversión F&A internacionales | 219 |
| Tabla 26. Modelos econométricos logit inversión F&A internacionales | 220 |
| Tabla 27. Historia de Ebro Foods (I)..... | 238 |
| Tabla 28. Historia de Ebro Foods (II)..... | 239 |
| Tabla 29. Factores de competitividad mundial sector pasta y arroz | 244 |
| Tabla 30. Motivaciones del proceso de internacionalización de Ebro Foods | 244 |
| Tabla 31. Factores relevantes para la internacionalización de Ebro Foods..... | 245 |
| Tabla 32. Historia de las empresas Mahou y San Miguel | 249 |
| Tabla 33. Historia del Grupo Mahou San Miguel | 250 |
| Tabla 34. Factores de competitividad mundial en el sector cervecero | 256 |
| Tabla 35. Motivaciones para la internacionalización de Mahou San Miguel | 256 |
| Tabla 36. Factores relevantes para la internacionalización de Mahou San Miguel..... | 257 |
| Tabla 37. Historia de Faes Farma..... | 260 |
| Tabla 38. Factores de competitividad mundial del sector farmacéutico..... | 265 |
| Tabla 39. Motivaciones para la internacionalización de Faes Farma | 266 |
| Tabla 40. Factores relevantes para la internacionalización de Faes Farma..... | 266 |
| Tabla 41. Análisis comparativo de las ventajas competitivas de las empresas estudiadas..... | 269 |
| Tabla 42. Análisis comparativo PESTEL comparativo de las empresas estudiadas..... | 270 |
| Tabla 43. Resultados del análisis cuantitativo de la investigación | 284 |
| Tabla 44. Anexo II.1. Historia Ebro Foods (I)..... | 359 |
| Tabla 45. Anexo II.2. Historia Ebro Foods (II)..... | 359 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 46. Anexo II.3. Perfil básico Ebro Foods | 360 |
| Tabla 47. Anexo II.4. Perfil corporativo Ebro Foods..... | 362 |
| Tabla 48. Anexo II.7. Análisis de las ventajas de internalización Ebro Foods | 366 |
| Tabla 49. Anexo II.8. Análisis PESTEL de Ebro Foods | 367 |
| Tabla 50. Anexo II.9. Mercado mundial de arroz..... | 370 |
| Tabla 51. Anexo II.12. Principales productores de trigo (Mt) | 371 |
| Tabla 52. Anexo II.13. Factores de competitividad internacional para Ebro Foods | 374 |
| Tabla 53. Anexo II.14. Análisis DAFO Ebro Foods | 374 |
| Tabla 54. Anexo II.15. Tranferencia internacional de activos específicos para Ebro Foods | 376 |
| Tabla 55. Anexo II.16. Transferencia internacional de activos no específicos de Ebro Foods..... | 376 |
| Tabla 56. Anexo II.17. Objetivos de <i>offshoring</i> para Ebro Foods..... | 377 |
| Tabla 57. Anexo II.18. Razones de realizar F&A para Ebro Foods..... | 377 |
| Tabla 58. Anexo II.19. Importancia de los objetivos a l/p de las F&A de Ebro Foods..... | 378 |
| Tabla 59. Anexo II.23. Internacionalización de la cadena de valor de Ebro Foods..... | 383 |
| Tabla 60. Anexo II.26. Motivos de internacionalización de Ebro Foods | 386 |
| Tabla 61. Anexo II.27. Factores relevantes en la internacionalización de Ebro Foods | 387 |
| Tabla 62. Anexo II.30. Importancia del expatriado para Ebro Foods..... | 388 |
| Tabla 63. Anexo III.1. Historia empresas Mahou y San Miguel..... | 398 |
| Tabla 64. Anexo III.2. Historia Grupo Mahou San Miguel..... | 399 |
| Tabla 65. Anexo III.3. Perfil estratégico de MSM..... | 400 |
| Tabla 66. Anexo III.4. Perfil corporativo de MSM | 401 |
| Tabla 67. Anexo III.7. Ventajas de internalización de MSM..... | 406 |
| Tabla 68. Anexo III.8. Análisis PESTEL de MSM..... | 407 |
| Tabla 69. Anexo III.12. Factores de competitividad internacional de MSM | 412 |
| Tabla 70. Anexo III.13. Análisis DAFO de MSM..... | 413 |
| Tabla 71. Anexo III.14. Transferencia internacional de activos específicos de MSM | 414 |
| Tabla 72. Anexo III.15. Transferencia internacional de activos no específicos de MSM | 415 |
| Tabla 73. Anexo III.16. Razones de la realización de una F&A internacional para MSM..... | 415 |
| Tabla 74. Anexo III.17. Importancia de los objetivos a l/p de las F&A de MSM | 416 |
| Tabla 75. Anexo III.20. Grado de internacionalización de la cadena de valor de MSM..... | 421 |
| Tabla 76. Anexo III.22. Motivos para la internacionalización de MSM..... | 423 |
| Tabla 77. Anexo III.23. Factores que favorecen la internacionalización para MSM | 423 |
| Tabla 78. Anexo III.26. Importancia del expatriado para MSM | 426 |
| Tabla 79. Anexo IV.1. Historia de Faes Farma..... | 434 |
| Tabla 80. Anexo IV.2. Perfil estratégico Faes Farma..... | 435 |
| Tabla 81. Anexo IV.3. Perfil corporativo de Faes Farma | 436 |
| Tabla 82. Anexo IV.7. Ventajas de internalización de Faes Farma..... | 440 |
| Tabla 83. Anexo IV.8. Análisis PESTEL de Faes Farma..... | 441 |
| Tabla 84. Anexo IV.14. Factores de competitividad internacional para Faes Farma..... | 447 |
| Tabla 85. Anexo IV.15. Análisis DAFO de Faes Farma | 448 |
| Tabla 86. Anexo IV.16. Transferencia internacional de activos específicos de Faes Farma | 449 |
| Tabla 87. Anexo IV.17. Transferencia internacional de activos no específicos de Faes Farma | 449 |
| Tabla 88. Anexo IV.18. Objetivos del <i>offshoring</i> para Faes Farma | 450 |
| Tabla 89. Anexo IV.21. Desintegración internacional de la cadena de valor de Faes Farma..... | 454 |
| Tabla 90. Anexo IV.23. Motivos de la internacionalización de Faes Farma..... | 457 |
| Tabla 91. Anexo IV.24. Factores que favorecen la internacionalización de Faes Farma | 457 |

III. Lista de Ilustraciones

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1. Número y valor de las fusiones y adquisiciones transfronterizas mundiales y <i>greenfield investment</i> entre 2003-2011 (billones de dólares)..... | 25 |
| Ilustración 2. Fases esenciales de una encuesta..... | 37 |
| Ilustración 3. La selección modo de entrada según la teoría clásica de los costes de transacción | 49 |
| Ilustración 4. Modelo de internacionalización en base al rendimiento financiero | 50 |
| Ilustración 5. Crecimiento del conocimiento de la empresa | 55 |
| Ilustración 6. Espiral de creación de conocimiento organizativo | 56 |
| Ilustración 7. El diamante de Porter: los determinantes de la ventaja nacional..... | 60 |
| Ilustración 8. Marco conceptual de las estrategias internacionales basadas en las propiedades de la empresa..... | 62 |
| Ilustración 9. Marco conceptual para el modo de entrada de la empresa multinacional a través de subsidiarias en los países emergentes..... | 64 |
| Ilustración 10. Tipología de las economías emergentes..... | 65 |
| Ilustración 11. Proceso de internacionalización de una empresa en base al ciclo de vida del producto | 66 |
| Ilustración 12. Mecanismo básico de la internacionalización..... | 68 |
| Ilustración 13. Evolución de los modos de entrada de una empresa manufacturera | 69 |
| Ilustración 14. El proceso del desarrollo de internacionalización de una empresa | 72 |
| Ilustración 15. Factores que afectan a la decisión sobre el modo de entrada en un mercado extranjero | 74 |
| Ilustración 16. El Paradigma Ecléctico (Modelo OLI) | 79 |
| Ilustración 17. Evolución de la ide española (bruta sin ETVE en miles de millones de euros) | 94 |
| Ilustración 18. Flujos de IDE española en el exterior, 1993-2000 (bruta sin ETVE en miles de millones de euros) | 96 |
| Ilustración 19. Flujos de IDE española en el exterior, 2001-2010 (bruta sin ETVE en miles de millones de euros) | 97 |
| Ilustración 20. Flujos de IDE española en el exterior, 2011-2015 (bruta sin ETVE en miles millones de euros) | 98 |
| Ilustración 21. El modelo OLIM..... | 139 |
| Ilustración 22. El marco ecléctico de la elección del modo de entrada..... | 140 |
| Ilustración 23. El diamante del capitalismo global | 142 |
| Ilustración 24. The endowment/market failure paradigm of international added value activities . | 144 |
| Ilustración 25. Ejemplo de la configuración de una cadena de valor global..... | 149 |
| Ilustración 26. Modelo GSI..... | 158 |
| Ilustración 27. Cadenas de decisión IDE (I) | 160 |
| Ilustración 28. Cadenas de decisión IDE (II) | 162 |
| Ilustración 29. Proceso de internacionalización de la empresa..... | 166 |
| Ilustración 30. Modo de entrada transfiriendo actividades de marketing..... | 185 |
| Ilustración 31. Modo de entrada internalizando activos específicos de la empresa..... | 186 |
| Ilustración 32. Modo de entrada internalizando activos no específicos de la empresa..... | 187 |
| Ilustración 33. Factores relevantes para la empresa española a la hora de realizar de <i>offshoring</i> .. | 187 |
| Ilustración 34. Impacto de la experiencia internacional a la hora de internacionalizar actividades de I+D+i..... | 188 |
| Ilustración 35. Modo de entrada a un mercado internacional mediante tecnología madura y estandarizada..... | 189 |

| | |
|--|-----|
| Ilustración 36. Modo de entrada a un mercado internacional con alta distancia cultural..... | 190 |
| Ilustración 37. Tipo de IDE cuando el sector en el país destino de la inversión se encuentra muy concentrado..... | 190 |
| Ilustración 38. Motivos para realizar una fusión o adquisición internacional para la empresa española..... | 191 |
| Ilustración 39. Objetivos a largo plazo de una fusión o adquisición internacional para la empresa española..... | 192 |
| Ilustración 40. Principal área geográfica de las IJV españolas..... | 193 |
| Ilustración 41. Principales dificultades a la hora de realizar una IJV..... | 194 |
| Ilustración 42. Principales dificultades a la hora de dirigir y gestionar una IJV..... | 194 |
| Ilustración 43. Importancia del expatriado como mecanismo de control en países lejanos culturalmente..... | 195 |
| Ilustración 44. Importancia de la experiencia del expatriado sobre el resultado de la inversión.... | 195 |
| Ilustración 45. Importancia de las estrategias a la hora de optimizar los recursos internacionales | 196 |
| Ilustración 46. Estrategia de dirección implantada a medida que subsidiaria adquiere una mayor experiencia..... | 196 |
| Ilustración 47. Nivel de la empresa con mayor dificultad de integración en una fusión o adquisición internacional..... | 197 |
| Ilustración 48. Estrategias de control en una IJV seguidas por la empresa española..... | 198 |
| Ilustración 49. Medidas para la obtención de un mayor rendimiento de la IJV..... | 198 |
| Ilustración 50. Mapa mundial medido en distancias culturales..... | 202 |
| Ilustración 51. Proceso de internacionalización de Ebro Foods..... | 243 |
| Ilustración 52. Presencia internacional de MSM..... | 252 |
| Ilustración 53. Proceso de internacionalización del Grupo Mahou San Miguel..... | 255 |
| Ilustración 54. Presencia internacional de la empresa Faes Farma..... | 262 |
| Ilustración 55. Proceso de internacionalización de Faes Farma..... | 264 |
| Ilustración 56. Análisis comparativo de las razones para internalizar las actividades en el extranjero por parte de las empresas estudiadas..... | 269 |
| Ilustración 57. Análisis comparativo de los factores de competitividad internacional de las empresas estudiadas..... | 271 |
| Ilustración 58. Análisis comparativo de los motivos por lo que internacionalizan las actividades las empresas estudiadas..... | 272 |
| Ilustración 59. Análisis comparativo de la desintegración de cadena de valor a nivel mundial de las empresas estudiadas..... | 273 |
| Ilustración 60. Análisis comparativo de las razones que llevan a realizar <i>offshoring</i> por parte de las empresas estudiadas..... | 275 |
| Ilustración 61. Análisis comparativo de los objetivos en la realización de F&A por parte de las empresas estudiadas..... | 276 |
| Ilustración 62. Anexo II.5. Cadena de valor Ebro Foods..... | 362 |
| Ilustración 63. Anexo II.6. Principales marcas del Grupo Ebro Foods..... | 365 |
| Ilustración 64. Anexo II.10. Evolución del consumo y del gasto en arroz..... | 370 |
| Ilustración 65. Anexo II.11. Evolución del consumo por tipos de arroz..... | 370 |
| Ilustración 66. Anexo II.20. Proceso secuencial de internacionalización de Ebro Foods..... | 379 |
| Ilustración 67. Anexo II.21. Mapa de marcas de Ebro Foods..... | 381 |
| Ilustración 68. Anexo II.22. Matriz BCS de Ebro Foods..... | 381 |
| Ilustración 69. Anexo II.24. Centros de elaboración y comercialización de arroz..... | 384 |
| Ilustración 70. Anexo II.25. Centros de elaboración y comercialización de pasta y meal solutions. | 385 |

| | |
|---|-----|
| Ilustración 71. Anexo II.28. Organigrama Ebro Foods | 387 |
| Ilustración 72. Anexo II.29. Estructura Organizativa Internacional Ebro Foods | 388 |
| Ilustración 73. Anexo II.31. Herramienta de control de Ebro Foods..... | 390 |
| Ilustración 74. Anexo III.5. Cadena de valor de MSM..... | 402 |
| Ilustración 75. Anexo III.6. Portfolio productos MSM..... | 405 |
| Ilustración 76. Anexo III.9. Producción de cerveza en el mundo en 2011 (millones de hl) | 409 |
| Ilustración 77. Anexo III.10. Evolución del consumo por canal | 410 |
| Ilustración 78. Anexo III.11. Evolución del consumo per cápita de cerveza en España..... | 410 |
| Ilustración 79. Anexo III.18. Proceso de internacionalización secuencial de MSM | 417 |
| Ilustración 80. Anexo III.19. Matriz Boston Consulting Group de MSM | 419 |
| Ilustración 81. Anexo III.21. Presencia internacional de MSM | 422 |
| Ilustración 82. Anexo III.24. Estructura organizativa de MSM..... | 424 |
| Ilustración 83. Anexo III.25. Estructura divisional de MSM | 424 |
| Ilustración 84. Anexo III.27. Generación de informes mediante Hyperion Essbase | 427 |
| Ilustración 85. Anexo IV.4. Cadena de valor de Faes Farma | 437 |
| Ilustración 86. Anexo IV.5. Portfolio de productos Faes Farma..... | 439 |
| Ilustración 87. Anexo IV.9. Ventas del sector farmacéutico en las economías PIIG | 444 |
| Ilustración 88. Anexo IV.10. Ventas del sector farmacéutico en las economías emergentes | 444 |
| Ilustración 89. Anexo IV.11. Ventas y crecimiento del sector farmacéutico español..... | 445 |
| Ilustración 90. Anexo IV.13. Ventas y crecimiento. Retail vs Hospitales | 446 |
| Ilustración 91. Anexo IV.12. Ventas y crecimiento.Marcas vs genéricos..... | 446 |
| Ilustración 92. Anexo IV.19. Proceso de internacionalización secuencial de Faes Farma | 451 |
| Ilustración 93. Anexo IV.20. Matriz BCG de Faes Farma..... | 452 |
| Ilustración 94. Anexo IV.22. Presencia internacional de Faes Farma | 455 |
| Ilustración 95. Anexo IV.25. ERP de Faes Farma..... | 458 |

IV. Lista de Abreviaturas

| | |
|---------|--|
| ACS | Actividades de Construcción y Servicios |
| ALCOA | Aluminium Corporation of America |
| ASEAN | Association of Southeast Asian Nations |
| APEC | Asia Pacific Economic Cooperation |
| BAA | British Airport Authority |
| BBVA | Banco Bilbao Vizcaya Argentaria |
| BCS | Boston Consulting Group |
| BMDP | Bio medical Data Package |
| BRIC | Brasil, Rusia, India, China |
| BU | Business Unit |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| CEE | Comunidad Económica Europea |
| CEOE | Confederación Española de Organizaciones Empresariales |
| CES | Consejo Económico y Social |
| CIS | Centro de Investigaciones Sociológicas |
| CNAE | Clasificación Nacional de Actividades Económicas |
| EAU | Emiratos Árabes Unidos |
| EE.UU. | Estados Unidos |
| et al | y otros |
| F&A | Fusiones y adquisiciones |
| FAO | Food and Agriculture Organization |
| FCC | Fomento de Contratas y Construcciones |
| FMI | Fondo Monetario Internacional |
| FP | Formación Profesional |
| GATT | General Agreement on Tariffs and Trade |
| GMPs | Good Manufacturing Practice's |
| H&M | Hennes & Mauritz |
| H-O-S | Heckscher-Ohlin-Samuelson |
| HORECA | HOstelería, REstauración y Cafeterías |
| HQ | Head Quarters |
| I+D+i | Innovación, Desarrollo e investigación |
| I+d+i+M | Investigación, Desarrollo, Innovación y Marketing |
| IAG | International Airlines Group |
| IBM | International Business Machines |
| ICE | Índice de Confianza Empresarial |
| ICEX | Instituto de Comercio Exterior |
| IDE | Inversión Directa Extranjera |
| IJV | International Joint Ventures |
| INE | Instituto Nacional de Estadística |
| IPC | Índice de Precios al Consumo |
| IPO | International Pasta Organization |
| ISO | International Organization for Standardization |

| | |
|----------------|---|
| Ltd | Limited |
| M&A | Merger & Acquisitions |
| MK | Marketing |
| MSM | Mahou San Miguel |
| Mt | Millones de toneladas |
| NAFTA | North America Free Trade Agreement |
| NH | Navarra Hoteles |
| NWP | New World Pasta |
| OCDE | Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico |
| OEME | Observatorio de la Empresa Multinacional Española |
| OHL | Obrascón Huarte Lain |
| OLI | Ownership, Location and Internalisation advantages |
| OLIM | Ownhersip, Location Internalisation and Modes of entry |
| OLMA | Ownership, Location, Modes of entry and Adjustments |
| OMC | Organización Mundial del Comercio |
| ONU | Organización de las Naciones Unidas |
| ORL | Orritnolaringología |
| OTC | Over the Counter |
| PESTEL | Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal |
| PIB | Producto Interior Bruto |
| PIN | Plan de Internacionalización |
| PYMES | Pequeñas y Medianas Empresas |
| R&D | Research & Development |
| RSC | Responsabilidad Social Corporativa |
| S&S | Sales & Services |
| SAS | Serial Attached SCSI – Small Computer System Interface |
| SNC | Sistema Nervioso Central |
| SPSS | Statistical Product and Service Solutions |
| TCS | Tata Consultancy Services |
| TIC | Tecnologías de la Información y Comunicación |
| UE | Unión Europea |
| UK | United Kingdom |
| UNCTAD | United Nations Conference on Trade and Development |
| UNIASA | Unión Industrial y Agroganadera Sociedad Anónima |
| US | United States |
| VISA | Visa International Services Association |
| YPF | Yacimientos Petrolíferos Fiscales |

CAPÍTULO 1

Introducción

1. Introducción

La actual ola de globalización presenta, a nivel económico, dos componentes principales: la globalización de los mercados (se refiere al cambio hacia un único mercado mundial con mayor grado de integración e interdependencia) y la globalización de la producción (se refiere a la creciente característica de las empresas de abastecerse de bienes y servicios en distintas localizaciones geográficas, a ubicar los procesos productivos en diferentes países para aprovechar la cercanía al mercado y las diferencias de costes, de calidad y de disponibilidad de factores de producción). Esta nueva ola globalizadora implica una transformación histórica multidimensional definida por la transformación de los sistemas productivos, organizativos, culturales e institucionales sobre la base de la revolución tecnológica que no es la causa, pero sí el soporte indispensable (Castell, 2000). Su principal diferencia con las anteriores olas se encuentra en el incremento del comercio “intra-industrial”, que supone alrededor del 30% del comercio mundial y el 20% de las exportaciones de los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y el aumento de los flujos de inversión directa extranjera (IDE).

A lo largo de la historia se han desarrollado muchas teorías y modelos que teorizaron acerca de los procesos de internacionalización. Entre estos trabajos, se deben mencionar aquellos que han aportado más relevancia al estudio de la empresa multinacional, pudiéndose agrupar todos ellos en los siguientes enfoques: enfoque clásico, enfoque económico, enfoque de los recursos y capacidades, el enfoque de la localización, el enfoque secuencial o de procesos, el enfoque corporativo, el enfoque de la globalización, el enfoque de la desintegración de la cadena de valor y las teorías de las nuevas empresas internacionales. Pero todas ellas tienen un factor en común, la inversión directa extranjera, que queda definida por la OCDE como “toda inversión de capital por parte de una persona natural o de una persona jurídica (instituciones y empresas públicas, empresas privadas, etc.) en un país extranjero. En el país de destino, esta entrada de capitales puede realizarse mediante la creación de nuevas plantas productivas o la participación en empresas ya establecidas para conformar una filial de la

compañía inversora". Esta inversión se contrapone con la inversión en cartera, donde la empresa inversora no interviene en la dirección de la empresa inversora.

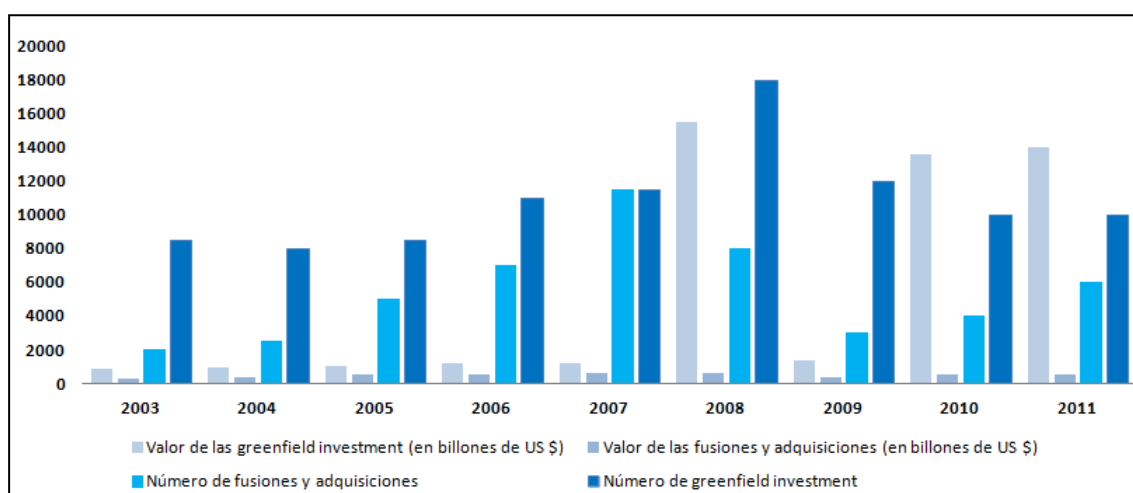
A pesar de las numerosas aproximaciones a la empresa multinacional, hasta la fecha el campo conceptual más aceptado en el ámbito académico internacional y el de mayor influencia es el que proporciona el paradigma ecléctico de Dunning (1974, 1981, 1988a, 1991b). El autor británico justifica la integración de las demás teorías de internacionalización en su modelo ecléctico en que dichas teorías son parcialmente correctas e incorrectas al mismo tiempo para explicar cada tipo de inversión directa extranjera, por lo que en su opinión, resultan incompletas. De esta forma, Dunning intentó elaborar un marco teórico analítico general para posteriores investigaciones empíricas que tuviesen como objetivo la internacionalización de las empresas a través de la inversión directa extranjera. La implicación económica de las empresas multinacionales, tanto en el mercado doméstico como en los mercados internacionales, se puede explicar por medio del suministro de mercancías o productos. La producción de un producto en particular puede ser localizada completa o parcialmente en el propio país, en un país foráneo, en un tercer país o en una combinación de estos tres supuestos. Del mismo modo, la producción para abastecer al propio mercado nacional puede ser realizada tanto a nivel doméstico como a nivel internacional. Esta situación se basa en las imperfecciones estructurales y transaccionales existentes en el mercado y sobre ella el propio Dunning (1988) ofrecía una serie de argumentos para explicar la dotación de recursos de la producción internacional. Lo hizo en el famoso campo conceptual "*The endowment/market failure paradigm of international production*", basándose en la internacionalización de la empresa por medio de filiales. En esta obra, Dunning explica la actividad internacional de la empresa multinacional y argumenta que la localización de la dotación de recursos puede establecerse en un tercer país gracias a los fallos de mercado existentes y, a su vez, gracias a la obtención de ventajas de propiedad, internalización y localización.

Pues bien, desde la década de 1980 y más concretamente desde 1990, han tenido lugar una serie de acontecimientos, muy numerosos y de gran relevancia, que han provocado que el paradigma ecléctico reciba críticas y se plantee abiertamente en este trabajo la necesidad de revisar sus fundamentos. Este planteamiento se basa en las nuevas formas de hacer negocios internacionales por medio de inversiones directas extranjeras, que se intensificaron en la citada década de los noventa y que sirven como alternativa a las clásicas inversiones bajo filiales productivas. Por ejemplo, el auge de las fusiones y adquisiciones durante ese decenio fueron motivadas por una serie de circunstancias adicionales a las de índole económico y

financiero-empresarial, como por ejemplo el desarrollo de la sociedad del conocimiento y la información y el uso extensivo de las tecnologías de la información. Otra de las nuevas formas de entrada de mayor importancia y de gran uso ha sido la realización de alianzas empresariales para acceder a los nuevos mercados o sectores, predominando las *international joint ventures* (empresa conjunta resultado de la alianza de una empresa española con una empresa local del país destino de la inversión) en los flujos de inversión directa extranjera. Estas alianzas buscan combinar tanto los recursos como las capacidades de los socios para planificar una actuación coordinada en los mercados internacionales. Se busca un acceso conjunto a nuevos mercados mediante la unión de las competencias de los socios, compartiendo los costes de acceso, acelerando así el proceso de internacionalización. Adicionalmente, en algunos casos estas alianzas internacionales son útiles para reducir los riesgos en aquellas industrias caracterizadas por una alta tasa de crecimiento y/o un elevado grado de incertidumbre, realizando en la mayoría de los casos una alianza en la que uno de los socios pertenece al país destino de la inversión.

A pesar del auge de las fusiones y adquisiciones internacionales (empresa nacional con una empresa local del país destino de la inversión), son las *greenfield investment* (inversiones en otro país para empezar nuevos proyectos empresariales) las que han reactivado de nuevo los flujos de inversión directa extranjera, ya que el valor total de estas inversiones en nuevas instalaciones fue significativamente superior al de las operaciones de fusión y adquisición desde el año 2003, como muestra la Ilustración 1.

Ilustración 1. Número y valor de las fusiones y adquisiciones transfronterizas mundiales y *greenfield investment* entre 2003-2011 (billones de dólares)



Fuente: Elaboración propia en base a UNCTAD (2012)

Esto se ha debido, entre otros motivos, a que la diferencia del nivel tecnológico de las empresas locales y el de las empresas que internacionalizan sus actividades a un nuevo mercado es demasiado grande. Otro de los motivos se encuentra en el propio sector industrial y su ritmo de crecimiento, con altas tasas de entrada a través de la implantación de nuevas instalaciones en aquellas industrias con un mayor ritmo de crecimiento. Este hecho es contrastable con la tendencia de la distribución geográfica de este tipo de inversión, pues desde el año 2000 existe un cambio en el destino de las IDE, predominando aquellos países pertenecientes a economías en vías de desarrollo o en transición. Estos países llegan a absorber en la actualidad más del 50% de todos los flujos de inversión directa.

Por último, el otro tipo de inversión de interés en el que se crean nuevas instalaciones y que es otro de los más importantes modos de entrada, es el *offshoring* (deslocalización de la actividad empresarial a otro país internalizando la actividad, sin externalizarla). Si se hace referencia al término anglosajón más utilizado en la literatura (Mudambi y Venzin, 2010; Nieto y Rodríguez, 2015), entonces a lo largo de este trabajo de investigación la definición de *offshoring* es la de *captive offshoring* (*offshoring* cautivo), frente al *external offshoring* u *outsourcing*, siendo las actividades empresariales bajo estas dos denominaciones deslocalizadas del país nacional y subcontratadas a otra empresa en otro país extranjero. Sin embargo, su peso sobre el total de flujos de IDE es muy inferior al de los modos de entrada vistos anteriormente, aunque cada vez tiene más importancia, sobre todo desde la ruptura de la cadena de valor tradicional. Las actividades que están más involucradas en este tipo de inversión son las de desarrollo del producto y del software, los servicios administrativos, las actividades de TIC y los “Contact Centers”. El fenómeno del *offshoring* no es nuevo, ya que en el periodo de la clásica multinacionalización (1950-1975), las actividades productivas intensivas en mano de obra y el procesamiento de ciertas partes de la cadena de producción fueron trasladadas por las multinacionales a países menos desarrollados, localizados en América Latina y en Asia. Desde entonces, ha habido dos oleadas claramente diferenciadas: una en la década de los noventa, en la que los protagonistas fueron las empresas manufactureras, y otra a mediados de la década pasada, cuando las empresas del sector servicios fueron las que ejercieron un uso más intenso de esta estrategia, gracias sobre todo a los avances tecnológicos.

A pesar de que el paradigma ecléctico (incluyendo el modelo OLI) es el campo conceptual más completo desarrollado hasta la actualidad sobre el proceso de internacionalización de la empresa, éste no recoge en sus planteamientos ninguna de las nuevas formas que la inversión directa extranjera puede presentar, ya que sólo contempla la posibilidad de crear filiales de

producción. No obstante, Dunning (1988, 1993, 1995, 1996, 1999, 2000, 2003) revisa sus planteamientos para introducir nuevas variables a tener en cuenta en los procesos de internacionalización de la empresa. Sus principales trabajos se centran en incluir las alianzas internacionales y las fusiones y adquisiciones como modos de entrada en nuevos mercados, en tener una mayor consideración de los gobiernos e instituciones públicas a la hora de atraer flujos de inversión y en incluir la importancia de la estrategia en la toma de decisiones, pero sin incluir estos factores en el modelo OLI ni en el paradigma de la producción internacional. Dado el nuevo entorno internacional de la empresa y las nuevas formas de inversión directa extranjera, ¿el paradigma ecléctico es apto para explicar los procesos de internacionalización de la empresa? ¿Tiene en consideración los nuevos modos de entrada? ¿Los planteamientos del paradigma pueden ser mejorados? ¿Deben de ser revisados? ¿Se puede desarrollar un campo conceptual más completo y real de la internacionalización de la empresa y de la estructura económica internacional? ¿En qué fundamentos se sustentarían tales desarrollos? ¿El paradigma ecléctico puede ser dinamizado? ¿Tienen cabida en el nuevo paradigma la estrategia y el papel de los managers?

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado para dar respuestas a todas y cada una de estas preguntas, además de para poder explicar el proceso de internacionalización de las empresas multinacionales españolas bajo el paraguas de un mejorado paradigma ecléctico. Este trabajo empezó a cuajarse en el Proyecto Fin de Master “Internationalizing the Spanish SMEs in Latin America: Facilitating and restraining location factors”, realizado para obtener el grado de Maestro en International Business Studies por la universidad alemana Friedrich-Alexander University Erlangen-Nürnberg. Gracias al desarrollo de tal proyecto de investigación, entré en contacto con el paradigma ecléctico, sus características, sus deficiencias y las posibles mejoras que podrían ser incluidas.

Por lo tanto, se puede afirmar que el objetivo principal de la presente investigación es proveer de un campo conceptual más completo que el que proporciona el paradigma ecléctico para analizar el proceso de internacionalización de la empresa y su consideración dentro de la estructura económica internacional. Se quiere conseguir, pues, desarrollar un paradigma que incluya todas las formas de inversión directa extranjera y que sea lo más fidedigno posible con la forma de hacer negocios internacionales que caracteriza al entorno de los negocios internacionales desde finales de la década de 1980 hasta el día de hoy. El rápido crecimiento de la economía global ha sido uno de los factores con mayor repercusión en los negocios internacionales en general, y en los procesos de internacionalización en particular, desde hace

tres décadas. Las aproximaciones teóricas a la internacionalización de las empresas necesitan ser supervisadas por un modelo estratégico o paradigma más completo que incluya la mayor parte de las posibilidades de las que pueda revestirse la inversión directa, así como los nuevos factores que inciden sobre ellas. Todo ello debe de ser capturado en un paradigma/modelo aún más holístico que el paradigma ecléctico propuesto por Dunning. Para ello, no sólo debe ser revisado el modelo OLI, sino también sus cimientos, que son los que se detallan en *“The endowment/market failure paradigm of international production”*, modelo explicativo del comportamiento de la producción internacional de la empresa multinacional que desarrolla el propio Dunning. Para ello, se incluirán nuevas teorías y fundamentos en el nuevo paradigma ecléctico que expliquen de una forma más detallada y veraz el proceso de internacionalización de las empresas multinacionales.

El objetivo secundario del presente trabajo de investigación, ligado al primero destacado anteriormente, es el estudio del proceso de internacionalización de las empresas multinacionales españolas bajo los fundamentos del nuevo paradigma ecléctico, teniendo como referencia el marco temporal comprendido entre los años 1990 y 2016. Se analizarán los principales factores internos y externos de la empresa que han influido en la realización de inversiones directas extranjeras, así como aquellos factores que tienen un mayor impacto en la realización de un tipo de inversión respecto al resto. El período de tiempo escogido se caracteriza por ser el de máximo esplendor de la economía española (cuando las inversiones españolas alcanzaron su cénit), llegando a convertir a algunas de las empresas de nuestro país en líderes mundiales en sus respectivos sectores. Del mismo modo, recoge la última gran crisis económica que España ha vivido, con lo que se puede observar qué patrón de comportamiento han tenido las empresas españolas y en qué medida la crisis ha afectado a su actividad internacional. Se quiere llegar a comprender cómo la empresa española se ha hecho un hueco a nivel internacional, identificando la forma de la inversión directa extranjera utilizada, así como la importancia de diversos factores competitivos internacionales (a nivel microeconómico y a nivel macroeconómico) que han influido en dicho proceso. Con el estudio paralelo del proceso de internacionalización de las empresas españolas se pretende dar consistencia a las extensiones propuestas en el paradigma ecléctico y en el paradigma de la producción internacional que se explicará a lo largo de la investigación.

Por otro lado, se puede decir que desde los resultados que se obtendrán para alcanzar los objetivos marcados, se asentarán una serie de implicaciones que se espera que sean tomadas por las empresas nacionales para iniciar o extender sus actividades empresariales a otros

países. La última crisis económica y financiera que ha vivido España hace que para muchas empresas haya sido y sea imprescindible llevar a cabo su actividad en otros países; por lo tanto, tomando como referencia los resultados del presente trabajo de investigación, las compañías pueden llegar a planificar sus procesos de internacionalización. Las implicaciones que abarca este trabajo de investigación van más allá de las fronteras nacionales de España, ya que puede ser adaptado a las características de empresas de otras nacionalidades, con el fin de realizar una comparación entre empresas de diferentes países.

En este primer capítulo de la tesis, se plantea abiertamente la idea de proponer una revisión de los planteamientos de la empresa multinacional desarrollados por Dunning. En los siguientes capítulos, se hace un recorrido que justifica la pregunta abierta de desarrollar un campo conceptual más completo y correcto con el fenómeno de las empresas multinacionales. En el segundo capítulo se presentan los principales rasgos tanto de la metodología cuantitativa como de la cualitativa a utilizar en este trabajo de investigación. En el primer caso, dicha metodología será la utilizada para contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo cinco, resaltando la importancia de la encuesta como herramienta de estudio. A partir de las preguntas planteadas en un cuestionario enviado a más de 2.000 empresas con inversiones directas en el extranjero y contestado por 166 de las mismas, se presentarán los resultados que se encargarán de aceptar o rechazar las hipótesis planteadas, obteniendo una serie de modelos y factores que expliquen el porqué las empresas multinacionales españolas escogen un tipo de inversión directa u otra. En la segunda parte del capítulo, se expone la importancia de la metodología cualitativa para el desarrollo de esta tesis doctoral, pues al plantear nuevos campos conceptuales, se requiere de una cercana visión de la realidad para poder llevar a cabo tal reto.

En el capítulo tres, se exponen de manera resumida las principales teorías y modelos de internacionalización de la empresa propuestas hasta la actualidad, mostrando especial interés por la teoría de la internalización, los modelos secuenciales, las teorías de localización y la teoría de los recursos y capacidades. Tras este repaso, al final del capítulo se analizan los planteamientos de Dunning y su paradigma ecléctico, planteamientos que serán la base de la propuesta de ampliación del marco conceptual de la empresa multinacional, como se podrá observar en el quinto capítulo. En el cuarto capítulo, el lector podrá encontrar la evolución que ha experimentado la empresa multinacional española desde el estadio más primitivo de la internacionalización (empresa exportadora) hasta el más avanzado (establecimiento de filiales). A lo largo de este capítulo se analizan los sectores y las áreas geográficas que han

jugado un papel relevante en la apertura de la economía española. Se pone especial interés en la internacionalización de la empresa española hacia Latinoamérica en la década de 1990 y en las inversiones de las mismas en Europa en la primera década del presente siglo. En el transcurrir del capítulo, se exponen ejemplos reales de empresas que han invertido en ambas regiones geográficas y bajo qué formas lo ha hecho alguna de ellas, terminando el capítulo con una revisión de la empresa multinacional española a través de la literatura existente hasta la fecha.

En la primera parte del capítulo cinco tiene lugar la extensión del “modelo OLI” al “modelo OLIM” con la adición de los modos de entrada bajo las diferentes formas de inversiones directas extranjeras, dando así respuesta a las críticas vertidas sobre el “modelo OLI” por su falta de inclusión de nuevas formas de hacer negocios internacionales, como son el caso de las *international joint ventures* o de las operaciones de fusión y adquisición. A su vez, se justifica el porqué y dónde deben ser introducidos tanto la estrategia como el papel de los managers, resolviendo el problema de su no inclusión en el “modelo OLI”. El capítulo cinco es, pues, el más importante a la hora conceptualizar el campo de actuación de las empresas multinacionales. Posteriormente, se realiza en segundo lugar, una extensión del paradigma de la producción internacional de Dunning, partiendo de los fundamentos aportados por la teoría de los recursos y capacidades para justificar la asignación de los recursos de la empresa a nivel internacional, con el consecuente impacto sobre la estructura económica nacional e internacional. Además, en la parte conceptual de este capítulo se aporta la inclusión del dinamismo en el paradigma (uno de los problemas de los fundamentos de Dunning) a través de la variable “estrategia” y de un proceso matemático que tiene en cuenta la experiencia, activos y capacidades acumuladas por la empresa para determinar el modo de entrada a un mercado extranjero en un momento dado. Estos planteamientos se completan con el análisis de los factores más importantes a la hora de la consolidación de la empresa multinacional, que son la base del estudio empírico a realizar, a continuación, sobre las empresas multinacionales españolas. El capítulo continúa y finaliza con el planteamiento de una serie de hipótesis que afloran desde la nueva perspectiva dada al paradigma ecléctico, con el fin de que en capítulos posteriores sean contrastadas.

En el sexto capítulo se exponen los resultados empíricos obtenidos de la recogida y tratamiento de datos de las encuestas recibidas, obteniendo una descripción general de la muestra y los factores claves para la internacionalización mediante *offshoring*, *greenfield investment*, *international joint ventures* y operaciones de fusión y adquisición internacional

para la muestra representativa de empresas multinacionales españolas. En el primer bloque de este apartado, tiene lugar la descripción de las características generales de las empresas multinacionales españolas, destacando las motivaciones que llevan a la elección de un tipo de inversión u otro, además de resaltar algunos factores importantes que influyen a la hora de tomar la decisión de internacionalización de sus actividades mediante inversiones. En el segundo bloque, lo más importante de la tesis doctoral junto con los capítulos cinco y siete, se lleva a cabo el análisis de los resultados obtenidos mediante modelos logísticos binarios, en los que se visualizan que factores son clave para las empresas multinacionales españolas a la hora de realizar cada tipo de inversión directa extranjera. El análisis de los resultados, tanto descriptivos como econométricos, no se realiza de manera aislada sino que para dotar de valor al trabajo de investigación, se lleva a cabo mediante una comparación de estudios similares llevados a cabo hasta la fecha, comparativa realizada tanto con empresas españolas (de estudios previos) como con empresas multinacionales de otros países.

A pesar de las aportaciones teóricas y empíricas que son expuestas en los capítulos anteriores, se ha creído conveniente presentar en el capítulo siete los resultados de tres casos de estudio realizados a empresas multinacionales españolas, al tratar la tesis sobre una ampliación del marco conceptual y de ciertos modelos sobre la internacionalización de empresas. Para ello, se han escogido tres compañías con características diferentes, de tres sectores distintos, con grados de internacionalización dispares y que se encuentran en diferentes estadios del proceso de internacionalización. Estas empresas son: (1) Ebro Foods, (2) Mahou San Miguel y (3) Faes Farma. Para la realización de estos casos, se han hecho entrevistas personales a directores generales, tanto del área internacional como de otras áreas, a fin de poder realizar un extenso y profundo estudio sobre las mismas. Los datos obtenidos de estas entrevistas y encuentros han sido completados gracias a información adicional proporcionada por las propias empresas.

A modo de cierre de la tesis, en el octavo capítulo se exponen de manera muy resumida las conclusiones y las contribuciones generales de todo el trabajo de investigación, así como las implicaciones de los resultados obtenidos en esta investigación. Del mismo modo, se hace referencia tanto a las limitaciones encontradas a lo largo de toda la investigación como a las líneas futuras de investigación que han sido abiertas en este trabajo y que, debido a su extensión, no han podido ser analizadas en el presente estudio. De manera informativa, en los anexos de la tesis se incluyen el cuestionario, la codificación de las variables y los casos de estudio al completo.

CAPÍTULO 2

Objetivos y metodologías

2. Objetivos y metodologías utilizadas en la investigación

2.1. Objetivos de la investigación

El objetivo principal de la investigación es extender los planteamientos y fundamentos del paradigma ecléctico de Dunning, añadiendo nuevas teorías, variables y factores a los planteamientos del autor británico. Se quiere conseguir desarrollar un paradigma mucho más completo que el desarrollado por Dunning, que abarque todas las formas de inversión directa extranjera y que sea más fidedigno con la forma propia de hacer negocios internacionales desde finales de la década de 1980. Para ello, se incluirán nuevas teorías en el paradigma ecléctico, obteniendo en opinión del presente investigador un paradigma mucho más completo, actualizado y ecléctico, que explique de una forma más detallada y veraz el proceso de internacionalización de las empresas multinacionales. Todo ello se realizará tras haber revisado las más importantes teorías y modelos existentes sobre la internacionalización de empresa hasta la fecha, profundizando sobre el paradigma ecléctico al ser el punto de partida de este trabajo de investigación.

El rápido crecimiento de la economía global ha sido uno de los factores con mayor repercusión en los negocios internacionales en general y en los procesos de internacionalización en particular desde hace tres décadas. Las aproximaciones teóricas a la internacionalización de las empresas necesitan ser supervisadas por un modelo estratégico o paradigma más completo que incluya la mayor parte de posibilidades de las que pueda revestirse la inversión directa, así como los nuevos factores que inciden sobre las mismas. Todo ello debe ser recogido en un paradigma/modelo aún más holístico que el paradigma ecléctico propuesto por Dunning. Para ello, no sólo debe ser revisado el modelo OLI, sino también sus cimientos, que son los que se representan en "*The endowment/market failure paradigm of international production*", modelo explicativo del comportamiento de la producción internacional que desarrolla el propio Dunning.

El paradigma ecléctico, como resume la mayoría de los académicos, es muy útil y aproximado a la realidad (de hace varias décadas) a pesar de sus deficiencias, entre ellas la falta de consideración explícita de la estrategia, de la relevancia de las instituciones públicas sobre los

flujos de inversión y su falta de dinamismo. A partir del mismo, se puede desarrollar un modelo mejor, más extendido y actualizado, que tenga en cuenta los factores que han condicionado los procesos de internacionalización de las empresas en las últimas tres décadas, dando lugar a un modelo explicativo mejor y más cercano a la realidad; es decir, hacerlo aún más ecléctico. La mayoría de los autores, con alguna excepción como el caso de Guisinger (quien plantea alternativamente el modelo OLMA), sólo critican el modelo OLI y el paradigma de la producción internacional, pero no plantean ninguna alternativa o solución a lo que ellos mismos consideraban fallos. Tras una larga revisión de la literatura, comprensión de la propia realidad empresarial y charlas con profesionales, desde esta investigación no sólo se critican ambos paradigmas, sino que se propone dar una solución a las posibles deficiencias que se han podido encontrar, con el único propósito de poder crear un mejor campo conceptual para el estudio de la empresa multinacional.

El objetivo secundario del presente trabajo de investigación, ligado al primero destacado anteriormente, es el estudio del proceso de internacionalización de las empresas españolas, marcando como marco temporal el comprendido entre los años 1990 – 2016, periodo de máximo esplendor de la economía española y cuando las inversiones españolas alcanzaron su cénit, llegando a convertir a las empresas españolas en líderes mundiales en sus respectivos sectores. Además de ello, el estudio incluye el período de la última gran crisis económica vivida por la economía española, por lo que se podrá ver cómo las inversiones españolas se han visto afectadas por la misma y cómo las empresas han reaccionado ante la crisis. A nivel más amplio, se quiere llegar a comprender cómo la empresa española se ha hecho un hueco a nivel internacional, identificando la forma de la inversión directa extranjera utilizada, así como la importancia de diversos factores competitivos internacionales (ya sea a nivel micro-económico como a nivel macro-económico) que han influido en dicho proceso. Con el estudio paralelo del proceso de internacionalización de las empresas españolas se pretende dar consistencia a las extensiones propuestas en el paradigma ecléctico y en el paradigma de la producción internacional que se explicará a lo largo de la investigación.

La última crisis económica y financiera que ha vivido España ha hecho y hace que para muchas empresas haya sido y sea imprescindible llevar a cabo su actividad en otros países del entorno de la Unión Europea para poder sobrevivir. Tradicionalmente, España ha sido receptor neto de flujos de inversión directa, tendencia que cambió en la década de los 90 dando lugar a que España llegase a ser emisor neto. Este hecho fue posible gracias al gran proceso de internacionalización de las empresas españolas en Latinoamérica en la década de los 90,

alcanzando la cifra de 60.000¹ millones de euros en inversiones directas en el exterior en el año 2000. La región geográfica latinoamericana fue sin lugar a dudas el principal destino de las inversiones españolas hasta el año 2001, fecha en la que se produjo la entrada en vigor del euro y una mayor integración europea. Europa, y la Unión Europea en concreto, ha concentrado la mayor parte de las inversiones directas españolas durante la década pasada, llegando a recibir hasta el 77.0% del total en el año 2007.

Hasta entonces, la internacionalización de las empresas españolas se puede decir que se caracterizaba por la búsqueda de nuevos rendimientos fuera de nuestras fronteras y por una manera de diversificar las inversiones a nivel internacional. En algunos sectores, el estancamiento producido en ellos requería internacionalizarse a nuevos mercados, mientras que en los sectores expansivos otorgaban a las empresas de excedentes económicos para afrontar, por primera vez o bien con más compromiso que anteriormente, inversiones en el exterior. Esto ha hecho que muchas empresas españolas hayan logrado un gran crecimiento internacional, alcanzando una gran reputación internacional y copando los primeros puestos de empresas punteras en sus respectivos sectores, destacando empresas como Telefónica, Repsol, Banco Santander, BBVA, Iberdrola, Abengoa, Cosentino, Lladró, Inditex, Mango, FCC, ACS, Agbar... etc. Pero desde 2008, cuando empezó la crisis financiera en España, el consumo interno está en mínimos, no habiendo demanda interna capaz de absorber toda la oferta que las empresas aportan al mercado. Por ello, la solución para muchas empresas españolas, sobre todo para las pymes, se halla en la internacionalización de sus actividades, ya sea por medio de exportaciones o por medio de inversiones directas en el extranjero.

2.2. La metodología de investigación cuantitativa: La encuesta

Se conoce como metodología de investigación cuantitativa al uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando, basándose en el principio de que las partes representan al todo. Es decir, su objetivo es estudiar a un cierto número de miembros de la población (una muestra) para hacerse una idea de cómo es la población en su conjunto. Como Hueso y Casant (2012:1) explican, “se pretende conocer la distribución de ciertas variables de interés en una población pudiendo ser tales tanto cosas objetivas como subjetivas”. Para llevar a cabo la observación de dichas variables o recolectar la información, “se suelen utilizar distintas técnicas, como las encuestas o la medición no haciendo falta observar todos los sujetos de la población, sino solamente una muestra de la

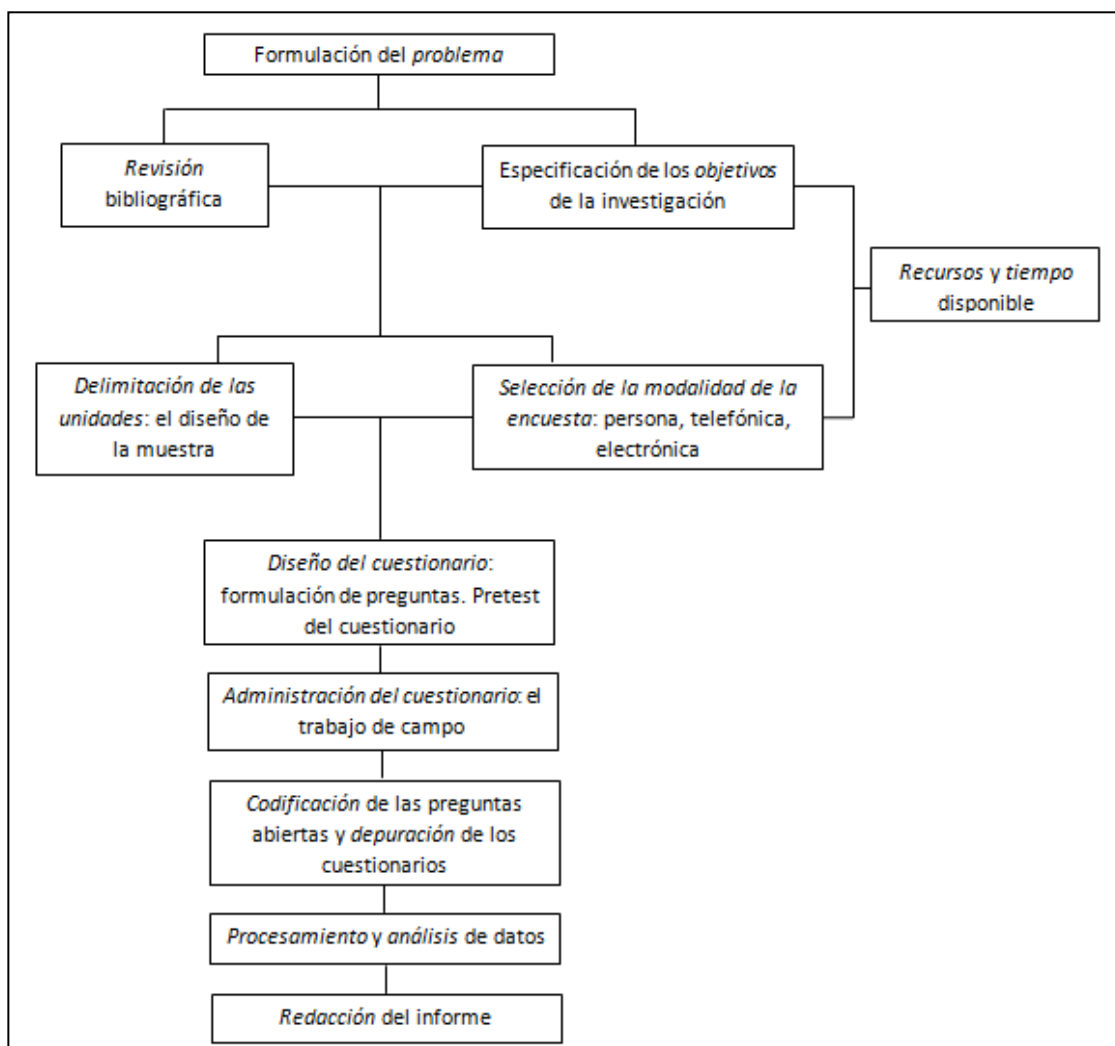
¹ Base de datos UNCTAD

misma, generalizando posteriormente a toda la población siempre que sea escogida de manera aleatoria". Sus principales elementos son: (1) la operacionalización (traducir lo que se quiere investigar en variables); (2) el muestreo (selección de algunos de los sujetos de la población); (3) la recolección de la información (realización de la encuesta); (4) el análisis de los datos mediante estadística descriptiva; y (5) la generalización a toda la población mediante la inferencia estadística.

El método de investigación cuantitativo más importante es la encuesta, siendo el más utilizado por los investigadores a la hora de obtener datos primarios sobre la realidad de las cosas. Además, este método no es incompatible con otros métodos de investigación como son la entrevista o la observación. Siguiendo la línea argumental de Lazarsfeld y Henry (1968), la encuesta proporciona al investigador una herramienta en la que el mismo no se guía por sus propias creencias, suposiciones u observaciones, sino que basa la investigación en opiniones, experiencias, actitudes y preferencias del público objeto de la encuesta (que conforma la muestra representativa de la población) con el fin de captar conocimientos sobre la realidad. Además, según Cea (1999: 240), una característica esencial de la encuesta es que "la muestra ha de ser representativa de la población de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario precodificado, diseñado al efecto".

En la realización de la encuesta de este trabajo de investigación se han seguido las fases definidas por Cea (2001) y que visualmente se pueden observar en la Ilustración 2. En primer lugar se han formulado y delimitado los objetivos específicos de la investigación, prosiguiendo con el diseño de la muestra, la elaboración del cuestionario, la preparación y realización del trabajo de campo, para finalizar con el tratamiento y análisis de la información recabada, siendo críticas las fases iniciales. Para la obtención de datos en este trabajo de investigación se ha optado por la encuesta auto-administrada vía correo electrónico. En este caso, el entrevistado contesta al cuestionario recibido de manera electrónica de forma individual y aislada, enviándolo de nuevo por correo electrónico, pudiendo estudiar un amplio abanico de cuestiones relativas tanto a aspectos objetivos (de hechos) como subjetivos (actitudes, valores, opiniones) del presente, pasado y futuro de la empresa multinacional española en la que trabaja. Se caracteriza este tipo de encuesta como un procedimiento estandarizado de recogida y análisis de los datos, en la que las respuestas se puedan comparar.

Ilustración 2. Fases esenciales de una encuesta



Fuente: Cea D'Ancona, M.A. (2001: 253)

Tras la revisión teórica realizada al respecto, se puede afirmar que no existe ningún modelo o patrón a seguir a la hora de redactar el cuestionario planteado en la presente investigación, sino que más bien depende de la experiencia y del criterio del propio investigador. A la hora de redactar pues, el cuestionario utilizado en este trabajo de investigación, se ha seguido una serie de pautas o juicios que han servido de ayuda: (1) las preguntas del cuestionario han sido derivadas de los objetivos del estudio; (2) no se ha establecido un número máximo de preguntas, pero se ha tratado que fueran contestadas en no más de diez minutos; (3) se ha comenzado con preguntas generales sobre la empresa, con el fin de establecer un clima favorable de respuesta, seguidas de preguntas más específicas sobre el tema objeto de estudio; (4) se ha tratado de dar una secuencia lógica, que siguiese la propia secuencia del trabajo de investigación; (5) no se han utilizado preguntas directas que pudieran ser embarazosas para el entrevistado; (6) se ha evitado el uso de palabras vagas; (7) no se han

formulado dos preguntas en una; (8) las preguntas se han redactado con la intención de ser lo más comprensibles posible; (9) se ha definido cada pregunta exhaustivamente; y (10) se ha concretado un número máximo de respuestas.

En la elaboración formal de un cuestionario hay dos aspectos básicos: (1) la redacción de las preguntas y (2) la determinación de los aspectos formales del cuestionario. En cuanto a su redacción, existen diferentes tipos de preguntas, que se han utilizado en la redacción del cuestionario de este trabajo de investigación. Se han incluido tanto preguntas abiertas (cuantitativas) como preguntas cerradas. Dentro de estas últimas, el cuestionario ha sido redactado incluyendo posibilidades de respuesta dicotómica (sí o no) y respuestas múltiples. Entre las respuestas múltiples, a su vez, se ha optado por utilizar un abanico corto y sencillo de respuestas, destacando el uso de preguntas con graduaciones en una dirección (unipolar) y preguntas de acuerdo – desacuerdo (escala Likert).

En lo que se refiere a los aspectos formales, se ha querido que tanto la estructura como el contenido fuesen lo más profesionales posibles y legibles por parte del entrevistado. El cuestionario, al ser enviado de manera electrónica a los entrevistados, ha sido precedido por una carta de presentación dirigida a los entrevistados solicitando su cooperación para completar el cuestionario, explicándoles su finalidad, el nombre y posición académica del entrevistador y de sus directores, universidades a las que pertenecen, el objeto de estudio de la investigación, la garantía del anonimato de la empresa y del empleado entrevistado y otras menos importantes, siguiendo las indicaciones de Hernández Sampieri *et al.* (1998). No ha habido instrucciones señaladas a seguir, salvo alguna diferenciación de conceptos similares (*outsourcing vs offshoring*). El cuestionario ha sido redactado de manera legible y con la ordenación apropiada, con una clara redacción de las preguntas y respuestas, evitándose a su vez ítems que encierren más de una cuestión.

La fase de recopilación de los datos duró 17 semanas, desde el día 20 de noviembre de 2013 (cuando se realizó el primer envío masivo del cuestionario) hasta el día 7 de marzo de 2014 (dos semanas después de realizar la tercera tanda de envíos de los cuestionarios a las empresas). El primer cuestionario respondido fue recibido el día 25 de noviembre y el último, el día 6 de marzo. El cuestionario fue remitido al departamento internacional, de exportación o en su caso al departamento de administración de cada empresa, para que fuera respondido por las personas adecuadas, con el claro propósito de que fueran profesionales con experiencia en las actividades internacionales de la empresa y con conocimientos de las propias características de la empresa, ya fuesen directivos o mandos intermedios (gerentes).

El resultado de la constancia llevada a cabo fue la recepción final de 166 cuestionarios válidos, lo que equivale a una tasa de respuesta del 6,64%. Esta cifra nos muestra que para una población aproximada de 2.500 empresas multinacionales españolas con inversiones directas extranjeras, con una probabilidad de ocurrencia del 50%, con un error máximo de estimación del 7% y para un intervalo de confianza del 95%, la muestra es representativa. A pesar de ello, debemos de considerar que la muestra no está exenta de sesgo, ya que también pueden ocasionarse sesgos en el momento de la recopilación de datos. Este sesgo proviene de la falta de conocimiento profundo de las estrategias llevadas a cabo por las empresas por parte de la persona que haya contestado al cuestionario (en caso de no ser directivo o gerente), de la pregunta mal formulada (quizá desde una perspectiva muy técnica o teórica), de la negativa a responder algunas preguntas (provocando distorsión en los resultados finales) o de marcar la casilla errónea. Además, cuando las personas que han contestado el cuestionario han intuido que la encuesta sirve para priorizar o identificar intervenciones de cooperación, es fácil que hayan presentado una visión distorsionada (para mejor o para peor) de la realidad. En cualquier caso, estas “no respuestas”, se consideran que más allá de distorsionar el marco muestral, ofrecen una señal indicativa de que se han tocado temas sensibles o sobre los que existen conflictos.

Una vez realizada la recopilación de los datos, es el momento del procesamiento de la información recolectada a través de la codificación, la grabación y la lectura de los datos. No obstante, en primer lugar se deberán definir las variables como paso previo, para lo que se ha elaborado un archivo diccionario en el que quedan registradas todas las variables que formarán parte del archivo de datos. El proceso continúa con la elección de un nombre para cada una de las variables, la definición del tipo de datos que la forman, los valores perdidos, el formato de cada columna, las etiquetas de las variables y las categorías de las respuestas. Al haberse definido las variables, el siguiente paso es introducir las respuestas de los cuestionarios en el archivo definido anteriormente. Antes de dar el paso al proceso de depuración de datos, se ha considerado la posibilidad de editarlos y transformarlos, para que una vez transformados se pudiesen depurar los datos obtenidos. El trabajo de campo de la presente investigación se ha realizado por medio del envío de cuestionarios de manera electrónica, por lo que la depuración ha de realizarse después de la recepción de los cuestionarios recibidos. Finalizado el proceso de recogida de datos, se ha llevado a cabo la codificación manual de los datos para asegurar que todas las respuestas dadas por los directores del área internacional de las empresas encuestadas sean legibles. Llegados a este punto se inicia el procesado de la información con la codificación del cuestionario para

posteriormente introducir los datos en la base de datos informática para la fase de análisis, contrastes de hipótesis y obtención de conclusiones.

2.3. La metodología de investigación cualitativa: El estudio de casos

Las investigaciones científicas también pueden ser realizadas a partir de metodologías cualitativas, consitiendo como pone de manifiesto Martínez (2006: 169), “en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos”. A pesar de que la tipología cualitativa proporciona perspectivas relevantes para la investigación en el área de las ciencias sociales, incluida la economía de la empresa, se opina al igual que Villarreal (2006: 1110) al creer que “su potencial ha quedado tradicionalmente infravalorado a favor de la metodología cuantitativa debido, básicamente, a un relativo desconocimiento sobre su aplicación por parte tanto de académicos como de directivos”. De hecho, a diferencia de lo que ocurre con los métodos cuantitativos, los distintos fenómenos empresariales rara vez se relacionan directamente con la metodología cualitativa.

No obstante, particularmente en el área del *management*, la utilización de métodos cualitativos origina grandes oportunidades para aumentar el conocimiento disponible sobre el comportamiento de las empresas (Villarreal, 2006). Los estudios en el área de la dirección estratégica deberían centrarse en entender y aumentar aún más los rendimientos de las empresas, ofreciendo soluciones que ayuden a solventar sus problemas. Se hablaría entonces, en línea con Rialp (1999), de ofrecer un campo de investigación con un carácter más aplicado a la realidad empresarial. Entre los distintos objetivos de investigación para los que podrían ser válidos los estudios cualitativos, sobresalen la comprensión de los procesos por los cuales tienen lugar las acciones y los acontecimientos de los mismos. La investigación cualitativa en palabras de Beer (1988: 3) “permite abordar amplias cuestiones de la ciencia, frente a métodos centrados en el análisis de precisión sobre cuestiones específicas, permitiendo por lo tanto responder a más cuestiones de forma menos precisa”.

El uso del juicio subjetivo por medio de la opinión de los expertos no es sinónimo de azar, cartas astrales ni nada parecido, renunciando de esta manera a usar una metodología científica, como bien comentan Villarreal y Landeta (2007). Nada más alejado de la realidad empresarial, lo que se desea con el uso de la metodología cualitativa es dar un enfoque

científico, desarrollando como dicen Helmer y Rescher (1959: 26), “métodos y técnicas que permitan obtener y utilizar la información subjetiva que aportan de una forma explícita, razonada y sistemática, garantizando su efectividad y un nivel lo más alto posible de objetividad”. Desde este punto de vista, cualquier investigador en dirección estratégica puede contribuir a la mejora de la gestión empresarial en lo que se refiere primordialmente a decisiones de estrategia, de estructura organizativa y sistemas de dirección y control. La investigación de casos en particular permite las aproximaciones basadas en datos cualitativos de forma exclusiva, datos cuantitativos de forma exclusiva, o mediante ambas aproximaciones al mismo tiempo (Yin, 2005).

En la primera parte de la tesis se podrá comprobar la existencia de múltiples teorías sobre la internacionalización de la empresa a través de un repaso histórico. De todas las teorías, modelos y paradigmas desarrollados hasta la fecha, es el paradigma ecléctico el comúnmente aceptado como el más completo, dado su carácter integrador. A pesar de ello, no existe un paradigma totalmente completo para la explicación y descripción del fenómeno de la internacionalización de la empresa, y menos aún que incluya las nuevas variables del entorno que juegan un papel clave desde hace 25 años. Dada la gran variedad de teorías existentes y sus ámbitos de aplicación, de acuerdo con Kuhn (1986:237) “no existe un consenso acerca de las generalizaciones simbólicas o fórmulas de la teoría, ni de las creencias en modelos particulares, ni de valores, ni de problemas-soluciones concretos”.

El mismo Kuhn (1986) plantea en sus trabajos que la crisis es una precondition necesaria para el surgimiento de un nuevo paradigma. Los primeros en rechazar cualquier paradigma existente son los profesionales en contacto con la realidad, tanto desde el punto de vista profesional como desde el punto de vista académico, puesto que las teorías existentes no resultan aptas ante las nuevas circunstancias. Desde hace un par de décadas se ha estimulado el cuestionamiento de las teorías y paradigmas clásicos, dados los cambios originados en el entorno empresarial, en busca de nuevos modelos que sean más fidedignos con la realidad actual. Este es precisamente el objetivo de esta tesis doctoral, el plantear un marco conceptual más completo que explique el proceso de internacionalización de la empresa y un paradigma asociado a ello, que se adecue en mayor medida a la nueva realidad de la economía de la empresa. Por ello mismo, siguiendo la aportación de Arias (2003: 21), la creación de nuevos modelos diferentes a los existentes que traten de explicar nuevas realidades empresariales, puede provocar la imposibilidad de utilizar metodologías basadas en el planteamiento y contraste de las hipótesis sobre la base de un marco teórico existente, validado y vigente,

provocando la aparición de nuevas metodologías que permitan a su vez generar nuevas teorías. Por ello, para poder dotar de una mayor consistencia al mejorado y nuevo paradigma a desarrollar en el capítulo cinco y justificar tales planteamientos, además de la realización de un cuestionario con el fin de obtener una fuente de datos primarios, se ha decidido llevar a cabo el estudio empírico a través de la metodología del estudio de casos, ya que permite analizar el fenómeno en su contexto real utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente.

El estudio de casos tuvo un papel destacado en el nacimiento y desarrollo de la estrategia de la empresa como programa de investigación (Stoecker, 1991). No obstante, su utilización y prestigio entre la comunidad científica española es relativamente baja, no considerándose como una buena estrategia en la realización de una investigación científica. Ante este hecho, parece ser que se está experimentando un cambio en la tendencia de los investigadores, ya que por ejemplo, Rialp (1998) y Pla (2000) plantearon entre las conclusiones de sus tesis doctorales (ambas de gran prestigio) la idoneidad del estudio de casos como metodología de investigación científica del fenómeno de la internacionalización de la empresa. No obstante, a nivel internacional la metodología cualitativa de los casos de estudio está mucho más extendida y su aplicación es mucho más común, habiendo publicaciones notorias en el campo de la empresa que publican artículos basados en casos de estudio, entre las que destacan: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *International Business Review* o la *Journal of Business Research*.

CAPÍTULO 3

Las teorías de la internacionalización de la empresa

3. Las teorías de la internacionalización de la empresa

3.1. Introducción

Como al iniciar todo camino de investigación, el área de la estrategia empresarial, y más en concreto el estudio de los procesos de internacionalización, tiene que plantear una serie de preguntas que deben ser resueltas a medida que se profundiza en la investigación. Pues bien, desde los inicios de la ciencia económica del comercio internacional, las preguntas objeto de respuesta han sido el *por qué, cuándo, dónde y cómo* las empresas comprometen sus recursos en negocios internacionales. A pesar de que la mayoría de los trabajos que han dado lugar a teorías o a modelos de internacionalización han tenido como objetivo dar respuesta al *por qué*, las otras preguntas se encuentran ligadas a ésta, y por consiguiente en un mayor o menor número de trabajos, también han sido objeto de estudio. A partir de estas teorías, se ha desarrollado el estudio de los negocios internacionales, que lleva implícito, en primer lugar, el comercio internacional y, en segundo término, la internacionalización de las actividades empresariales.

Los antecedentes de las teorías y modelos de la internacionalización de empresas surgen en el siglo XVIII, bajo los supuestos del comercio internacional², siendo modificados tales supuestos en el siguiente siglo completando así la base explicativa del comercio internacional³. La teoría del comercio internacional planteada desde las perspectivas de la ventaja absoluta y comparativa no es válida para explicar el comportamiento de la inversión directa extranjera, ya que bajo los supuestos de mercados 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. Con el fin de resolver las limitaciones intrínsecas del modelo clásico del comercio internacional, Marshall (1879) y Edgeworth (1894a, 1894b, 1894c) establecieron las bases para que posteriormente

² Adam Smith (1776), en su libro "La riqueza de las naciones" plasma su Teoría de la Ventaja Absoluta como pilar fundamental del comercio internacional.

³ David Ricardo (1817) desarrolla su Teoría de la Ventaja comparativa bajo una serie de supuestos (existen dos países y dos bienes; se cumple la teoría del valor trabajo; costes unitarios constantes; no existen costes de transportes ni aranceles).

Leontief (1933), Lerner (1932, 1934), Haberler (1936) y Meade (1952) reformularan en términos de costes de oportunidad tal modelo en base a las ventajas comparativas.

Los modelos clásicos de comercio internacional, a pesar de sus buenos fundamentos teóricos, se caracterizan por dotar de una absoluta inmovilidad a los factores productivos, ya que solo tienen en cuenta la exportación y no consideran la implantación de una empresa fuera de las fronteras nacionales mediante centros de producción o filiales comerciales, por lo que no son válidos para explicar los flujos de inversión directa. Ante esta circunstancia, Heckscher (1919) y Ohlin (1933) desarrollaron el modelo que lleva su nombre (H-O), que establece un patrón del comercio internacional en base a dotaciones relativas de factores, ofreciendo la primera explicación teórica del desplazamiento (indirecto) internacional del capital de los países con grandes acumulaciones de capital hacia los países con abundante mano de obra. Tras los estudios comenzados por Heckscher (1919) tuvieron lugar otros nuevos que tratan de explicar el comportamiento de la empresa multinacional, pudiéndose agrupar estos estudios en una serie de enfoques que recogen las principales teorías y modelos acerca de la internacionalización de la empresa por medio de inversión directa extranjera: (1) enfoque económico, (2) enfoque de los recursos y capacidades, (3) enfoque de la localización, (4) enfoque secuencial, (5) enfoque corporativo y (6) enfoque de la globalización.

3.2. Enfoque económico

El transcurrir del siglo XIX y de la primera mitad del siglo XX se caracterizó por la obtención de un análisis y de un modelo del comercio internacional, obviando las formas de entrada a los nuevos mercados, estando enfocados más a nivel económico que a nivel empresarial. Partiendo, no obstante, de los principales planteamientos económicos surgidos durante las décadas de los sesenta y los setenta, surgen diferentes modelos y teorías para explicar la existencia de la empresa multinacional. La característica que tienen en común estos planteamientos se sustentan en considerar la toma de decisiones y el comportamiento empresarial como procesos totalmente racionales. Este enfoque, que engloba a la escuela de la organización industrial, la teoría de la internalización (que se basa a su vez en la teoría de los costes de transacción) y la teoría de la opción real, trata de manera racional el modo de entrada a los nuevos mercados.

El interés por la forma en el que las empresas acometían su entrada en países extranjeros empezó a tener importancia para los autores pertenecientes a la escuela de la organización

industrial, centrándose en primer lugar en la elección entre exportaciones o inversiones directas. El autor de referencia para el desarrollo de esta corriente de conocimiento fue Hymer (1960), quien a través de su tesis doctoral indica que la posesión de una serie de ventajas exclusivas por parte de la empresa es lo que motiva a la misma a buscar otros mercados en el extranjero. Esta condición inicial, junto con la eliminación del conflicto existente entre las empresas competidoras en los mercados imperfectos, es lo que pone en condiciones competitivas óptimas a la empresa para competir en los mercados extranjeros (Hymer, 1976). Un contemporáneo de Hymer, precisamente su director de tesis (Kindlerberger, 1969) fundamentó que la posesión de una ventaja competitiva por parte de la empresa crea un derecho de monopolio sobre el activo en cuestión, pudiendo ser éste considerado como: (1) acceso a la tecnología, (2) conocimientos de gestión de equipos, (3) economías de escala, (4) mejores ideas comerciales y (5) marcas conocidas. Por su parte, Johnson (1970), siguiendo los pasos de Arrow (1962), dotó de carácter público tanto a los conocimientos técnicos y gerenciales como a la tecnología, siendo ésta última clave para internacionalización de las actividades empresariales mediante inversiones directas extranjeras.

Una vez aceptadas tanto la existencia de las ventajas exclusivas de cada una de las empresas como su carácter de bien público, Caves (1971, 1974, 1982) se centró en el análisis del producto y, en concreto, en su diferenciación como fuente de ventaja competitiva para la empresa, llegando a afirmar tras sus estudios que aquellas empresas pertenecientes a mercados oligopolísticos son los más proclives para iniciar la actividad exterior de la empresa mediante exportaciones y en algunos casos lo son para el origen de las inversiones directas extranjeras, ya sea mediante filial o cualquier otro tipo de inversión. Además, concluyó que una de las más exitosas estrategias de internacionalización se basa a su vez en la estrategia genérica de diferenciación, basada en la consecución de una buena reputación en términos de imagen de marca, calidad y una serie de activos específicos como puede ser el producto, ya que estos son los más difíciles de copiar por cualquier competidor.

En los últimos años y como consecuencia de la globalización, la teoría de la organización industrial ha enfocado sus esfuerzos en el análisis de la competitividad, término considerado multifactorial y que está compuesto por elementos tanto estáticos como dinámicos, estando el mismo relacionado directamente con la productividad (García *et al.*, 2015). A la hora de poder obtener el máximo rendimiento de una organización y que ésta sea competitiva tanto a nivel nacional como internacional, existe una serie de factores que deben de ser tenidos en cuenta por los profesionales de la empresa para mantener y fortalecer su posición en el mercado: (1)

factores técnicos y tecnológicos (Armida-Alcudia *et al.*, 2011; Khushk *et al.*, 2011), (2) factores relacionados con la innovación y el *knowledge* (Morales *et al.*, 2010; Sánchez *et al.*, 2012), (3) factores sociales (Ayala *et al.*, 2010; Villegas, 2013). Por otro lado, la teoría de la organización industrial, dada la ruptura de la cadena valor y la emersión con gran fuerza de los mercados inter-industriales, ha evolucionado hacia una teoría inter-organizacional en el que la red empresarial es el objeto de estudio (Fletcher y Harris, 2011). Esta red crea interdependencias entre las distintas empresas que la conforman, integrada por personas con capacidades y conocimientos que son los que hacen que dichas redes funcionen (Casillas *et al.*, 2009), siendo un factor fundamental la acumulación del conocimiento inter-organizacional (Prashantham y Young, 2009).

A pesar de las buenas consideraciones acerca de la posesión de una serie de ventajas exclusivas por parte de la empresa (ventajas de propiedad) que otorgan a la misma de una posición ventajosa frente a sus competidores, es innecesaria para explicar totalmente el proceso de internacionalización de una empresa, ya que el solo hecho de poseer un producto único, por ejemplo, no justifica tal proceso. Tener una ventaja competitiva es uno de los requisitos que deben darse y que influyen a la hora de que una empresa pase de nacional a multinacional, pero no es el único. Por ejemplo, tal ventaja de propiedad debe poder internalizarse y que sea rentable para la empresa hacerlo en lugar de acudir a un tercero para operar en un mercado internacional, hecho este que es tratado por la economía de los costes de transacción (Dunning, 1988a). La economía de los costes de transacción construye su análisis a partir del concepto básico de la transacción, destacando por encima de todo las aportaciones de Coase (1937) y Williamson (1985), aunque ambos trabajan sobre un concepto de transacción diferente. El término transacción, utilizado inicialmente en la literatura por Coase (1937), es sinónimo de intercambio en una relación mercantil donde, a cambio de un precio, se obtiene un bien o servicio perfectamente definido; mientras que el acuñado por Williamson (1985) en cambio, asocia transacción con la transferencia de un bien o servicio a través de unidades tecnológicamente separables, de forma que una fase de la actividad empieza y la otra termina. Además, el mismo Williamson (1985:20) introduce la diferenciación entre costes ex – ante y costes ex - post. Entre los costes ex--ante se incluyen “los costes de redactar, negociar y salvaguardar el acuerdo, mientras que los costes ex-post comprenden: a) costes de cambiar los planes, renegociar términos y resolver los desacuerdos cuando las circunstancias cambiantes así lo requieran; b) los costes de creación y funcionamiento propios de las instancias; c) los costes de asegurar que las partes contratantes cumplen con los compromisos previamente adquiridos”.

Una extensión de los costes de transacción más contemporánea es la relacionada con la integración vertical, la cual trae consigo una serie de costes endógenos (Grossman y Hart, 1988), en los que se justifica la internalización de ciertos activos que conllevan consigo un derecho de propiedad, no siendo hasta inicios de la pasada década, de la mano de Antràs (2003) y Antràs y Helpman (2006), cuando se empezaron a contemplarlos en los contratos. Cuando las dos partes de un contrato no redactan posibles contingencias en el mismo, el propietario de los activos físicos que aporta al contrato es el legítimo dueño del derecho residual de control y puede llevar a cabo la toma de decisiones que él mismo crea más conveniente sobre el uso de los activos que aporta, maximizando así el beneficio de tal contrato (Antràs y Helpman, 2006). La teoría de los derechos de propiedad (Antràs y Helpman, 2004; Alfaro *et al.*, 2015) parte del principio anteriormente comentado, permitiendo determinar una heterogeneidad intra-industrial de la productividad y del diferencial de los costes fijos entre diferentes modelos de organización, como exponen Melitz (2003) y Yeaple (2006).

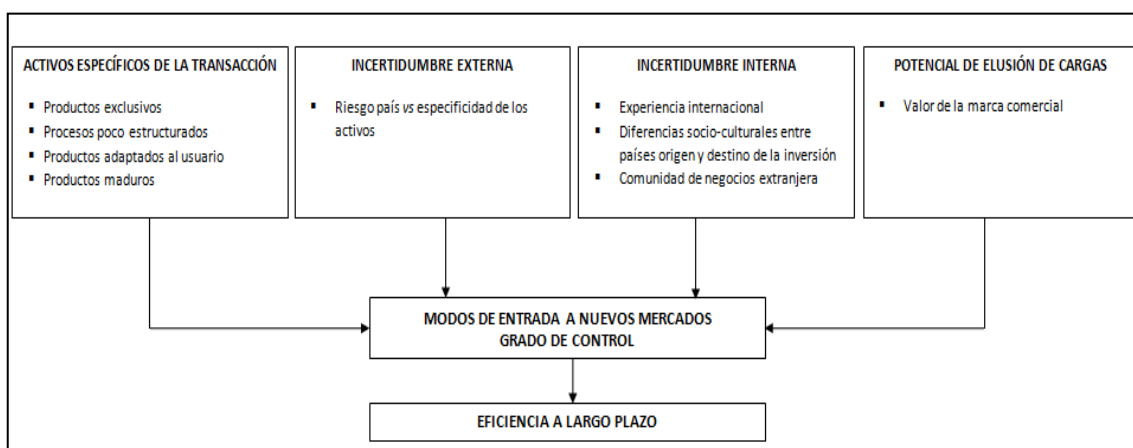
El campo conceptual propuesto por Antràs y Helpman (2004) tiene la intención de contrastar la preferencia de las empresas por las inversiones directas extranjeras sobre cualquier tipo de externalización como por ejemplo el *outsourcing*, así como las formas organizacionales que la empresa multinacional establece en su aventura en el exterior. Posteriormente, ambos autores llevan a cabo una serie de estudios acerca de los contratos parciales de inversión, demostrando que las mejoras contractuales en un país en concreto fortalecen la puesta en marcha de una empresa con motivo de las inversiones en tal país sobre cualquier forma de externalización en donde podrían concentrarse exclusivamente en sus *core business*. De forma paralela, a partir de los modelos competitivos de Eaton *et al.*, (2012) y Melitz y Reading (2013), Antràs *et al.*, (2014) desarrollan un modelo multi-país de aprovisionamiento de recursos en los que se determina que las empresas deciden importar en lugar de fabricar en base a sus productividades y a los factores de localización característicos de cada país. En dichos modelos se tienen en cuenta las fricciones inherentes al sistema mundial de transacciones comerciales tal y como describe Antràs (2014), permitiendo un análisis de elección entre internalizar o abastecerse de manera global siguiendo las líneas argumentales de Antràs y Helpman (2004). Las productividades, según Grossman y Helpman (2014), pueden verse afectadas por el conocimiento de los empleados y por las actividades de innovación, que se tienen en cuenta junto con los costes ligados a la exportación para decidir una empresa si exporta o internaliza sus actividades.

Aunque estos últimos planteamientos mejoran y dan un paso más hacia delante que la perspectiva clásica de la escuela de la organización industrial al considerar no solo la posesión de una ventaja competitiva y propia de la empresa, sino además su internalización por la propia empresa en otro país, sigue siendo una visión muy centrada en la empresa, no considerando otros factores externos a la misma, excepto alguno en concreto como el institucional o el legal. El entorno es una variable externa que afecta a la empresa de una manera muy amplia y contiene a su vez numerosos factores que pueden ser catalogados en diferentes grupos. Uno de los factores que más incidencia tiene para que las empresas compitan en los mercados son los llamados fallos de mercado, contemplados en muchas de las posteriores teorías y modelos de la escuela de la organización industrial. Por ejemplo, dentro del campo del enfoque económico y relacionado directamente con los costes de transacción aparece la teoría de la internalización partiendo de los postulados de Coase (1937), aunque los primeros que proponen formalmente que las imperfecciones en los mercados son los verdaderos impulsores de la internacionalización de las empresas son Buckley y Casson (1976). A partir de los mismos, la teoría de la internalización se basa en que una empresa decide explotar por sí misma los activos de su propiedad mediante inversiones en otros países en donde se transfieren activos desde el país de origen, siendo más rentable que otras fórmulas como las licencias o las franquicias. No obstante, para que las empresas realicen inversiones directas extranjeras deben darse dos condiciones complementarias, que según Buckley y Casson (1976: 36-38) son: (1) la existencia de ventajas de localización para disponer de actividades en el exterior y (2) que la organización de estas actividades internamente resulte más eficiente que su realización por una tercera empresa en el país extranjero en cuestión.

La primera de las condiciones comentadas se encuentra relacionada directamente con la comparación de los costes unitarios productivos entre dos países, el emisor y el receptor de la inversión, entre los que Teece (1986) analiza los laborales, los costes logísticos y los costes derivados de los aranceles a pagar por el traslado de las mercancías de un país a otro. Además de estos factores productivos, existen otros factores que llevan a las empresas a analizar la conveniencia o no de un país potencialmente receptor de sus inversiones, como las políticas económicas, el papel de las instituciones locales y la estructura de los mercados, como puso de relieve Teece (1986) tras los pasos de Buckley y Casson (1979). Por otro lado, en lo que se refiere a la segunda de las condiciones, ésta se encuentra fundada en los costes de transacción tal y como Williamson (1975) definió, a pesar de que ambos autores (Buckley y Casson, 1979) incluyen razones de índole estratégica en la definición de los mismos.

Aunque fueron muchos los autores que empezaron en la década de los setenta a estudiar la internacionalización de la empresa bajo esta perspectiva, no fue hasta mediados de la década de los ochenta cuando se desarrolló el primer modelo de internacionalización de empresas (Ilustración 3) en donde se pone en relación el modo de entrada de una empresa a un país extranjero con la maximización de la eficiencia a largo plazo, por medio de Anderson y Gatignon (1986). Este modelo sirve de punto de partida para el desarrollado posteriormente por Hennart y Park (1993), en donde es incorporada como factor clave la variable estrategia al modelo de internacionalización de empresas. Estos autores ponen de manifiesto que la empresa puede elegir entre la exportación, la licencia o las inversiones directas extranjeras, eligiendo entre una de las tres posibilidades en función de la estructura de los costes de transacción en relación con el potencial del mercado objetivo del país receptor.

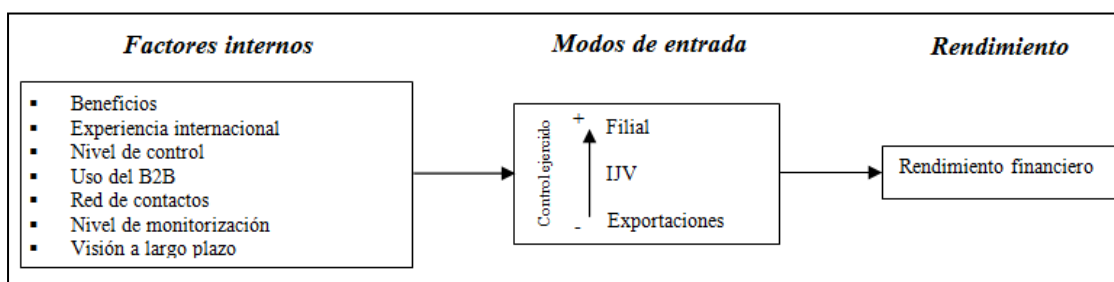
Ilustración 3. La selección del modo de entrada según la teoría clásica de los costes de transacción



Fuente: Anderson y Gatignon (1986)

Tradicionalmente, la selección del modo de entrada a un mercado exterior ha sido vista bajo el prisma de la influencia de los factores de localización del país destino de la inversión sobre las diferentes estrategias posibles a realizar, considerando factores como la cultura o el papel de las instituciones (Brouthers y Dikova, 2010; Carazo y Lumiste, 2010) o poniendo especial atención sobre las características implícitas de cada tipo de entrada (Martínez y Coelho, 2008; Oliviera *et al.*, 2012). Como se viene analizando, otros factores que influyen sobre el tipo de entrada a un mercado internacional son los costes de transacción, pero también se han de tener en cuenta los rendimientos esperados de cada tipo de inversión (Brouthers y Dikova, 2010; Berbel y Ramírez, 2011; Duhr *et al.*, 2012; Enz *et al.*, 2013).

Ilustración 4. Modelo de internacionalización en base al rendimiento financiero



Fuente: Durh *et al.*, (2012)

En su trabajo de estudio, Durh *et al.*, (2012) desarrollan un modelo en el que exponen que cada tipo de modo de entrada (exportaciones, *international joint ventures* y filiales) conllevará consigo unos rendimientos financieros distintos para la empresa, y que tales rendimientos deben tenerse cuenta a la hora de seleccionar la estrategia de entrada, junto a otros factores internos de la empresa como la experiencia internacional previa, las redes de contacto o el nivel de control que quieren tener sobre la actividad internacional, como se exponen en la Ilustración 4.

En base a la consecución de rendimientos financieros esperados, se desarrolla la teoría de la opción real (Meyers, 1977; Ross *et al.*, 2000) para evaluar financieramente cada alternativa de inversión y en base principalmente a los beneficios esperados en confluencia con otros factores, seleccionar el modo de entrada más idóneo y atractivo para la empresa (Dixit y Pindyck, 1994; Trigeorgis, 1999). Los rendimientos financieros, a su vez, tienen una relación directa con el nivel de incertidumbre existente, siendo tales rendimientos mayores a medida que (Gómez, 2004): (1) la incertidumbre es mayor, (2) las decisiones de inversión son contingentes, (3) cuando el rendimiento captura posibilidades futuras de opción en crecimiento y no sólo los flujos actuales netos y (4) y se corrige el valor de las inversiones dada su flexibilidad. Sin embargo, un punto clave que la teoría de la opción real ha introducido a la hora de valorar estratégicamente cada opción de entrada en un nuevo mercado es que la misma incertidumbre crea oportunidades. Esto quiere decir que a la hora de tomar una decisión sobre el tipo de estrategia de entrada, la empresa debe de tener en cuenta la consideración de los mercados en el momento actual y su futura evolución en línea con el nivel de incertidumbre existente y el esperado, determinando el grado de riesgo al que la empresa quiere ser expuesta y proyectando su posición en el mercado hacia el futuro, para obtener una mejor valoración de cada alternativa.

A la hora de elegir entre una alternativa u otra, otro factor relevante que entra en juego es el riesgo (concepto ligado a la incertidumbre nombrada anteriormente), sabiendo que, a mayores riesgos, mayores serán los rendimientos que la empresa conseguirá en línea con lo comentado en el párrafo anterior. Por lo tanto, la forma de entrada con mayor riesgo que es la inversión directa conlleva a su vez diferentes niveles de riesgo, en función del tipo de modo de entrada que la empresa elija (por ejemplo, una filial entraña mucho más riesgo que una *international joint venture*); mientras que si no quiere exponer su actividad empresarial a tal riesgo deberá decidirse por una alternativa que le ofrezca menores riesgos y a su vez menores rendimientos (contrato de licencias, franquicias...). Esta exposición a un menor riesgo en la actividad internacional de una empresa implica a su vez una pérdida de autonomía en las decisiones en el país extranjero y una pérdida en el control sobre los activos y sobre las decisiones que la empresa haya de tomar en el país destino, habiendo cuatro factores que la empresa tiene que considerar a la hora de ceder el control o no sobre sus operaciones en el exterior: (1) la especificidad de los activos, (2) la incertidumbre interna, (3) la incertidumbre externa y (4) la capacidad de la empresa para obtener el máximo rendimiento de sus ventajas de propiedad (potencial de elusión de cargas). A pesar del gran aumento que ha experimentado la inversión directa extranjera, según los estudios de Gubik y Karajz (2014) aún se encuentra por detrás de otros modos de entrada, ya que la internalización de los recursos de la empresa depende de muchos factores característicos de cada industria, y para la empresa es menos “costoso” internacionalizar sus actividades mediante contratos, exportaciones indirectas o directas.

La evolución en el tiempo de la teoría económica nos acerca a una visión más completa de la internacionalización de la empresa, considerando por primera vez factores externos (aunque no incluyen todos, como por ejemplo, el papel de las instituciones) a la misma que influye sobre sus decisiones de internacionalizar sus actividades. Actividades que están basadas en la posesión de una serie de ventajas competitivas fundamentadas en la tenencia o no de recursos propios, han sido estudiadas hasta mediados de la década de los ochenta solamente teniendo en cuenta su tangibilidad. El desarrollo de la marca, la potenciación de la reputación corporativa, la cada vez más importante red de contactos, el conocimiento y la experiencia de los empleados de la empresa han hecho que la intangibilidad de los recursos y las capacidades de los empleados deben de ser estudiadas y analizadas como factores clave de la empresa multinacional, por medio del enfoque de los recursos y las capacidades.

3.3. Enfoque de los recursos y las capacidades

Las teorías económicas anteriores, a pesar de que su análisis se basa en la transacción o no de un activo desde la empresa matriz a su filial situada en otro país, parten de la tenencia de un activo, recurso o capacidad sobre el que quiera ser visto su viabilidad económica de ser transferido a otra localización geográfica. Como los autores comentados anteriormente se centran en la transacción y no en qué se transfiere, en la década de los ochenta aparece una nueva corriente de conocimiento de la empresa liderada por Wernerfelt (1984), que puso en relevancia la importancia de los recursos de la empresa a la hora de internacionalizar sus actividades tras su artículo "The resource-based view of the firm". Como bien dicen Navas y Guerras (2002: 183), "si la teoría de la internalización tenía como objetivo explicar la decisión de internalizar o no las actividades empresariales que sostenían bajo sus ventajas competitivas, el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar precisamente estas ventajas competitivas de la empresa y su potencial antes de ser internalizadas, por medio de la valoración de los recursos y habilidades que la empresa posee y a los que puede acceder".

Dentro de este enfoque interno de la empresa se puede encontrar en primer lugar, una vertiente más tradicional del pensamiento económico, defensora de que las ventajas competitivas de las empresas nacen de los recursos tangibles o intangibles de la empresa (productos, infraestructuras, recursos financieros, materias primas, marca, red de contactos...) y de su difícil copiabilidad o apropiabilidad por parte de otra empresa, en donde en línea con los estudios de Wernerfelt (1984: 175) "se trata de identificar, proteger y explotar los recursos de la propia empresa para alcanzar una ventaja competitiva en los mercados internacionales". Pero no solo eso, ya que siguiendo las líneas argumentales de Barney (1991) y Chandler y Hanks (1994b), una acumulación de recursos valiosos que sean inimitables, raros y no sustituibles por parte de una empresa es generadora de una ventaja competitiva que le hace ser única respecto a sus rivales en la industria, tanto en su mercado nacional como en los mercados internacionales. No solamente la propiedad de recursos únicos es lo que otorga una ventaja competitiva, sino la variedad de los mismos, aumentando de esta manera las opciones de acceder a distintos mercados. Esto posibilita a su vez la diversificación de su cartera de negocios, como argumentaban Montgomery y Hariharan (1991), siendo la misma actividad diaria de la empresa la que puede generar capacidad sobrante de alguno de los recursos al no ser utilizado al mismo tiempo, lo que genera, según Mahoney y Padian (1996: 373), "un

estímulo interno para el crecimiento de la empresa, siempre y cuando exista una imperfección en el mercado”.

La tendencia clásica de estudiar los recursos solo desde su vertiente tangible como generadora de valor y de una ventaja competitiva ha claudicado desde la década de los noventa debido a la gran importancia del desarrollo de las marcas, pero sobre todo, como ya resaltaron Helpman (1984) y Rugman (1993), por la red de contactos, la experiencia, el *know how*, la reputación de la empresa, las habilidades directivas, las tecnologías, la innovación y las estructuras organizacionales, entre otras. Esto es debido a que todos ellos son activos específicos de cada empresa al menos durante un período de tiempo, proporcionándole a la empresa una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores, ya sean nacionales o internacionales (Caves, 1996).

Por otro lado, dicha teoría no limita su estudio en afirmar que unas empresas poseen mejores recursos y capacidades que sus competidores, sino que también aborda la generación de rentas. En base a los estudios de Penrose (1959), en los que se afirmaba que la empresa es capaz de crecer hacia mercados internacionales por medio de la explotación de sus recursos nacionales a través de las fronteras nacionales siempre y cuando sean susceptibles de ser transferidos de unos mercados a otros, la teoría de los recursos asegura que esto es totalmente posible siempre y cuando tales recursos sean o puedan llegar a ser también únicos en otros mercados extranjeros. De tal manera, los recursos específicos de la empresa incentivan a que ésta crezca a nivel internacional y compita en mercados internacionales a través de la explotación de los recursos que tiene bajo su propiedad. Además, la teoría de los recursos realza la importancia del aprendizaje que da lugar al desarrollo de nuevos recursos o capacidades, ya que de acuerdo con los estudios que realizaron Teece *et al.*, (1990) en su día, si una empresa no es capaz de mantener en el tiempo la ventaja competitiva basada en la posesión de sus recursos específicos, no solo su ventaja competitiva a nivel internacional estará en el aire de que no sea copiada por otras empresas, sino que será difícil que compita en su mercado local. Por lo tanto, el aprendizaje debe de ser una tarea en la empresa que se caracterice por su constancia y su visión largoplacista, como parte de la política interna de la empresa, proporcionando a la misma en su expansión internacional una fuente de nuevos recursos y capacidades para que sean explotados tanto en los países extranjeros como en el país de origen de la empresa, en base a las nuevas culturas, ideas, experiencias... aprendidas en los entornos internacionales.

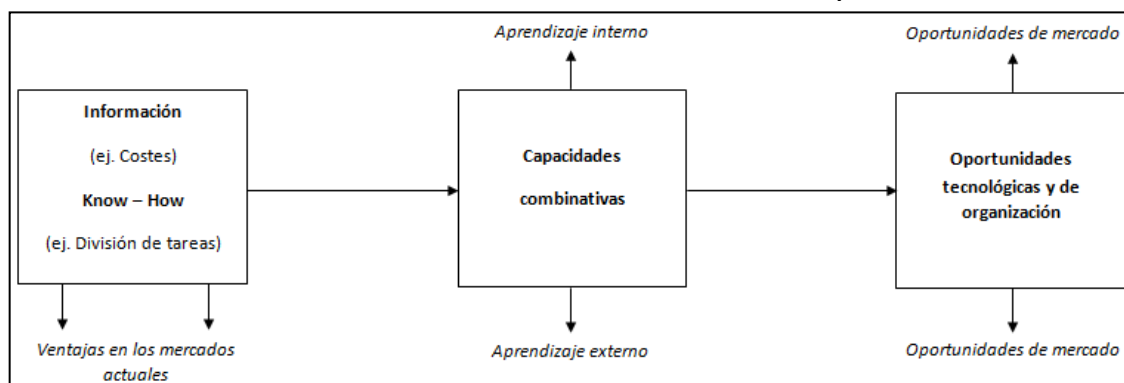
La importancia de esta perspectiva en la internacionalización de la empresa cruza fronteras y son autores pertenecientes a otras corrientes académicas quienes reconocen que los recursos son uno de los ejes sobre los cuales gira el crecimiento empresarial y la expansión internacional de las empresas. Por ejemplo, autores como Rugman y Verbeke (1993) reconocen que las ventajas de propiedad se crean y se desarrollan en el país local donde se asienta la matriz de la empresa internacional, siendo fácilmente transferibles a otros entornos a medida que son más distintos de los existentes ya en esos mercados, incluso en aquellas regiones geográficas que se caracterizan por ser totalmente adversas dadas las diferencias culturales, la gran competitividad o la difícil entrada en la industria, ya que si la empresa es capaz de generar un recurso específico totalmente suyo y que sea difícil de copiar, puede competir en diferentes mercados anulando cualquiera de las anteriores adversidades, como expusieron en su idea Mork y Yeung (1991).

La teoría de los recursos se presenta mucho más completa que por ejemplo el campo conceptual propuesto por la organización industrial, al incluir entre otras cosas, los recursos intangibles. No obstante no sólo las ventajas competitivas de la empresa parten de los recursos (ya sean tangibles o intangibles) sino que cada vez más las capacidades de las personas generan tales ventajas que son difícilmente reproducibles por otras empresas al ser propias de cada persona. Se antojaba pues deseable una nueva corriente que analizase las capacidades organizativas de las empresas y explicase la internacionalización de la empresa por medio de la transmisión de tales capacidades y conocimientos desde la matriz hasta la nueva unidad de negocio (*filial, international joint venture, offshoring...*) situada fuera de las fronteras nacionales.

Pues bien, a partir de los planteamientos comentados anteriormente propuestos por Penrose (1959) surge, como una prolongación y de manera complementaria a la teoría de los recursos, la teoría de las capacidades organizativas, en la que autores como Kogut y Zander (1993), Nonaka y Takeuchi (1995) y Madhock (1997) basan sus estudios acerca de las empresas multinacionales. Desde esta nueva perspectiva planteada en el estudio de la internacionalización de la empresa, no sólo la posesión de una serie de recursos únicos por parte de la empresa le otorga una ventaja competitiva, sino que también son claves las capacidades que se tengan dentro del seno de la empresa. Por ejemplo, una de las más importantes que la empresa debe de tener es la dirección y gestión estratégica, factor sobre el que gira el presente trabajo de investigación. En contraposición con la teoría de los costes de transacción, donde la empresa es estudiada como una unidad estática que transfiere recursos

de un lugar geográfico a otro, la teoría de las capacidades organizativas dota a la empresa de dinamismo por medio de los procesos de aprendizaje que hacen a la empresa acumular capacidades generadoras de valor y de ventajas competitivas, en línea con los estudios de Teece (1982). De acuerdo con esta visión de la empresa, para que la empresa alcance el éxito en su proceso de internacionalización es muy importante que se den una serie de condiciones: (1) que la empresa tenga una buena posición en cuanto a recursos; (2) que dichos recursos den lugar a capacidades; (3) la existencia de capacidades que originen ventajas competitivas a la empresa; (4) que la gestión de las ventajas competitivas sea correcta; y (5) que las rutinas derivadas de la gestión sean compatibles con aquellas necesarias para lograr el éxito en un mercado particular.

Ilustración 5. Crecimiento del conocimiento de la empresa

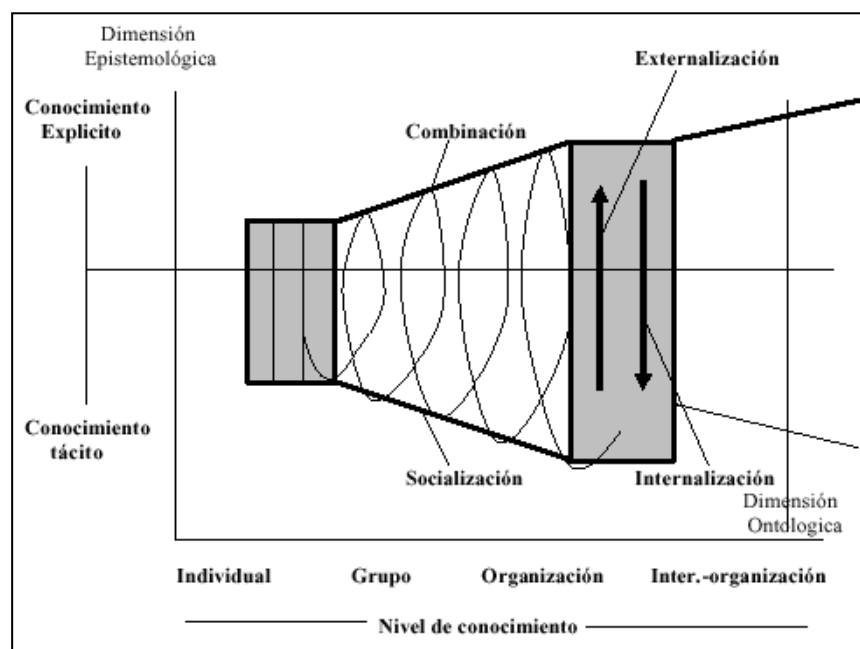


Fuente: Kogut y Zander (1993)

Como se ha comentado en los párrafos anteriores, esta perspectiva de aproximación a la internacionalización de la empresa presenta un dinamismo poco usual entre las teorías de la empresa multinacional planteadas hasta la fecha. Uno de los modelos en los que se puede apreciar tal dinamismo es el desarrollado por Kogut y Zander (1993), en el que los empleados de una empresa son poseedores de una serie de conocimientos, que además tienen la capacidad de trabajar y cooperar los unos con los otros. El modelo comienza con la distinción entre información o conocimiento declarativo (parecido al concepto de conocimiento explícito) y *know how* o conocimiento de proceso (parecido al concepto de conocimiento tácito). Tal distinción entre ambos conceptos resulta transcendental para poder llevar a cabo la exploración de cómo el conocimiento es recombinao por medio del aprendizaje tanto interno (empresa) como externo (en procesos de fusión y/o adquisición o *international joint ventures*), originando lo que se conoce con el nombre de capacidades combinables. Por medio de tales capacidades, la empresa será capaz de generar nuevos procesos en base al conocimiento ya existente, originando oportunidades de mejora a nivel interno de la organización y

posteriormente en oportunidades de negocio en el mercado nacional e internacional, como se puede visualizar en la Ilustración 5. Esta teoría pone de relieve la importancia de la adquisición y explotación de capacidades en base al tratamiento del conocimiento y la experiencia, otorgándola de cierto dinamismo y pudiéndola conectar en cierta medida con el enfoque secuencial (que será analizado a continuación) por medio del conocimiento tácito, el cual puede crear una ventaja competitiva. En este sentido, Nonaka y Takeuchi (1995) exponen que la consecución de una ventaja competitiva se realiza mediante la creación de un conocimiento organizativo en base tanto al conocimiento explícito como al conocimiento implícito, lo que puede apreciarse en el modelo expuesto por medio de la Ilustración 6.

Ilustración 6. Espiral de creación de conocimiento organizativo



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

En los últimos años han sido numerosos los autores (Goldstein, 2013; Kozlenkova *et al.*, 2013; Vesalainen y Hakala, 2014; Al-Aali y Teece, 2016) que han estudiado el proceso de internacionalización de las empresas bajo esta perspectiva, aportando nuevos resultados y tendencias. Por ejemplo, Sirmon *et al.*, (2007) y Pan *et al.*, (2015) explican que las capacidades de los empleados para entender y manejar las nuevas tecnologías de la información y comunicación son esenciales para dotar a la empresa de capacidades para sobrevivir en los mercados, mercados cada vez más competitivos (Yunis *et al.*, 2012). El desarrollo de las denominadas TIC ha propiciado que las capacidades de los empleados hayan cambiado, ya que

éstas han cambiado la estructura de la empresa e incluso han propiciado en muchos casos la sustitución de la mano de obra por tales tecnologías (Razi y Madani, 2013). Pero las TIC también han ayudado a los directores de las empresas a tomar decisiones estratégicas, ya que les aporta información depurada y útil para afrontar tal momento (Grandlund y Mouritsen, 2003).

Ambos conceptos, el de recursos y el de capacidades, no deben de ser considerados como excluyentes sino como complementarios. Sok *et al.*, (2015), extendiendo los análisis de Newbert (2008), analizan en su modelo que la complementariedad de los recursos y de las capacidades en las pequeñas y medianas empresas repercuten positivamente en la realización de actividades internacionales, obteniendo por ello mayores rendimientos financieros. Parten de la idea de que la teoría de los recursos y capacidades tiene dos vertientes, en donde una de ellas considera a los recursos como valorables, raros, inimitables y únicos (Crook *et al.*, 2008; Villanueva *et al.*, 2012) y la otra los considera como la base para crear procesos (Sirmon *et al.*, 2007; Vorhies *et al.*, 2009). El punto en común de ambas corrientes es que los recursos guiados por las capacidades organizativas conducen a la obtención de rendimientos (Morgan *et al.*, 2009; Vorhies *et al.*, 2009) y tal combinación hace que la empresa obtenga unos resultados mejores que si no hubiera tal interrelación (Atuanehe-Gima, 2005). Esta complementariedad no sólo debe darse internamente en la empresa sino que, como apuntan Vesalainen y Hakala (2014), también debe desarrollarse con la red de socios que la empresa tiene, vislumbrándose como clave la capacidad de la empresa para mantener las relaciones de manera fructífera con cada uno de sus socios. Ya estudios previos como los de Tyler (2001), Capaldo y Pretuzzeli (2011) y Pagano (2009) pusieron en relieve la importancia de construir, mantener y explotar las ventajas que se adquieren con la red de socios de una empresa, desarrollando una ventaja competitiva.

Todas las teorías y modelos que se han ido analizando hasta ahora, a excepción de los estudios de Buckley y Casson (1976) y Antràs y Helpman (2004), se centran exclusivamente en factores internos de la propia empresa, obviando el entorno y todas los factores pertenecientes a este y que influyen directa o indirectamente en la toma de decisiones de la empresa a la hora de internacionalizar sus actividades. De ahí la necesidad de la aparición de un enfoque que se centrara en estudiar y analizar las variables exógenas a la propia empresa, necesidad paliada en gran medida por autores japoneses y por Porter por medio de sus aportaciones tanto teóricas como prácticas englobadas en el siguiente enfoque.

3.4. Enfoque de la localización de las actividades empresariales

Hasta el momento, las teorías que se han revisado tienen su origen en el ámbito interno de la empresa, sin haberse llegado a plantear seriamente aún si los factores del entorno pueden llegar o no a influir en la generación de ventajas competitivas y en la forma de entrada a los diferentes países. Algunos autores como Marshall (1920) en su obra "Principios de Economía" presentan las economías externas, identifican una serie de factores del entorno que condicionan la concentración de cierto grupo de empresas bajo una misma actividad productiva, siendo estos factores: (1) la disponibilidad de mano de obra cualificada, (2) la disponibilidad de factores y servicios específicos a la industria y (3) la existencia de flujos de conocimiento entre empresas de una misma localización. Por otro lado, Greenhut (1995) propuso una serie de factores de localización en base a los costes y a la demanda, de manera que de forma conjunta determinarían la decisión de una empresa de localizar en una región o en otra su nuevo centro de producción.

No obstante, el auge de los factores de localización como variable a tener en cuenta a la hora de que una empresa decida un emplazamiento u otro para su inversión tuvo lugar en la década de los ochenta del siglo anterior. Numerosos autores (Owen, 1982; Root y Ahmed, 1978; Cantwell, 1991; Papanastassiou y Pearce, 1994; Night, 1985) profundizaron en tal estudio identificando diversos factores relacionados con el entorno que inciden directamente sobre la estrategia de internacionalización de las empresas, destacando entre otros (Díaz, 2003): (1) la existencia de recursos naturales; (2) las infraestructuras tanto en su lado cuantitativo como en el cualitativo; (3) las dotaciones en tecnología y calidad de la investigación en el país receptor de la inversión; (4) y el tamaño de su mercado. Sin embargo, destacan tres corrientes de entre todos los estudios llevados a cabo: (1) la escuela japonesa, (2) Michael Porter y (2) los modelos centrados en los países emergentes.

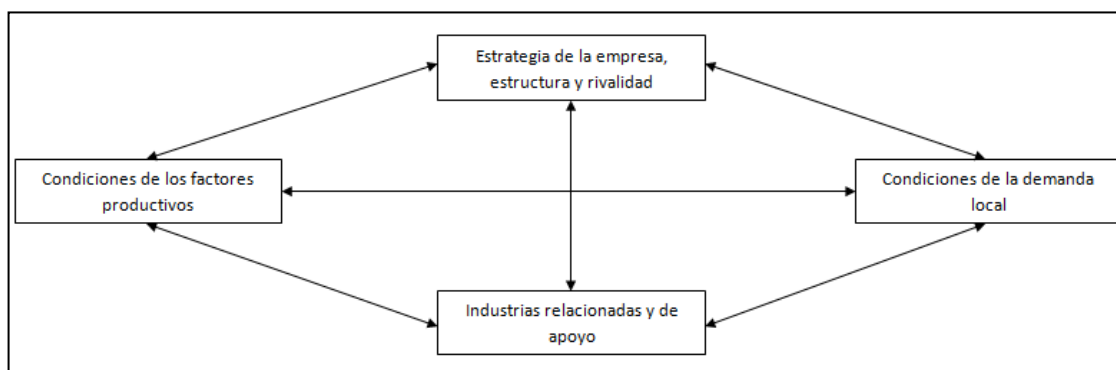
Pertenciente a la escuela japonesa, aparece Kojima (1982) para extender el modelo H-O del comercio internacional, defendiendo que el desplazamiento de capitales puede ser combinado con los factores productivos existentes en el país receptor de la inversión. Es más, la inversión directa extranjera es llevada a cabo por las empresas de productos intermedios que buscan recursos específicos en los países receptores de la inversión con el fin de realizar la producción de sus productos, buscando una ventaja competitiva basada en los factores de localización. A diferencia de la teoría del comercio internacional, Kojima (1982) introduce la referencia explícita a la inversión directa extranjera como forma de internacionalización de la producción

por medio de un desplazamiento de capitales financieros, además de explicar la dirección de los flujos financieros en base a la disposición de los factores productivos.

Por su parte, Ozawa (1992) estudió cómo los flujos financieros de inversión influyen en los procesos de desarrollo económico, centrándose en los factores de localización que afectan directamente a tales flujos. Esta atracción que ejerce el desarrollo de las economías implicadas en la recepción de los flujos financieros crea un modelo de trasvase de inversión en tanto que las inversiones de empresas multinacionales se dirigiesen a países caracterizados por una oferta de factores con menor desarrollo económico (caracterizados por menores salarios o abundancia de recursos naturales aún no explotados, entre otros) bajo la estrategia denominada “*market seeking*”. La entrada de estas inversiones directas extranjeras en una región en concreto contribuirá al desarrollo económico de la misma por medio de cambios económicos estructurales, incrementos del PIB y de la renta per cápita, entre otros. Este desarrollo económico haría crecer al país posibilitando entre otras cosas la aparición de nuevas empresas y el crecimiento de las existentes, lo que generaría las condiciones ideales para que a medio y largo plazo sean estas empresas las que inicien la internacionalización de sus actividades y emitan flujos de inversión directa a otros países. Este modelo permite justificar la existencia de focos principales de recepción y emisión de inversión directa extranjera, que pertenecen indistintamente a economías desarrolladas o en vías de desarrollo. No obstante, este supuesto tampoco proporciona, como se ha explicado en los párrafos anteriores, un modelo analítico que justifique el porqué en determinadas fases del proceso emisor de la inversión es preferible una localización frente a otra, así como el papel de las instituciones gubernamentales a la hora de atraer capital extranjero.

Ozawa (1992) por su parte no hace sino partir de los estudios realizados por Porter (1990), en los que examina el liderazgo de algunas regiones o países sobre otros a la hora de contar con empresas muy propensas a la internacionalización. Para analizar los factores que influyen en una determinada región para que suceda tal circunstancia, Porter (1990) explica en su modelo llamado “El Diamante de Porter” el porqué una serie de empresas son más competitivas que otras y generan un mayor flujo de inversión hacia el exterior. Tal modelo, como se expone en la Ilustración 7, nos ayuda a comprender el desarrollo de una determinada región de manera estratégica, en base a factores macroeconómicos.

Ilustración 7. El diamante de Porter: los determinantes de la ventaja nacional



Fuente: Porter (1990)

El modelo con el que Porter (1990) explica la fortaleza de ciertas empresas sobre el resto sugiere que las condiciones del país de origen de una organización desempeñan un papel importante para crear y mantener ciertas ventajas competitivas a nivel global. El país ofrece una serie de factores sobre los que pueden crecer las empresas, que son los siguientes:

- *Condiciones específicas de los factores* que ayudan a explicar la base de la ventaja en el ámbito regional/nacional. Esta serie de condiciones ofrece unas ventajas de partida sobre las que se crece, obteniendo así mejores factores que la competencia.
- *Condiciones de la demanda interna* que ofrecen la base sobre la que se crean las características de la ventaja de una organización.
- El tener éxito en una industria puede dar lugar a una ventaja en otras *industrias relacionadas o de apoyo*.
- Las características de la *estrategia de la empresa*, de la *estructura y rivalidad* de la *industria* en los distintos países o regiones, también ayudan a explicar las bases de la ventaja. La rivalidad interna y la búsqueda de ventajas competitivas dentro de un mismo país pueden ofrecer a las empresas la base para lograr una ventaja competitiva a nivel global.

Las empresas que forman parte de estas industrias obtienen una serie de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, ya sea bajo la estrategia de coste o de diferenciación. El modelo del “Diamante de Porter” ha sido tenido en cuenta para desarrollar políticas económicas de desarrollo con el fin de potenciar la competitividad de las empresas de un país o región por parte de gobiernos e instituciones, tanto a nivel local, nacional e internacional, involucrando a varios países. Estas políticas pueden entrar en conflicto con otras de atracción de inversiones del exterior, si en lugar de favorecer la competencia perjudica la

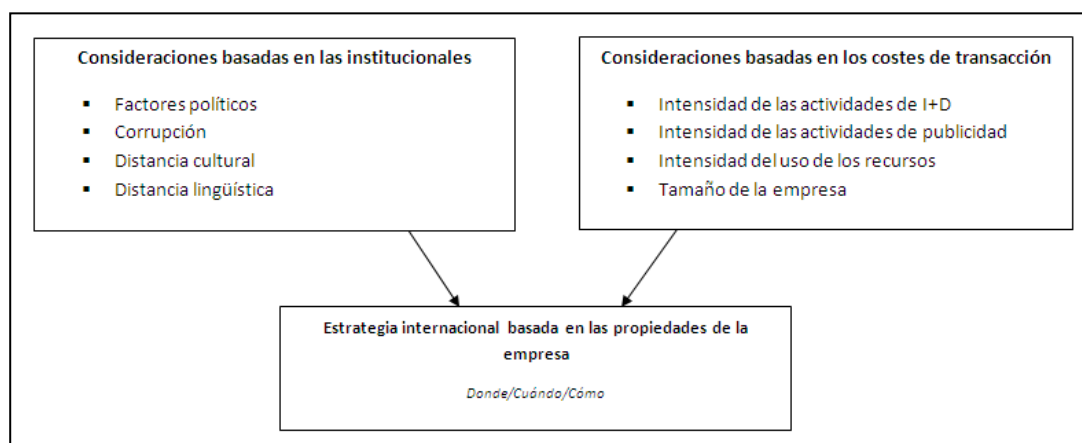
entrada de otros competidores internacionales en tal región o país. Una extensión de este modelo es la creación de los *clusters* en distintas regiones, con indiferencia de las fronteras nacionales, pues hay casos en que determinados *clusters* son desarrollados en dos o más países fronterizos. Esto pone de relieve que no sólo la intervención de un gobierno central, sino que el mismo impulso de una institución gubernamental regional pueden dar lugar a la potenciación y al desarrollo de una industria y su competitividad mediante la creación de los *clusters*, fenómeno muy extendido en las dos últimas décadas. Porter no explica directamente por medio de su modelo cómo las empresas eligen una localización internacional, ya que analiza cómo la formación de un *cluster* fortalece a las empresas nacionales obteniendo ventajas competitivas para competir a nivel nacional e internacional. A pesar de que tales *cluster* pueden ser atractivos para empresas internacionales, suelen ser desarrollados en su gran mayoría por empresas del mismo país, aunque existen casos en los que empresas internacionales han invertido en ciertos *clusters* internacionales por medio de filiales, participaciones minoritarias o *international joint ventures*. En resumen, para Porter los factores de localización así estudiados no constituyen un factor clave en el destino de la inversión, sino en el origen.

Con la llegada del nuevo milenio y el incremento de la competitividad global, las empresas han tenido que reestructurar sus organizaciones dando lugar al *downsizing* y a la deslocalización, tanto por medio del *outsourcing* como del *offshoring*, concepto este último de vital importancia para el presente trabajo de investigación. Tales deslocalizaciones han tenido en la mayoría de las ocasiones un denominador común, que ha sido la creación de conglomerados o *clusters* en los países receptores de las inversiones, especializados en un tipo de actividad o sector específico (Helpman *et al.*, 2004; Antràs y Helpman, 2008), incluso participando de ello la pequeña y mediana empresa (Damaskopoulos *et al.*, 2008). Alfaro y Chen (2014), partiendo de los postulados de Helpman, Melitz y Antràs, realizan una comparación entre la creación de *clusters* nacionales e internacionales, evidenciando notables características en común, destacando entre ellas el uso intensivo en capital, mano de obra y actividades de I+D en los *clusters* internacionales desarrollados por las empresas multinacionales en las actividades bajo la estrategia *offshoring*. Precisamente las actividades de innovación y desarrollo son las protagonistas de muchos de los nuevos *clusters* formados a nivel internacional donde participan empresas de diferentes sectores y países para alcanzar la excelencia, rompiendo con la idea de que tales actividades deben ser desarrolladas en el país nacional de la matriz (Mudambi, 2008, Mudambi y Swift, 2011). En este tipo de conglomerados empresariales lo que

se busca no es la consecución de economías de escala o alcance, sino que a través de la red de empresas creada se alcance un mayor nivel de innovación y conocimiento (Mudambi y Swift, 2012). Además, todos estos postulados sobre los *clusters* quedan respaldados por el aumento de la productividad en las empresas participantes de los mismos, incentivando pues, que las empresas inviertan fuera de sus fronteras en la potenciación o creación de los clusters (Girma *et al.*, 2014).

En los últimos años, países subdesarrollados han visto cómo sus economías se han fortalecido por la entrada de capitales extranjeros y se han convertido en países emergentes. Existen autores que se han centrado en el estudio y análisis de los factores explicativos de este fenómeno, que ha hecho cambiar los mercados nacionales por los mercados internacionales y ha acelerado el proceso de la globalización. A la hora de explicar la atracción de inversión por parte de los países emergentes, hay autores como Makino y Beamish (1998), Delios y Beamish (1999), Brouthers (2004), Brouthers *et al.*, (2004), Tatoglu *et al.*, (2003) y Demirbag y Weir (2006) que partiendo de la teoría de los costes de la transacción, han incorporado a la misma la teoría institucional y los factores culturales, con el propósito final de analizar el tipo de inversión directa extranjera que reciben estos países, así como otros estudios que han explicado este fenómeno desde la visión financiera de los tipos de cambio (Sauvant y Davies, 2010).

Ilustración 8. Marco conceptual de las estrategias internacionales basadas en las propiedades de la empresa



Fuente: Peng (2006)

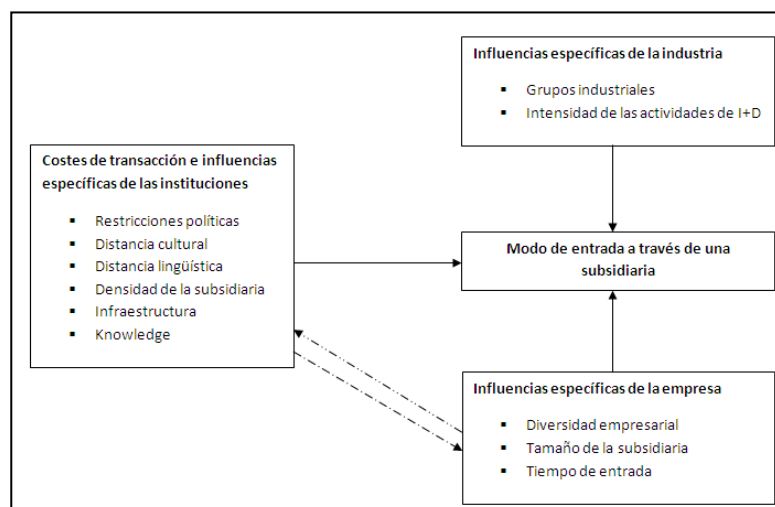
A pesar de los numerosos autores que han tratado este tipo de inversiones, quien presenta un marco conceptual más completo y explicativo sobre las inversiones directas extranjeras en los países emergentes es Peng (2006: 219). Dicho autor dice que las “las decisiones de inversión

de una empresa en un nuevo país (en este caso, en un país en desarrollo o con una economía emergente) estarán influenciadas por las consideraciones asociadas con los costes de transacción y por las consideraciones institucionales”. Como muestra la Ilustración 8, en función de los factores institucionales (políticos y culturales entre otros) y de los factores basados en la teoría de los costes de transacción (tamaño de la empresa o intensidad en el uso de los recursos, entre otros) se determinará la estrategia de internacionalización de la empresa en cuestión en el país emergente.

Bajo esta aproximación no sólo se ha estudiado qué factores son los más influyentes a la hora de atraer inversiones extranjeras por parte de las economías emergentes, sino que existe otra vertiente liderada por Markino y Beamish (1998) y Makino *et al.*, (2004), que analizan el porqué de la inversión, sugiriendo que existen notables diferencias entre las razones (institucionales y competitivas) que llevan a las empresas multinacionales a invertir en un país desarrollado o en un país en vías de desarrollo. Otros estudios posteriores contrastan este planteamiento, como por ejemplo el realizado por Luo y Tung (2007: 3), admitiendo que “las empresas multinacionales acceden a países desarrollados en busca de activos estratégicos, mientras que su principal motivo de entrada en los países emergentes es la búsqueda de oportunidades de mercado”. Sin embargo, los estudios de Luo y Tung (2007) no deben de considerarse como categóricos y representativos de la internacionalización de empresas ya que limita tal proceso y las causas que motivan a las empresas multinacionales a elegir penetrar en un país desarrollado o en vías de desarrollo. Por ejemplo, sectores como el financiero o el textil invierten en países desarrollados en busca de oportunidades de mercado, del mismo modo que empresas energéticas, farmacéuticas o automovilísticas llevan a cabo entradas a países emergentes en busca de activos estratégicos.

Una vez conocidos los motivos de entrada en los países emergentes, el objetivo pasó a ser desarrollar un marco conceptual para explicar los factores que influyen en la decisión de realizar un tipo de inversión directa u otra. A pesar de los análisis de Peng (2006) y Luo y Tung (2008), otros autores ven los modelos propuestos por los anteriores autores como incompletos para explicar el comportamiento internacional de las empresas, introduciendo más variables relacionadas con la empresa, la industria y las formas que la inversión directa extranjera puede revestir. Por tal motivo, Demirbag *et al.*, (2008) proponen relacionar las variables explicativas de la teoría de los costes de transacción con las variables pertenecientes al marco institucional, con la empresa y con la industria, como se aprecia en la Ilustración 9.

Ilustración 9. Marco conceptual para el modo de entrada de la empresa multinacional a través de subsidiarias en los países emergentes



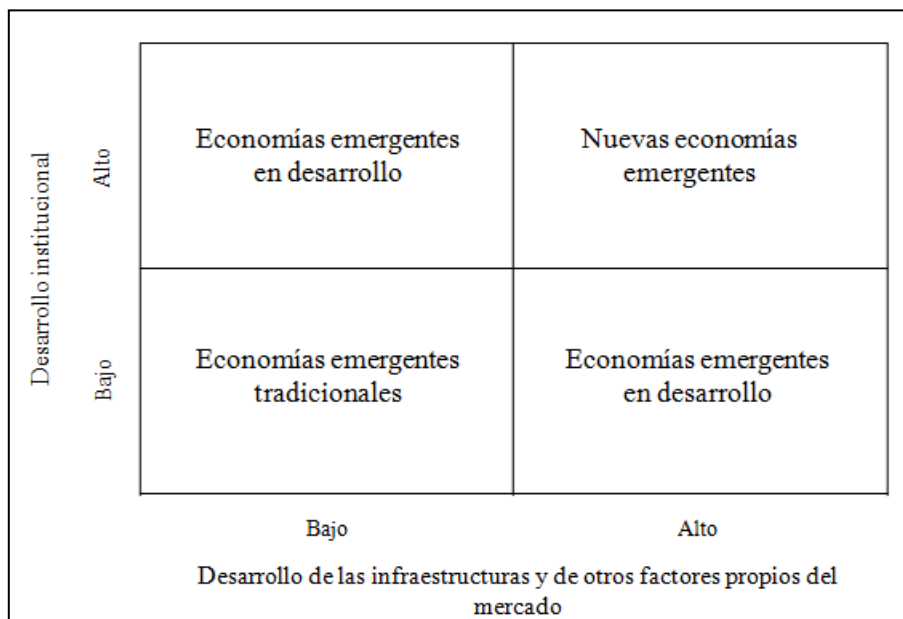
Fuente: Demirbag *et al.*, (2008)

El papel de las instituciones como factor clave de atracción de los flujos de inversión en las economías emergentes que apuntaba en su modelo Dermibag *et al.*, (2008) tiene su punto de partida en estudios como el de Wann y Hoskisson (2003), en el que señalaban a las instituciones como intermediario clave en el intercambio de bienes y servicios a nivel internacional, planteamientos secundados por los estudios de Krug y Hendrichske (2012) y Zhou y Peng (2012), extendiendo la importancia de las instituciones a la producción y a la seguridad jurídica de las relaciones contractuales. Aunque se habla de economías emergentes en general sin ninguna distinción en la mayoría de los trabajos académicos, de acuerdo con Hoskisson *et al.*, (2012) hay que tener en consideración que no todos estos países tienen el mismo nivel institucional, ni las mismas instituciones se encuentran desarrolladas de igual manera, por lo que en comparación con las infraestructuras y el desarrollo de los factores propios del mercado, da lugar a tres tipologías de economías emergentes como se muestra en la Ilustración 10. La incipiente importancia de las instituciones en los negocios internacionales ha hecho que surja una nueva perspectiva teórica de la internacionalización de la empresa que será vista con detalle en el capítulo 5 de este trabajo de investigación, bajo los supuestos de los trabajos realizados hasta la fecha (Dunning y Lundan, 2008; Peng *et al.*, 2009 Kim *et al.*, 2010; Ahuja y Yayavaram, 2011).

A pesar de proporcionar una nueva visión acerca de la dirección que toman los flujos de inversión hacia los países emergentes, este enfoque se centra demasiado en los aspectos del entorno y ante todo en las políticas de atracción de capitales que desarrollan los gobiernos de tales economías, con el afán de atraer un mayor montante. Los modelos propuestos también

se ven condicionados por el tipo de empresa y de actividades que se comprometen en estos países, que suelen ser en su gran mayoría plantas productivas y oficinas comerciales, así como por el grado de desconocimiento sobre estos países y sus características, lo que hace aumentar el grado de incertidumbre y plantear alternativas de inversión menos arriesgadas como las *international joint ventures*, las adquisiciones o las participaciones minoritarias en el capital de empresas nacionales.

Ilustración 10. Tipología de las economías emergentes



Fuente: Hoskisson *et al.*, (2012)

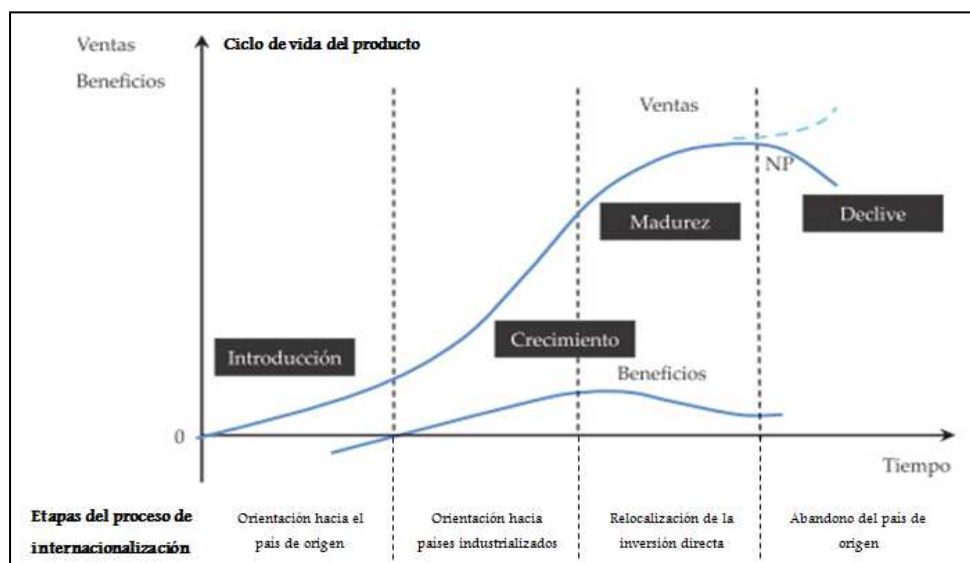
3.5. Enfoques secuenciales o de procesos

Hasta el momento, los enfoques o teorías que se han revisado han sido de corte estático, centrados en la existencia y supervivencia de la empresa multinacional por medio de razones económicas. Pero si sólo se abordase este tipo de estudios, se llegaría a una serie de conclusiones erróneas e incompletas. Por eso mismo, a continuación, este trabajo de investigación aborda un acercamiento 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 proceso de internacionalización a través de un proceso, en el que va acumulando de manera progresiva un conocimiento experimental de los mercados internacionales.

En línea con lo anterior, nos encontramos con el primero de ellos, el modelo del ciclo de vida (Vernon 1966), pionero en la investigación de la internacionalización de empresas cuyo

planteamiento establece una relación entre el ciclo de vida del producto y las fases de internacionalización que experimenta una empresa (Ilustración 11). Este modelo relaciona y combina la teoría clásica del comercio internacional con una visión mucho más individual de la empresa como unidad económica, introduciendo aspectos como la innovación del producto, las economías de escala y la incertidumbre de los entornos.

Ilustración 11. Proceso de internacionalización de una empresa en base al ciclo de vida del producto



Fuente: Vernon (1966)

En la primera de estas fases, tiene lugar la penetración en el mercado del producto donde la empresa tiene una clara orientación hacia el mercado nacional. La producción y la comercialización del producto tienen lugar en el mismo país donde reside la empresa, la cual busca lograr economías de escala en la producción para plantearse la realización de exportaciones a países desarrollados en la siguiente fase. Segunda fase esta en la que el producto se encuentra en su etapa de crecimiento en el mercado doméstico, generando cuantiosos recursos que serán utilizados para llevar la actividad de la empresa a otros países bajo inversiones directas creando nuevas plantas de producción, siempre con el objetivo de penetrar en otros países industrializados. Además, la actividad internacional bajo las exportaciones se intensifica hacia países con demanda de sus productos con perspectivas de expansión. Durante la tercera fase del ciclo de vida de un producto (llamada de madurez), la empresa reorganiza su inversión directa extranjera relocalizando parte de sus plantas productivas hacia otros países, ya que sus ventas en los países más desarrollados se estancan al no competir en estos momentos con un producto único, sino que tal producto se encuentra estandarizado. Por ello mismo, en la última fase los productos que generan a la empresa

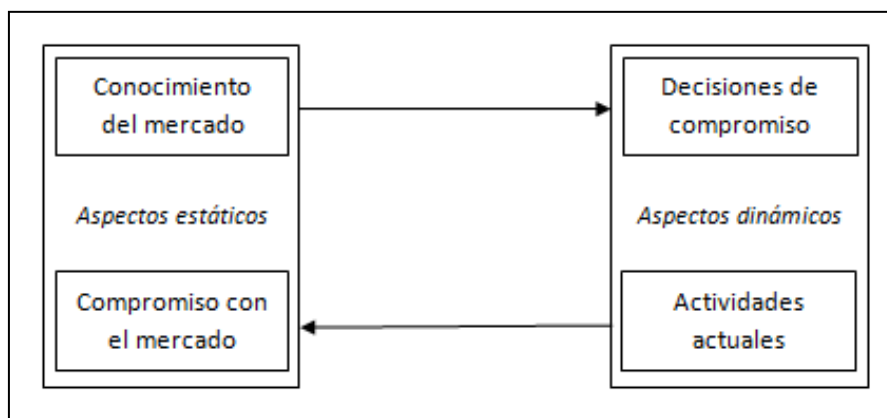
menores márgenes y rentabilidades son fabricados y comercializados en países donde aún no existe demanda o es muy pequeña, aprovechando el potencial de crecimiento, crecimiento que en los países más desarrollados se encuentra en declive. El modelo presentado por Vernon es muy útil para explicar el ciclo de vida de un producto y una posible justificación de la comercialización internacional de una serie de productos, pero se centran tanto en el producto que no es válido para explicar el porqué una empresa internacionaliza sus actividades, en cuanto que no tiene en cuenta las ventajas o los costes de internacionalización, las características del entorno donde prevé comercializar el producto o el papel de los directivos de la empresa, entre otros factores.

Más adelante, en la década de los setenta surge en Suecia una nueva corriente sobre la internacionalización de la empresa, denominada como “La Escuela de Uppsala”, la cual está basada en la adquisición de experiencia por parte de la empresa a medida que compite en nuevos mercados, convirtiéndose en el modelo más destacado de los que se incluyen bajo el enfoque secuencial. Este modelo, junto con el enfoque de la innovación (que se explicará más adelante), se centra en describir cómo las empresas, a medida que van aumentando el conocimiento sobre los mercados internacionales, 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: 306), partiendo de los postulados de la teoría del comportamiento de la empresa (Cyert y March, 1963; Aharoni, 1966) y de la teoría del crecimiento de la empresa (Penrose, 1959). Esto quiere decir que la empresa irá aumentando su compromiso y comprometiendo sus recursos de manera más decidida en los mercados internacionales a medida que su conocimiento sobre tales mercados internacionales sea mayor.

El proceso gradual de internacionalización prevé, por un lado, la existencia de una relación entre la adquisición y el desarrollo del conocimiento de los mercados exteriores y, por otro, entre las operaciones en tales mercados y el incremento de los recursos comprometidos en los mercados exteriores. El modelo realiza una distinción entre los aspectos estáticos y dinámicos de la internacionalización, como se puede visualizar en la Ilustración 12. Los primeros de ellos hacen referencia al conocimiento del mercado y al compromiso de la empresa en los mismos, mientras que los aspectos dinámicos hacen referencia a las decisiones de compromiso a tomar

y a las actividades empresariales actuales, estando ambos aspectos relacionados en un ciclo causal. De este modelo se pueden obtener dos patrones relacionados con los procesos de internacionalización de la empresa. El primero de ellos, según Johanson y Wiedersheim-Paul (1975: 307), es que “el compromiso de la empresa en un país específico evoluciona de acuerdo con el establecimiento de la cadena de suministro”. Dicha evolución consta de cuatro etapas graduales: (1) se realizan exportaciones esporádicas; (2) se realizan exportaciones más regulares mediante representantes independientes; (3) se establece una filial comercial en el país extranjero donde se comercializa el producto; (4) se establece toda una completa estructura empresarial en el país receptor de la inversión. En el segundo de ellos, por otra parte, se concluye que la empresa se internacionaliza en primer lugar a países con una distancia psicológica menor, mostrando preferencia, pues, por países similares a donde reside la matriz de la empresa.

Ilustración 12. Mecanismo básico de la internacionalización



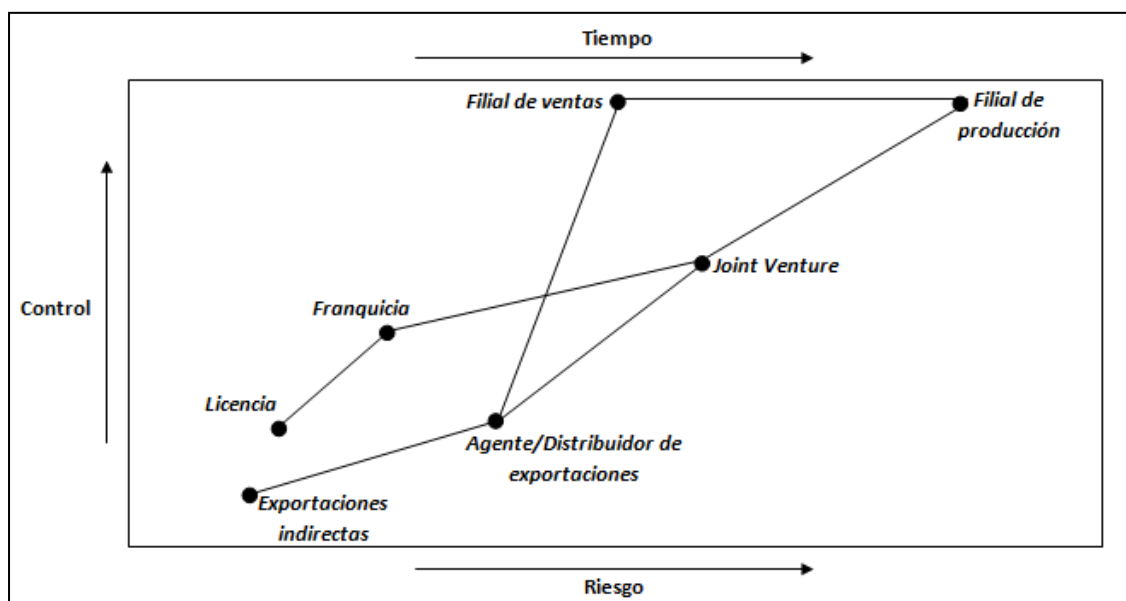
Fuente: Johanson y Vahlne (1977, 1990)

En un intento de actualizar su modelo con la dinámica del proceso de internacionalización y de la economía en su conjunto, Johanson y Vahlne (2009) revisan sus planteamientos introduciendo características del modelo de red materializadas en dos condiciones necesarias para la internacionalización: (1) los mercados son redes de relaciones en las que los agentes económicos están interrelacionados por medio de diferentes, complejos e incluso invisibles patrones; y (2) las relaciones entre las empresas ofrecen potencial de aprendizaje y de consolidación de la confianza y del compromiso. Aunque tal revisión es correcta, el modelo secuencial propuesto es independiente a las características propias de la empresa. Por ejemplo, un producto homogéneo y estandarizado que tenga una buena aceptación en el mercado destino de la inversión puede hacer que se acelere tal proceso de aprendizaje y se

comprometan mayores flujos de inversión en menor tiempo, de la misma forma que la experiencia internacional previa o la nacionalidad de los directivos de la empresa.

Partiendo de los postulados teóricos de la Escuela de Uppsala, diversos autores han analizado el fenómeno de la internacionalización bajo la condición de que a mayor experiencia internacional, la empresa comprometerá un mayor montante de recursos en el exterior. Uno de los autores más destacados es Root (1987), que desarrolló un modelo en base a la experiencia internacional, el riesgo al que las actividades internacionales de la empresa son expuestas y el grado de control que la empresa ejerce sobre las mismas. Root (1987: 15) afirma que “la empresa irá eligiendo con el paso del tiempo modos de entrada que impliquen un mayor compromiso y un mayor grado de control sobre las operaciones”. El grado de compromiso internacional de la empresa viene definido por diversos factores, entre ellos por el papel de cada unidad de negocio establecida en el exterior, el estatus de la unidad internacional dentro de toda la empresa y por la actitud de los directores sobre la internacionalización. La manera de que una empresa siga realizando actividades internacionales y vaya incrementando sus recursos en otros países viene de la mano de la consecución de beneficios y casos de éxitos, logrando así altas rentabilidades que harán que la empresa entre en un bucle de inversiones incrementando de manera progresiva su presencia en el exterior y su grado de compromiso, como muestra la Ilustración 13.

Ilustración 13. Evolución de los modos de entrada de una empresa manufacturera



Fuente: Root (1987)

De igual modo que en el caso de la Escuela de Uppsala, este modelo no contempla las peculiaridades de las ventajas de propiedad ni los costes de transacción, así como variables del entorno o las capacidades, destrezas y experiencia previa de los directivos de la empresa, que puede acelerar los procesos secuenciales descartando incluso algún paso intermedio de los propuestos por Root (1987) para llegar a invertir en una filial de producción. Además, se centra en la realización de *international joint ventures* u operaciones de fusión y adquisición con empresas nacionales en momentos avanzados del proceso, sin llegar a plantear qué pasaría si dos empresas nacionales con ventajas competitivas complementarias y con experiencias internacionales dispares se comprometiesen a realizar operaciones internacionales de manera conjunta.

Tabla 1. Revisión de los principales modelos del enfoque secuencial de la innovación

| <i>Etapas</i> | Bilkey & Tesar (1977) | Cavusgil (1990) | Czinkota (1982) | Reid (1981) |
|---------------|--|---|---|---|
| 1 | La dirección no está interesada en la exportación | Marketing nacional: la empresa vende solo en el mercado nacional | La empresa está completamente desinteresada | Conciencia exportadora: problemas en el reconocimiento de la oportunidad, se despierta la necesidad exportadora |
| 2 | La dirección está dispuesta a satisfacer los órdenes, pero no realiza ningún esfuerzo en explorar la viabilidad de la exportación activa | Etapas pre-exportadora: la empresa busca información y evalúa la viabilidad de la realización de exportaciones | La empresa está parcialmente interesada | Intención exportadora: motivación, actitud, creencias y expectación sobre las exportaciones |
| 3 | La dirección explora activamente la viabilidad de la exportación activa | Involucración experimental: la empresa comienza a exportar de manera limitada a algunos países cercanos "psicológicamente" | La empresa explora la posibilidad de exportar | Test exportador: experiencia personal desde las acciones limitadas de exportación |
| 4 | La empresa exporta de forma experimental a algún país con una "distancia psicológica" corta | Involucración activa: exportación a un mayor número de países, de forma directa, incrementando el volumen de las ventas | La empresa exporta de forma experimental | Evaluación exportadora: resultados derivados del compromiso sobre la exportación |
| 5 | La empresa es un exportador inexperto | Involucración comprometida: la dirección constantemente realiza elecciones sobre la asignación de los recursos limitados entre el mercado nacional y el internacional | La empresa tiene experiencia dilatada | Aceptación de la exportación: adopción o rechazo de la actividad exportadora |
| 6 | La dirección explora la viabilidad de exportar a otros países con una "distancia psicológica" mayor | | | |

Fuente: Andersen (1993)

De forma paralela a los estudios de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Welch y Wiedersheim-Paul (1980) y Johanson y Vahlne (1977), tuvo lugar en los Estados Unidos la aparición de una perspectiva secuencial basada en la innovación empresarial (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1990). Se alinea con la rama de la investigación sueca en que el compromiso de la empresa en los mercados internacionales tiene lugar de

manera secuencial y no determinista, beneficiándose la empresa de la dinámica temporal que caracteriza a la toma de decisiones, cimentadas en un proceso de aprendizaje. No obstante, esta aproximación al enfoque secuencial se caracteriza por estar dividido en varias etapas, aunque los diferentes autores que se afanan por estudiar la internacionalización de la empresa bajo esta perspectiva no se ponen de acuerdo en el número de ellas, mostrando a su vez una visión distinta respecto al inicio del propio proceso. En la Tabla 1 se puede observar tal afirmación, ya que mientras Bilkey y Tesar (1977) y Czinkota (1982) admiten la existencia de algún tipo de mecanismo externo de empuje que motiva a la empresa a realizar una primera exportación, Cavusgil (1990) y Reid (1981) afirman que es la propia empresa la que inicia e impulsa el proceso de internacionalización.

En los últimos años, dada la profundidad de los cambios en el entorno, la velocidad en que estos cambios se producen y la multiculturalidad que impregnan en las empresas, se está poniendo en cuestión que la experiencia previa en los mercados internacionales tenga el impacto que tenía años atrás según los autores analizados hasta el momento. Los entornos en que las empresas compiten hoy en día se caracterizan por tener unas instituciones cada vez más flexibles, por haber cambios en la idiosincrasia de las leyes, de las regulaciones y de las normas culturales que influyen a la hora de tomar decisiones en la empresa (Larson, 2008; Perkins, 2014). Todos los cambios que están experimentando los entornos hacen que las experiencias adquiridas previas a nivel internacional por las empresas no sean tan relevantes para tomar decisiones estratégicas presentes o futuras. Esta tendencia está haciendo que convivan simultáneamente dos modelos (Fong y Ocampo, 2010): (1) el modelo secuencial y (2) el modelo acelerado. Gracias a las características actuales del entorno, empresas con menor experiencia (tanto nacional como internacional), así como las pequeñas y medianas empresas, están viendo aumentando sus posibilidades de internacionalizar sus actividades de una manera menos gradual, ya que para tal cometido se tienen en cuenta otra serie de factores como los recursos intangibles y las capacidades (Rialp *et al.*, 2005), dando lugar a las empresas denominadas *Global Born* que serán analizadas en uno de los puntos siguientes.

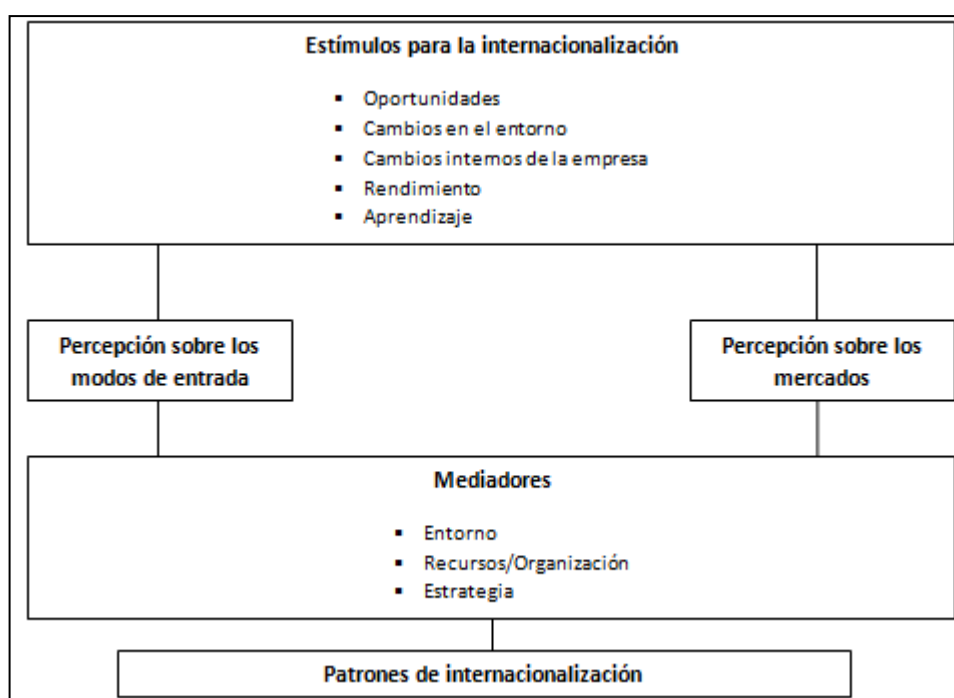
A diferencia de los modelos anteriores, esta perspectiva secuencial sí que tiene en cuenta, por ejemplo, el papel de la dirección de la empresa en la decisión de internacionalizar sus actividades (Bilkey y Tesar, 1977), al igual que la inclusión de un mecanismo interno que puede ser cualquier factor perteneciente al entorno. A pesar de ser la perspectiva secuencial un enfoque muy completo, se caracteriza por tener en cuenta la tipología de las ventajas de

propiedad de la empresa, los costes de transacción o el tipo de inversión directa extranjera utilizado por la empresa.

3.6. Enfoque corporativo

Desde la década de los ochenta del pasado siglo, el entorno en el que compiten las empresas se ha vuelto más exigente cada día, obligándolas a diseñar diferentes estrategias para afrontar con éxito su apertura a nuevos mercados, como bien mostraban autores anteriormente mencionados, como Kojima o Porter. Bajo una influencia más teleológica en busca de los objetivos de las empresas y su adaptación en los mercados internacionales, aparece el enfoque corporativo y sus modelos basados en la dirección estratégica. Este enfoque, según Anderson (2000: 71), “realiza una simplificación de los enfoques secuencial y económico”, pero tras una revisión exhaustiva se puede decir que más que simplificar, aporta riqueza y complementariedad a tales enfoques para la toma de decisiones de la empresa en la dirección estratégica internacional.

Ilustración 14. El proceso del desarrollo de internacionalización de una empresa



Fuente: Calof y Beamish (1995)

A pesar de todos los factores (tanto internos como externos) que se han ido comentando en el presente trabajo de investigación, no se ha tenido en cuenta aún el papel que los directivos de la empresa tienen a la hora de internacionalizar la actividad de su empresa, factor éste más

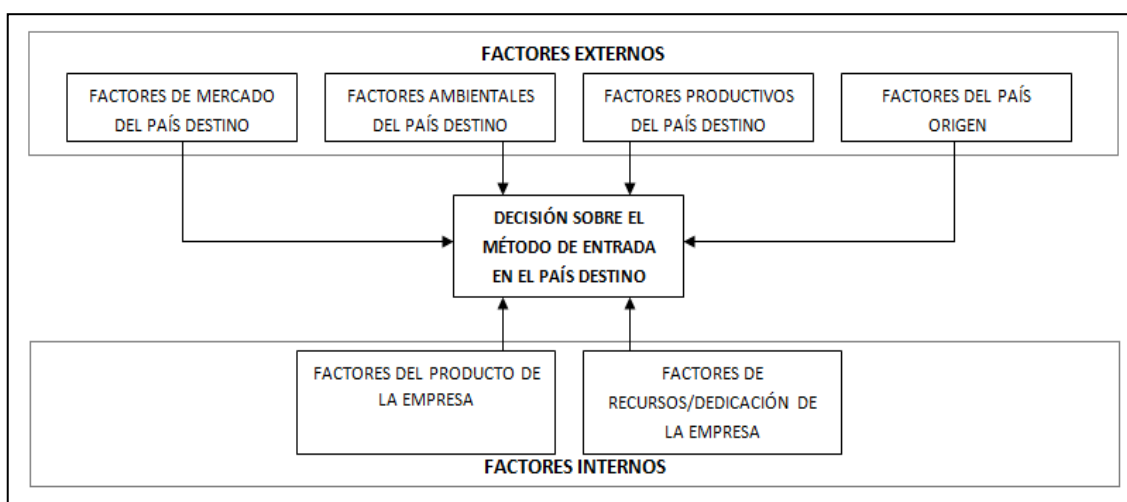
importante en las empresas de menor tamaño. Aunque la empresa goce de una gran cantidad de recursos y capacidades que le otorguen de una serie de ventajas competitivas únicas en su industria, la decisión final de entrar o no en un mercado internacional, de realizar una exportación o una inversión directa extranjera y de analizar qué tipo de inversión es la adecuada en cada momento y en qué país tendrá lugar tales actividades, tiene una base deliberada en la figura de un factor humano: el directivo. Los directivos, que también pueden revestir la forma de empresarios, son diferentes en cada empresa y no tienen ni la misma intuición ni visión para potenciar la actividad de la empresa en otros mercados internacionales, siendo pues, un factor que diferencia a unas empresas de otras. Los estudios más trascendentales sobre el papel del directivo en la internacionalización de una empresa son los realizados por Calof y Beamish (1995), quienes presentan un modelo de adaptación internacional de la empresa. El modelo, como se puede visualizar en la Ilustración 14, se basa en la toma de decisiones sobre el modo de entrada y los factores que deben ser analizados para tomar tal decisión por parte del directivo, poniendo especial énfasis sobre: (1) la percepción sobre los modos de entrada y (2) la percepción sobre los mercados.

En España, tal corriente también ha sido objeto de estudio, destacando los análisis de Gallo y Segarra (1987), en los que se puso en relevancia el papel del directivo en el diseño e implantación de las estrategias de internacionalización en la empresa, sobre todo en las primeras etapas de tal proceso. Algunos de los puntos críticos de la capacidad de los empresarios o directivos destacados por estos autores son: (1) la experiencia internacional, (2) la visión internacional, y (3) su baja motivación ante la posibilidad de internacionalizar. Este enfoque estratégico propone que existen tres etapas principales que la empresa tiene que considerar a la hora de internacionalizar sus actividades: (1) análisis de los factores de competitividad, (2) formulación de las estrategias e (3) implantación de las mismas. Es precisamente durante la segunda de las etapas donde los autores ponen su énfasis como punto de partida para el estudio de la empresa multinacional, dado que de la formulación correcta de las estrategias depende de la eficiencia global de la empresa y de la adaptación de la misma al nuevo entorno, teniendo en cuenta la sensibilidad nacional de cada país.

Numerosos académicos afines a esta perspectiva (Hout *et al.*, 1982; Levitt, 1983; Durán y Lamothe, 1984; Porter, 1985; Kogut, 1985a; Hamel y Prahalad, 1988; Aaby y Slater, 1989; Alonso, 1994) han analizado la relación empresa – entorno bajo diferentes líneas estratégicas, desde el marketing a versiones más pragmáticas, pero desde este trabajo de investigación se

quiere destacar las aportaciones de Root (1994), quien propone un modelo con seis factores clave que influyen directamente en la toma de decisión de la empresa sobre que modo de entrada ha de realizar en cada país en particular (véase Ilustración 15).

Ilustración 15. Factores que afectan a la decisión sobre el modo de entrada en un mercado extranjero



Fuente Root (1994)

Desde inicios de la década pasada, se ha desarrollado bajo este enfoque una perspectiva contingente que evalúa la internacionalización de la empresa como consecuencia del papel del directivo y su poder en la toma de decisión, según las características propias de la empresa, emergiendo la teoría contingente (Gao, 2004; Cumberland, 2006). Como se ha comentado, esta perspectiva tiene en consideración el papel del directivo y su liderazgo en la toma de decisiones a nivel internacional, influyendo sobre estas una serie de factores del entorno (Cumberland, 2006) y factores internos como los recursos propios de la empresa (Whitelock, 2002) entre otros. Dados los factores, los directivos tienen que tomar una decisión óptima en la elección del modo de entrada a un mercado internacional, viéndose la estrategia definida de una manera más pragmática que en otros enfoques. El rendimiento que la empresa obtendrá de su actividad internacional será el resultado de la implementación correcta de su estrategia, punto de unión entre el entorno y la organización, estrategia que es dinámica en el tiempo y que se debe adaptar a los cambios del entorno, por lo que los modos de entrada pueden variar con el paso de los años. En definitiva, el punto clave es la obtención de un punto de equilibrio entre la estrategia y la relación estructura organizativa – entorno, con el fin de obtener mejores rendimientos (Gao, 2004; Fredericks, 2005). En los últimos años, debido al incremento en importancia económica de los países emergentes, los autores pertenecientes a esta

corriente han analizado el papel de las instituciones como factor clave del entorno en los procesos de internacionalización de las empresas (Cuervo y Dau, 2009; Newbert *et al.*, 2013). Desde una visión más interna de la empresa, la toma de decisiones está influenciada por el riesgo propio de la inversión, que dependerá de factores tales como los recursos y las capacidades de la empresa y el entorno. Desde el prisma de la contingencia también se estudia cómo el riesgo influye sobre los directivos a la hora de decidir estrategias (Mikes y Kaplan, 2013). Existen numerosos factores contingentes que influyen sobre la toma de decisiones, siendo algunos de los más importantes el tamaño de la empresa y la estructura de la industria (Pagach y Warr, 2011). Incluso, desde el prisma del control y de la gestión administrativa de la empresa, autores como Otley (2016) han analizado el papel del directivo desde la óptica de las finanzas y la gestión, analizando su influencia en la toma de decisiones, extendiendo los estudios de Beasley *et al.*, (2008), Pagach y Warr, (2010), Ellul y Erramilli (2012) y Baxter *et al.*, (2012). Un paso más hacia delante dieron con sus estudios Sousa y Voss (2008) y Yunis *et al.*, (2013), ya que relacionan la teoría de la contingencia con otras estrategias de la empresa, como la gestión de la calidad total. La gestión de la calidad total es vista por una serie de autores (Garengo y Bitici, 2007; Sousa y Voss, 2008) como un proceso o actividad de la empresa que puede ser influido por una serie de contingencias estratégicas, pudiendo llegar la empresa a su posición competitiva (vía costes o diferenciación), haciendo que las características tanto de los recursos como de las capacidades de los empleados cambien, por lo que cambiarán la situación de los mismos en el momento en el que los directivos deban de tomar una decisión.

Este enfoque propone la incorporación del papel del directivo al análisis de la internacionalización de la empresa como continuación del enfoque secuencial, basado en la innovación. Sin embargo, no se puede explicar el comportamiento de la empresa multinacional solo por las directrices llevadas a cabo por la dirección de la empresa. Sí que es verdad, no obstante, que tales decisiones se toman bajo el análisis de unos flujos de información completa compuesta por factores internos e externos de la empresa, donde se contemplan tanto las ventajas de propiedad como las ventajas de localización. Presuponiendo que bajo los factores internos de la empresa se haya la experiencia internacional y que bajo el papel de los directivos las capacidades, se puede decir que es muy completo a pesar de no entrar en lleno en los factores internos (ya explicados bajo otros enfoques) o las ventajas y desventajas que tendrá para la empresa la elección de un modo de entrada u otro a un nuevo país.

3.7. Enfoque de las nuevas empresas internacionales

Ligado al fenómeno de la globalización, ha surgido una nueva tipología de empresa que desde mediados de la década de los noventa del siglo pasado ha ganado peso en las economías de los países desarrollados y que rompe con los patrones establecidos que caracterizan la internacionalización de la empresa desde una visión más clásica o tradicional. Este tipo de empresa muestra desde su creación o desde sus primeros años de vida una clara visión y actitud internacional dando lugar a lo que Oviatt y McDougall (1994) denominan como nueva empresa internacional o *international new ventures*. A pesar de que los diferentes autores se ponen de acuerdo en cuanto a que son empresas que buscan enseguida la internacionalización de sus actividades, no existe un consenso en lo que se refiere a la denominación de este tipo de empresas: *global born* (Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Madsen y Servais, 1997; Rialp *et al.*, 2005); *empresas de temprana y/o rápida internacionalización* (Suárez y Galván, 2010); *international start-ups* (Ripollés *et al.*, 1999).

Las nuevas empresas internacionales que nacen como consecuencia del fenómeno de la globalización y del cambio de mentalidad de los empresarios y/o directivos se diferencian de las pequeñas y medianas empresas convencionales principalmente desde la perspectiva estratégica, en tanto en cuanto, como se ha mencionado anteriormente, son empresas que buscan los mercados internacionales desde el inicio de su actividad. Esta visión internacional de su actividad se lleva a cabo en base al desarrollo de intangibles (como la marca, la reputación o la red de negocios) y de ciertas condiciones del entorno industrial (como el desarrollo de *clusters* o el nivel de innovación o tecnología alcanzado) desarrollando estrategias de diferenciación o enfoque. Si se toma como referencia los estudios realizados por Rialp *et al.*, (2005: 134) se puede decir que los principales factores que influyen en la aparición y desarrollo de este tipo de empresa son: (1) las nuevas condiciones de mercado que se dan actualmente en numerosos sectores de la actividad económica, (2) los recientes y muy importantes desarrollos tecnológicos generados en las áreas de la producción, la logística, el transporte y las comunicaciones, (3) la igualmente creciente importancia de las redes y las alianzas globales, y (4) las capacidades y motivaciones más sofisticadas de los individuos y, en particular, de los fundadores y empresarios que crean este tipo de empresas.

Hennart (2014) argumenta que este tipo de empresas alcanzan el éxito en los mercados internacionales gracias a su modelo de negocio, sustentado en: (1) productos que venden, (2) cómo los venden y (3) a quién lo venden. Las *global born* o *new international ventures* venden sus productos a un nicho de mercado en concreto, reduciendo los costes de información,

transporte y adaptación, por lo que pueden hacer frente de esta manera a los mercados internacionales. Esto les permite acelerar el proceso de internacionalización debido a sus bajas necesidades de mano de obra intensiva y acceso a grandes recursos financieros, entre otras, dejando en entredicho la validez del modelo secuencial de la Escuela de Uppsala para las empresas del siglo XXI. Pero, ¿por qué emergen y qué es lo que realmente diferencia a las nuevas empresas de este siglo de las creadas anteriormente? Hasta la fecha se han propuesto una serie de modelos (Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall, 2005; Rialp *et al.*, 2005) en los que se evidencian diferentes factores que pueden responder a la pregunta lanzada, pero entre todos los estudios realizados sobre este tipo de empresas resaltan tres factores comunes. En primer lugar, la posesión de recursos específicos únicos que permiten a las *global born* competir en los mercados internacionales (Jones *et al.*, 2011; Mascherpa, 2011), aunque no son las únicas fuentes de sus ventajas competitivas. Por ejemplo, Zhang *et al.*, (2009) resaltan la visión internacional de sus fundadores, mientras que Knight y Kim (2009) se centran en realzar las capacidades y habilidades internacionales de sus empleados, la capacidad de innovación y la orientación al mercado. En segundo lugar, la no necesidad de internacionalizar sus actividades bajo ningún tipo de inversión directa extranjera haciendo uso de su red de contactos, como apuntaron previamente Oviatt y McDougall (2005), propicia una expansión internacional más rápida. En tercer y último lugar, la propagación del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación ha hecho posible una drástica reducción de los costes logísticos y de comunicación, propiciando un proceso de internacionalización acelerado.

Por último, relacionado con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información surge el concepto de comercio electrónico o *e-commerce*, que ha cambiado la manera de hacer negocios y ha roto muchas de las barreras a las que sobre todo las pequeñas y medianas empresas se enfrentaban a la hora de llevar a cabo sus procesos de internacionalización. Entre tales barreras superadas, destaca la no necesidad de realizar una fuerte inversión en el mercado internacional donde quiere vender para tener una filial comercial. Como se trata de un fenómeno empresarial reciente, no existe tanta literatura al respecto como de las otras teorías, así como una clara y mundialmente reconocida definición. No obstante, siguiendo a Kalatova y Whinston (1997: 3) se puede definir la práctica del *e-commerce* como “la compra y venta de información, productos y servicios vía redes de ordenadores a través del uso de Internet”. Empresas archiconocidas actualmente como Amazon o Ebay son dos claros ejemplos de empresa *e-commerce*.

La aparición de Internet y su uso en la economía ha llevado a acuñar el nombre de economía *Long Tail* o “larga cola” (Anderson, 2010), en el que se ve a la economía desde otro enfoque debido al uso de Internet a la misma, cambiando las reglas de los negocios, de la internacionalización de las empresas y de la propia gestión del marketing. La llegada de Internet a la economía ha propiciado que el comercio internacional pase de estar en manos de unas pocas empresas multinacionales a un gran número de pequeñas y medianas empresas sin necesidad de incurrir en grandes inversiones para ello (Vemuri y Siddiqui, 2009). Las empresas utilizan Internet como un nuevo canal de promoción y ventas, beneficiándose del gran alcance geográfico, lo que las permite promover sus productos a escala global (Kotler y Keller, 2012). Además, de acuerdo con algunos autores (Kotler y Keller, 2012), Internet no sólo afecta a la empresa, sino también al consumidor final, ya que su conocimiento sobre los productos finales y el alto nivel de información que desarrollan sobre el sector y la competencia hacen que estos mismos puedan ser líderes de opinión e influenciar a otros consumidores, donde las redes sociales tienen un papel muy importante (Fernández, 2010). Por lo tanto, aunque la empresa tiene un extenso mercado gracias al *e-commerce*, la influencia de Internet también hace que aumente la competitividad en su sector y la exigencia de los clientes.

3.8. El paradigma ecléctico (Modelo OLI)

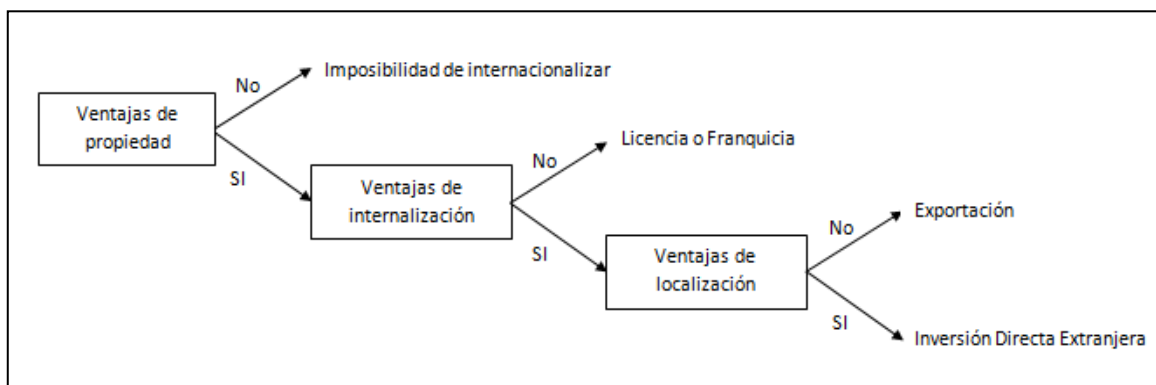
Como se ha podido observar, muchos son los autores que proponen otras tantas teorías o modelos bajo diferentes enfoques y que han surgido como respuesta ante la necesidad de explicar el fenómeno de la internacionalización de la empresa. Cada una de ellas está basada en una serie de fundamentos, muchos de ellos contrarios, otros complementarios. La particularidad que comparten todos ellos, a excepción del último enfoque visto (las nuevas empresas internacionales), es que su objeto de estudio son las empresas clásicas. A pesar de ello, aún queda un modelo por explicar, que es el modelo OLI o paradigma ecléctico. Este paradigma es percibido por la mayoría de los investigadores (y por el presente investigador) como el marco teórico de la internacionalización de las empresas clásicas más completo que se ha desarrollado, y siendo así, ha sido elegido también como marco de referencia para continuar con el trabajo de investigación que se está presentando. El origen y desarrollo de la teoría ecléctica en 1974 procedió de la teoría económica general y de la teoría económica de la producción internacional, en combinación con una serie de factores específicos de un país determinado que influyen sobre la localización de las inversiones directas extranjeras. Bajo la influencia económica previamente resumida, el autor británico J.H. Dunning (1974, 1981,

1985, 1988a, 1991b) desarrolló el paradigma ecléctico, que es la base de este planteamiento doctoral. El marco conceptual dado por el paradigma ecléctico representa una mejora de la aproximación dada por los anteriores autores, destacando sobre todas las demás la teoría de los costes de transacción, incluyendo en la misma los factores “core” de las empresas y los factores de localización.

La palabra ecléctico significa “cogido de varias fuentes” y el paradigma (también conocido como modelo OLI) que desarrolla Dunning no es más que una integración de las demás teorías de internacionalización clásicas de la empresa (con fecha anterior a 1980) resumidas en los puntos anteriores de este trabajo, pero que gracias a su característica ecléctica ha sido reconocido como el marco conceptual de la internacionalización de empresas más relevante y completo de los desarrollados hasta ahora. La integración de los principales enfoques anteriores en el modelo ecléctico tiene su justificación en que las teorías analizadas no explican por sí solas de manera completa la internacionalización de las empresas mediante inversión directa extranjera, siendo parcialmente correctas. El paradigma ecléctico explica, pues, el proceso de internacionalización (a través de inversión directa) de las empresas como una serie de pasos que deben cumplirse para poder pasar al siguiente y cuyos condicionantes son:

1. Ventajas competitivas (Ownerships advantages).
2. Ventajas de localización (Location advantages).
3. Ventajas de internalización (Internalisation advantages).

Ilustración 16. El Paradigma Ecléctico (Modelo OLI)



Fuente: Adaptado de Dunning (1981)

La explicación de la Ilustración 16 es bien sencilla y perfectamente lógica. Para que una empresa cualquiera pueda competir y sobrevivir en un mercado doméstico cualquiera, debe tener una serie de ventajas de propiedad que la hagan de algún modo única frente a sus competidores. Si la empresa es capaz de internalizar esas ventajas competitivas, podrá realizar esa serie de actividades en otros mercados, pero si no es capaz de hacerlo o no le interesa por tratarse de actividades “no nucleares”, decidirá que no puede o no quiere internalizar sus actividades, pues no puede ofrecer nada que la haga diferente frente al resto de los competidores para sobrevivir en el mercado.

Dunning (1981) explica de manera sencilla y resumida que debería existir una ventaja de internalización en aquellas empresas que afirman que les resultaría más rentable realizar su actividad internamente a través de filiales. Si profundizamos más en la obra de Dunning, observamos que obtenemos una explicación algo más complicada y extensa. El académico británico dice que el incentivo básico de la empresa para internalizar sus propias ventajas competitivas es evitar los inconvenientes de las imperfecciones del mercado. Tales imperfecciones aparecen cuando los costes de negociación o de transacción son relativamente altos, donde las actividades interdependientes entre diferentes empresas no se complementan totalmente y donde quiera que la información sobre el producto o servicio que se vende sea de difícil acceso o de costosa adquisición. Si la empresa que ha logrado internalizar esas ventajas competitivas (obteniendo ventajas por tal decisión) quiere establecer la producción en otro país, deberá decidir si lo hace o no a través de sí misma. Si decide no hacerlo por sí misma, optará por producir o comercializar sus productos por medio de contratos de licencias y/o franquicias.

En el caso que la empresa decida realizarlo internamente, deberá llevar a cabo un estudio exhaustivo de los factores de localización relevantes del país donde quiere establecerse. Si las condiciones no son idóneas optará por la exportación, para evitar entre otras cosas la pérdida de sus “*core competences*” si cree que sus derechos de propiedad o *knowledge* entre otros, peligran si lo lleva a cabo otra empresa. Si las condiciones del país receptor son idóneas para llevar allí la producción o la comercialización mediante el establecimiento de una filial, la empresa realizará la inversión directa extranjera. En caso contrario, puede optar por exportar sus productos, ya sea directamente o a través de algún exportador con residencia en el país importador. Para Dunning, el relativo atractivo de los diferentes factores de localización puede cambiar y cambia con el transcurso de los años, por lo que los países receptores pueden aumentar o restringir su atractivo. Dunning diferencia una serie de factores categorizándolos

en varios grupos, que quedan resumidos en tres en el presente trabajo: (1) económicos, (2) políticos y (3) socio-culturales.

Desde sus primeras formulaciones, el paradigma ecléctico se caracteriza por ser muy restrictivo en el sentido de que se centra solo en una manera de internacionalizar las actividades de la empresa: la producción internacional en forma de inversión directa bajo filiales. Esto se pone de manifiesto en su trabajo *"Explaining International Production"* (Dunning, 1988), en el que expresa de manera abierta que el propósito de sus investigaciones es el estudio de las actividades de producción global de la empresa multinacional bajo la forma de inversión de la filial. Dunning (1988) sugiere que el paradigma ecléctico ofrece las bases para una explicación general del modelo de la producción internacional, proporcionando además varios tipos de actividades llevadas a cabo por las empresas multinacionales: (1) búsqueda de recursos naturales, (2) búsqueda de mercados, (3) búsqueda de eficiencia, (4) búsqueda de activos estratégicos, (5) comercio y distribución y (6) servicios de soporte.

Como se ha demostrado hasta ahora, se puede decir que el paradigma ecléctico es una herramienta fundamental para el análisis de numerosas perspectivas de la estrategia internacional de la empresa. Su versatilidad, consistente en un número cuantioso de teorías que engloba de manera ecléctica, incluyendo la teoría de transacción de costes, la teoría de los recursos de la empresa, la teoría evolutiva de la empresa y la teoría del ciclo de vida del producto entre otras, así lo hace. A pesar de ello, cabe afirmar como dice López (1996: 52) que "el paradigma ecléctico no constituye por sí mismo una teoría alternativa sobre los factores determinantes de la decisión empresarial de invertir en el exterior, sino un enfoque integrador de las diferentes líneas de pensamiento consideradas hasta el momento". Además, siguiendo los planteamientos de Cantwell y Narula (2001), se podría argumentar que no se trata de un modelo en sí mismo, pero que su aplicación en temas concernientes a la economía y dirección de la empresa ha inspirado numerosos artículos sobre la materia, al tiempo que ha llevado a cabo la formulación de alguna que otra nueva teoría sobre la internacionalización de la empresa.

CAPÍTULO 4

La internacionalización de la empresa multinacional española

4. La internacionalización de la economía y de la empresa española

4.1. Introducción

Durante las últimas tres décadas, la economía española ha experimentado un importante proceso de apertura al exterior. En el transcurso de estos años, las empresas españolas han evolucionado gradualmente desde una orientación exclusivamente nacional a una orientación más internacional, con motivos que van desde la búsqueda de nuevos clientes bajo la visión del área comercial a la mejora productiva mediante la realización de inversiones directas bajo la visión del área productiva. En este sentido, según la Secretaría de Estado de Comercio, basándose en datos aportados por el Departamento de Aduanas, desde el año 2000 se puede constatar que las exportaciones españolas han registrado un incremento acumulado del 89% hasta el año 2013. Esta tendencia de apertura al exterior se ha visto favorecida en 2014 por un crecimiento del PIB del 1,4% respecto a 2013⁴ (2,8% respecto a 2014 según datos del Banco de España), asentándose tal crecimiento en 2015 (crecimiento del PIB del 3,2% respecto a 2014⁵) y las predicciones habidas para 2016 (previsión de crecimiento del 2,7%)⁶.

Mientras los años ochenta del siglo XX estuvieron marcados por la progresiva integración en el mercado comunitario europeo y por una fuerte capacidad de atracción de la inversión directa extranjera, la década de los noventa se caracterizó por una intensa expansión internacional por medio tanto de exportaciones como de flujos de inversión directa extranjera (especialmente hacia Latinoamérica). Ya en el inicio del siglo XXI, la economía española se viene caracterizando por tener una posición acreedora neta frente al exterior en términos de inversión directa (tendencia iniciada en 1997), con Europa como principal receptor de las inversiones españolas. Según datos de la Subdirección General de Inversiones Exteriores (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio), el número de empresas españolas con inversiones en el exterior se acerca a las 2.000 y el valor estimado de la inversión acumulada en el exterior supera los 472.236 millones de euros (según Balanza de Pagos en el primer

⁴ Según datos del Instituto Nacional de Estadística, a fecha de febrero de 2015

⁵ Según datos del Instituto Nacional de Estadístico, a fecha de febrero de 2016

⁶ Según datos del Fondo Monetario Internacional, a fecha de enero de 2016.

semestre de 2014). El símbolo perfecto de esta espectacular transformación de la economía de nuestro país es sin duda alguna la metamorfosis experimentada por el mundo empresarial. Las empresas emprendieron, a lo largo de la década de los noventa, una estrategia de internacionalización hacia los países latinoamericanos, lo que las ha convertido a día de hoy en empresas globales. Para España, Latinoamérica ha sido el trampolín internacional a partir del cual las empresas españolas se han convertido en multinacionales por medio de procesos de internacionalización que han tenido como objetivo final Europa, América del Norte y Asia. Este proceso ha significado que las empresas españolas se hayan convertido en empresas globales, una vez se convirtieron en multilatinas en un primer estadio y en multinacionales en un estadio posterior. Gracias a esta estrategia seguida en los años más recientes, algunas de ellas se han consolidado como compañías punteras en sus respectivos sectores a nivel mundial con activos e intereses estratégicos, económicos y financieros, no sólo en Latinoamérica, sino también en el resto de países de la OCDE, de Europa del Este o países emergentes como China, Rusia y Brasil. El papel de alguna de las empresas multinacionales españolas es muy elevado, ya que, valga de ejemplo, los dos bancos españoles de referencia (Banco Santander y el BBVA) desempeñaron un papel central en la integración de la banca europea. De manera sorprendente para el resto mundo, las iniciativas no salieron de los bancos alemanes, franceses, británicos o suizos, sino de los bancos españoles.

4.2. Características generales del proceso de internacionalización de las empresas multinacionales españolas

4.2.1 Factores influyentes en el proceso de internacionalización de las empresas multinacionales españolas

Las empresas multinacionales españolas no han sido ajenas al proceso de globalización y a las fuerzas competitivas que han sacudido sus respectivos sectores. A pesar de que las empresas españolas han internacionalizado sus actividades motivadas por el aumento de sus ingresos o la reducción sus costes productivos derivados de la actividad internacional, dicho proceso de internacionalización responde a su vez a multitud de factores de distinta índole, tanto internos como externos, que han influido en tal proceso y en la toma de decisión del modo de entrada a los nuevos mercados internacionales.

Una de las principales causas de la internacionalización de las empresas españolas se encuentra en las políticas económicas de las instituciones españolas. A pesar de que los flujos de inversión al exterior eran anecdóticos, las reformas liberales (abandono parcial de las

políticas de importaciones a favor de las exportaciones) llevadas a cabo en la década de los cincuenta originó que algunas empresas empezaran a abrirse al exterior (Guillén, 2004). La tendencia de apertura al exterior, aunque escasa, siguió en las décadas de los sesenta y setenta alentada por dichas reformas, en las que las empresas españolas tenían como objetivo principal el acceso a materias primas (papel, petróleo y metales varios, entre otros) y la creación de redes de distribución. En la década de los ochenta, la economía española experimentó un gran impulso gracias a los procesos de desregulación y privatización de las grandes empresas públicas, como parte de los requisitos para que España formara parte de la CE, tendencia que prosiguió en la década de los noventa con una segunda oleada de privatizaciones, cuando empresas como Repsol o Banco Argentaria pasaron de ser públicas a estar en manos privadas. Estas medidas ayudaron a que se crearan empresas mejor gestionadas y más eficientes, con una marcada vocación internacional por parte de sus nuevos gestores, y junto a otras reformas económicas que los diferentes gobiernos españoles llevaron a cabo, generaron un crecimiento de la economía española que originó de manera paralela una mayor apertura al exterior.

A pesar de la importancia de las medidas incentivadoras que puedan proporcionar las instituciones, en ocasiones otras circunstancias negativas del mercado nacional han dado lugar a que las empresas inicien o intensifiquen sus actividades en el exterior. En primer lugar, la saturación del mercado es una de las principales razones, por las cuales las empresas líderes de las respectivas industrias, ante la incapacidad de aumentar su cuota de mercado, han visto en los mercados internacionales una nueva fuente de ingresos (Guillén, 2006). Pero no sólo a las empresas líderes ha afectado tal saturación, sino también lógicamente al resto de las empresas, que han visto cómo empresas internacionales han penetrado en el mercado nacional como consecuencia de la apertura comercial española. En segundo lugar, las respectivas crisis que la economía española ha sufrido en los últimos veinticinco años, pero sobre todo haciendo hincapié en la última crisis iniciada en 2008, han originado que la única vía de supervivencia para muchas empresas haya sido la internacionalización, en la que como señalaba el ICEX, en el año 2011 el número de nuevas empresas con actividades en el exterior creció en un 12%, crecimiento sostenido por las empresas del sector de la construcción y de la hostelería (dos de los sectores más perjudicados por la crisis) y las grandes empresas bursátiles del Ibex-35.

No solo se debe mirar a los factores de la economía nacional que han impulsado la salida al exterior de las empresas españolas, sino que se han de analizar los factores de localización

característicos de ciertas regiones que han propiciado que las empresas multinacionales españolas eligieran unos países u otros como destino de sus inversiones. Realizando una segmentación geográfica, se puede decir que la inversión directa extranjera española en el exterior se caracteriza por concentrarse en dos zonas geográficas exclusivamente (Úbeda y Durán, 2013): (1) Latinoamérica y (2) Europa.

La razón principal que viene a la mente cuando uno piensa en las causas que han motivado la entrada de las empresas españolas en los países latinoamericanos se sustenta en la cercanía cultural e idiomática, basada en la relación metrópoli-colonia que tuvo España en la era colonialista. Bien es cierto que esta cercanía cultural ha sido un factor influyente a la hora de que las empresas españolas internacionalicen sus actividades en la región latinoamericana, pero no es el único ni el principal factor que ha determinado la posición que ostentan a día de hoy muchas empresas españolas en la región. Para descubrir otros factores de localización influyentes igual o más importantes que la distancia cultural se ha de ir hasta la década de los noventa, cuando a raíz del Consenso de Washington firmado en 1989, las economías latinoamericanas empezaron a modernizarse, a ser más estables, a abrirse al exterior y a permitir la entrada de capitales foráneos, entre otros hechos destacables, procurando dar una solución a los problemas de deuda externa que las principales economías tenían (Casilda, 2004). Entre las medidas que los países de la región realizaron cabe destacar la ola de liberalizaciones (sector financiero y banca pública) y privatizaciones de empresas estatales (empresas de telecomunicaciones, electricidad, agua, gas, etc), que pasaron a manos extranjeras, entre ellas muchas a manos de empresas españolas, debiendo los gobiernos acometer medidas para garantizar los derechos de propiedad de los inversores extranjeros. Estas medidas originaron que la región fuera vista con otros ojos por los inversores extranjeros, en especial por las empresas españolas, que tras un largo período de relaciones comerciales entre España y Latinoamérica desde el siglo XVI y la experiencia acumulada previa de algunas empresas en la región, intensificaron sus inversiones motivadas según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el ICEX, por dos principales razones (Chislett, 2003): el tamaño del mercado y sus perspectivas de crecimiento.

En lo que se refiere a las causas de que la empresa multinacional española se internacionalizara en Europa, es evidente que el principal factor que ha influido positivamente al aumento de las inversiones españolas en la región ha sido la entrada en vigor del euro en 2001. El nacimiento de la zona euro trajo consigo incrementos de credibilidad de las políticas monetarias y de la convergencia de los tipos de interés entre los Estados miembros, la

desaparición del riesgo de cambio en las transacciones comerciales y financieras y un mercado en pleno crecimiento, que significó un fuerte impulso al proceso de internacionalización de las empresas españolas. Otro motivo que ha originado la deslocalización de las empresas españolas y el aumento de los flujos de inversión mediante el *offshoring* ha sido la búsqueda de menores costes laborales y los procesos de reestructuración que las empresas (tanto las españolas como sus homónimas en Europa) han tenido que realizar dentro del marco común desde la puesta en marcha del Mercado Único (Myro y Álvarez, 2008). Este tipo de inversión se ha caracterizado por ser más característica en sectores tecnológicos, calzado y textil y del automóvil, siendo dirigida hacia países de Europa Central y del Este.

Desde una perspectiva interna de la empresa basada en la teoría de los recursos y capacidades, la empresa multinacional española se ha internacionalizado en base a una serie de ventajas competitivas que han utilizado como *driver* para penetrar y expandirse en los mercados internacionales. La empresa multinacional española dispone de una serie de recursos que les ha proporcionado la oportunidad de competir en mercados extranjeros, recursos que en función de la industria en donde compita son diferentes, pero desde este trabajo se analizará de manera general, comentando algunos casos específicos dignos de mención. Numerosos autores han estudiado las fuentes que proporcionan a las empresas españolas ventajas de propiedad, destacando la posesión de capital humano (Maté, 1996; Aragón *et al.*, 2013), de capacidades organizativas (Fernández y Casado, 1995; Villarreal y Landeta, 2010), de tecnología e I+D+i (Durán y Úbeda, 1997; Arahetes, 2011), la experiencia y aprendizaje acumulada (Cortés *et al.*, 2007; Durán, 2011), la obtención de economías de escala (Arahetes y Steinberg, 2013), la posesión de recursos financieros, la posesión de intangibles específicos como marcas reputadas (Fernández y Nieto, 2005; Durán, 2014) o estrategias de marketing (Guillén, 2006), la vocación internacional de los directivos (Galán y González, 2001; Aragón y Monreal, 2014), la pertenencia a un grupo, asociación sectorial o de exportación (Cámaras de Comercio, 2010) y la presencia de accionariado extranjero en el capital social de la empresa (Puig y Fernández, 2011).

Para finalizar este apartado, se han de destacar algunos factores de éxito que han influido a la hora de que las empresas españolas buscaran oportunidades en otros países. De acuerdo con un estudio realizado por las Cámaras de Comercio de España (2015) a 1.385 empresas españolas, los factores más importantes para cosechar el éxito internacionalmente son: (1) ofrecer unos precios competitivos, (2) el talento de los recursos humanos, (3) la gestión de la marca y (4) las alianzas estratégicas; por delante de otros como: (5) el desarrollo de una

política de I+D+i, (6) el diseño o (7) la logística. Por otra parte, los principales desafíos a los que las empresas españolas se enfrentan para abrirse al mercado internacional son: (1) la búsqueda de un socio comercial, (2) los aspectos regulatorios del país destino, (3) el acceso a financiación y (4) la estrategia de entrada a tomar. Además, entre las motivaciones estratégicas que impulsan la internacionalización de la empresa española se señalan como las más importantes la diversificación, la búsqueda de nuevos clientes, la consolidación del contacto con los clientes actuales, el seguimiento del comportamiento de sus competidores, el abaratamiento de los costes de aprovisionamiento y logística y la reducción de los costes de la mano de obra.

4.2.2. Principales modos de entrada a los mercados internacionales

De manera general, el proceso de internacionalización de la empresa española no se caracteriza por seguir estrictamente un proceso secuencial, debido a los diversos factores, tanto característicos de la propia estructura económica española como a factores ligados a los mercados internacionales, que han influido en la toma de decisiones de la estrategia internacional de cada empresa. No obstante, es cierto que las empresas españolas suelen exportar inicialmente para abrirse al exterior y conocer nuevos países de una manera menos arriesgada que invirtiendo en tales países en un primer momento (ya sea de forma activa o pasiva), pero a pesar de ello no existe una clara relación entre exportación e inversión en todos y cada uno de los países donde las empresas multinacionales realizan sus actividades, siendo varios los motivos que influyen en cada tipo de entrada.

Siguiendo los estudios de Plá y Cobos (2001), si se atiende al modelo secuencial de la Escuela de Uppsala, la relación entre exportaciones e inversiones directas extranjeras no vislumbra proceso secuencial alguno. Por ejemplo, tras la década de los noventa cuando las empresas multinacionales españolas impulsaron su apertura al exterior por medio de incrementos notables en sus inversiones, en el año 2000 la región latinoamericana representaba el 58% de la ide española, y sin embargo tales países sólo representaban el 4,5% de las exportaciones españolas. El principal motivo de tal diferencia entre inversiones directas extranjeras y exportaciones en la región descansa sobre el proceso de liberalizaciones y privatizaciones llevado a cabo en los países latinoamericanos, que hicieron que las grandes empresas españolas invirtieran de forma masiva sus flujos financieros mediante adquisiciones de empresas en aquellos sectores desregularizados, principalmente el financiero y el energético. Las exportaciones españolas en la década de los noventa tuvieron como principal destino los países de la UE, aumentando su peso desde el 40% del total de exportaciones españolas en

1970 hasta sobrepasar el 70% en 1999, según datos del Ministerio de Economía. A pesar de esto, no hay que pasar por alto que la experiencia latinoamericana ha dotado de una gran experiencia sobre los mercados internacionales a las empresas españolas, además de haber sido un trampolín para lanzar y reforzar su reputación internacional. Desde este trabajo de investigación, se puede considerar a la región latinoamericana como una región trampolín para que las empresas españolas aprendieran a operar en los mercados internacionales, adquiriesen una notoria reputación internacional, y así posteriormente invertir en destinos culturalmente más lejanos. Por ejemplo, dos casos reales que han utilizado a los países latinoamericanos como trampolín para acceder posteriormente a los mercados anglosajones son Banco Santander y Telefónica (actual Movistar). La presencia de estas dos empresas y del resto de empresas españolas en la región ha permitido acumular un gran conocimiento internacional, recursos financieros, credibilidad y reputación, para posteriormente, afrontar sus procesos de internacionalización en Europa con mayor confianza y posibilidades de éxito. Esta circunstancia se ha visto favorecida por las diferentes medidas políticas y financieras que los países de la zona euro han llevado a cabo para la libre circulación de capitales y mercancías.

Otro de los factores más significativos de que las empresas españolas no hayan seguido un proceso secuencial estricto estriba en las características de las industrias o sectores donde compiten. Dada la gran diversidad en el ámbito productivo que caracteriza a la economía española en el sector secundario, a la hora de analizar la idiosincrasia de cada sector se puede encontrar que algunos de los mismos han seguido, en mayor o menor medida, cierta gradualidad en su proceso de internacionalización según los estudios de Root (1987). Una de las industrias que mayor proximidad al proceso gradualista presenta, pero sin peso notorio tanto en las exportaciones (2,7% del total de la industria⁷) como en las inversiones directas (2,9% del total del ide emitida⁸), es el de la producción de productos de minerales no metálicos (fabricación de vidrio y derivados, fabricación de productos cerámicos, fabricación de cementos, cal y yeso y fabricación de otros productos minerales no metálicos), así como otras con alta intensidad tecnológica, destacando la industria aeronáutica, la mecánica o la fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos. El resto de sectores no siguen un claro proceso gradualista, motivado como se ha comentado anteriormente, por la idiosincrasia de cada industria.

⁷ Datos del Ministerios de Industria, Energía y Turismo, Abril 2015

⁸ Dato obtenido del datainvox, Febrero de 2016

Por ejemplo, en el caso del sector textil (de la mano de Inditex o Mango) se puede observar que sus inicios internacionales fueron motivados por exportaciones y que llegaron a implantar filiales de producción internacional, pero en su proceso secuencial no se encuentran estrategias de entrada como la licencia o franquicia (en contraposición con H&M o Benetton), *international joint ventures* o fusiones y/o adquisiciones internacionales. Otro caso que se ha de resaltar es aquel en el que desde las primeras exportaciones se continúa la actividad internacional mediante acuerdos duales de distribución, como son el caso de la industria cervecera y la industria farmacéutica y derivados, donde es poco común (a no ser que sean grandes empresas globales) que se establezcan grandes filiales internacionales o varias plantas de producción. Por ejemplo, la empresa española Actafarma, en base a su ventaja de propiedad otorgada por sus productos (en base al I+D+i y la marca) empezó exportando sus productos (aún hoy en día lo hace), siendo el siguiente paso el establecimiento de relaciones bilaterales con empresas de un tamaño similar para aprovechar su conocimiento del mercado local y sus redes de distribución, para hacer llegar sus productos a los clientes internacionales en determinados nichos de mercado. Tal es la competitividad existente en estos mercados que no da pie a establecer filiales comerciales internacionales en la mayoría de las ocasiones, sino que la secuencia es *exportar - acuerdo comercial - licencia* y en el caso que se den las circunstancias oportunas, la fusión o adquisición internacional. Por otro lado, es de especial interés comentar el caso de las empresas de restauración, cuya internacionalización se basa en el establecimiento de franquicias a lo largo del mayor número de países posible, destacando por encima de todos a Lizarrán y 100 Montaditos.

A nivel económico y empresarial, uno de los hechos que ha acelerado el proceso de la globalización mediante la internacionalización de las empresas ha sido el desarrollo de estrategias basadas en alianzas internacionales, contrastado mediante estudios empíricos (Swaminathan y Moorman, 2009; Dunning, 2013). A nivel nacional, han sido varios los investigadores que han estudiado el efecto dinamizador de las alianzas en los procesos de internacionalización (Vidal, 2001; García Canal, 2004). En un estudio realizado a finales de la década de los noventa para ver el impacto de la integración de la economía española en el marco de la CE, siguiendo la línea argumental de García Canal (2004) se puede decir que las empresas españolas recurren a las alianzas estratégicas (entre ellas, las *international joint venture*) para dinamizar su apertura al exterior, viendo en tales acuerdos empresariales importantes ventajas como el acceso a nuevos mercados, la adquisición de información, la reducción del riesgo y la diversificación geográfica de la procedencia de los ingresos. Sin poder obtener resultados claros sobre el impacto de cada alianza sobre la empresa, García Canal

(2004) encuentra tres tipologías de alianzas: alianzas locales (en el 68% de los casos), alianzas globales (27%) y alianzas domésticas (5%). La realidad empresarial muestra que sectores como la industria aeronáutica y defensa, las aerolíneas, las constructoras o los hoteles urbanos son proclives a realizar diferentes tipologías de alianzas para relanzar y consolidar sus procesos de internacionalización. Empresas como la extinguida CASA ahora integrada en el holding EADS, Iberia (actualmente fusionada con British Airways formando el grupo empresarial IAG, y que forman parte de la alianza aérea internacional One World), Sacyr Vallehermoso (encabeza el consorcio internacional junto a la italiana Impreglio en la ampliación del canal de Panamá) o NH Hoteles (centrada en turismo de ciudad y congresos, asociada internacionalmente con Marriot) son claros exponentes de la realización y éxito proporcionados por tales alianzas.

En cuanto a los tipos de empresas y sus procesos de internacionalización que durante esta década se encuentran en pleno proceso de internacionalización, se ha de destacar que sus procesos son más intensos que en empresas creadas anteriormente, como por ejemplo las denominadas empresas *e-commerce*, las empresas con base tecnológica (Internet) y las *global born*. En cuanto al primer tipo de empresa basada en la venta online, las perspectivas previstas por Ernest & Young en su “Informe de Evolución y Perspectivas eCommerce 2015” en referencia a un aumento de las cifras de negocio se están cumpliendo, con crecimientos eso sí, a tasas inferiores al 10% en España. No obstante, dadas las consecuencias de la última crisis económica sufrida en España y las dificultades de financiación en las pequeñas y medianas empresas, entre otros factores, esta plataforma se puede convertir en la mejor herramienta para que muchas empresas emprendan o consoliden la internacionalización de sus actividades, con inversiones en logística y almacenes en el exterior (aprovechando centros de producción ya existentes tanto en España como el extranjero con aumento de producción) y sustituyendo los puntos de venta físicos en los mercados internacionales por puntos de venta “virtuales”. El crecimiento del *e-commerce* dentro de la actividad económica española es patente gracias a datos proporcionados por la Comisión Nacional de Mercados y de la Competencia. El volumen de transacciones comerciales internacionales desde España hacia el exterior por medio de plataformas online alcanzó en el segundo trimestre de 2016 la cifra de 960,9 millones de euros, un 45,1% más que el mismo periodo del año anterior, siendo la Unión Europea (90,6%) y los Estados Unidos (4,1%) los principales destinos.

Esta herramienta se antoja vital para el caso de las pymes a la hora de afrontar sus procesos de internacionalización, ya que la mayoría de las mismas no pueden hacer frente a las inversiones necesarias para establecerse en otros países, por lo que la venta online permite vender en el

extranjero sin presencia física de filiales, delegaciones comerciales o puntos de venta, aminorando el riesgo ante un posible fracaso de la estrategia de internacionalización. No sólo esta herramienta será útil para pymes o empresas que deseen empezar a vender fuera de España, sino que también las grandes empresas y con una dilatada experiencia internacional se beneficiarán de esta plataforma de venta, como está siendo el caso de Inditex.

Un concepto de empresa cercano al anterior son las empresas con base tecnológica que usan la red de Internet para operar en el exterior, sin tener que haber la necesidad de “venta on-line”. Es decir, el cliente se beneficia de Internet y de los dispositivos con acceso al mismo para “consumir” servicios. En este apartado, la formación online y en especial la enseñanza superior española se está internacionalizando a pasos agigantados y se espera que siga creciendo más a lo largo de la presente década, donde por medio de plataformas on-line dan servicios a clientes de todos los países con acceso a Internet, especialmente en Latinoamérica. Ejemplos claros de esta estrategia son la Online Business School creada por la EAE Business School, que cuenta con el 30% de alumnos matriculados en el exterior. Por último, cabe destacar la aparición de un grupo pequeño de empresas hasta ahora casi desconocidas en nuestro país, las *global born*. Éstas han empezado su proceso de internacionalización nada más nacer saltando todos los pasos de las teorías secuenciales gracias también a las nuevas tecnologías, destacando el éxito prematuro de empresas como Feber, eyeOs o Ticketbits.

Dada la limitada importancia de la acumulación de experiencia previa para comprometer mayores recursos en un país determinado, la internacionalización de la empresa española parece responder en mayor medida al paradigma ecléctico o “modelo OLI”, motivo por el cual da pie a tratar de analizar y comprender los factores internos de la empresa española que motivan a cada una a realizar un tipo de inversión diferente.

4.3. Análisis geográfico y sectorial de la inversión directa española

Aunque a niveles no muy relevantes, la inversión directa española en el exterior comienza a manifestarse de forma continuada desde la aparición del denominado Plan de Estabilización (de apertura exterior) de 1959. Desde esos momentos se perfila una distribución geográfica de su destino, ya que en ese período y subsiguientes muestra un cierto carácter estructural: más de las tres cuartas partes de este tipo de inversión se dirigen a Latinoamérica (en primer lugar) y a Europa, seguida de África (principalmente países del Magreb) y EEUU.

Desde el punto de vista sectorial, hasta los ochenta la inversión española en Latinoamérica se dirigió preferentemente a la fabricación de productos industriales (transformación de metales, mecánica de precisión, etc.), seguida del sector financiero y los sectores pesquero, agroalimentario y de la construcción. En cambio, los flujos de IDE en Europa se dirigieron fundamentalmente al comercio, como apoyo a las exportaciones (Durán y Sánchez, 1981). Así pues, la inversión directa española en la UE tiene un fuerte componente comercial, resultado de la actividad exportadora previa de la empresa española. Sin embargo, la presencia en Latinoamérica (área que presenta un menor nivel de desarrollo económico) es esencialmente de carácter industrial con escasa intensidad tecnológica. En general, se aprecia una fuerte concentración en países geográficamente cercanos (Francia y Portugal) o culturalmente próximos, como es el caso de Latinoamérica. En la Tabla 2 se ofrece la distribución geográfica y sectorial de la inversión directa española en el exterior de 1981 a 1990, diferenciando dos subperíodos. Así, en la primera mitad de los ochenta se observa que en el período precomunitario (1981-1985) Latinoamérica sigue superando a la Unión Europea como receptor de IDE española (destacando el sector secundario con un 41,2% del total de IDE española), lo que contrasta con la primera etapa de la europeización, en la que la UE pasa a recibir aproximadamente un 54% del total, mientras que Latinoamérica se sitúa en el 9,4%.

Tabla 2. Distribución geográfica y sectorial de la salida de IDE española, 1981-1990 (%)

| | PRIMARIO | | SECUNDARIO | | COMERCIO | | SERVICIOS Transporte y comunicación | | FINANCIERO | | TOTAL | |
|------------------------|----------|---------|------------|---------|----------|---------|---|---------|------------|---------|---------|---------|
| | 1981-85 | 1986-90 | 1981-85 | 1986-90 | 1981-85 | 1986-90 | 1981-85 | 1986-90 | 1981-85 | 1986-90 | 1981-85 | 1986-90 |
| Unión Europea | 10,30 | 30,60 | 29,50 | 60,90 | 35,20 | 48,10 | 55,60 | 43,40 | 16,60 | 56,20 | 25,40 | 53,80 |
| EE.UU. | 31,00 | 31,10 | 7,20 | 8,30 | 28,80 | 10,00 | 1,60 | 5,40 | 14,60 | 6,70 | 16,0 | 9,50 |
| Europa del Este | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2,80 | 0,00 | 0,60 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,20 | 0,40 |
| Latinoamérica | 23,30 | 7,90 | 41,20 | 15,10 | 12,70 | 14,90 | 9,20 | 1,90 | 29,00 | 7,20 | 29,10 | 9,40 |
| Otros | 31,40 | 30,40 | 22,10 | 12,90 | 23,30 | 26,40 | 33,60 | 49,30 | 39,80 | 29,90 | 33,30 | 26,90 |
| % Total | 6,83 | 8,93 | 19,76 | 17,14 | 13,94 | 8,90 | 1,36 | 1,43 | 54,21 | 62,30 | | |

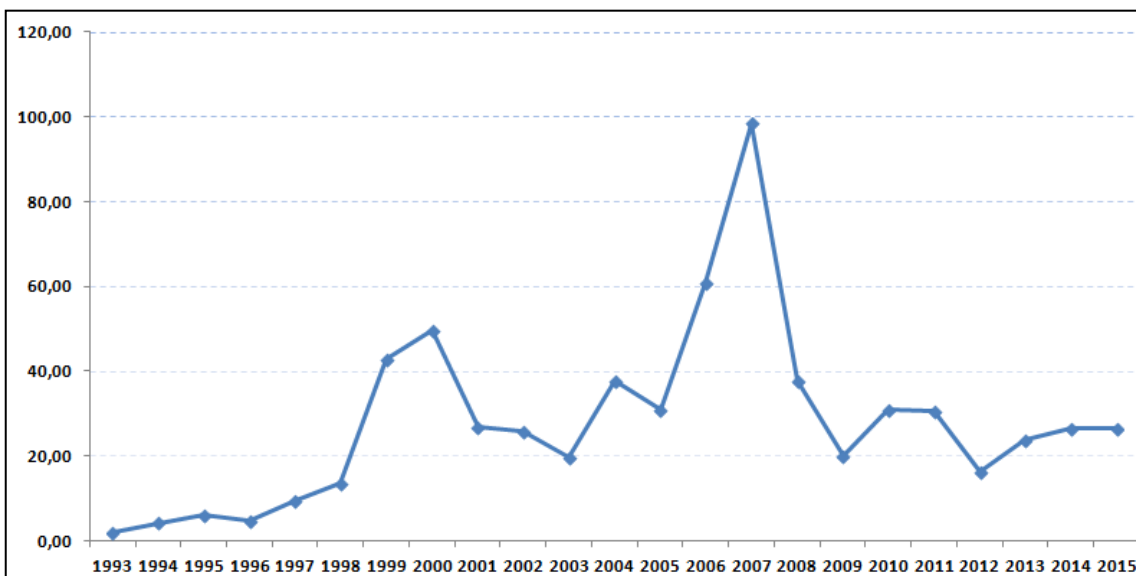
Fuente: Durán (2004)

En el periodo 1986-1990 la inversión directa española dirigida a la UE supera en todos los sectores a la que recibe Latinoamérica. Ahora bien, a partir de finales de este período (1989) se aprecia un cambio de modelo en la región latinoamericana. Se inicia un claro proceso de apertura exterior de tales economías, acompañado de sendos programas de privatizaciones y de desregulaciones (liberalizaciones), en los que se apuesta por el afianzamiento de los derechos de propiedad y por lograr una disciplina presupuestaria en contextos democráticos. Durante la última década del siglo XX, casi un millar de empresas españolas realizaron

importantes inversiones en el extranjero. Después de décadas de aislamiento internacional y retraso, España entró en el siglo XXI como un país relativamente “normal y moderno”, con un alto nivel de integración con el resto de economías que se consideran potencias económicas. A partir de 1992, las empresas españolas respondieron a la creciente llegada de compañías extranjeras y a la creación de un mercado único europeo intensificando sus propias inversiones en el exterior, un proceso que llevó a una situación a finales del año 2000 en la que España se caracteriza desde entonces por ser un emisor neto de flujos de inversión.

Como muestra la Ilustración 17, los flujos de inversión emitidos siguen una senda creciente durante toda la década de los noventa, con su cénit en los años 1999 y 2000. Este incremento viene dado por las importantes operaciones efectuadas por empresas como Telefónica, Repsol, Endesa, BBVA y Banco Santander principalmente. En la primera mitad de los años 2000, los flujos de inversión disminuyen en cuantía, pero se mantienen altos, experimentando un ascenso muy importante en los años 2006 y 2007 (años del apogeo de la IDE española), precisamente los dos años que preceden al inicio de la crisis mundial y española que se inició en 2008. A pesar de la crisis económica mundial, y la española en especial, las inversiones directas españolas han seguido manteniendo un gran peso respecto al PIB (periodo de tiempo 2008-2011), y su montante medio es incluso superior al de los años 2001-2005. Esto se ha debido a que las empresas españolas han compensado el descenso de la demanda interna en nuestro país con las ventas e ingresos producidos en otros países, ganando cada vez más peso los mercados internacionales en los balances de las compañías españolas.

Ilustración 17. Evolución de la ide española (bruta sin ETVE en miles de millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del datainvox

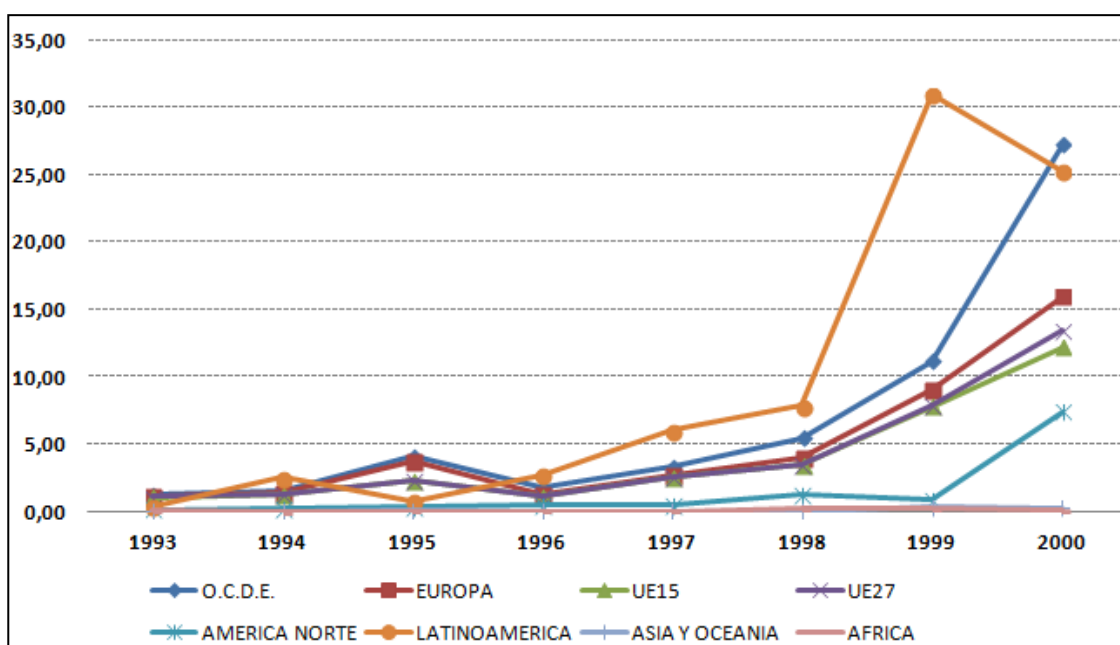
Una muestra de ello, y de la confianza que depositan las multinacionales españolas en los mercados internacionales, son las diferentes inversiones que se han realizado en este período de crisis, sobre todo en los Estados Unidos, objetivo final de muchas empresas que iniciaron su andadura internacional en tierras latinoamericanas: Iberdrola ha invertido en Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) un total de 8.000 millones de dólares, acorde con su plan estratégico US 2008-2010, incluyendo la compra de Energía East; Mapfre invirtió 2.000 millones de dólares en la compra de "The Commerce Grupo"; el Banco Santander adquirió Sovereign por 2.000 millones de dólares en 2008; y BBVA compró Compass Bancshares por un total de 9.600 millones dólares en 2009.

De manera absoluta, la Ilustración 17 muestra una evolución de la inversión directa extranjera española positiva aunque con altibajos muy pronunciados, pudiéndose diferenciar cuatro etapas. La primera (fase de expansión) abarca desde 1993 hasta 2000, cuando la evolución de la inversión española en el exterior mantiene un ritmo de crecimiento constante hasta el año 1999, cuando la inversión se ve triplicada respecto al año anterior, alcanzando los 49.709,01 millones de euros en 2000; la segunda etapa (fase de consolidación) que abarca desde 2001 hasta 2007, se caracteriza por la entrada en funcionamiento de la zona euro, lo que hace que las inversiones españolas extranjeras se mantengan entre los 20.000 y 40.000 millones de euros entre 2001 y 2005, experimentando una fuerte subida en 2006 y 2007, año del mayor montante de inversiones españolas en el exterior (98.317,47 millones de euros); la tercera etapa (fase de crisis) se prolonga desde 2008 hasta 2011, en la que las inversiones se contagian de la crisis mundial y española, lo que hace que las empresas contraigan sus inversiones en el exterior (también a nivel nacional) y apuesten por estrategias de reestructuración y de relocalización de sus negocios, apostando por trasladar inversiones de España al exterior durante los años 2010 y 2011 como medida para afrontar la crisis reduciendo sus costes; por último, la cuarta etapa (fase de recuperación) puede decirse que empieza en el año 2012 (cuando las inversiones sufrieron otro traspies debido a la crisis bancaria española y las dudas sobre la zona euro descendiendo a niveles de hace quince años) y se extiende hasta la actualidad, caracterizándose por mostrar una aparente recuperación que debe de ser confirmada en los próximos años.

En la década de los noventa, la preferencia española por los países latinoamericanos fue de nuevo la protagonista gracias a la solución de los problemas de crédito de las economías sudamericanas y mexicana en particular, a los procesos de liberalización y privatización que caracterizaron a la región durante dicho periodo, al crecimiento económico experimentado por

muchos de ellos y a la cercanía cultural entre España y sus antiguas colonias. La Ilustración 18 muestra la tendencia de la IDE española emitida durante la última década del siglo XX. Como se aprecia claramente, Latinoamérica fue el principal destino de la inversión emitida, acumulando el 59,61% del total de la IDE española, mientras que Europa recibía el 30,45%. Por otro lado, Norteamérica era la tercera región en importancia, pero con un peso bastante bajo (8,75% del total de IDE) en comparación con las otras dos regiones vistas anteriormente. Las inversiones en el resto de mundo eran insignificantes, ya que la región Asia-Oceanía recibía el 0,614% y África el 0,562% del total de IDE española.

Ilustración 18. Flujos de IDE española en el exterior, 1993-2000 (bruta sin ETVE en miles de millones de euros)

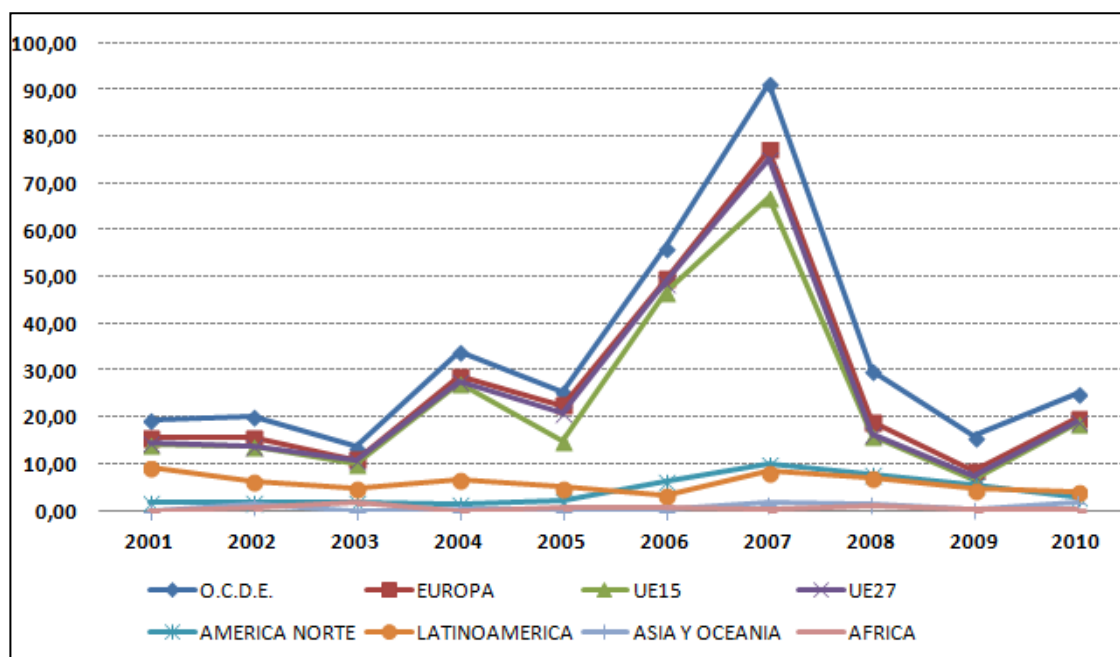


Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos datainvex del

En el año 2001 se produce un acontecimiento que marcará la década en cuanto a la tendencia de las inversiones directas españolas emitidas: la entrada en funcionamiento de la zona euro. Así pues, entre 2001 y 2010, la IDE española se dirigió principalmente hacia las economías de los países de la UE-15 (61,5% del total de IDE española emitida), Latinoamérica (14%), EEUU y Canadá (11,5%), los países de la UE-12 (7,2%), otros países europeos (3,5%) y en menor medida, China (0,72%, incluido Hong Kong), Australia (0,35%), la India (0,1%) y, en África, Marruecos (0,46%). Puede observarse la tendencia descrita en las líneas anteriores en la Ilustración 19. Aunque la crisis ha incentivado a muchas empresas a salir al exterior, si atendemos a las cifras dadas por el Ministerio de Economía y Competitividad por medio de su

base de datos datainvox, las inversiones directas extranjeras presentan una tendencia a la baja⁹, patrón de comportamiento comenzado en 2008.

Ilustración 19. Flujos de IDE española en el exterior, 2001-2010 (bruta sin ETVE en miles de millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos datainvox del ICEX

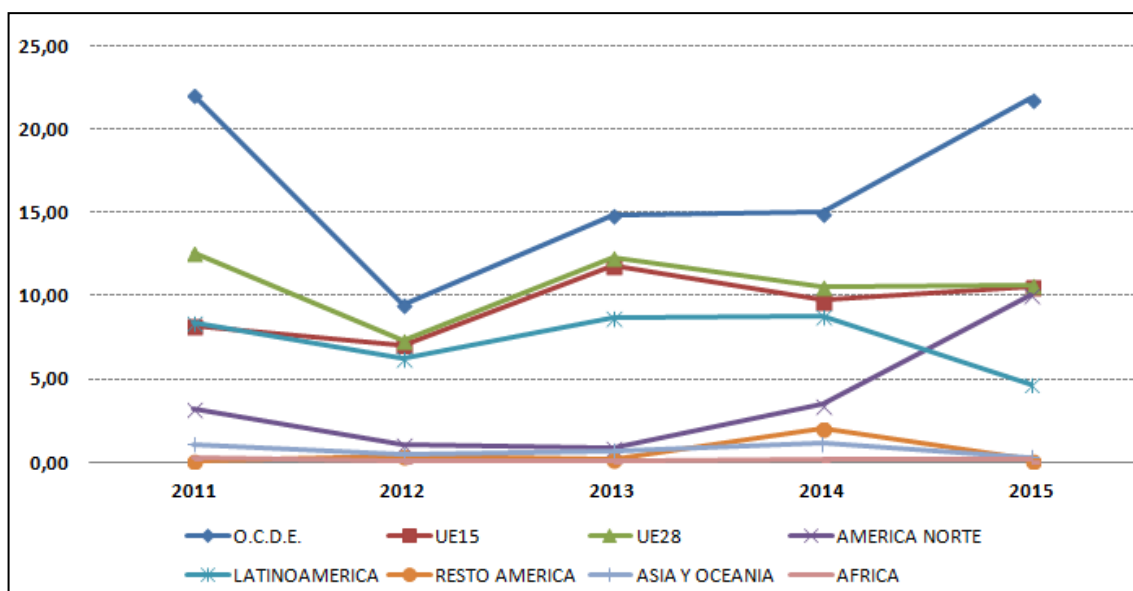
A pesar de que en 2009 y 2010 parecía mostrarse una tendencia alcista, el devenir de los años y el resurgimiento de la economía española no se ha hecho de manera constante debido a diferentes circunstancias puntuales que España ha vivido durante los últimos cinco años, de ahí que los flujos de inversión emitidos desde España hayan tenido unas tasas de crecimiento irregulares. En lo que se lleva de década, España se encuentra a niveles distantes de las cifras de la década anterior, representando la inversión directa extranjera emitida en 2014 algo más que el 50% respecto a 2010 y apenas un 15% respecto a 2007, aunque existe una dinámica positiva desde 2012 que hace presagiar que la economía española está en la senda de recuperar al menos los niveles conseguidos durante los primeros cinco años de este siglo. En estos primeros cinco años de década, la UE-28 representa la mayor región con inversión directa española (49,57% sobre el total), aunque dentro de la misma destacan los países de la zona euro (UE-15) como el conjunto de países (excluidas las economías sin euro) que mayor montante de flujos de capitales españolas reciben (44,83% sobre el total). Si además tenemos

⁹ La cifra correspondiente a 2015 engloba los primeros 6 meses del año (enero—junio)

en cuenta al resto de países europeos (entre ellos Suiza), entonces Europa absorbe el 55,11% del total de las inversiones españolas. Detrás de Europa aparece el conjunto de países latinoamericanos, siendo receptores del 24,21% del total, mientras que una América del Norte en auge se consolida como la tercera región receptora con el 14,12% de todos flujos de inversiones emitidos desde España. Sin apenas trascendencia, aparece una región asiático-oceánica (3,91% sobre el total) en decadencia para las inversiones españolas, el resto de América (zona caribeña y antiguas colonias francesas, británicas y holandesas) con el 1,97% del montante total de inversiones y por último África, receptora tan sólo del 0,65% de todas ellas.

Los datos presentados en la Ilustración 20¹⁰ muestran que Europa (dentro de la misma los países de la zona euro han sido los mayores receptores de inversiones españolas) sigue siendo la región con más inversiones españolas durante la presente década por delante de los países pertenecientes al área latinoamericana (con una tendencia claramente negativa salvo el repunte obtenido en 2014), aunque durante 2015 las inversiones en América del Norte son las más cuantiosas.

Ilustración 20. Flujos de IDE española en el exterior, 2011-2015 (bruta sin ETVE en miles millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos datainvex

¹⁰ Los datos de 2015 corresponden al periodo de tiempo de enero a junio, los publicados hasta la fecha de la realización de este trabajo de investigación.

Las inversiones españolas en esta región vienen creciendo desde 2013, mostrando una tendencia positiva, mientras que las inversiones en Europa se caracterizan por tener una tendencia totalmente contraria desde 2013 (tanto para los países de la UE-15 como para los de la región UE-28), llegando como se ha recalado anteriormente, a ser sobrepasada por la región norteamericana durante 2015 como principal región destino de las inversiones directas extranjeras. Esta evolución de la inversión española emitida se debe a dos razones: (1) el resurgimiento de la economía norteamericana gracias a tasas de crecimiento del PIB por encima del 3%, un dólar fuerte (casi a la par con el euro), cerca de la independencia energética y con una situación cercana al pleno empleo; y (2) un estancamiento de las principales economías europeas con Francia y Alemania a la cabeza y la incertidumbre sembrada por la situación de la economía griega (Banco Mundial, 2015).

A nivel sectorial, se puede observar en las Tablas 3 y 4 que tanto el origen como el destino de la mayoría de la IDE bruta sin ETVE española emitida tienen como protagonistas a las mismas industrias durante el periodo comprendido entre 1993 y 2010. Desde España, los flujos de inversión se han originado principalmente desde el sector financiero, que aporta más del 50% de la inversión emitida al exterior, en los que las grandes operaciones financieras de los principales bancos españoles han influido en este dato. Tras dicha industria, se encuentran las telecomunicaciones (13,45%) y los suministros de energía eléctrica, gas, vapor y agua con el 6,87% del tráfico de flujos emitidos desde España. Otros sectores importantes son la fabricación de otros productos minerales no metálicos (6,25%), la construcción de edificios (2,50%), la industria química (2,23%), el comercio al por mayor e intermediación comercial (1,83%) y el almacenamiento y las actividades anexas al transporte (1,10%).

Tabla 3. Principales sectores de origen, 1993-2010 (inversión bruta sin ETVE en millones de euros)

| Posición | Industria | IDE en millones de euros | Cuota de la IDE española |
|----------|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Servicios financieros | 263.584,23 | 50,77 |
| 2 | Telecomunicaciones | 69.800,98 | 13,45 |
| 3 | Suministros de energía eléctrica, gas, vapor y aire | 35.692,53 | 6,87 |
| 4 | Fabricación de otros productos minerales no metálicos | 32.449,91 | 6,25 |
| 5 | Construcción de edificios | 12.965,47 | 2,50 |
| 6 | Industria química | 11.593,61 | 2,23 |
| 7 | Comercio al por mayor e intermediación comercial | 9.637,70 | 1,83 |
| 8 | Almacenamiento y actividades anexas al transporte | 5.711,18 | 1,10 |
| 9 | Metalúrgica, fabricación productos de hierro y acero | 5.411,02 | 1,04 |
| 10 | Comercio al por menor | 5.290,51 | 1,01 |

Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos datainvox del ICEX

Desde el punto de vista de las industrias extranjeras que han sido el destino de la IDE española durante el periodo de 1993-2010, destaca el sector financiero (con un 28,81% del total), por lo que se intuye que ha habido inversiones de diversificación por parte de este sector español en exterior. Las telecomunicaciones ocupan el segundo puesto como industria receptora de la inversión española, con un montante total y en porcentaje mayor que como originario (17,71%). Tras ellos, destaca la industria de suministros de energía eléctrica, gas, vapor y aire (9,72%), la fabricación de otros productos minerales no metálicos (4,19%) y la extracción de crudo de petróleo y gas natural (3,29%).

Tabla 4. Principales sectores destino, 1993-2010 (inversión bruta sin ETVE en millones de euros)

| Posición | Industria | IDE en millones de euros | Cuota de la IDE española |
|----------|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Servicios financieros | 161.826,11 | 28,81 |
| 2 | Telecomunicaciones | 99.500,96 | 17,71 |
| 3 | Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire | 54.609,01 | 9,72 |
| 4 | Fabricación de otros productos minerales no metálicos | 23.583,80 | 4,19 |
| 5 | Extracción de crudo de petróleo y gas natural | 18.534,87 | 3,29 |
| 6 | Comercio al por mayor e intermediación comercial | 17.762,31 | 3,16 |
| 7 | Construcción de edificios | 16.851,09 | 3,00 |
| 8 | Seguros, reaseguros y fondos de pensión | 14.404,24 | 2,56 |
| 9 | Almacenamiento y actividades anexas al transporte | 12.051,33 | 2,14 |
| 10 | Metalúrgica, fabricación productos de hierro y acero | 11.658,67 | 2,07 |

Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos datainvex del ICEX

El montante total de euros de la IDE española en la actual década (2011-2014) alcanza los 79.309,27 millones de euros¹¹, siendo los países de la zona monetaria (UE-15) los principales destinos de la inversión, ya que los mismos están a su vez incluidos en el segmento de países pertenecientes a la OCDE. Además, las cifras recogen el hecho cada vez más común del alza de las inversiones españolas en Norteamérica (1.769,74 millones de euros) y en países de la zona Asia-Pacífico (1.998,46 millones de euros), tendencia contraria a la que sufren los países latinoamericanos. En lo que se refiere al sector origen de la inversión directa extranjera española sin ETVE, puede verse en la Tabla 5: los servicios financieros es el sector más activo en la emisión de flujos de IDE con un montante de 7.700,10 millones de euros (10,50% del total), siendo el sector inmobiliario casi igual de importante al alcanzar una cifra de 7.457,03 millones de euros. Por detrás de ambos se encuentran las telecomunicaciones (5.885,85 millones de euros), el comercio al por mayor e intermediación comercial (4.933,80 millones de

¹¹ Datos procedentes de datainvex, 2015

euros), extracción de crudo de petróleo y gas natural (4.571.76 millones de euros) y el transporte aéreo (4.110,45 millones de euros).

Tabla 5. Principales sectores origen, 2011-2014 (inversión bruta sin ETVE en millones de euros)

| Posición | Industria | IDE en millones de euros | Cuota de la IDE española |
|----------|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Servicios financieros | 7.700,10 | 10,50 |
| 2 | Actividades inmobiliarias | 7.457,03 | 10,17 |
| 3 | Telecomunicaciones | 5.885,85 | 8,02 |
| 4 | Comercio al por mayor e intermediación comercial | 4.993,80 | 6,73 |
| 5 | Extracción de crudo de petróleo y gas natural | 4.571,76 | 6,23 |
| 6 | Transporte aéreo | 4.110,45 | 5,60 |
| 7 | Metalúrgica, fabricación productos de hierro y acero | 2.797,78 | 3,81 |
| 8 | Construcción de edificios | 2.559,73 | 3,49 |
| 9 | Actividades auxiliares a los servicios financieros | 2.356,82 | 3,21 |
| 10 | Fabricación de otros productos minerales no metálicos | 2.049,82 | 2,73 |

Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos datainvox

Por otra parte, gracias a la Tabla 6 se puede observar que los sectores destino de la inversión directa española sin ETVE son los mismos que aquellos que son emisores, por lo que se podría decir que apenas existe inversión cruzada entre sectores de la actividad económica.

Tabla 6. Principales sectores destino, 2011-2014 (inversión bruta sin ETVE en millones de euros)

| Posición | Industria | IDE en millones de euros | Cuota de la IDE española |
|----------|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Actividades inmobiliarias | 6.370,66 | 9,79 |
| 2 | Servicios financieros | 6.243,22 | 9,56 |
| 3 | Telecomunicaciones | 5.864,69 | 8,99 |
| 4 | Comercio al por mayor e intermediación comercial | 4.835,37 | 7,46 |
| 5 | Transporte aéreo | 4.110,29 | 6,32 |
| 6 | Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire | 3.841,76 | 5,87 |
| 7 | Metalurgia, fabricación productos hierro, acero | 2.776,50 | 4,24 |
| 8 | Construcción de edificios | 2.325,37 | 3,59 |
| 9 | Actividades auxiliares a los servicios financieros | 2.034,11 | 3,11 |
| 10 | Fabricación de otros productos minerales no metálicos | 1.987,12 | 3,01 |

Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos datainvox

El sector que más IDE española recibe son las actividades inmobiliarias, con un montante final de 6.370,66 millones de euros (9,79% del total de IDE emitida), justo por delante de los servicios financieros (6.243,22 millones de euros) y las telecomunicaciones (5.864,69 millones de euros). El comercio al por mayor e intermediación comercial (4.853,37 millones de euros), el transporte aéreo (4.110,29 millones de euros), el suministro de energía eléctrica, gas, vapor

y aire (3.841,76 millones de euros), la metalurgia, la fabricación de productos de hierro y acero (2.776,50 millones de euros) y la construcción de edificios (2.325,37 millones de euros) son otros de los sectores más favorecidos a nivel mundial por la emisión de IDE por parte de las empresas multinacionales españolas.

4.4. Evolución de la internacionalización de la empresa española

4.4.1. La internacionalización de la empresa mediante IDE

La internacionalización de la empresa española a través de la inversión directa ha revestido diferentes formas a lo largo de las últimas dos décadas, ya sea bajo la modalidad de nueva creación (filiales, *greenfield investment* u *offshoring*), adquisición y fusión de empresas, o bajo la fórmula de la *international joint venture*. De las muchas grandes empresas multinacionales españolas que han abierto filiales en el exterior, destacan entre otras, las empresas financieras y las compañías de seguros (Banco Santander, BBVA, Banco Popular, Banco Atlántico, Mapfre); empresas del sector de las telecomunicaciones (Telefónica); de los sectores eléctrico, del agua, petróleo y gas (Repsol, Endesa, Unión Fenosa, Iberdrola, Gas Natural, Agbar, Cepsa); del transporte (Alsa, Iberia); y empresas siderúrgicas (Acerinox). Entre las plantas de fabricación, filiales comerciales y de distribución, tiendas y centros de I+D que las empresas españolas han establecido en países extranjeros, resaltan algunos ejemplos de compañías pesqueras y conserveras (Pescanova, Isabel); empresas textiles y de confección (Inditex, Induyco, Cortefiel, Sati, Algodonera San Antonio, Mango, Mayoral); de componentes del automóvil, plantas de fabricación y centros de I+D (Ficosa, Antolín-Irausa, Mondragón); de agroalimentación (Calvo, Campofrío, Chupa Chups, Nutrexpa, Freixenet, Bodegas Torres, Ángel Camacho); jugueteras (Feber, Gesmar, Juguetes Vir); instalaciones eléctricas (Cobra, Amper) y otras compañías manufactureras de diversa índole como Lladró, Gres de Nules, Derbi, Ferré, Antonio Puig y Viscofán.

Hay que mencionar en este apartado a las empresas pertenecientes al sector turístico y de la restauración, que es uno de los más importantes para la economía española. Empresas hoteleras (Sol-Meliá-Tryp, Occidental Hoteles, Barceló, Viajes Marsans, Viajes El Corte Inglés); restaurantes (La Dorada, La Taberna del Alabardero, El Chocolate, El Bulli); empresas de ocio (Casino Bahía de Cádiz, Cirsá, Royal Bingo); y otras pertenecientes a los servicios de comida rápida (Panipat 2000 Co) han llevado a cabo la creación de filiales en el exterior. Por último, dentro de esta modalidad de inversión se destacar el alto grado de internacionalización de las empresas pertenecientes al sector de la construcción (Ferrovial-Agromán, Acciona, ACS, OHL,

FCC), motor de la economía española durante las dos últimas décadas, que bajo la pujante última crisis que España ha vivido han visto cómo mediante a sus estrategias de internacionalización ha diversificado sus riesgos y disminuido su dependencia del mercado español.

En lo que se refiere a la adquisición y compra de empresas internacionales como estrategia de entrada a nuevos mercados exteriores, han sido empresas de varios sectores las que han llevado a cabo esta estrategia, pero con un claro denominador común: el tamaño. Destacamos en este apartado a las empresas pertenecientes al sector financiero y asegurador (Banco Santander, BBVA, Banco Popular, La Caixa, Mapfre); al sector energético (Repsol, Endesa, Unión Fenosa, Iberdrola, Gas Natural, Agbar, Cepsa); al de las telecomunicaciones (Telefónica); al del transporte (Iberia, Alsa); y a un grupo de empresas pertenecientes a varios y diversos sectores de la economía española (Acerinox, Cortefiel, Barpino, Viscofán, Ebro-Agrícola, Tabacalera¹² -Altadis desde 1999 tras la fusión con la francesa Seita-, Barceló Corporación Empresarial, Ferrovial, Ficoso, Funespaña, Dragados, Indra, Laboratorios Esteve, Mondragón Corporación Cooperativa, Uralita o Sol Meliá, entre otras). En muchos de estos casos, la acción de estas empresas ha ejercido un efecto arrastre en manufactureras medianas, como en los casos de Cortefiel, Barpino, Viscofán y Ebro-Agrícola.

Por último, en lo que se refiere a la creación de *international joint ventures*, se ha de mencionar que esta práctica ha sido habitual en la penetración de muchos mercados asiáticos, como el chino o el coreano. Por ejemplo, en este último caso, existen empresas en Corea del Sur creadas con participación de capital español resultado de alianzas estratégicas entre empresas españolas y coreanas, como el caso de Han Yang Gh Elin (cuyo socio español es G.H. Elin) o Daeshi (cuyo socio español es Ficoso). En otros países de la región, como en Malasia (Fagor, Isolux, Necso Entrecanales Cubiertas) o en Tailandia (Fagor, Teka, Sainco Tráfico, Mac Puarsa, Elsamex, Dragados y Construcciones, Abressa), la empresa española también está presente bajo esta modalidad.

4.4.2. La internacionalización de las empresas españolas durante la década de 1990: Latinoamérica como principal receptor

La historia de las empresas multinacionales españolas en Latinoamérica empieza a finales de la década de los cincuenta cuando se abandonó parcialmente las políticas de importaciones a favor de la industrialización y de las exportaciones, aunque la presencia e importancia de la

¹² De ahora en adelante, se hará referencia a Tabacalera a través de Altadis, que aunque fue adquirida por Imperial Tobacco en 2008, mantiene sus activos invertidos en el exterior operativos.

empresa española en el exterior era anecdótica. Durante los sesenta, las empresas españolas tenían como objetivo principal al invertir en la región el acceso a materias primas (papel, petróleo y metales varios entre otros) y la creación de redes de distribución, concentrando el 46,7% del total de IDE española). Las décadas de los setenta siguió la tendencia alcista de inversiones hacia el exterior (aunque seguían siendo cantidades escasas) concentrándose cada vez en Latinoamérica, en sectores tales como el manufacturero (transformados metálicos, instrumentos de precisión...), el financiero, la pesca, la construcción, la alimentación, la minería y la industrial del metal (Durán 2005; Lladró, 1981). Ya de lleno en la década de los ochenta, las empresas españolas presentes en Latinoamérica continuaron con su lenta expansión por dicha región alentadas por la proximidad cultural, intensificándose las inversiones en los servicios financieros y en la industria de bienes de consumo mediante la creación de filiales (modo de entrada preferido por las empresas españolas en la región por la reducción de los costes de transacción y los problemas fiscales), adquiriendo participaciones de otras empresas nacionales o con ampliaciones de capital (Durán, 1999).

La década de 1990 se caracterizó por la gran concentración geográfica de las inversiones españolas en Latinoamérica expandiendo de manera más exponencial su presencia en la región, gracias a la experiencia previa acumulada y a las semejanzas culturales e idiomáticas entre otros motivos, aunque no fueron los únicos factores con peso. En los primeros años de la década de los noventa, muchos países de Latinoamérica abandonaron el modelo de industrialización sustitutiva de importaciones para ejecutar las reformas estructurales, que bajo los auspicios del denominado Consenso de Washington, permitirían superar la crisis del anterior modelo de desarrollo que desembocó en la pérdida productiva y económica de la década de los ochenta (Sánchez, 2001). El Consenso de Whashington llevaba consigo un número de formulaciones con el fin de desarrollar económicamente la región y que apelaban al apoyo de otras instituciones (FMI, Banco Mundial y el BID), como bien apunta Casilda (2002): (1) disciplina presupuestaria, (2) cambios en las prioridades del gasto público, (3) reforma fiscal, (4) tipos de interés, (5) tipos de cambio, (6) liberalización comercial, (7) política de apertura respecto a la inversión directa, (8) política de privatizaciones, (9) política desreguladora y (10) derechos de propiedad.

Las instituciones de la región emprendieron pues, una serie de programas y de políticas para dotar a sus respectivos países de una mayor estabilidad macroeconómica, una mayor disciplina fiscal, una mayor fiscalización y un menor tamaño del Estado, con el objetivo de abrir sus fronteras a las inversiones norteamericanas y europeas. En referente a las inversiones directas

extranjeras, como establecieron Lewer y Saenz (2004), se realizaron los ajustes necesarios sobre la legislación de las mismas para aumentar el atractivo de los países pertenecientes a esta región a la hora de captar inversiones de empresas extranjeras, lo que supuso una mejora en los procedimientos administrativos, unas menores restricciones a la repatriación de beneficios... mejorando así el riesgo-país. Dentro de estas políticas de apertura al exterior, los gobiernos de los diferentes países llevaron a cabo una serie de procesos de privatización y de liberalización económica de sectores anteriormente protegidos, lo que aumentó el atractivo para las inversiones de empresas foráneas. Estos procesos afectaron en su gran mayoría a los sectores ligados a la prestación de servicios públicos (educación, sanidad y fondos de pensión) o en manos de los respectivos gobiernos en régimen de monopolios (telecomunicaciones, energía eléctrica, hidrocarburos, distribución de aguas, servicios bancarios...). Además de estos factores económicos y políticos, coincidiendo con García y Sánchez (2003) y Cuervo (2007), las empresas multinacionales españolas consideraron atractivos a los países latinoamericanos por otra serie de factores de localización, como por ejemplo el potencial de crecimiento de la demanda nacional, la oportunidad de producir en el país destino de la inversión (reducción de tasas y barreras arancelarias), el compartir un mismo idioma y la cercanía cultural entre España y tales países.

Los países más atractivos para las empresas multinacionales españolas, como se pueden visualizar por medio de la Tabla 7, fueron por encima del resto Panamá, México, Uruguay, Argentina y Venezuela. El país que más inversiones directas españolas recibió durante la última década del siglo pasado fue Panamá, donde las empresas con mayor peso en las inversiones españolas pertenecen al sector de la construcción (Acciona, FCC, Grupo Cobra, Sacyr Vallehermoso, Constructora San José, entre otras), energético (con Gas natural, Cepsa, Cobra y Unión Eólica como principales empresas), hotelero (con Riu Hoteles, y Meliá a la cabeza) y comercio (donde destacan Clean & Clean e Indiglobal), mientras que Uruguay fue receptora de empresas de muy diferentes sectores, destacando empresas del sector de las telecomunicaciones (App for Brands y Celestics como principales inversoras) y los servicios financieros (a la cabeza con BBVA y el Banco Santander).

Por su parte, en México empresas del sector financiero (con Banco Santander, BBVA y La Caixa como principales representantes); empresas de suministro energético (destacan Abengoa, Acciona, ACS, Gamesa y Grupo Isolux Corsan entre otras); y empresas dedicadas a las telecomunicaciones (con Telefónica e Indra a la cabeza) son las empresas con mayor montante en inversiones directas, mientras que la economía argentina se vio beneficiada por el

desembarco de empresas pertenecientes a los sectores de la energía (Repsol principalmente), inmobiliario (destaca Constructora San José en servicios inmobiliarios e Ingenoser en el segmento del lujo), jurídico y contable (con las consultoras Prieto y Asociados y Tebas Coiduras Estudio Legal a la cabeza) y al financiero (destacando de nuevo al Banco Santander y al BBVA). A su vez, Venezuela fue en la década de los noventa un gran objetivo para las empresas españolas de los sectores financiero (Banco Santander y BBVA), suministros energéticos (Acciona, Repsol), fabricación de productos minerales no metálicos (Acerinox) y hostelero (Meliá Hoteles, NH), así como otras empresas punteras de diversos sectores: ACS, Telefónica, Adecco, Cobra, Universidad Antonio Nebrija, Iberia, Teka, Técnicas Reunidas, Mapfre...

Tabla 7. IDE de la empresa multinacional española en Latino América (1993-2000)

| País destino de la IDE | Cantidad de IDE (miles de euros) | Principales sectores destino de IDE |
|------------------------|----------------------------------|---|
| Argentina | 94.275,79 | Actividades inmobiliarias, jurídicas, de contabilidad y servicios financieros |
| Belice | 6.385,64 | Comercio al por mayor e intermediación comercial |
| Bolivia | 440,90 | Servicios financieros, seguros, reaseguros, fondos de pensión y edición |
| Brasil | 27.570,66 | Telecomunicaciones, servicios financieros, suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire e industria química |
| Chile | 10.690,57 | Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire, servicios financieros y telecomunicaciones |
| Colombia | 26.284,24 | Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire, servicios financieros, seguro, reaseguro, fondos de pensión y otros servicios financieros |
| Costa Rica | 5.955,82 | Comercio al por menor, actividades de programación y emisión de radio y televisión |
| Cuba | 2.156,74 | Industria del tabaco |
| Ecuador | 13.696,03 | Extracción de crudo de petróleo y gas natural, fabricación de otros productos minerales no metálicos y comercio al por mayor |
| El Salvador | 623,42 | Telecomunicaciones |
| Guatemala | 2.974,41 | Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire y telecomunicaciones |
| Guayana | 0,60 | Industria de la alimentación |
| Honduras | 327,61 | Fabricación de otros productos minerales no metálicos e industria del tabaco |
| México | 288.765,57 | Servicios financieros y actividades auxiliares, suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire, telecomunicaciones, servicios de alojamiento |
| Nicaragua | 3.364,85 | Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire e industria del tabaco |
| Panamá | 345.376,89 | Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire, servicios de alojamiento y comercio al por mayor |
| Paraguay | 2.708,54 | Servicios financieros |
| Perú | 2.678,82 | Telecomunicaciones, suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire |
| R. Dominicana | 7.784,76 | Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire y servicios de alojamiento |
| Uruguay | 109.302,26 | Telecomunicaciones, servicios financieros, fabricación de otros productos minerales no metálicos y captación, depuración y distribución agua |
| Venezuela | 72.007,08 | Servicios financieros, suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire, fabricación de otros productos minerales no metálicos y servicios de alojamiento |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del datainvox, operaciones no ETVE (2015)

Otros países que empezaron a ser atractivos a finales de la década para las empresas multinacionales españolas fueron Brasil (más de 27.500 miles de euros), Colombia (más de 26.000 miles de euros) y Chile (con casi 11.000 miles de euros recibidos). En el país carioca destaca la implantación de empresas pertenecientes al sector de las telecomunicaciones (encabezada por Telefónica), empresas financieras (siendo Banco Santander el que más inversiones sumó, seguido por el BBVA) y las empresas de suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire (donde invirtieron Iberdrola, Endesa o Repsol entre otras); mientras que en Colombia destacan las empresas del sector energético (con Gas Natural y Unión Fenosa como máximos exponentes) y empresas financieras (siendo el BBVA la mayor empresa). En Chile cabe destacar la importante presencia de empresas como Abantia, Abengoa, Acciona o Endesa en el sector de suministro energético; Banco Santander, BBVA, Banco Sabadell o Banco Popular en el sector financiero; y Telefónica, Avanzit e Indra en la industria de las telecomunicaciones.

Tradicionalmente, la internacionalización de la economía española en la región ha estado asociada a grandes operaciones en las que ha participado un número escaso de empresas españolas (Arahuetes, 2002). Entre las operaciones más importantes llevadas a cabo durante la década de los noventa del siglo pasado, destacan la adquisición de YPF por parte de Repsol en 1999; la compra de Telefonía Peruana por parte de Telefónica entre 1994 y 1996, así como parte del sistema Telebras en 1998; o el control de Enersis y de Codensa por parte de Endesa en 1997 (CEPAL, 2001). En el caso de la energía eléctrica de acuerdo con García y Sánchez (2003), la internacionalización de la empresa multinacional española estuvo motivada por la caída en los rendimientos de la actividad en España, aunque pueden apreciarse diferentes estrategias entre las principales empresas españolas, siguiendo la línea de investigación de otros autores como Sánchez (2001). Por ejemplo, Iberdrola llevó a cabo una serie de adquisiciones, modo de entrada que compaginó con la creación de filiales, implantando instalaciones generadoras de energía; Endesa por su parte, se centró casi exclusivamente en la compra de activos privatizados, como fue el caso de Enersis. Otro importante sector emisor de inversiones, como es el caso de la extracción de crudo, se caracterizó por operaciones de gran calado como fue la compra de la argentina YPF (con presencia en Argentina, Brasil y Chile) por parte de Repsol en 1999, motivada por las importantes actividades productivas y de refino de la empresa argentina en los tres países mencionados. Por su parte, la internacionalización del sector financiero respondió a la caída de la rentabilidad de los servicios financieros en el mercado español y se caracterizó por adquisiciones de otros grandes bancos de la región como el caso del Banco Santander (Banco de Venezuela, Santander Mexicano, Banco Rio Argentina,

el Banco Geral de Comercio y el Banco Noreste en Brasil) y del BBVA (Banco Ganadero de Colombia, Banco Francés en Argentina, Banco Provincial en Venezuela y BHIF en Chile, por poner algunos ejemplos). Por otro lado, ha habido empresas multinacionales españolas que han internacionalizado sus actividades mediante inversiones en consorcios o *international joint ventures*, debido al alto montante de inversión requerida para abordar el proceso de internacionalización, como son el caso de las empresas del sector automovilístico (fabricación de componentes) en México, Brasil y Argentina, destacando las realizadas por las españolas Ficosa, Irausa y Mondragón.

Además de los anteriores casos y sectores internacionalizados en la región, existen otros muchos con experiencias positivas realizados por otras importantes empresas multinacionales españolas. Por ejemplo, empresas del sector textil como Inditex y Cortefiel se caracterizan por internacionalizar sus actividades mediante la apertura de tiendas y oficinas con inversiones propias (lejos de la estrategia de franquicias de la firma Benetton, por ejemplo), mostrando un carácter ofensivo a la hora de ganar una mayor cuota de mercado e incrementar las ventas totales. Esta estrategia de mercado carácter ofensivo fue adoptada por otras empresas españolas como Pescanova (industria de la alimentación), Feber (juguetes), Agbar (gestión de aguas y residuos), Sol Meliá y Hoteles Tryp (industria del alojamiento, hoteles). Telefónica, Sol Meliá, Hoteles Tryp, Endesa, Agbar, Gas Natural, Iberdrola, Iberia, Banco Santander y el BBVA, que responden a esta actitud porque no solamente buscaban nuevos mercados, sino también fortalecer su ventaja competitiva. Asimismo, un nutrido grupo de empresas utilizó la internacionalización como respuesta a una creciente rivalidad en el mercado interior español, como son los casos de las empresas conserveras, las empresas de servicios financieros y de servicios a empresas, mientras que otras empresas han llevado a cabo su internacionalización a los países latinoamericanos como consecuencia del “efecto arrastre” originado por una empresa colaboradora suya en España. Este efecto lo produjeron las grandes compañías españolas como Telefónica, Endesa o Gas Natural sobre empresas como Cobra o Amper.

4.4.3. La internacionalización de las empresas españolas durante la primera década del s. XXI: Europa como principal receptor

Durante los primeros años del siglo XXI se produjeron en Europa dos hechos que provocaron grandes cambios a nivel económico y empresarial, y cuyos efectos aún siguen vigentes a día hoy. Por un lado, la integración económica y monetaria europea (creación del euro y de la Eurozona) y por el otro lado la entrada a la Unión Europea de países de Europa Central y del Este (en 2004 y 2007 con sendas ampliaciones), que vivieron desde la década de 1990 una transición hacia una economía de mercado desde los sistemas de planificación o socialismo de

mercado. Europa se caracterizó en este periodo por ser una región sin fronteras y de libre tránsito de personas, bienes y mercancías, además de ver cómo emergían económicamente los países de Europa Central y Oriental (antiguos territorios de la extinguida URSS), que se convertían en destino de muchas inversiones directas extranjeras de sus socios comunitarios (dominando el *offshoring* y las *greenfield investment*). Estas inversiones en la región se originaban principalmente como consecuencia de múltiples procesos de la deslocalización de las empresas de Europa Occidental, la no existencia de aranceles o barreras comerciales, la mano de obra barata de las economías de los países de la U-12 y las políticas de atracción de inversiones llevadas a cabo por los diferentes gobiernos de estos países.

Durante la etapa 2000-2010 se registraron importantes cambios en la orientación de la IDE y en el número de compañías que se incorporaron al proceso de internacionalización, que fue cada vez mayor. Las inversiones de las compañías españolas se dirigieron en esta ocasión en mayor medida a los países de la UE-15 (61,5%) y a continuación a Latinoamérica (14%), EEUU y Canadá (11,5%), a los países de la UE-12¹³ (7,2%), otros países europeos (3,5%) y en menor medida a China (0,72%, incluido Hong Kong), Australia (0,35%), la India (0,1%) y en África, a Marruecos (0,46%), según datos del ICEX. Por lo tanto los países europeos pertenecientes a la Eurozona fueron el principal objetivo de las empresas multinacionales españolas, dada la inexistencia de barreras del tráfico de activos e instrumentos financieros y la puesta en marcha de la moneda única, lo que dejaba nulo el riesgo del tipo de cambio. Este hecho significó el crecimiento y la consolidación de las inversiones y de los intereses de las empresas españolas en el viejo continente, estrechando España a su vez lazos con las diferentes economías pertenecientes a la zona euro. Lo comentado anteriormente queda refrendado por numerosos estudios, entre los que destaca uno realizado por la OEME en 2010, en el que se refleja que España contaba con 2.000 empresas con inversiones fuera de las fronteras nacionales, habiendo alcanzado la cifra de 5.349 empresas creadas en países extranjeros bajo cualquier tipo de modalidad de inversión directa extranjera. De todas ellas, el 41,4% habían sido constituidas en algún país perteneciente a la Eurozona, destacando por encima de todos los países el Reino Unido. En línea con los estudios de Arahetes (2011), “el perfil sectorial de las inversiones españolas en los países de la UE-15 muestra una alta concentración en actividades de servicios, en telecomunicaciones e intermediación financiera, energía eléctrica y actividades

¹³ En este trabajo de investigación se entiende por UE-12 a los países miembros de la Unión Europea tras las sucesivas ampliaciones que han tenido lugar desde 2004, a excepción de Croacia (2013). Integran, pues, este bloque de países los incorporados a la Unión Europea en el año 2004 (República Checa, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta y Polonia) y en el año 2007 (Rumanía y Bulgaria).

comerciales, seguidas de la industria química, otras manufacturas, infraestructuras, alimentación, bebidas y tabaco, otros servicios a empresas, servicios inmobiliarios, hostelería, papel e industrias editorial y textil”.

Los países donde focalizaron las empresas multinacionales españolas sus actividades con inversiones directas extranjeras se pueden dividir en dos bloques en función del tipo de inversión. En un primer bloque cabe diferenciar a las principales economías europeas que absorben alrededor del 80% del total de inversiones de las empresas españolas en esta década en Europa, con el Reino Unido (24,13% del total de IDE española en Europa), Países Bajos (22,80%), Italia (13,45%), Luxemburgo (10,98%), Alemania (9,44%) y Francia (8,80%) como principales receptores de la inversión directa extranjera. El modo de entrada en este bloque de países estuvo caracterizado por ser, en su gran mayoría, la creación de filiales o la adquisición de empresas para poder ganar cuota de mercado rápidamente, teniendo claramente una orientación al cliente y objetivos comerciales. Por otro lado, se puede distinguir al bloque de países de la Europa Central y del Este, que recibieron alrededor del 20% de la inversión directa extranjera española, con Hungría (4,61% del total de IDE española en Europa), Polonia (2,66%), República Checa (1,53%) y Turquía (1,08%) como principales receptores. En este caso, la principal razón que llevó a la empresa española a internacionalizar sus actividades fue el ahorro de costes, deslocalizando sus actividades por medio del *offshoring* (también existen casos de *outsourcing*) de España a estos países. El objetivo no es otro que el de acceder a mercados caracterizados por tener menores costes de la mano de obra, de la materia prima y productivos, con el propósito final de mejorar su competitividad general reduciendo sus precios gracias al descenso de sus costes de producción.

Analizando las inversiones del primer bloque, donde se encuentran las principales economías europeas se observa, como se pone de manifiesto en la Tabla 8, que el Reino Unido ha sido el país donde mayor montante de inversiones ha desembarcado, principalmente pertenecientes al sector de las telecomunicaciones, los servicios financieros, la logística y el suministro energético. Entre las principales operaciones que las empresas multinacionales llevaron a cabo en el Reino Unido destacan las adquisiciones del Banco Santander (Abbey y Alliance & Leicester), de Telefónica (O2), Ferrovial (BBA), Iberdrola (Scottish Power) y Agbar (British Water); la creación de filiales de Acciona, Acerinox, Abertis, Cuatrecasas, Hotusa, Fagor, Freixenet, Gamesa, Garrigues, Grifols, Indra, Lladró, Ocaso Seguros, Panda Security, Porcelanosa y Viscofán entre otras; por otro lado, también se llevó a cabo una de las mayores fusiones realizadas en Europa en los últimos años, como fue la fusión de la aerolínea española

Iberia con su competidora British Airways, creando el Grupo AIG; mientras que otras inversiones han sido realizadas para crear puntos de ventas (Inditex, Mango, Pronovias, Mapfre, BBVA o El Corte Inglés, entre otras). En lo que respecta a la internacionalización de las empresas españolas en los Países Bajos, se ha destacar a las empresas del sector de las telecomunicaciones (Telefónica como principal inversor) y a los fabricantes de productos minerales no metálicos (con Cosentino a la cabeza), así como empresas de manera individual pertenecientes a otros sectores como Gas Natural, Abengoa, FCC, NH Hoteles o Clínica Baviera.

Tabla 8. IDE de la empresa multinacional española en Europa (2000-2010)

| País | Cantidad de IDE (miles de euros) | Principales sectores destino IDE |
|-------------------------|-------------------------------------|--|
| Alemania | 15.713.390,31 | Telecomunicaciones, construcción de edificios, servicios financieros, comercio al por menor e industria química |
| Andorra | 366.093,06 | Servicios financieros |
| Austria | 380.366,14 | Ingeniería civil, telecomunicaciones, tratamiento y eliminación de residuos no peligrosos |
| Bélgica | 1.392.154,74 | Industria química e industria de la alimentación |
| Bosnia – Herzegovina | 210,32 | Comercio al por mayor e intermediación comercial |
| Bulgaria | 6.442,65 | Construcción de edificios y fabricación de otros productos minerales no metálicos |
| Chipre | 235.272,52 | Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p |
| Croacia | 4.461,58 | Fabricación de otros productos minerales no metálicos y comercio al por menor |
| Dinamarca | 909.730,52 | Fabricación de otros productos minerales no metálicos, seguros, reaseguros y fondos de pensión |
| Eslovenia | 7.515,81 | Industria de la alimentación |
| Estonia | 5.312,74 | Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire |
| Finlandia | 282.800,65 | Comercio al por mayor e intermediación comercial y almacenamiento y actividades anexas al transporte |
| Francia | 14.642.683,97 | Construcción de edificios, actividades inmobiliarias, comercio al por menor, comercio al por mayor, almacenamiento y actividades anexas al transporte, telecomunicaciones, industria de la alimentación y suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire |
| Grecia | 40.742,55 | Fabricación de otros productos minerales no metálicos, comercio al por mayor y suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire |
| Hungría | 188.625,98 | Servicios financieros, metalúrgica, fabricación de productos de hierro, fabricación de vehículos de motor, actividades inmobiliarias |

| | | |
|---------------------------|---------------|--|
| Irlanda | 364.176,73 | Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire e industria química |
| Islandia | 17.678,59 | Fabricación de productos farmacéuticos |
| Italia | 22.360.235,24 | Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire, actividades de programación de radio y tv, comercio al por mayor, industria química y seguros y fondos de pensión |
| Letonia | 849,54 | Servicios de información |
| Lituania | 837,45 | Fabricación de vehículos de motor y remolques |
| Luxemburgo | 18.263.878,27 | Servicios financieros, actividades inmobiliarias y almacenamiento y actividades anexas al transporte |
| Malta | 81.642,30 | Actividades inmobiliarias y servicios financieros |
| Noruega | 102.891,51 | Servicios financieros, agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados, metalúrgica y fabricación de productos de hierro |
| Países Bajos | 37.908.306,79 | Telecomunicaciones, fabricación de otros productos minerales no metálicos, fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p, comercio al por mayor, construcción de edificios y servicios de alojamiento |
| Polonia | 108.870,87 | Construcción de edificios, industria química, suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire |
| Portugal | 6.203.033,41 | Servicios financieros, comercio al por mayor e intermediación comercial, construcción de edificios y fabricación de otros productos minerales no metálicos |
| Reino Unido | 40.117.033,41 | Telecomunicaciones, servicios financieros, almacenamiento y actividades anexas al transporte, suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire, fabricación de otros productos minerales no metálicos, recogida, tratamiento y eliminación de residuos e industria química |
| República Checa | 13.088,36 | Telecomunicaciones y fabricación de vehículos de motor y remolques |
| República Eslovaca | 21.442,44 | Fabricación de vehículos de motor y remolques |
| Rumanía | 6.752,54 | Construcción de edificios y fabricación de vehículos de motor y remolques |
| Rusia | 113.109,53 | Metalúrgica, comercio al por mayor e intermediación comercial y fabricación de otros productos minerales no metálicos |
| Serbia | 273,77 | Actividades de construcción especializada |
| Suecia | 1.951.276,90 | Fabricación de otro material de transporte, servicios financieros y servicios de información |
| Suiza | 3.646.936,56 | Industria química, servicios financieros y extracción de antracita, hulla y lignito |
| Turquía | 25.304,60 | Seguros, reaseguros y fondos de pensión, fabricación de otros productos minerales no metálicos, fabricación de material y equipo eléctrico e inmobiliarias |
| Ucrania | 7.943,10 | Comercio al por menor e industria de la alimentación |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del datainvox operaciones no ETVE (2015)

Continuando con el bloque de países de la Eurozona, Italia recibió cuantiosas inversiones de las empresas multinacionales españolas. Las empresas que mayores montantes de euros invirtieron en el país transalpino fueron las pertenecientes al sector energético (destacan entre todas Endesa a través de su filial Endesa Italia y Repsol), las empresas pertenecientes al comercio mayor e intermediación comercial (con empresas como el distribuidor Angolo Ibérico y la empresa centrada en comercio internacional AGR Consultancy), las empresas del sector de seguros, reaseguros y fondos de pensión (Mapfre fue la empresa del sector que realizó mayores inversiones) y la industria química (donde las mayores inversiones fueron realizadas por Ercros). Además, otras empresas pertenecientes al resto de sectores (pero con menores inversores que las industrias ya comentada) que se merecen destacar son Acciona, Acerinox, Banco Sabadell, El Corte Inglés, Grupo Ferrovial, Inditex, Laboratorios Lucas Nicolás y SacyrVallermoso. Luxemburgo, por su parte, acoge en su pequeño territorio a filiales de casi todas las empresas del Ibex 35, siendo refugio tanto de inversiones empresariales como de inversiones privadas, al estar considerado como un paraíso fiscal. Así mismo, Alemania sumó casi 16 mil millones de euros de inversión procedentes de empresas españolas, donde destacaron las empresas dedicadas a las telecomunicaciones (mencionando por encima de todo la adquisición de O2 por Telefónica), seguidas por las empresas de servicios financieros (siendo la principal entidad inversora española el Banco Santander a través de su filial Consumer, seguidas del BBVA y del Banco Popular) y las empresas de construcción de edificaciones (destacando la adquisición de la empresa germana Hochtief por parte de ACS, así como inversiones de Fluidra o Beroa Iberia). Además de estas industrias, a título individual hay que destacar la implantación y expansión por tierras alemanas de empresas como Inditex, Imaginarium, Tous o Mango mediante la apertura de puntos de venta; la apuesta de Acciona bajo su filial Pridesa de internacionalizarse en Alemania; y algunos hoteles que han abierto establecimientos como los casos de ABBA Hoteles, Barceló y Catalonia Hoteles.

Por otro lado, Francia recibió importantes inversiones de empresas pertenecientes a muy diferentes industrias, mostrando ser una gran oportunidad para muchas empresas españolas. No obstante, destacan las empresas dedicadas a la construcción de edificios (Colonial encabeza la lista a través de su filial SFL), por delante de compañías inmobiliarias (con empresas como Tinsa) y empresas de comercio tanto al por menor como al por mayor, empresas logísticas, telecom, industrias de alimentación y de suministro energético, todas ellas con inversiones por encima de los mil millones de euros. Además, merece la pena destacar por su posición competitiva en el país vecino a otras empresas que de manera individual decidieron apostar por el país galo, como las inversiones de Inditex y Mango en puntos de

venta, Sol Meliá en el sector hotelero, Urbaser en el sector del tratamiento de residuos y Abertis en la explotación de autopistas mediante la compra de la francesa Sanef. Por su parte, otro de los países con los que España comparte frontera, Portugal, recibió inversiones de empresas españolas pertenecientes principalmente al sector financiero (26% del total de inversiones) con Banco Santander, BBVA y Banco Popular como principales inversores; a las empresas productoras de minerales no metálicos (8,1%) con Cegasa, Roca, y Uralita al frente; en el sector de comercio al por mayor e intermediación comercial (8,01%) con Cobega y Supermercados DIA como máximos representantes; y en el sector de la construcción de edificios (7,67%), en el que destacan las inversiones de Lafarge Cementos, Constructora San José, Grupo Isolux Corsán y FCC, entre otros. A título individual, destaca el posicionamiento de empresas como Altadis, Acciona, Seur, Ficosa, Inditex, Mapfre, Aenor, Bimbo, SOS Cuétara... que han entrado mediante filiales o puntos de venta, o el caso de Faes Farma en el sector farmacéutico, posicionada en el país luso por la compra en el siglo anterior de Laboratorios Vitoria y que durante la década pasada incrementó sus inversiones por medio de ésta.

Como se comentó anteriormente, el segundo bloque en el que se puede englobar a las economías europeas es el de los países pertenecientes a la UE-12, que recibieron el 7,2% del total de inversiones directas extranjeras españolas durante la década, destacando la concentración de tal inversión en Hungría (4,61% de las inversiones emitidas a Europa), Polonia (2,66%), República Checa (1,53%) y Turquía (1,08%). Empresas como Cortefiel, Chemo, Ebro Foods, Gestamp, Gamesa e Inditex en Hungría; Amadeus, Aqualia, Atento, CIE Automotive, Fagor, FCC, Gestrap, Gestamp, Grupo Antolín – Irausa, Hotusa, Informática El Corte Inglés, Mecalux, OHL en República Checa; y Abengoa, Acciona, Acerinox, Banco Popular, Banco Santander, CAF, Logista, Comsa, EADS Casa, Ferrovial, Finsa, Ficosa, Iberdrola, Indra, Ingemar, Mecalux, Pescanova, Restaura y Ursa en Polonia, son claros ejemplos de empresas españolas con inversiones directas en el Este de Europa. Además, los países de esta región se caracterizan por ser el cuarto bloque de países receptores preferido por las empresas españolas para realizar su proceso de internacionalización (OEME, 2010). El papel de estos países en las economías europeas empezó tras la caída del bloque soviético, transformando las economías planificadas en economías de libre mercado, donde sus instituciones liberalizaron los mercados y emprendieron diversas políticas de atracción de inversiones, atractivas para las empresas europeas principalmente. En el proceso de internacionalización de las empresas españolas en esta región geográfica se pueden diferenciar dos objetivos (Casilda, 2003): (1) expandir su negocio a otros países por medio de filiales, adquisiciones o *international joint*

ventures y (2) reducir costes operativos mediante la deslocalización llevando a cabo estrategias de entrada del tipo *offshoring*.

En lo que se refiere a los primeros tipos de procesos de internacionalización mencionados anteriormente, en los que las empresas multinacionales españolas utilizaron herramientas como las filiales, las adquisiciones y las *international joint ventures* para penetrar en estos mercados, los sectores industriales más dinámicos en este periodo fueron: (1) la fabricación de otros productos minerales no metálicos, (2) las telecomunicaciones, (3) los servicios financieros, (4) la construcción de edificios y (5) la metalúrgica. En el primero de ellos, empresas como Azulejera Alcorense, Finsa, Ingemar o Roca desembolsaron hasta más de 11 mil millones y medio de euros, mientras que las del sector de las telecomunicaciones, liderado por Telefónica a través de su filial O2 y Lantek, invirtieron más de 3.000 millones y medio de euros, a la vez que las empresas financieras encabezadas por Banco Santander y seguida por Banco Popular y Banco Sabadell realizaron inversiones por valor de casi 2.000 millones de euros. Por otro lado, la construcción de edificios (sector estancado en España durante la crisis) vió en la internacionalización la forma de compensar sus pérdidas en España, apostando por penetrar en otros mercados con potencial de crecimiento, como son los países pertenecientes a la UE-12, donde invirtieron más de 742 millones de euros con ACS, FCC, Ferrovial y Acciona a la cabeza de las empresas multinacionales españolas, así como empresas dedicadas a servicios ligados a la construcción, donde destacan empresas como Aldeasa, CAF, Restaura o Grupo Ortiz. En último lugar, las empresas del sector de la metalúrgica, destacando por encima de cualquier otra empresa al Grupo Acerinox, realizaron unas inversiones de 428 millones de euros, impulsadas por los recursos existentes en tales países y por industrias ligadas a este sector, como son la construcción civil y la automoción entre otras.

Por otro lado, las empresas españolas (en línea con la tendencia del resto de empresas europeas) han realizado múltiples operaciones de deslocalización de empresas, ya sea bajo estrategias *outsourcing* (que sólo implica desinversiones y pérdida de empleos en el territorio español) o bajo la estrategia *offshoring* (que implica no sólo desinversiones y pérdida de puestos de trabajo en España, sino que la empresa que la realiza compromete recursos propios en el país destino de la inversión), siendo las empresas españolas más proclives a ello las pertenecientes a sectores tradicionales (industria textil, la maderera, la fabricación de muebles y otras manufacturas) y de alto contenido tecnológico (fabricación de máquinas de oficina, equipos de informática y electrónicos, industria de material de transporte y fabricación de equipos e instrumentos de precisión). Por ejemplo, según datos del ICEX y del Ministerio de

Economía y Competitividad, la industrial textil y de la confección, con empresas como Sáez Merino, DB Appereal, Ferrys, Induyco o Tavez a la cabeza, deslocalizaron sus actividades a estos países suponiendo el 46% de las operaciones conocidas de deslocalización y afectando a más del 50% del empleo destruido en España por esta práctica empresarial. Además, empresas afines, como las pertenecientes al cuero y calzado, también han deslocalizado parte de sus actividades a esta región, aunque sus mayores desinversiones fueron hacia Marruecos o Asia, como son el caso de Kelme y Yanko. Por otro lado, las empresas pertenecientes al sector del material de transporte (Renault España) y de sectores afines como las dedicadas a la fabricación de partes, piezas y accesorios no eléctricos para vehículos a motor (Delphi, Promek Magnetti, Ficosa, SAS y Sysmo, entre otras) son el segundo sector en importancia en lo que a deslocalización se refiere, habiendo afectado en España a casi veinte mil puestos de trabajo. Otros sectores que deben ser mencionados en este apartado son el químico, en el que empresas como Myrurgia y Fertiberia entre otras, han alternado sus inversiones *offshoring* entre los países de la UE-12 y China; la industria de maquinaria y equipo mecánico, donde hay que mencionar las deslocalizaciones bajo *offshoring* realizadas por Fagor y Zardoya-Otis; y la fabricación de material eléctrico (válvulas, tubos y otros componentes electrónicos) bajo el liderazgo de Delphi y Lear Corporation.

4.4.4. La empresa multinacional española durante la primera mitad de la década de los años 2010.

Como se ha analizado anteriormente, las empresas españolas multinacionales españolas han continuado apostando por los países de la UE para seguir o iniciar sus procesos de internacionalización (49,57% del total de IDE de las empresas españolas), donde sobresalen a su vez los países de la Eurozona. Por otro lado, dado el estancamiento de las economías latinoamericanas como consecuencia de la crisis global, las empresas españolas han paralizado sus inversiones en la región, a favor no obstante, de América del Norte, mientras que las economías asiáticas a pesar de sus políticas de atracción de inversiones, no están llamando la atención de las empresas españolas, ya que las inversiones de las empresas multinacionales españolas no llegan ni al 4% del total de IDE.

A pesar de que Latinoamérica es la región que presenta una mayor caída en cuanto al interés de las empresas multinacionales españolas a la hora de invertir (en porcentaje de IDE española recibida sobre el total), Brasil es el país donde más inversiones han realizado las empresas españolas en lo que llevamos de década, por valor de 11.500 millones de euros (11,03% del total de toda la IDE emitida desde España), como puede verse en la Tabla 9. Tal montante de

inversiones se debe sobre todo a las inversiones del Banco Santander a través de su filial en el país carioca en todos los segmentos (banca comercial, banca corporativa, gestión de recursos, tarjetas de créditos y seguros), a la adquisición del operador de telecomunicaciones GVT por parte de Telefónica y, en menor medida, a inversiones realizadas por empresas como Iberdrola (*international joint ventures* junto a Neoenergía para la creación de parques eólicos), Acciona (*greenfield investment* en nuevas plantas productivas y parques eólicos), Cemusa (en manos de Ferrovial hasta su venta a JC Decaux) y CIE Automotive (por medio de sus filiales como Autometal San Bernardo, Autometal Taubate... etc), entre otras.

Tabla 9. Principales destinos de la empresa multinacional española (2011-2015)

| País destino de la IDE | Cantidad de IDE (miles de euros) | Principales sectores destino de IDE |
|------------------------|----------------------------------|--|
| Brasil | 11.550.725,58 | Servicios financieros, suministro energético, metalúrgica y fabricación de productos de hierro, ingeniería civil y seguros, reaseguros y fondos de pensión. |
| Alemania | 8.931.303,88 | Construcción de edificios, servicios financieros, seguros, reaseguros y fondos de pensión, fabricación de vehículos de motor y comercio al por menor. |
| Reino Unido | 8.799.151,44 | Transporte aéreo, recogidas, tratamiento y eliminación de residuos, suministro energético, actividades inmobiliarias y actividades auxiliares a los servicios financieros. |
| Canadá | 8.513.701,12 | Actividades de apoyo a las industrias extractivas, servicios financieros, actividades inmobiliarias, ingeniería civil y extracción de crudo de petróleo y gas natural. |
| Estados Unidos | 7.506.880,29 | Servicios financieros, comercio al por mayor, suministro energético, construcción de edificios, actividades logísticas e industria química |
| Irlanda | 6.623.822,64 | Servicios financieros, seguros, reaseguros y fondos de pensión, actividades logísticas, actividades auxiliares a los servicios financieros e ingeniería civil. |
| Turquía | 5.460.613,93 | Servicios financieros, seguros, reaseguros y fondos de pensión, industria química, comercio al por mayor y metalúrgica y fabricación de productos de hierro |
| Polonia | 5.128.176,71 | Servicios financieros, actividades auxiliares a los servicios financieros y construcción de edificios. |
| Chile | 5.034.366,79 | Programación, consultoría y otras actividades relacionadas, suministro energético, servicios financieros, seguros, reaseguros y fondos de pensión e ingeniería civil. |
| Países Bajos | 4.074.388,21 | Extracción de crudo de petróleo y gas natural, servicios financieros, fabricación de productos farmacéuticos, comercio al por mayor y suministro energético. |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del datainvox operaciones no ETVE (2015)

Por detrás de Brasil aparecen dos potencias económicas europeas como principales objetivos de la expansión internacional para las empresas multinacionales españolas: Alemania y Reino Unido. En Alemania, las empresas del sector de la construcción encabezan las inversiones de empresas españolas que han visto en el país germano una vía de ingresos ante la caída de la

construcción en España, aunque la mayor inversión llevada a cabo ha sido por parte de ACS a través de su filial Hochtief, en la que ha ido aumentando su participación en el accionariado desde el 25,1% de 2007 hasta el 66,5% en 2015 (71,7% en 2016). El resto de inversiones de constructoras españolas (FCC y OHL entre otras) ha sido mediante consorcios con otras empresas españolas o europeas para la construcción de grandes proyectos, entre ellos el túnel que unirá Alemania con Dinamarca. Aunque existen bastantes sectores implicados internacionalmente en Alemania, la mayoría de las inversiones realizadas por las empresas españolas en la presente década son del ya mencionado sector de la construcción y del sector financiero, donde el Banco Santander, bajo su filial Consumer, ha llevado a cabo la expansión de su negocio de tarjetas de crédito y *renting*.

Por su parte, el Reino Unido ha sido atractivo para dos empresas en concreto relacionadas con el tráfico aéreo: Iberia (IAG tras su fusión con British Airways), que ha invertido en el país anglosajón como parte de su proyección de fusión con la aerolínea británica BA y BAA (filial del Grupo Ferrovial), que es el gran operador aeroportuario de las islas británicas al gestionar los principales aeropuertos (Heathrow, Stanstead, Glasgow y Aberdeen). A diferencia de Alemania, existen importantes inversiones de empresas multinacionales procedentes de varias industrias, constituyendo pues, un mayor atractivo para más empresas españolas que desean internacionalizarse en Europa. Dicho esto, se ha de resaltar los planes de internacionalización seguidos por empresas como Acciona (que mediante una *international joint venture* junto a las británicas Interserve PLC y Atkins Water gestionan el tratamiento de aguas del Río Támesis), Iberdrola (que gracias a inversiones tipo *greenfield investment* ha levantado varios parques eólicos tanto *inshore* como *offshore*), Aguirre Newman, Pontegadea y Renta Corporación en el sector inmobiliario (principalmente en los segmentos de mercado de locales, naves, oficinas y centros comerciales) y el Banco Santander, que sigue con su proceso de internacionalización en el Reino Unido a través de sus tres filiales adquiridas (Abbey, Alliance & Leicester y Bradford & Bingley), ya consolidadas bajo la marca global Santander (Santander UK).

El gran cambio de tendencia entre las empresas españolas es la firme apuesta que están realizando a través de sus estrategias de internacionalización en Norte América, con especial atención a Estados Unidos (en valores relativos de IDE española emitida), ya que Canadá concentra más IDE española pero en un menor número de empresas. Estas inversiones, como refleja la Tabla 9, se centran en las actividades auxiliares a las actividades de extracción, las mismas actividades de extracción de crudo de petróleo y gas natural, los servicios financieros y las actividades inmobiliarias. La principal operación llevada a cabo por las empresas españolas

en Canadá durante el periodo estudiado fue la adquisición del 100% por parte de Repsol de la empresa canadiense Talisman Energy en 2014, lo que hizo que el montante de inversiones totales en Canadá en la presente década se disparase tras el desembolso de los 6.640 millones de euros. Además de estas industrias, las empresas pertenecientes a la industria de ingeniería civil también han penetrado en el país canadiense de diferente manera, destacando que casi todas las empresas más importantes de España tienen presencia en Canadá, como OHL, Ferrovial, Dragados, Acciona, Abertis o Cintra, ya sea bajo filiales, *international joint ventures* o consorcios. Otras empresas importantes con inversiones en el país nortamericano son la química Cepsa, las alimenticias Leche Pascual, Freixenet y Ebro Foods (inviertiendo en sus filiales tras la adquisición de varias marcas), Inditex bajo la apertura de puntos de venta a través de la marca Zara, la aseguradora Mapfre, la joyera Tous, la empresa de servicios informáticos Panda Security, la farmaquímica Grifols y la fabricante de electrodomésticos Fagor.

Por su parte, aunque Estados Unidos presenta una ligera menor inversión, si descartamos la adquisición de Repsol comentada anteriormente, es el país con el mayor atractivo para las empresas multinacionales españolas de esta década, ya que muestra una mayor diversidad en el origen de la inversión. Las empresas con mayores inversiones en la primera economía mundial son las pertenecientes al sector financiero, en el que tanto el Banco Santander a través de su filial americana (Santander Bank, tras la adquisición del cien por cien de la empresa estadounidense Sovereign entre 1999 y 2009) como el BBVA (por medio de su filial BBVA Compass) han apostado fuerte por el potencial de crecimiento del mercado norteamericano tras la crisis vivida en 2008, operaciones apoyadas por la marca España, siendo patrocinadores oficiales de eventos tan importantes como la NBA (BBVA) o la MLS (Banco Santander). Detrás de las empresas financieras se encuentran las dedicadas al comercio al por mayor, como por ejemplo las vinícolas (Bazán & Bazán, Bodegas Riojanas o Felix Solis) o las de alimentación (Ebro Foods, Viscófán, Delaviuda y Pescanova); las empresas energéticas de suministro eléctrico (Iberdrola y Endesa); las empresas constructoras de edificios (con ACS por medio de su filial Dragados como máximo exponente) escoltada a su vez por empresas de actividades auxiliares de la construcción (con la cementera Portland y Grupo Eulen a la cabeza); las empresas logísticas y de actividades similares como Gesaworld Group, Balearia, Proinlosa o TSS; y las empresas químicas y derivados, siendo inversiones muy diversificadas desde actividades muy diversas como la farmaquímica (Euromed, Laboratorios Salvat o

Pharma Mar), pinturas y barnices (Merquinsa Mercados Químicos), productos químicos (Fluidra o Grifols) o fertilizantes (Agritecno Fertilizantes).

Aunque ya se han mencionado a una gran cantidad de empresas españolas que han apostado por internacionalizarse en los Estados Unidos pertenecientes a los sectores más proclives en esta región, se han de destacar otras tantas de manera más independiente a lo que lo ha hecho su propia industria, ya que han intensificado sus inversiones en la región durante la presente década. Estas empresas son: Airbus Military (aeronáutica), Gestamp y Grupo Albatros (automoción), Restalia (hostelería), AC Hoteles (hoteles), Adolfo Domínguez, Inditex y Mango (textil y complementos), Agencia EFE, El Mundo e Hispavista (comunicación), Santillana (Editorial), Altadis (tabacalera), Grupo Barceló y Amadeus a través de la adquisición de AirIT y Navitaire (sector turístico), Consentino, Lladró, Roca o Porcelonosa (materiales de construcción y decoración), AIG (aerolíneas), Jofemar (bienes de equipo), Joma Sport (artículos deportivos), Konik (robótica), Mahou (otras bebidas alcohólicas), Mapfre (seguros), New Biotechnic (Biotecnología), Fagor (fabricación de electrodomésticos) o Panda Security e Informática El Corte Inglés (servicios informáticos), entre otros.

Finalizando el análisis de los diez países más atractivos para las empresas multinacionales españolas en lo que va de década, encontramos la evidencia de que Europa sigue absorbiendo la mayoría de las inversiones directas extranjeras españolas, ya que Irlanda, Turquía, Polonia y los Países Bajos cierran el top 10. De estos países, se observa que las empresas financieras, de seguros, reaseguros y fondos de pensión son las más propensas a internacionalizar sus actividades en tales países, como por ejemplo la penetración y crecimiento en estos mercados de empresas como Bankia, BBVA, Banco Santander, Banco Popular, Banco Sabadell y Mapfre. Aún así, no son las únicas que muestran una dinámica internacional activa, ya que empresas ligadas a la ingeniería civil, a la industria química, la consultoría, el comercio al por mayor y el suministro eléctrico han intensificado su actividad internacional en estos cuatro países, destacando empresas como Auren, Endesa, Agbar, Cromogenia Units, Dia, El Corte Inglés, Eptisa, Getinsa, Indra, La Seda de Barcelona, Logista, J&A Garrigues, Laboratorios Calier, Grifols o Gamesa, entre otras. Por su parte, Chile ha sido el segundo país más atractivo de Latinoamérica gracias a un atractivo mercado interno, por delante de países como México, Argentina o Colombia, donde empresas pertenecientes a los sectores de programación, consultoría y otras actividades relacionadas, suministro energético, servicios financieros, seguros, reaseguros y fondos de pensión e ingeniería civil han sido las más proclives a comprometer sus recursos en el país. Entre las empresas más activas en inversiones en el

territorio chileno destacan Abengoa, Abertis, Acciona, Agbar, Banco Santander, Endesa, Eulen, Grifols, Idom, Indra, Mapfre, Miguel Torres, OHL y Telefónica.

A pesar de las subidas en inversiones de empresas multinacionales en países como Estados Unidos o Alemania, éstas no pueden explicar por sí solas el descenso que han experimentado otras regiones como Latinoamérica, Europa del Este o Asia, sino que hay que analizar para ello más en profundidad otras causas ligadas a la propia economía española, como es el caso de la mejora de la competitividad de las empresas españolas. Este hecho es posible a día de hoy gracias a la contención de los costes laborales (bajada de los costes salariales unitarios un 1,3% en 2014 según datos de la OCDE) vía salarios que sigue una tendencia totalmente contraria a su homónima china. Además de este factor, otros como la experiencia, la mejora en la fiabilidad en los procesos de producción, el conocimiento, la innovación y las mejoras tecnológicas en las infraestructuras y el transporte han supuesto un impulso en la competitividad de la economía española que ha provocado no sólo que empresas que parecían que iban a cerrar sigan en activo (como por ejemplo Privet Sport en el sector textil) o el nacimiento de otras tantas (por ejemplo en el sector de comercio al por menor), sino además, que otras empresas que habían apostado por internacionalizar ciertas actividades de su cadena de valor hayan relocalizado tales actividades en España (como por ejemplo Telefónica, relocalizando sus *call centers* en España anteriormente localizados en países latinoamericanos bajo la dirección de su filial Atento), desinviertiendo en territorios internacionales. En lo que va de década, los sectores de actividad económica que más han realizado esta estrategia de recolocación de inversiones han sido la industria textil, la de los calzados, la juguetera y el telemarketing, proceso en el que han intervenido tanto grandes como pequeñas y medianas empresas.

4.5. La empresa multinacional española a través de la literatura

La internacionalización de la empresa española ha sido estudiada de manera profunda desde hace más de dos décadas por autores pertenecientes a diferentes ramas del conocimiento de la empresa, desde la dirección y estrategia de la empresa hasta la gestión de los recursos humanos. Dada la importancia que ha tenido la empresa multinacional española en la primera década del siglo XXI, sobre todo por su extensión por Latinoamérica, los académicos centraron su estudio en el análisis de las grandes multinacionales, para, a posteriori, centrarse en las empresas de menor tamaño. El proceso de internacionalización de la empresa multinacional española llevó una dinámica estable a lo largo de las décadas de los setenta y ochenta, aunque

a partir de 1986, con la entrada de España al germen de la UE, el proceso de internacionalización despegó, mostrando un fuerte proceso acelerado en la década de los noventa motivado por diferentes factores (Pla y Escribá, 2005). En términos agregados, el 75% de las inversiones directas extranjeras españolas han estado concentradas en las actividades dominadas por las grandes empresas, como son la electricidad, agua, gas, extracción y refino de petróleo, transporte y comunicaciones, construcción y servicios financieros. En estos grandes sectores de la actividad económica se encuentran las grandes multinacionales españolas incorporadas a los rankings de UNCTAD, Fortune, Business Week, etc., atendiendo, por ejemplo, al volumen de activos en el exterior, la capitalización bursátil... Junto a estas empresas de gran tamaño se encuentra una serie de empresas de menor tamaño pertenecientes a diferentes sectores de la economía, con una fuerte y muy dinámica presencia en los mercados exteriores (Durán, 2006).

Desde el inicio de la crisis económica española originada en 2008, la mayor apertura al exterior de la economía española y la internacionalización de sus empresas son las principales palancas de crecimiento sostenible a largo plazo. La economía española y sus empresas tienen que vender más y mejor en los mercados internacionales, en base a las marcas, la diferenciación del producto, la innovación y el mayor valor añadido que puedan aportar respecto a otras empresas internacionales, ya que no pueden competir vía precios con las empresas asiáticas, siendo inviable el posicionamiento *low cost*. Esta situación hace que el desarrollo del proceso de internacionalización bajo la marca *made in Spain* compense la pérdida de competitividad (vía precio) y la caída de la productividad producida durante la primera década de este nuevo siglo (Cerviño y Baena, 2011). Las empresas han internacionalizado sus actividades a través de la unión de su marca e imagen con la de España, colocando hasta diez empresas en el ranking de las 500 mayores empresas del mundo que elabora la revista Fortune (2009), cuando a inicios de la década de 1990 no había ninguna. Esto prueba las mejoras competitivas de muchas empresas españolas en sus respectivos sectores de actividad, situándose muchas de ellas entre las líderes de su industria a nivel global. A pesar de ello, muchos sectores y empresas españolas aún estaban poco diversificados y con productos poco diferenciados hace apenas 10 años, siguiendo una estrategia internacional basada en costes y con una escasa inversión en I+D+i (Guillén, 2006).

Una de las consecuencias de la mejora de la marca España se debe a las inversiones y al buen hacer de las empresas en la región latinoamericana, ya que ha sido un “trampolín” para muchas empresas para posteriores inversiones en EE.UU. o en Europa (Plá Barber, 2012). El

auge espectacular de las multinacionales españolas hacia Latinoamérica generó fuertes conexiones a nivel empresarial entre Latinoamérica y Europa, tanto a nivel económico-empresarial como a nivel político y diplomático. Las empresas españolas han invertido en “filiales trampolín” en Latinoamérica, que son filiales que convierten las ventajas de localización del “país trampolín” en una ventaja específica de la filial. Para conseguir tal ventaja, las multinacionales españolas desarrollaron un conocimiento experimental relevante especializado (tácito y específico) y lo más importante: valorado por la empresa matriz y el resto de filiales. Este logro se ha conseguido por medio de una mayor autonomía en la toma de decisiones y cierta disposición de recursos adicionales, mayores que otras filiales (Guillén, 2005). A pesar de ello y de los esfuerzos desde diferentes ámbitos (políticos, económicos, culturales, empresariales...) de tratar de reenfocar la marca España, la imagen de España ha estado y está altamente vinculada a factores relacionados con el sector turístico y hostelero. Para los europeos, España es un país de ocio y de entretenimiento, divertido y abierto, mostrando una alta valoración de nuestro país. Por otro lado, los latinoamericanos perciben a España como un país progresista, pero arrogante e incluso distante, forzando tal visión la historia en común y el propio desarrollo de las multinacionales españolas en la región (González y Casilda, 2002). Por lo tanto, la asignatura pendiente es la reconducción de la imagen de la marca España que pasa, sin perder los valores idiosincráticos, por construir percepciones de mayor calidad, confianza, innovación y buen valor.

Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades se enuncia que las capacidades son la base de la información y del conocimiento, los cuales no se deterioran con el uso y el paso del tiempo y sirven para sostener una ventaja competitiva en el tiempo. Esto hace que la ventaja competitiva de la empresa esté basada en su capital específico, que viene configurado por el conjunto de bienes específicos y por el conjunto de ventajas que pueden agruparse por su naturaleza en capital comercial, tecnológico o directivo (Durán, 2005; Aragón *et al.*, 2013). Desde este prisma, la empresa se siente motivada para transferir a nivel internacional sus recursos y capacidades únicas (Campa y Guillén, 1999; Delgado *et al.*, 2004; Aragón *et al.*, 2013), impulsada además, por una dinámica competitiva internacional fuerte, siendo la tecnología y el marketing las fuentes de mayor diferenciación (Plá y Escribá, 2005; Fayos, *et al.*, 2011; Cerviño y Baena, 2011). Como resultado de esto, las empresas tienden a poner sus capacidades a disposición de las unidades de negocio establecidas en el exterior con el objetivo de explotarlas y conseguir una ventaja competitiva sostenible en el país extranjero, siendo incluso un factor dinamizador de la formación de alianzas internacionales (Camisón y Villar, 2008).

La evidencia empírica disponible nos dice que el conocimiento internacional de la marca incrementa la posibilidad de crear filiales comerciales en el exterior, en base a su capital comercial (Pla Barber, 2001; Fayos *et al.*, 2011). En este sentido, se ha de citar la obra de López y García (1998), en la que se observa que las empresas que más invierten en publicidad son las que poseen más de una filial en el extranjero, además de los estudios relacionados con el desarrollo de marca e internacionalización llevados a cabo por Pulido y Ramiro (2010) y Bonet (2013). La creación de una marca con renombre internacional es uno de los principales factores del éxito de las operaciones internacionales de una empresa, en lo que la empresa multinacional española ha desarrollado una estrategia de integración vertical, lo cual le ha permitido alcanzar un renombre internacional en ciertos nichos de mercado. Otro de los factores internos que proporciona una ventaja competitiva estable y duradera es la tecnología. Existen diversos trabajos (Durán, 1996, 2002; Galán y González, 2001; Pla Barber, 2001; López, 2007) que han resaltado la evidencia de esta afirmación, demostrando una relación directa entre el esfuerzo tecnológico y la multinacionalización de la empresa. No obstante, los estudios realizados a nivel mesoeconómico demuestran una débil correlación entre la especialización sectorial de la salida de inversión y el esfuerzo tecnológico (Molero, 1999). A pesar de ello, Durán y Úbeda (2003), Fuentes *et al.*, (2007) y Pérez y Espasandín (2014) comprueban que la inversión en innovación y la percepción que los directivos tienen sobre sus capacidades tecnológicas explican la decisión de invertir en el exterior. En términos de capacidad humana, estudios realizados (Durán y Úbeda, 2003; Lillo *et al.*, 2007; Fayos *et al.*, 2011) verifican que las empresas con mayor cualificación entre sus directivos y empleados tienen una mayor tendencia a internacionalizar sus actividades, aunque la empresa carezca de marca renombrada o de una determinada tecnología diferenciadora.

Dada la amplia y fuerte competencia existente en casi todos los sectores económicos, las empresas multinacionales españolas han tenido que reflexionar en algún momento sobre internalizar sus actividades a otros países, es decir, deslocalizar sus actividades a otras áreas geográficas donde de manera global, puedan aumentar o reforzar su competitividad en base a las ventajas de propiedad que poseen. Lo que empezó siendo una moda que tenía lugar en procesos industriales, en sectores consolidados con tecnologías maduras o bien en actividades de *back office* o *call centers*, ha acabado siendo un recurso para todas las multinacionales españolas, viéndose implicadas actividades de diferente índole y de alto valor añadido de la cadena productiva, como son el I+D+i, el diseño, la gestión del conocimiento, el análisis de negocios (Cuervo, 2006). En gran parte, la deslocalización de la actividad empresarial española hacia otras economías mediante las inversiones directas extranjeras realizadas por las

empresas multinacionales españolas son explicadas por una serie de factores que pueden resumirse en los siguientes (Cuervo, 2006):

- La deslocalización se ha visto incentivada por la existencia de capital social, de relaciones duraderas de confianza, de redes sociales y de la escasa conflictividad laboral.
- Búsqueda de incentivos a la inversión, por medio de subasta mundial con el objetivo de atraer a empresas a base de ventajas fiscales, como las subvenciones a la inversión, tipos impositivos de sociedad bajos...

En cuanto a la localización, las empresas multinacionales españolas, en comparación con las empresas del entorno europeo, poseen una mayor diversificación geográfica basada en una mayor dotación de activos creados, por lo que sus filiales (tanto comerciales como de producción) se encuentran localizadas en muchas regiones geográficas diferentes (Aragón *et al.*, 2013; Úbeda y Durán, 2013; Durán, 2014). La experiencia internacional previa de carácter comercial, pero sobre todo de fabricación, fortalece los cimientos tanto de la internacionalización como de la diversidad geográfica de las multinacionales españolas (Durán y Úbeda, 2001, 2003). El perfil geográfico responde a cierta tipología diferenciadora de inversiones directas, tanto en el modo de entrada como en el nivel de la integración con la matriz, como se contempla en la Tabla 10.

Tabla 10. Perfil estratégico y geográfico de la IDE española

| Destino de la IDE | Causa de la IDE | Tipo de filial | Ventaja competitiva |
|-------------------------|---|------------------------------------|---------------------------------------|
| Estados Unidos | Penetración de mercados Búsqueda de activos estratégicos | Producción horizontal Comercial | Tecnológica Directiva |
| Iberoamérica | Penetración de mercados Valor estratégico | Producción horizontal Comercial | Tecnológica Comercial Directiva |
| Magreb | Factores (costes) | Producción | Tecnológica Directiva |
| Sudeste Asiático | Factores Penetración de mercados | Producción Comercial | Comercial Directiva |
| Europa | Penetración de mercados | Comercial | Directiva |

Fuente: Durán Herrera (2002)

Además de estos factores, a la hora de elegir una localización donde realizar la inversión, las empresas analizan otros factores clave. En la toma de decisiones de la multinacional española, uno de los factores con mayor peso en la elección de la localización de la inversión ha sido el riesgo político, en el que se tienen en cuenta las libertades económicas, la corrupción y las

restricciones (Jiménez *et al.*, 2011). Con ello, a pesar de que los países europeos se caracterizan por tener un mercado con menor potencial que el de las economías emergentes (Brasil, China, India y Rusia, entre otros), su mayor poder adquisitivo, su estabilidad política y social, y el desarrollo de las instituciones e infraestructuras favorecen su elección por parte de las empresas españolas. En el caso de la presencia de empresas españolas en Latinoamérica, la toma de decisión sobre en qué país realizar la inversión se realiza en base al número de empleados, la solvencia, el crecimiento del PIB del país y el índice de libertad económica (Bengo y Sánchez, 2003). Además de estos factores, de manera generalizada para toda la región se observa que los procesos de desregulación y privatización llevados a cabo por las economías de la región han influido positivamente en el establecimiento de la empresa multinacional española en Latinoamérica (Treviño y Mixon, 2004; Galán *et al.*, 2007; Serrano, 2013; Uharte, 2014). Por el contrario, un mayor índice de corrupción y un mayor riesgo político influyen negativamente sobre la realización de cualquier tipo de inversión directa (García y Guillén, 2008). El área geográfica norteamericana está caracterizada por ser atractiva para las multinacionales españolas con motivo de las amplias libertades económicas, mientras que la región asiática ofrece su alto potencial de mercado como principal atractivo (Jiménez *et al.*, 2010). Además de la gran población que tienen las grandes economías asiáticas, el cada vez mayor nivel adquisitivo de las clases medias de China e India, así como la cada vez mayor apertura al exterior de sus economías, influyen de manera positiva en la implantación de una empresa española en suelo asiático.

Si se analiza el tamaño de las empresas multinacionales, se pueden observar comportamientos diferenciados, ya que un mayor tamaño de la empresa influye positivamente en la internacionalización y en el establecimiento de una filial de venta a largo plazo, aunque su influencia aún es mayor si se observa la tendencia de las inversiones directas en actividades productivas bajo filial (Laborda y Salas, 2010; Fayol *et al.*, 2011). El tamaño es, pues, un factor clave para elegir la filial como modo de entrada, siendo contrastado por el sector de pertenencia de las empresas que más apuestan por este tipo de inversión directa en el extranjero, característicos de grandes empresas y antiguas empresas estatales: construcción, servicios de agua, electricidad y gas, servicios financieros y servicios diversos. No solo importa el sector de origen, sino también la localización de destino de la inversión, ya que la psicología juega un papel de peso, incrementándose la probabilidad de abrir filiales a menor distancia psicológica (Pla-Barber, 1999; Palmero *et al.*, 2011).

Como muestra la Tabla 11, la evidencia empírica sobre la fragmentación internacional de la producción es muy extensa (Minondo y Rubert, 2001; Gómez *et al.*, 2006; Canals, 2006; Gandoy y Díaz, 2007; Cadarso *et al.*, 2009; Martínez y Merino, 2014), centrándose la mayoría de los trabajos en la industria, aunque durante la segunda mitad de los noventa se intensificó el *offshoring* de servicios (Canals, 2006). El mismo autor observa un retroceso del *offshoring* en comparación con la década anterior explicada en parte por la desaceleración de este fenómeno en el sector servicios y la disminución del mismo en las manufacturas, mientras que otros estudios no aprecian dicha reducción, aunque no explican el porqué del descenso (Díaz Mora *et al.*, 2007).

Tabla 11. Evidencia empírica del offshoring en la industria española

| Autores | Período | Indicador | Principales resultados |
|--|-----------|---|--|
| Minondo y Rubert (2001) | 1980-1994 | Consumos intermedios importados Consumos intermedios totales | Fuerte aumento del <i>offshoring</i> . Ramas protagonistas: metálicas básicas, textil y vestido, papel y artes gráficas, alimentación, productos metálicos y vehículos de motor |
| Gómez <i>et al.</i>, (2006) | 1995-2000 | Consumos intermedios importados Producción | Importante crecimiento del <i>offshoring</i> . Ramas protagonistas: maquinaria de oficina y ordenadores, componentes electrónicos, maquinaria y equipo mecánico, otro material de transportes y textil, confección y peletería |
| Canals (2006) | 1995-2004 | Consumos intermedios importados Consumos intermedios totales | Tenue crecimiento del <i>offshoring</i> de materiales que contrasta con el <i>offshoring</i> de servicios, más dinámico entre 1995-2000. Retroceso en la difusión del <i>offshoring</i> entre 2000-2004. |
| Díaz Mora <i>et al.</i>, (2007) | 1995-2004 | Consumos intermedios importados Producción | Destacado crecimiento del <i>offshoring</i> en 1995-2000 y estancamiento en 2000-2004. Ramas protagonistas: maquinaria de oficina y ordenadores, material electrónico, vehículos de motor, confección y peletería y madera y muebles |

Fuente: Godoy y Díaz (2007)

La evolución de esta estrategia en la industria española muestra disparidades en el comportamiento de la empresa multinacional española, como se aprecia en la Tabla 11, teniendo todos ellos algo en común: la maximización del beneficio (Cadarso *et al.*, 2009). Este tipo de inversión viene motivado por el aumento de la competencia entre las empresas y la necesidad de una mayor flexibilidad de la estructura de la empresa para adaptarse de una manera más sencilla a un entorno cada vez más cambiante. Esta deslocalización de las actividades de la cadena valor se ha intensificado en las últimas dos décadas como consecuencia de la reducción de los costes logísticos, así como por la eliminación de las

barreras al comercio internacional, la variabilidad en las ventajas comparativas que cada región genera y la posibilidad de explotar economías de escala (Merino, 2008).

A lo largo de la década de los noventa y durante la primera década del presente siglo, han ido consolidándose las alianzas estratégicas y las *international joint ventures*, tanto a escala mundial como nacional, como alternativa a las formas de entrada basadas en el crecimiento orgánico de la empresa. Las empresas españolas no han sido pues, indiferentes a las tendencias del mercado internacional, aunque resulta difícil medir el impacto de cada una de las *international joint ventures* realizadas. No obstante, existen diversos estudios (García, 2004; de Marchi, 2012) que han analizado este tipo de inversión desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, en su análisis García (2004) obtuvo que dos de cada tres alianzas eran locales; un 27% globales y un 5% domésticas, variando los porcentajes según el tamaño de las empresas. Más adelante, López (2007) distinguió entre tres tipos de alianzas: (1) domésticas, (2) locales y (3) globales. Por su parte, Vidal (1999) concluyó que las alianzas tenían como propósito el intercambio recíproco de negocio y de redes comerciales entre los socios regulados en base a contratos, siendo característicos del sector financiero, mientras que Arroyabe y Arranz (2001) identifican tres posturas que adoptan las empresas españolas en las alianzas internacionales: (1) ofensiva, (2) defensiva y (3) estática. Fernández y Nieto (2005) afirmaron a su vez que las empresas multinacionales españolas buscan mediante las alianzas estratégicas internacionales superar las barreras que se crean a la hora de internacionalizarse, como el tamaño de la empresa y las características de los mercados internacionales, sobre todo aquellos caracterizados por ser más distantes tanto geográfica como culturalmente hablando. Estudios más recientes, como el llevado a cabo por Melo *et al.*, (2012), ponen de manifiesto la necesidad de un aprendizaje organizativo en la gestión de las alianzas estratégicas internacionales como condición para que éstas sean fructíferas. Estos autores concluyen en su estudio que el mayor compromiso organizativo, la orientación hacia el aprendizaje y la experiencia internacional previa influirán positivamente en que las empresas realicen con éxito alianzas internacionales.

El último de los modos de entrada objeto de estudio en el presente trabajo de investigación son las adquisiciones y fusiones internacionales, inversiones que las multinacionales españolas han realizado con mayor intensidad desde la década de los noventa, hecho motivado igualmente por un aumento de la competitividad internacional (Martínez y Tejerina, 1999). A la hora de realizar una inversión de este tipo, la distancia cultural juega un papel importante en elegir entre este modo de entrada u otro. Por ejemplo, en comparación con las

international joint ventures, las multinacionales españolas han realizado un menor número de fusiones y adquisiciones a medida que la distancia cultural aumenta, aunque la probabilidad de realizar una operación de compra o fusión aumenta si ésta era parcial (López y García, 2001; Poza *et al.*, 2012). A pesar de ello, la probabilidad de realizar una operación de fusión o adquisición internacional aumenta a medida que la empresa va acumulando experiencia en los mercados extranjeros. Esta acumulación de experiencia permite a la empresa estandarizar los procesos de transferencia de sus ventajas de propiedad hacia las empresas adquiridas o fusionadas, desarrollando de manera paralela una serie de rutinas organizativas para la integración de las empresas adquiridas, sobre todo en industrias manufactureras. Las adquisiciones, tanto parciales como totales, del capital social de una empresa extranjera es la forma más habitual elegida por las grandes empresas, ya que facilitan el acceso a recursos externos de los que carecen (García, 2004). Según García (2004), las adquisiciones españolas se dividen en dos clases: (1) parciales puras y (2) las adquisiciones compartidas. Si las adquisiciones parciales se caracterizan únicamente por la adquisición de un determinado porcentaje de capital, en las adquisiciones compartidas realizadas por las multinacionales españolas se distinguen dos procesos secuenciales. Es decir, en primer lugar se lleva a cabo un acuerdo de cooperación o alianza estratégica entre las empresas adquirentes por el que toman la decisión de llevar a cabo la adquisición conjuntamente y especifican los términos en los que se ejecutará el mismo. Y, en segundo lugar, se llevará a cabo el proceso de adquisición propiamente dicho.

La distancia cultural entre el país receptor de la inversión y España es un factor importante que no solo influye sobre las inversiones directas extranjeras, sino que también lo hace sobre las exportaciones. Si a mayor distancia cultural, mayores son las cantidades exportadas por la multinacional española respecto al montante de las inversiones directas, menores son también el número de filiales que la multinacional española establece en tales entornos (García y Guillén, 2012; Úbeda y Durán, 2013). Por ello, parece lógico decir que las empresas con un mayor número de filiales en el exterior tiendan a exportar a países culturalmente más próximos, mientras que la distancia entre la matriz y sus filiales aumenta a medida que se incrementa el número de filiales por parte de la empresa. Atendiendo pues a la inversión realizada por una empresa en función de la distancia cultural existente entre el país destino y el país origen de la inversión, se tiene, además, que las inversiones realizadas en países culturalmente cercanos a España son valoradas por los mercados de valores como positivas, generando una rentabilidad anormal del 0,5% en el mismo día en que se anuncia la inversión. Por el contrario, la rentabilidad asociada a las inversiones que se han llevado a cabo en países

culturalmente más distantes con España obtienen rentabilidades negativas (López y García, 2004). Para realizar este tipo de inversiones en países culturalmente distantes, las capacidades de contextualización se vuelven necesarias, todas ellas derivadas de la experiencia internacional, constituyéndose la experiencia internacional como una ventaja competitiva.

Este conocimiento de los mercados exteriores permite desarrollar una estrategia internacional en el que, progresivamente, la empresa compromete un mayor número de recursos en el exterior, a pesar de la lejanía cultural. Desde esta perspectiva, la exportación es considerada una forma generadora de experiencia internacional, que sirve de trampolín para la creación de filiales en el exterior (Pla Barber, 2001; Galán y González, 2001; Durán y Úbeda, 2003; Durán, 2005; Aragón *et al.*, 2013). Finalmente, se observa que cuanto más alto sea el nivel de diversificación de las exportaciones, mayor es la probabilidad de invertir en el exterior (Alonso y Donoso, 1998; Durán, 2005). Estos resultados ponen de relieve que no solo los activos tangibles, sino que también los activos intangibles y las capacidades, juegan un papel fundamental en la multinacionalización de la empresa (López y García, 1998; Rialp, 1999; Galán y González, 2001; Durán y Úbeda, 2003; Durán, 2006; García y Guillén, 2012; Aragón y Monreal, 2014). Además de tomar la decisión de internacionalizar o no las actividades de una empresa, también se ha estudiado la celeridad con que se lleva a cabo un proceso de internacionalización. Pues bien, uno de los factores que más influyen en la aceleración de un proceso de internacionalización es la actitud de los directivos hacia tal proceso. Se ha comprobado empíricamente que una actitud positiva de los directivos incrementa la probabilidad de que la empresa comience o consolide un proceso de internacionalización, acelerando ambos procesos, mientras que una actitud negativa conlleva implicaciones de procesos de internacionalización más lentos. Además, aquellas empresas que compiten en el mercado en base a una fuerte diferenciación de marketing vinculadas a la marca, diseño, estilo y calidad (Ramón, 2010; Bonet, 2013), también verán acelerado su proceso de internacionalización, y no así si la empresa se diferencia en tecnología (Pla y Cobos, 2002).

Según los estudios de Guillén (2004) y Durán (1996; 1997, 1999), en España se pueden distinguir tres tipos diferentes de empresas multinacionales españolas: (1) las grandes empresas oligopolísticas, (2) las pequeñas y medianas empresas y (3) las cooperativas. Las grandes empresas oligopolísticas iniciaron su proceso de internacionalización una vez el mercado nacional se saturó, al tiempo que sus márgenes comerciales descendían y el nivel de competencia aumentaba como consecuencia de la entrada a la UE. La mayoría de estas empresas se expandieron por medio de adquisiciones (BBVA, SCH, Iberia, Iberdrola, Agbar,

Telefónica), aunque algunas otras decidieron llevar a cabo estrategias verticales para asegurarse los recursos que necesitaban para poder operar (Repsol, Gas Natural). El proceso de internacionalización de este tipo de empresas era pasivo, es decir, una vez que una empresa del sector se internacionalizaba, el resto de empresas la seguían a los mercados extranjeros, de acuerdo a los planteamientos del modelo de reacción oligopolística, basando su inversión en intangibles. La expansión de las pequeñas y medianas empresas a mercados internacionales ha seguido tendencias tanto horizontales como verticales. En el caso de las empresas medianas, en un grupo bastante amplio, se internacionalizaron con el objetivo principal de conseguir nuevos mercados gracias a sus patentes y tecnologías siguiendo una estrategia horizontal (Nutrexpa, Inditex, Ficosa, Chupa-Chups, Grupo Antolín, Ferrer Internacional), mientras que otras tantas empresas decidieron seguir una estrategia vertical para así poder asegurarse el suministro de los inputs necesarios para su actividad empresarial, buscando a su vez menores costes productivos (Pescanova, Indo, Grupo Tavex) o canales de distribución para todos los centros de producción de España (Freixenet). Por último, las cooperativas españolas han seguido una estrategia tanto horizontal como vertical, por las mismas razones que las pymes.

Desde el prisma teórico, el estudio de las empresas multinacionales, cada vez más, se está involucrando en el análisis tanto de las pequeñas y medianas empresas como de la empresa familiar. En el caso de la pequeña y mediana empresa, ésta se ha beneficiado de la marca España en su proceso de internacionalización, dada la dificultad de poder desarrollar y posicionar internacionalmente su marca, produciéndose un efecto de “fertilización cruzada” al desarrollar la marca de la empresa de la mano de la marca país (González y Casilda, 2002; Otero, 2013). La reducida internacionalización de la pequeña y mediana empresa es una realidad en España. A pesar del buen grado de internacionalización que muestran algunas de ellas, no es el suficiente para poder acelerar el crecimiento de la economía española. Las dificultades de este tipo de empresas para internacionalizar sus actividades son la competencia (Carr *et al.*, 2008), el tamaño (Mir *et al.*, 2008), la falta de recursos financieros (Camisón y Lucio, 2010), imagen y marca (Mir *et al.*, 2008; Llano, 2009) e investigación y desarrollo (Calderón *et al.*, 2012), aunque por otro lado hay evidencias empíricas que demuestran lo contrario (Aragón y Sánchez, 2005). Incluso la cualificación de los directivos de las pymes se caracteriza por ser inferior que la que tienen los directivos de las grandes empresas (Fernández y Revilla, 2010). Ante estos problemas, que sobre todo giran en torno a las dificultades para acceder a la financiación, los organismos públicos (Cámaras de Comercio, Ministerio de Economía y Competitividad, ICEX, ICO) han ideado una serie de instrumentos financieros y

planes de acción para poder facilitar la financiación de las pymes y potenciar su salida exterior (Calderón *et al.*, 2012). Además de estos organismos públicos, otros entes privados llamados *Business Angels* y empresas de capital riesgo han aparecido en los últimos 15 años para promover el emprendimiento, crecimiento y expansión internacional de la pequeña y mediana empresa española.

Por otro lado, al adentrarnos en el análisis de las empresas familiares, Fernández y Nieto (2005) observan que la primera generación de las empresas familiares es más reacia a invertir en el exterior, mostrando desde los primeros estadios del proceso de internacionalización una menor propensión a realizar actividades internacionales. Por ejemplo, si comparamos a las empresas familiares españolas con las no familiares, se observa que estas últimas tienen una mayor tendencia a realizar actividades internacionales, empezando por la exportación. Sin embargo, a medida que las siguientes generaciones asumen la dirección y el control de las empresas familiares, la dinámica cambia, dotando a la empresa de mayor estabilidad y mostrando una actitud cada vez más internacional (Claver *et al.*, 2007). No obstante, en estadios más avanzados del proceso de internacionalización y a medida que nuevas generaciones de la familia forman parte de la dirección, las empresas familiares españolas muestran mejores rendimientos que las empresas no familiares gracias a un mejor portfolio de productos y a una mejor diversificación de mercados (Olivares y Cabrera, 2006; Claver *et al.*, 2007; Muñoz y Sánchez, 2011, 2012).

Las empresas familiares españolas no se diferencian demasiado del resto de las empresas, ya sea en materia de capital, empleo o tecnología, con el pequeño matiz de que son algo menos intensivas en capital y presentan menores niveles de costes y de productividad. A pesar de esta nota negativa, el éxito de la empresa familiar según los expertos, reside en sus activos intangibles (organización y comercialización), que es la base de su competitividad e internacionalización (Guillén, 2005). Dicho proceso de internacionalización de la empresa familiar española se caracteriza por tener un marcado carácter gradual, empezando por las exportaciones y la ampliación de tal base de exportación, pasando por las *international joint ventures* (con socios conocidos o no) hasta llegar a realizar adquisiciones en el exterior. La adquisición de empresas extranjeras como modo de entrada se vio alentada por la incorporación de España a la UE, y la estrategia desarrollada mayoritariamente por empresas pertenecientes al sector de la alimentación y, en menor medida, por empresas de servicios, transportes, hoteleras e industriales. Mientras, sectores como la industria farmacéutica y la cultura han desarrollado en mayor medida la estrategia *international joint venture*. Para llevar

a cabo el proceso de internacionalización han influido de manera notable tres factores por encima de todos en la empresa familiar (Puig y Fernández, 2011): (1) la experiencia internacional acumulada, (2) la creación de tales empresas por parte de personas extranjeras y (3) la defensa coordinada de sus intereses a escala sectorial, local, regional, nacional e internacional.

A lo largo de toda la literatura (Costa, 2002; Hernández, 2006; Casilda y Llopis, 2009; Muñoz y Moral, 2013) sobre la internacionalización de las empresas españolas aparecen estudios relacionados con las implicaciones del paradigma ecléctico como marco de referencia para estudiar algunos sectores de la actividad económica. En el presente trabajo de investigación se destacan los estudios de Ramón (2002), en los que se demuestra la aplicabilidad del paradigma ecléctico para la industria hotelera. En tal estudio se pone de manifiesto que las cadenas hoteleras españolas se internacionalizan en base a la posesión de ventajas de propiedad respecto a sus rivales en el país destino, provenientes de la experiencia acumulada en las actividades desarrolladas en España. La estrategia seguida era la de promocionar y vender paquetes turísticos en países de baja renta al tiempo que se agotaban las posibilidades de los destinos turísticos tradicionales. Tal experiencia en la gestión de hoteles orientada hacia el turismo vacacional organizado, ha sido capaz de suplir hasta inicios de la primera década del siglo XXI la carencia de tener un buen posicionamiento de marca a nivel global, estrategia mal gestionada por los ejecutivos. Desde entonces, tras observar la necesidad de invertir mayores esfuerzos en promoción y posicionamiento integral de la marca, las empresas del sector se han centrado en potenciar su imagen de marca, posicionándose como referentes del sector no sólo en Latinoamérica, sino también en Europa.

CAPÍTULO 5

El nuevo marco conceptual de la empresa multinacional

5. El nuevo marco conceptual de la empresa multinacional

5.1. Introducción

El proceso de globalización de las actividades económicas y empresariales se viene caracterizando en las últimas décadas por su rapidez y extensa expansión a casi todos los países, lo que ha llevado a un aumento de las posibilidades de hacer negocios internacionales en cualquier parte del mundo, así como a una aceleración del comercio internacional. La globalización, además de aportar cosas positivas extiende y acelera las consecuencias de cualquier circunstancia negativa, como la profunda crisis financiera que comenzó en 2007 y que azota todavía a diversas economías mundiales. Este hecho ha ocasionado el cierre de muchas empresas, el traslado de otras tantas y el recorte en las plantillas del resto, llevando a cabo un aumento de la tasa paro, una excasa demanda interna y una alta incertidumbre en la economía española. Ello provoca que la única posibilidad de sobrevivir para muchas empresas españolas (entre ellas un gran número de pequeñas y medianas empresas) sea la internacionalización de sus actividades, bien por medio de exportaciones o de inversiones directas extranjeras. Mientras que tradicionalmente dicha decisión ha estado empujada por algunas situaciones tales como superar la saturación del mercado español (Lall, 1983; UNCTAD, 2006); seguimiento de clientes (Wells, 1983; UNCTAD, 2006); acceso a nuevos activos específicos del nuevo mercado (Fields, 1995; UNCTAD, 2006); aseguramiento del aprovisionamiento de recursos clave (Fields, 1995; UNCTAD, 2006); diversificación de riesgos (Lecraw, 1993); explotación de los activos intangibles de la empresa (Guillén, 2005; Goldstein *et al.*, 2007; Ramamurti y Singh, 2009); e incluso en algunos casos se ha justificado para mejorar la rentabilidad de la empresa (Geringer *et al.*, 1989). A día de hoy, la internacionalización de las empresas españolas se antoja necesaria para poder seguir compitiendo debido, entre otras razones, a la baja demanda interna de España.

De entre todas las teorías que tratan de explicar el proceso de internacionalización de las empresas multinacionales, destaca por encima de todas el paradigma ecléctico de Dunning, aceptado como el modelo más completo desarrollado hasta ahora. El presente trabajo de

investigación, como se ha señalado anteriormente, analiza y estudia el modo de entrada a nuevos mercados bajo la fórmula de la inversión directa extranjera, definida como la inversión en la que la empresa implica sus propios recursos y confiere un efectivo control en la gestión de las actividades desarrolladas. Tras haber realizado un repaso de manera general a las teorías de la internalización de la empresa y al paradigma ecléctico, en los siguientes puntos del trabajo se plantea la extensión del paradigma dando respuesta a las preguntas lanzadas por investigadores sobre las deficiencias que el paradigma ecléctico arroja, a pesar de ser el campo conceptual más completo para el estudio de la empresa multinacional y su internacionalización.

5.2. Extensión del “Modelo OLI” a “Modelo OLIM”

A la vista de las aportaciones de Buckley (1981), Rugman (1982), Casson (1993), Guisinger (2001), Dimelis y Lowi (2005) y Pin, H., Lin, S. y Lin, Y.C. (2010), de los trabajos empíricos de Anderson y Gatignon (1986), Agarwal y Ramaswami (1992), Erramilli y Rao (1990) y Kogut y Singh (1998), así como de los argumentos que se presentan en esta investigación, el paradigma ecléctico debe de ser analizado y revisado profundamente debido a las posibilidades existentes de mejora. Del presente trabajo se puede llegar a la conclusión de que el paradigma ecléctico de Dunning puede ser extendido con el fin de ser más completo y real, acorde con los tiempos y circunstancias que estamos viviendo en la actualidad. Una de las situaciones que el modelo OLI no llega a explicar es la forma en la que las empresas penetran (a través de IDE) en los nuevos mercados, ya que Dunning desarrolló el modelo bajo la perspectiva única de la filial.

Esta nueva variable, como se menciona en el párrafo superior, es la forma de entrada a nuevos mercados, y en concreto las ventajas competitivas que proporcionan cada tipo de inversión, representada por la letra M (del inglés “*modes of entry*”). Bajo esta nueva variable, se tiene en consideración la colaboración o cooperación entre empresas a la hora de hacer frente una inversión en un entorno no doméstico así como otros tipos de inversión, considerándose también las filiales. El paso que se propone de extender el modelo OLI tiene su lógica, ya que una vez que se ha decidido el país adecuado para realizar la inversión, se ha de elegir el modo bajo el cual se va a hacer efectiva dicha inversión. Dunning no contemplaba este paso, pues para él la única opción era la creación de una filial (productiva). Lo más parecido estratégicamente hablando a este punto que plantea Dunning es el porqué de la entrada en un nuevo mercado exterior, englobando cuatro posibilidades diferentes: (1) *resource seeking*, (2) *market seeking*, (3) *efficient seeking* y (4) *strategic asset seeking*.

Una de las extensiones más notorias del modelo OLI que ha tenido lugar hasta la actualidad ha sido la desarrollada por Guisinger (2001) en su obra *"From OLI to OLMA: Incorporating higher levels of environmental and structural complexity into the Eclectic Paradigm"*. Guisinger introduce dos nuevas variables al paradigma ecléctico: "M" como modos de entrada y "A" como *"geovalent adjustment"*. Por otra parte, considera la variable "I" como redundante en el modelo y la elimina, obteniendo así su modelo OLMA. A partir del trabajo de Guisinger, han sido algunos los autores que han seguido su propuesta a la hora de estudiar la internacionalización de las empresas y los factores que influyen a la hora de decidir el tipo de inversión que se ha de realizar, destacando entre ellos Stefanovic *et al.*, (2008) y Ferreira *et al.*, (2007, 2009). De los anteriores, destacan los estudios de Ferreira *et al.*, (2007), quienes se adentran en el estudio de los negocios internacionales a través de los factores que determinan la forma de entrada a nuevos mercados, determinados tanto por factores económicos como sociales (Granovetter, 1985), donde se ha de tener en cuenta la influencia de las instituciones locales a la hora formular la estrategia de entrada, además de todos los factores internos de la empresa.

El modelo propuesto por Guisinger puede ser debatido, y desde el punto de vista del investigador de este trabajo se hace, en el sentido de que no introduce la variable "internalización" (I) y las ventajas que produce cuando una compañía internaliza sus actividades. De acuerdo con los trabajos empíricos basados en las teorías de los costes de transacción y de la internalización (Buckley y Casson, 1976; Anderson y Gatingnon, 1986; Hennart, 1991; Erramilli y Rao, 1990; Makino y Neupert, 2000), la elección entre un tipo u otro de estrategia de entrada puede venir condicionada por las ventajas provenientes de la internalización de las actividades. Por ello, desde el punto de vista de esta investigación, no se debe plantear un modelo de internacionalización sin incluir dicha variable. Guisinger (2001) no hace más que seguir la corriente teórica de las escuelas del *management* y la estratégica, admitiendo la existencia de un entorno dinámico, el surgimiento de nuevas variables internas de la empresa (tenidas en cuenta como estratégicas en la toma de decisiones), como son las decisiones de los *managers* o gerentes, ignoradas por los autores más clásicos y por el propio Dunning. Por ejemplo, el mejor acercamiento a la empresa multinacional de la teoría del *managemet* es el propuesto por Yves Doz y C.K. Prahalad de principios de los años 90.

Sus estudios sobre la diversificación de las corporaciones multinacionales resaltaron la poca atención puesta, tanto conceptual como teóricamente, en el análisis de la diversificación de las empresas multinacionales y su gestión (Doz y Prahalad, 1991). En su artículo, proponen un

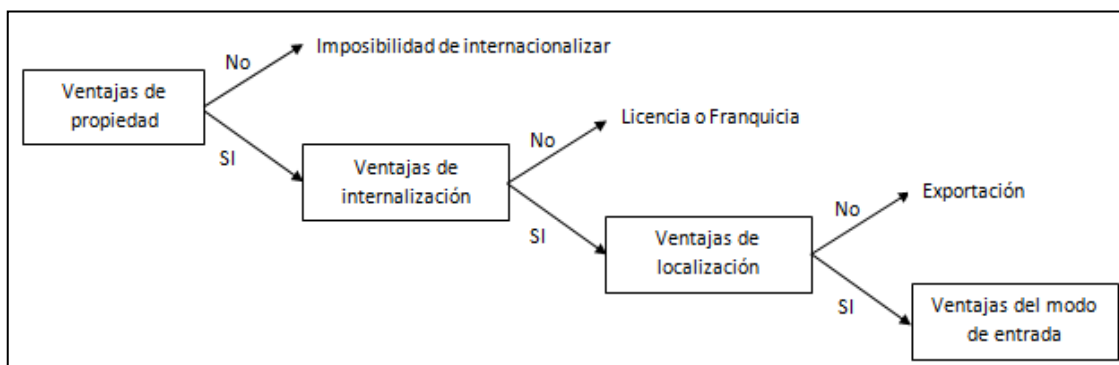
nuevo paradigma basado en la gestión que recoja varias de las características más importantes de la empresa multinacional aún no exploradas en la ciencia del estudio de la internacionalización de las empresas. Cualquier paradigma aplicable a la investigación de las empresas multinacionales diversificadas debe, bajo su punto de vista, “incorporar un acercamiento diferenciado según sea la empresa, los países y las funciones, y proveer de la suficiente flexibilidad para las diferentes relaciones comerciales entre las múltiples dimensiones bajo las que son realizadas” (Doz y Prahalad, 1991: 146).

El concepto de entorno complejo es muy familiar entre los teóricos de la literatura organizacional. Estudios publicados en la última década del siglo pasado usaron el concepto en la explicación de algunos comportamientos de la empresa multinacional: Sundaram y Black (1992) aplicaron la complejidad del entorno en el estudio de los modos de entrada al mercado; Ghoshal y Nohria (1993) lo usaron en el análisis de elección organizacional entre las empresas multinacionales; y Kostova y Zaheer (1999) lo utilizaron para sus estudios de la legitimidad organizacional. Por ejemplo, ambas autoras manifiestan que “la complejidad del entorno de la empresa multinacional está reflejada en los múltiples dominios del entorno institucional y en la multiplicidad de los entornos institucionales a los que se enfrentan cada día las empresas multinacionales” (Kostova y Zaheer, 1999: 70). Pero no sólo académicos del área de la empresa se han servido de la complejidad del entorno para la introducción de nuevas variables que afectan a la toma de decisiones de la empresa, sino que también lo han hecho los economistas. North (1990), quien fue pionero en el campo de los economistas institucionalistas, es quizá el académico más famoso que usa la complejidad del entorno. De hecho, va más allá e introduce la distinción en el mismo entorno entre las instituciones y las organizaciones (competidores, proveedores y clientes). Sin embargo, no profundiza en las diferencias existentes entre los entornos internacionales y domésticos.

De este modo, como se viene exponiendo en el presente trabajo de investigación, se continúa en la línea de lo que empezaron estudios anteriores, en los que la complejidad de los entornos micro y macro de la empresa ha ido aumentando con el paso del tiempo. Por esta circunstancia, desde el punto de vista del presente investigador es necesario un nuevo o más extendido campo conceptual del proceso de internacionalización de la empresa, basado en el “modelo OLIM”. Durante las últimas décadas se ha demostrado teórica y empíricamente que existen varias posibilidades de entrar en un mercado bajo inversión directa extranjera, ya sea a través de un crecimiento orgánico (filial propia, *offshoring* o *greenfield investment*) o de un crecimiento inorgánico (alianzas con otros competidores o fusiones y adquisiciones). Desde

esta investigación se deja patente esta realidad en el replanteamiento del paradigma ecléctico con la incorporación de la nueva variable de decisión “ventajas de los modos de entrada”, como puede verse en la Ilustración 21, que representa la base del campo conceptual de la empresa multinacional que se propone bajo el planteamiento del paradigma OLIM.

Ilustración 21. El modelo OLIM

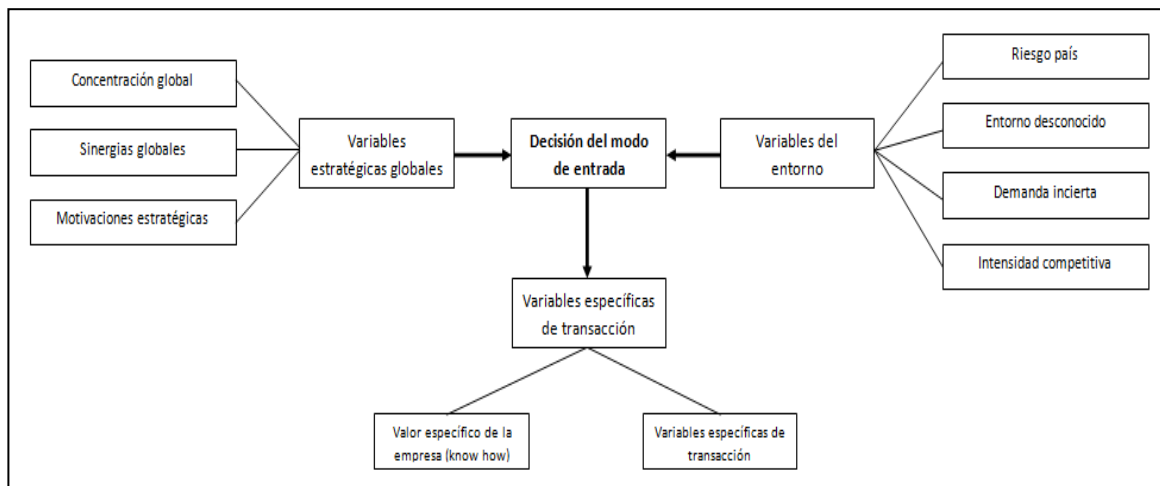


Fuente: Elaboración propia

En este momento no se puede olvidar las aportaciones de los académicos e investigadores de la teoría estratégica de la empresa. Dicha corriente defiende la introducción de la variable “estrategia” en el paradigma ecléctico, representando dicha variable mediante la letra “S” (del inglés “strategy”). A pesar de los buenos planteamientos presentados por tal corriente teórica, éstos pueden ser debatidos ya que la introducción de la estrategia no puede realizarse bajo una variable “exógena” al propio modelo, sino que hay que tenerla presente en el propio desarrollo del paradigma OLIM de manera “endógena”. Por ejemplo, Kim y Hwang (1992) siguiendo la línea trazada por la escuela estratégica y de los negocios internacionales, introducen la variable “S” (estrategia) en un intento de expandir los existentes análisis de los métodos de entrada. Ambos autores introducen dicha variable incorporando lo que ellos llaman “variables estratégicas globales”: concentración global, sinergia global y motivación estratégica global. Como muestra la Ilustración 22, los tres grupos de variables son considerados influyentes en la decisión de los modos entrada, de la misma manera que lo hacen las variables del entorno más directo (el riesgo-país, el desconocimiento del mercado, la demanda incierta y la intensidad de la competencia) y las variables relacionadas con la transacción de recursos y capacidades. En lo que se refiere a esto último, la denominación “firm-specific know-how” envuelve el conocimiento que es propiedad de la empresa, mientras que “tacit know-how” engloba el conocimiento no codificable que no puede ser plasmado en ningún objeto físico, como pueden ser los bienes de capital, los equipos o los proyectos. Otra forma de decirlo es que se trata de la información que normalmente debe ser obtenida a través de una consultora o empresa de servicios de asesoramiento para que ciertos equipos o

“hardware” puedan ser amortizados y utilizados eficazmente por parte de la empresa (Teece, 1982).

Ilustración 22. El marco ecléctico de la elección del modo de entrada



Fuente: Kim y Hwang (1992)

Pues bien, en lugar de considerar la variable “estrategia” exógena al modelo y que influya de manera independiente y aislada en el modelo a la toma de decisiones diaria en la empresa, se defiende que debe interpretarse la estrategia como el hilo conductor de la actividad diaria de la empresa. La estrategia está presente en la empresa cuando ésta nace y comienza su andadura (a través de la misión, visión y valores), así como en la consecución de las ventajas de propiedad (decisión sobre qué productos vender, el ser una empresa *low cost* o elitista, desarrollo de la reputación corporativa, captación, desarrollo y retención del talento...). De la misma forma, cuando la organización decide internalizar sus recursos y capacidades, la estrategia juega un papel importante (por ejemplo, decisión de conseguir economías de escala y/o de alcance, retención de los recursos y capacidades estratégicas en la empresa o si decide no correr riesgos financieros -pero si de reputación- y abrir una red de franquicias, como por ejemplo el caso de Benetton). Continuando el desarrollo del marco ecléctico, la estrategia de la empresa está presente a la hora estudiar si existen o no ventajas de localización en unos países u otros.

La estrategia de internacionalización que haya desarrollado la empresa influye en la elección de los potenciales mercados en los que establecer la inversión directa extranjera. Un ejemplo claro es el caso español y la estrategia de internacionalización de sus multinacionales que, en primer lugar, se han internacionalizado de una forma más intensa en Latinoamérica como trampolín al resto del mundo, siendo una manera poco arriesgada (cultural y lingüísticamente

somos regiones próximas) de obtener experiencia y reputación internacional para una posterior expansión a EE.UU. (caso del Banco Santander), Europa (Grupo Telefónica) o Asia (Grupo Inditex).

Por último, en lo que respecta al propósito del investigador de este trabajo de extender el paradigma OLI a OLIM, una de las cuestiones más críticas precisamente a nivel estratégico es el que la empresa ha de afrontar a la hora de internacionalizar sus actividades, en el momento de la toma de decisión y seleccionar el más adecuado modo de entrada a cada mercado exterior en cada momento. Dicha decisión es crucial por el impacto a medio y largo plazo que pueden tener sobre los resultados obtenidos en dichos mercados (Anderson y Coughlan, 1987; Klein *et al.*, 1990), por lo que no debe dejarse de lado a la hora de estudiar la internacionalización de empresas bajo el punto de vista clásico o moderno (*global born e international new ventures*).

5.3. Un nuevo paradigma explicativo de la producción internacional: “The endowment/market failure paradigm of international added value activities”

5.3.1. Planteamientos básicos

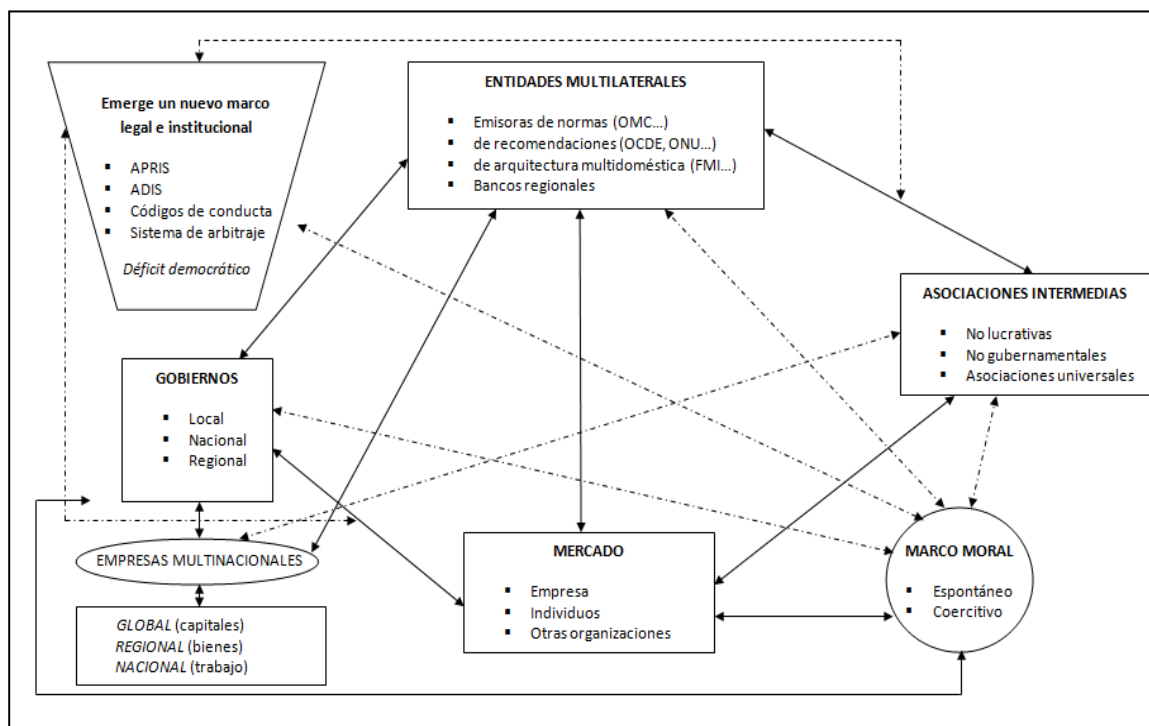
Siguiendo los enunciados de Durán (2004), se asume que la empresa como organización desea conscientemente su supervivencia, crecimiento y expansión. Hay que aceptar, por tanto, que esto se ha de conseguir a través de la generación del máximo beneficio, en un horizonte temporal a largo plazo y en un mundo con restricciones (tanto externas como internas a la empresa), lo que dada una adecuada (óptima) estructura de capital financiero, maximizará la rentabilidad del accionista. La existencia del resto del mundo, heterogéneo mayormente y con dotaciones desiguales de recursos naturales, de factores creados, de poder de compra y de instituciones, entre otros factores, proporciona una oportunidad de supervivencia y de expansión fuera de las fronteras nacionales de las empresas locales.

La articulación de los capitales económicos y financieros de la empresa y de las ventajas competitivas de cada una de las compañías con las ventajas específicas de los países (o regiones), singularizará la competitividad “más adecuada” de la empresa para la elección del modo de entrada a un mercado internacional. Esta decisión puede condicionar la futura secuencia del proceso de internacionalización de la empresa, condicionado por la evolución de la economía y del entorno mundial, por la evolución de la propia empresa y por su desempeño. En este contexto, se observaba una fuerte concentración en los países desarrollados (en torno

a la triada EE.UU.-UE-Japón), tendencia que está cambiando dado el empuje de la inversión recibida por las economías emergentes. Este hecho está haciendo cambiar el eje económico del mundo, ya que las economías asiáticas están desplazando a las europeas en importancia y potencial, lo que unido a la gran cantidad de recursos existentes en Latinoamérica y el potencial de crecimiento de alguna de sus economías, el eje Asia-Pacífico se convertirá en el principal foco de inversiones en este nuevo orden mundial a medio plazo y largo plazo.

Estas circunstancias, a las que se enfrenta una gran parte de los países y empresas, ofrecen una complejidad difícil de abordar a nivel de la empresa multinacional como una única unidad. Para que la expansión de la empresa hacia otros países se produzca con éxito, es necesario además, la participación de las organizaciones e instituciones que conforman este complejo entorno. Como exponen Dunning (2000) y Durán (2004), una de las funciones primarias de los flujos de inversión directa extranjera es añadir valor a la economía internacional, para lo cual ha de darse una serie de condiciones en los países receptores de dichos flujos, como se observa en la Ilustración 23.

Ilustración 23. El diamante del capitalismo global



Fuente: Dunning (2000) y Durán (2004)

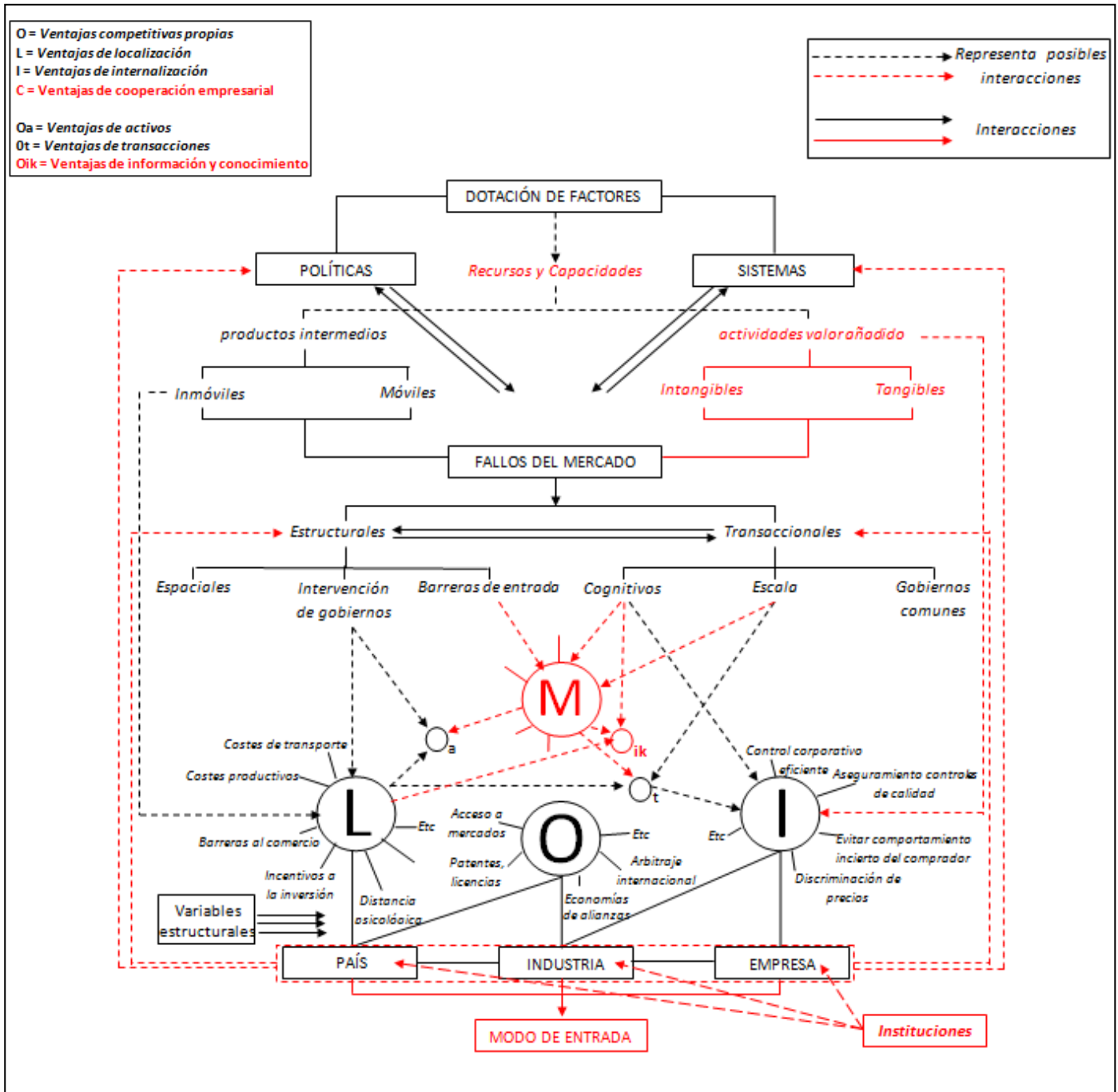
A pesar de que ambos autores ponen sus ojos en la importancia de los factores de localización, en el nuevo marco de la economía y del comercio internacional en que se realizan las

actividades empresariales han emergido otros actores importantes que potencian, canalizan y regulan las inversiones directas extranjeras: las instituciones supranacionales. Estos actores que fueron definidos por Dunning (2000) y Durán (2004) como entidades multilaterales se han convertido en verdaderos protagonistas del comercio internacional en las últimas décadas. La importancia de las instituciones en la economía internacional ha crecido gracias a la creación de organismos supranacionales y al desarrollo, por parte de los mismos, de normativas y regulaciones sobre comercio internacional que han potenciado el comercio internacional, el movimiento de los flujos financieros y el desarrollo de economías. Instituciones como la UE, la NAFTA, la OCDE, la OMC, el FMI o el Banco Mundial han incentivado el movimiento de flujos financieros transfronterizos con la creación de regiones, la desaparición de aranceles y aduanas, con la dotación de ayudas financieras a zonas empobrecidas y la creación de normativas y regulaciones sobre las mismas, motivando el crecimiento de empresas, del comercio internacional y el crecimiento del Estado de bienestar de todas las economías.

5.3.2. Explicación del nuevo paradigma como marco conceptual de la actividad internacional de la empresa

Como ya se indicó en este trabajo de investigación, la implicación de la actividad empresarial tiene sus repercusiones en la estructura económica, tanto a nivel nacional como internacional. Las actividades de la cadena de valor de las empresas pueden ser localizadas completa o parcialmente en el propio país nacional, en el país donde venden sus productos y servicios o en un tercer país. De manera general, Dunning (1988) desarrolló un campo conceptual paralelo a su paradigma ecléctico (modelo OLI) con el fin de explicar la actividad productiva internacional de la empresa multinacional bajo filiales. A lo largo de la presente investigación, se ha hecho referencia a las críticas promulgadas contra el paradigma ecléctico en las vertientes más importantes, siendo reconocidas algunas de ellas por el propio autor británico. A pesar de ello, no se han introducido mejoras a la visión más económica de la actividad internacional de la empresa. Por ello, si se ha extendido el modelo OLI desde este concepto al de OLIM con la introducción de las diversas formas de entrada bajo inversiones directas extranjeras; si se ha hecho referencia a la influencia de las instituciones sobre la configuración económica-financiera-política de una nación y sobre la atracción de inversiones; si se habla de tratar de dar dinamismo al paradigma... todo ello debe ser considerado en el desarrollo de la localización de las actividades de la empresa multinacional y su impacto sobre la estructura económica.

Ilustración 24. The endowment/market failure paradigm of international added value activities



Fuente: Elaboración propia a partir de Dunning (1988a)

A partir de los planteamientos de Dunning (1988) incluidos en "The endowment/market failure paradigm of international production", se ha de realizar una serie de aportaciones teóricas con bases consolidadas empíricamente para obtener un campo conceptual más completo, real y actual en el que interactúen las actividades empresariales con las estructuras económicas internacionales. Como se aprecia en la Ilustración 24, se vislumbra un campo conceptual o paradigma diferente a lo planteado por Dunning, más completo y con más interacciones entre

cada uno de sus componentes. Bajo el campo conceptual llamado “*The endowment/market failure paradigm of international added value activities*” queda representado cómo la empresa multinacional interactúa con el entorno, cómo localiza sus actividades internacionales en base a desarrollos teóricos y cómo entra en cada uno de los países en función del impacto sobre la empresa de todos y cada uno de los factores, tanto internos como externos, a los que se enfrenta.

Corrigiendo algunos de los planteamientos de Dunning (1988a), el nuevo campo conceptual de la asignación de los recursos de la empresa multinacional tiene su fundamento en la teoría de los recursos y capacidades, sobre la que se desarrollan actualmente las estrategias y las actividades empresariales. Esta teoría se fundamenta en que las empresas están capacitadas para abastecer a los mercados nacionales e internacionales en base a las ventajas competitivas generadas por los recursos (tangibles o intangibles) y capacidades de la empresa, incluyéndose también la generación de rutinas. Siguiendo los postulados de Porter (1985), la manera más sencilla de localizar e identificar los potenciales recursos y capacidades que sean fuente de ventaja competitiva para la empresa es la definición de la cadena de valor de la propia compañía. El hecho de la desintegración de la cadena de valor es una de las consecuencias o factores (según el punto de vista) de la globalización, con la que las grandes empresas reducen sus estructuras organizativas, concentrándose en aquellas actividades generadoras de valor añadido. Estas actividades son internalizadas por la empresa, mientras que las que no son generadoras de valor son externalizadas a terceras empresas, ya sean nacionales o internacionales. Las actividades generadoras de valor añadido se basan en los recursos, capacidades y rutinas que proporcionan a las empresas una fuente de ventaja competitiva, bien vía diferenciación, vía costes o en una combinación de ambas. Esta decisión tiene una interacción directa con las ventajas de internalización, como puede verse en la Ilustración 24.

Este enfoque caracterizado por la creación de ventajas competitivas en base a los recursos y capacidades (y su posterior internalización) y por la externalización de aquellas actividades no “*core*” para la empresa, junto con las consideraciones de Dunning acerca de la movilidad de los recursos, fundamentan el marco teórico de la asignación internacional de las actividades de la empresa multinacional. Una vez decidido qué actividades y recursos de la empresa deben ser internacionalizados, se debe buscar la vía de hacerlo, una vía que proporcionan los fallos de mercado, tanto transnacionales como estructurales.

Si no se hubiera comentado la necesidad de incluir en el campo conceptual de la internacionalización de la empresa los distintos modos de entrada a un país extranjero, el

análisis se daría por acabado. Pero no se debe negar lo evidente, y la evidencia nos dice que se tienen que incluir las diferentes formas de inversión directa extranjera, ya que cada una de ellas se fundamenta en unas características diferentes y proporcionan ventajas distintas para cada una de las empresas. Dos de ellas tienen especial transcendencia en el estudio que estamos realizando: las fusiones y adquisiciones y las *international joint ventures*. A través de ambas se consiguen una serie de ventajas que o bien la empresa no conseguiría de manera individual, o bien tardaría mucho más tiempo en alcanzar en solitario. Las ventajas competitivas derivadas de ambos tipos de inversión se engloban bajo la letra “M” de cooperación (también sirve para explicar otras relaciones contractuales empresariales que no implican inversiones directas extranjeras, como los contratos de licencia, las franquicias y los acuerdos comerciales recíprocos), cooperación en la que ambas operaciones son clave para identificar y explotar las ventajas competitivas.

Aunque en el caso de las operaciones de adquisición se pueda entender que las empresas se hacen directamente con las ventajas competitivas de la empresa adquirida, su explotación por parte de la entidad adquiriente depende de la cooperación de los directivos y empleados de la empresa adquirida para obtener el rendimiento esperado. Las ventajas competitivas más importantes identificadas bajo los flujos de inversión directa extranjera estudiados en esta investigación (fusiones y adquisiciones e *international joint ventures*) son la adquisición de información y de *knowledge* (Oik), que están relacionadas con las ventajas proporcionadas por los recursos (Oa) y por las transacciones (Ot). A pesar de que, en la mayoría de los casos, las empresas multinacionales realizan fusiones y adquisiciones y alianzas estratégicas como las *international joint ventures* para poder adquirir ciertas ventajas competitivas en un país específico, en algunos casos también son la única manera de penetrar en ciertos países debido a las restricciones existentes en tales países en contra de la entrada de empresas extranjeras, como es el caso de China. Este hecho viene condicionado por las políticas gubernamentales y otras instituciones a favor o en contra de estos flujos financieros, evidenciándose la importancia que tienen las instituciones en la internacionalización de las empresas y sobre la configuración económica de un país.

Las acciones que llevan a cabo las instituciones tienen su impacto directo sobre todos y cada uno de los componentes que participan en la configuración de la estructura económica: (1) entorno general, (2) entorno específico, (3) industria y (4) la propia empresa. Las políticas, planes de acción, regulaciones o normas que las instituciones nacionales y/o supranacionales llevan a cabo impactan, pues, sobre los países tanto receptores como emisores de inversiones

directas extranjeras, mejorando o empeorando los factores de localización que inciden directamente sobre la decisión de exportar o invertir, o en su caso, de qué tipo de inversión directa se ha de realizar en el país receptor de la inversión. Por ejemplo, muchos países en vías de desarrollo han logrado atraer a empresas extranjeras mediante ventajas especiales que otros países no podían o querían ofrecer, atrayendo pues a una serie de flujos de inversión que han incidido de manera positiva ya no sólo en la empresa (reducción de costes de la mano de obra o acceso a mercados entre otras ventajas que han proporcionado la internacionalización a este tipo de países), sino sobre sus economías logrando que crezcan. A su vez, pueden condicionar en el país emisor la creación de condiciones idóneas para el desarrollo de empresas o *clusters*, que en un momento dado lleven a cabo actividades internacionales como exportaciones o cualquier tipo de inversión directa extranjera sobre las ventajas competitivas que tales instituciones han ayudado a crear, potenciar y mantener. Por ejemplo, en este caso se debe de hacer mención a Corea de Sur que bajo la potenciación del sector de la electrónica, entre otros, pudo salir fortalecida de la fuerte crisis que en 1997 sufrieron diversas economías asiáticas (también conocida como Crisis del Fondo Monetario Internacional), repercutiendo directamente sobre la economía coreana. De la misma crisis, una empresa fue la que salió fortalecida sobre todas las demás, siendo a día de hoy el mayor gigante en electrónica de consumo: Samsung.

El último paso para completar este nuevo paradigma es el de introducir la decisión estratégica de la empresa acerca de qué tipo de inversión directa extranjera va a realizar. Teniendo en cuenta todo lo visto anteriormente sobre el campo conceptual, que sirve como base a tal decisión, las empresas decidirán penetrar en un mercado internacional por medio de: (1) filiales comerciales/productivas, (2) *offshoring*, (3) *greenfield investment*, (4) *international joint ventures* y (5) fusiones y adquisiciones internacionales. Una vez la empresa haya realizado un tipo de inversión u otro, esta le proporcionará con el paso del tiempo a la organización empresarial una serie de ventajas competitivas, ventajas de internalización o ventajas de los modos de entrada que nutrirán de nuevo al paradigma planteado, a la vez que repercuten sobre las economías de los países receptores de la inversión, lo que hace que el paradigma planteado en esta investigación sea dinámico.

5.3.3. La desintegración de la cadena de valor: Hacia una cadena de valor global interrelacionada

Hoy en día, muy pocas empresas pueden permitirse el lujo de realizar todas y cada una de las actividades de la cadena de valor. Desde la década de 1970, las empresas han ido prestando cada vez una mayor atención a aquellas actividades en las que son competitivas y en las que

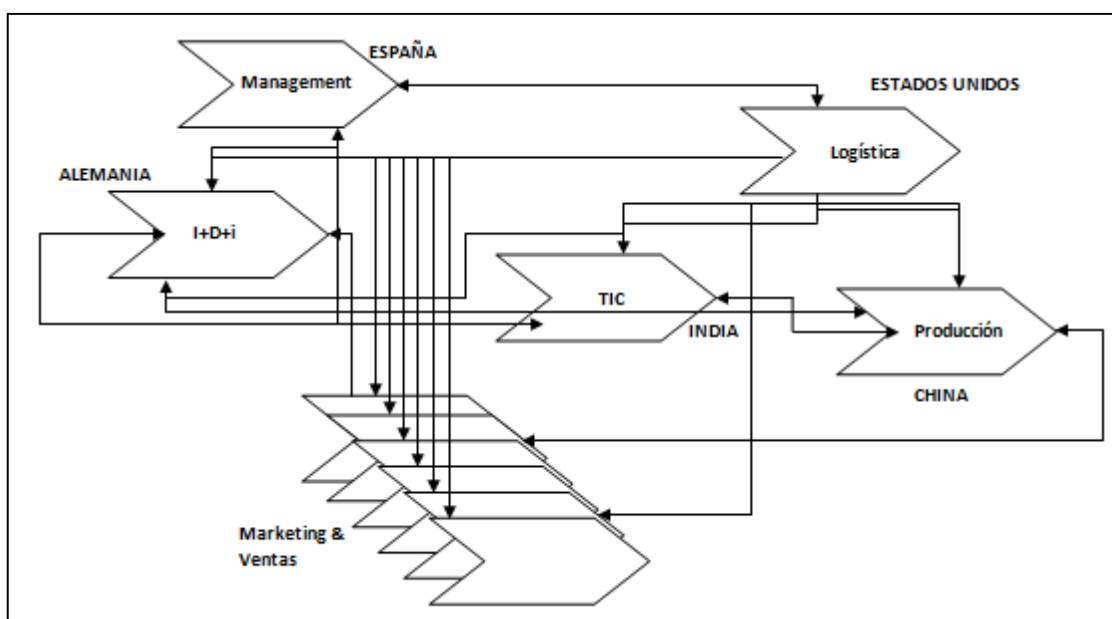
pueden obtener las tan ansiadas ventajas de propiedad, acudiendo a terceras empresas para que realizaran aquellas actividades de la cadena de valor que no les eran rentables. Por lo tanto, el interés se ha desplazado al desempeño, es decir, a centrarse en hacer aquello que se hace mejor que la competencia, explotando el “*core business*” de la compañía. No obstante, este hecho lleva consigo complicaciones y desventajas, como el aumento de la dificultad en materia de coordinación de actividades y procesos que están situados en eslabones diferentes de la cadena valor, pudiendo estar en manos de empresas diferentes.

Los avances de la tecnología han hecho que se multipliquen las interrelaciones interempresariales y que la desintegración de la cadena de valor sea un hecho, reduciendo los costes de coordinación y los riesgos de la subcontratación. Las TIC han derribado las barreras existentes entre las empresas, intercomunicándolas y haciendo que las relaciones interempresariales hayan llegado a cotas jamás imaginadas, dependiendo todas las empresas unas de otras. El desarrollo de tales tecnologías ha conseguido que las empresas compartan diferentes actividades dentro del mismo eslabón de la cadena de valor, colaborando en desarrollos tecnológicos, compras, fabricación, marketing, logística, canales de distribución, servicios de atención al cliente... a niveles inimaginables años atrás. A su vez, tales niveles de interrelación entre las mismas empresas, han aumentado la complejidad de las relaciones empresariales y de la propia manera de gestionar una empresa, aunque gracias a la gran capacidad de manejo de datos intrincados en línea, las TIC ofrecen a las empresas, por ejemplo, la posibilidad de desarrollar sistemas automatizados para la gestión de las diferentes actividades.

En este trabajo de investigación, se analizan de manera más profunda dos tipos de interrelaciones desarrolladas por Porter (1985) y adaptadas por el investigador del presente trabajo de acuerdo con el paradigma presentado: (1) interrelaciones de tangibles e (2) interrelaciones de intangibles. Las interrelaciones de tangibles tienen lugar cuando las actividades de una cadena de valor se comparten entre dos o más empresas, dando origen a ventajas competitivas cuando se reducen los costes o se mejora la diferenciación. Mientras, las interrelaciones de intangibles consisten en la transferencia de los conocimientos prácticos entre los directivos y demás trabajadores de diferentes actividades de la misma o diferentes cadenas de valor, originando ventajas competitivas mediante la transferencia de habilidades genéricas, conocimientos prácticos o rutinas entre las unidades de negocio que conforman las diferentes cadenas de valor que forman parte de la empresa multinacional.

La cadena de valor es el punto de partida para el análisis de las interrelaciones de tangibles (Ilustración 25). Una empresa puede compartir cualquier tipo de actividad de valor con otra organización, ya sean actividades primarias o secundarias. El objetivo de compartir una actividad es originar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, lo que sucede si dicha ventaja supera a los costes ocasionados por el hecho de compartir una actividad entre empresas, ya sea disminuyendo los costes o aumentando el valor de las actividades mediante una mejor diferenciación, difícilmente copiable para la competencia. La mera circunstancia de compartir una actividad afecta a la posición global en costes si las actividades de valor afectadas constituyen una parte más que significativa de los gastos operativos o de los activos, por lo que no siempre se reducen los costes por la simple circunstancia de compartir las actividades de la cadena de valor.

Ilustración 25. Ejemplo de la configuración de una cadena de valor global



Fuente: Hansen *et al.*, (2008)

No obstante, los costes generales pueden verse disminuidos si a su vez son afectados de forma favorable por otros factores de los costes de las actividades. Este efecto se alcanzará si el coste de un valor de la actividad es impulsado por las economías de escala, por el aprendizaje o por el patrón de utilización de la capacidad. Por el lado de la diferenciación, existen dos maneras en las que compartir actividades aumenta la diferenciación, ya sea aumentando la singularidad de la actividad o reduciendo los costes de su realización. Esta reducción de costes se basa en el impacto que tiene la decisión de externalizar las actividades de los factores de diferenciación de estas. Por lo visto anteriormente, se concluye de manera clara que compartir una actividad

de la cadena de valor con otra empresa genera costes, pudiéndose diferenciar tres clases de ellos: (1) costes de coordinación, (2) costes de compromiso y (3) costes de la inflexibilidad. En todo caso de interrelación entre empresas, las ventajas que se obtienen de compartir cualquier actividad de la cadena de valor se han de comparar con los costes de coordinación, el compromiso y la inflexibilidad que se dan en este tipo de relaciones inter-empresariales, con el fin de obtener la ventaja competitiva neta, siendo el valor total de una interrelación para la empresa en su conjunto la suma de las ventajas netas de cada una de las actividades compartidas.

En lo que se refiere a las interrelaciones de intangibles, se puede decir que se crea una ventaja competitiva al transferir una serie de habilidades, conocimientos o rutinas entre las cadenas de valor de dos o más empresas. Al trabajar en una cadena de valor, la empresa obtiene una serie de habilidades, conocimientos prácticos y rutinas que le permiten mejorar la forma en que compite en el mercado, pudiendo transferir esas ventajas a cualquier eslabón de la cadena de valor, aun habiendo sido desarrolladas en otro eslabón diferente. Estas interrelaciones de intangibles desarrollan una ventaja competitiva cuando la mejora en el coste o en la diferenciación de la actividad que recibe las habilidades, los conocimientos prácticos o las rutinas supera el de su transferencia. Las interrelaciones de intangibles influyen sobre la ventaja competitiva cuando la transferencia de conocimientos prácticos, habilidades o rutinas permite a la actividad de la cadena de valor que los recibe reducir los costes o aumentar la diferenciación. Esto se produce cuando dicha transferencia ocasiona cambios estratégicos que mejoran el coste o la diferenciación, o cuando la actividad le da una mejor idea de otros factores de los costes o de la singularidad.

El error más común al evaluar las interrelaciones de intangibles se produce en la identificación de las semejanzas genéricas en las actividades de la cadena de valor que no generan ventajas competitivas para la empresa, no afectando en este caso los conocimientos prácticos, habilidades o rutinas intransferibles ni a las actividades que realmente generan valor, ni estratégicamente sobre el coste o la diferenciación de la actividad receptora. Por este motivo, para que la empresa obtenga el mayor rendimiento posible, esta debe conocer bien no sólo las actividades de su cadena de valor, sino también las de la industria en la que compite. La importancia que una interrelación de intangibles tiene a su vez en la competencia solo se puede entender identificando las formas concretas y más adecuadas de transferir los conocimientos, las habilidades y las rutinas, así como la capacidad para explotarlas debidamente para conseguir una ventaja competitiva. Este tipo de transferencia lleva consigo

en muchas ocasiones un intercambio de directivos y mandos intermedios entre diferentes actividades de la cadena de valor o unidades de negocio de diferentes empresas, teniendo éxito solo si se consigue una participación activa de los empleados afectados. En las últimas décadas, entre empresas de la competencia se lleva a cabo un tipo de estrategia con el fin de poder identificar ventajas competitivas de otras empresas de la competencia para su posterior explotación internamente, que lleva el nombre de *benchmarking*, con el que se consigue la “transferencia” de intangibles sin que se lleguen a compartir actividades del mismo eslabón de la cadenas de valor de las empresas.

Finalmente, se ha de apuntar que la transferencia de intangibles es subjetiva en comparación con la transferencia de tangibles, creando la problemática de la identificación real por parte de los directivos o mandos intermedios, lo que puede no permitir a la empresa la transferencia real de los conocimientos, habilidades y rutinas y la posterior explotación de las ventajas competitivas que han sido generadas. Además del compromiso de los afectados en las transferencias, para que este tipo de transferencias se lleve a cabo con éxito se requieren compromisos sostenidos por parte de toda la empresa y de una serie de mecanismos formales que permitan realizar las que sean necesarias.

5.3.4. El papel de las instituciones en el nuevo marco de los negocios internacionales. La nueva economía institucional

La teoría institucional viene siendo desde hace unos veinte años un marco de referencia para los académicos de la economía internacional y de la internacionalización de la empresa, dado el importante papel que las instituciones (tanto nacionales como supranacionales) han ido ganando con el paso del tiempo. Esta teoría no es más que es una extensión de la teoría de los costes de transacción, a la que se le añade la dimensión de las instituciones, basando sus planteamientos en que cada nivel de los recursos y de las instituciones que influyen en la actividad empresarial proveen de diferentes entornos de acuerdo a las características de los recursos y de las instituciones (Wan y Hoskisson, 2003). Su importancia ha ido en aumento a la vez que las economías en vías de desarrollo han ido creciendo y atrayendo a cada vez una mayor cantidad de flujos de capitales extranjeros, lo que siguiendo la línea de investigación abierta por Meyer y Nguyen (2005) y Heniz (2000) se explica por medio de las políticas atractivas realizadas por las intuciones de tales economías, tomando un papel determinante a la hora decidir qué tipo de inversión directa extranjera es la idónea para la empresa en cada circunstancia y entorno.

Basado en las premisas de la economía institucional, Wan y Hoskisson (2003) describen el entorno de un país como el conjunto de factores e instituciones, donde los factores son: (1) dotados, (2) avanzados y (3) humanos. Por otro lado, las instituciones, que pueden ser clasificadas como políticas, legales, sociales o económicas, proveen a las empresas de una manera más intangible (al tratarse en la mayoría de los casos de normativas, regulaciones, exenciones fiscales...) de instrumentos articulados para que las empresas inviertan en sus países o regiones, con el fin de incentivar la economía de los mismos, potenciar su crecimiento y mejorar el bienestar social de manera general. Para que esto se consiga de verdad, las instituciones deben actuar con eficiencia y eficacia, facilitando mejores condiciones del entorno a las empresas, para que a la hora de realizar una inversión directa extranjera, no solo elija tal localización, sino que la realice de forma segura y sostenible en el tiempo. En estos países, el papel de las instituciones tiene una clara incidencia sobre los costes de transacción y el riesgo-país (Child *et al*, 2003; Meyer 2001, 2004; Uhlenbruck, 2004). Por tal motivo, la calidad de las instituciones es a día de hoy probablemente uno de los factores más importantes para las empresas multinacionales a la hora de realizar fusiones y/o adquisiciones y *greenfield investment*, en particular en las economías emergentes. Por lo tanto, desde el punto de vista de esta investigación, las instituciones deben velar por el interés de todos los actores de su entorno de una manera largo-placista consiguiendo entornos dinámicos económicamente, estables políticamente, desarrollados socialmente y atractivos empresarialmente.

A nivel académico, tanto de manera teórica como empírica, es una corriente de pensamiento que empezó a desarrollarse a mediados de los años setenta del siglo pasado y que es percibida como relativamente joven, ya que a día de hoy aún no ha llegado a formular una teoría general. Es por tanto, una línea de pensamiento en expansión, cuya presencia en el campo económico ha crecido en las últimas décadas. No es hasta 1990 cuando empieza a erigirse como fundamental a la hora de explicar el comportamiento de las empresas multinacionales, a partir de los postulados de las escuelas del *management* y de la economía de la empresa, que estudian cómo las instituciones influyen en la toma de decisiones de las empresas como actor principal del entorno en el que las mismas desarrollan sus actividades. De las dos escuelas del conocimiento mencionadas anteriormente se deben destacar los estudios proporcionados por la vertiente del *management*, ya que abarcan una mayor tipología de modos de entrada. Entre ellos, merecen ser destacados los aportados por Kostova y Zaheer (1999) y Xu y Shenkar (2002), en los que es objeto de investigación la legitimidad de las empresas multinacionales con inversiones en los países receptores bajo la visión de las

instituciones de tales países. Otros autores (Heniz, 2003; Meyer y Nguyen, 2005) indican que las instituciones juegan un papel fundamental en aquellos países donde las empresas multinacionales operan, ya que sus decisiones afectan directamente a las estrategias (entre las mismas la elección del modo de entrada) y a los resultados de las empresas.

A pesar de haber mencionado ya una serie de aproximaciones teóricas a la economía institucional, aún no se ha hecho referencia al autor más importante en este apartado: North (1990, 2005). North, que centra sus estudios del papel de las instituciones sobre la economía y la empresa internacional desde una perspectiva macro, categoriza a las instituciones como fuerzas formales (constituciones, leyes o regulaciones) y fuerzas informales (normas de comportamiento, códigos de conducta...). Éstas configuran "las reglas del juego" que deben ser seguidas por las organizaciones en su afán de aumentar su conocimiento sobre el mercado internacional, con el objetivo de asignar de manera eficaz sus recursos y capacidades a nivel global. Actualmente, los planteamientos de la Nueva Economía Institucional se basan en el estudio del desarrollo entendido como un proceso dinámico de cambio en el que las instituciones tienen un protagonismo esencial, superando la visión más restrictiva del crecimiento basado en la acumulación de tecnología y de capital (Carrasco y Castaño, 2008). A pesar del amplio consenso existente en afirmar que las instituciones son un factor fundamental en el crecimiento económico y que influyen directamente sobre las decisiones empresariales a nivel estratégico y en la forma en que las empresas multinacionales invierten en un país, no existe un consenso tan sólido sobre la manera en que lo hacen. No obstante, sí se acepta que las instituciones sirven de apoyo al avance tecnológico, a la formación de capital físico, a la educación, a la eficiencia de la economía y al proceso de asignación de recursos (Nelson y Sampat, 2001; North y Wallis, 1994). Las instituciones pues, tienen una gran importancia en el crecimiento económico, generando incentivos para que actúen los agentes económicos más relevantes, entre ellos las empresas (Galindo, 2010). De acuerdo con Acemoglu *et al.*, (2005), para mantener el crecimiento y el desarrollo económico, resulta necesario crear instituciones adecuadas y mejorar las existentes, con el fin de evitar las perturbaciones económicas y facilitar la actividad en los mercados. Además, las instituciones deben generar efectos positivos sobre los diferentes agentes económicos, lo que ocurre siempre y cuando se cumplan al menos las siguientes características:

- Los derechos de propiedad de la mayor parte de la sociedad deben ser protegidos, pues este hecho favorece que los agentes económicos tengan más incentivos para invertir.

- Se tienen que establecer restricciones sobre las actuaciones de algunos grupos de presión, élites y políticos, que pudieran perjudicar a los derechos de propiedad.
- Debe ser incentivada la existencia de iguales oportunidades para grandes segmentos de la sociedad, permitiendo de esta forma que un mayor número de personas puedan llevar a cabo actividades económicas.

Por ejemplo, en el caso de la economía española, de Jorge y Suárez (2011) aportan evidencias acerca de la importancia de las instituciones en el crecimiento de la economía y de la empresa, en este caso poniendo especial atención a los efectos de las subvenciones a la investigación y desarrollo dadas por organismos e instituciones españolas. Los resultados de su investigación muestran que las empresas beneficiarias de las subvenciones son menos eficientes, poniendo de relieve la importancia de que no solo las instituciones tienen que proveer de ellas, sino que deben de tomar una estrategia más coherente y eficaz en su concesión, para mejorar la asignación de estos recursos al objeto de evitar este efecto.

5.3.5. Un paradigma de la producción internacional más ecléctico: La inclusión de nuevas teorías

A la vista de todo lo comentado anteriormente, se tiene un marco conceptual mucho más amplio que analiza la empresa multinacional, su proceso de internacionalización, las diferentes formas de entrada, su relación con el entorno y la estructura económica internacional. Esto supone tener en consideración más factores relevantes a la hora de internacionalizar las actividades empresariales, dependiendo no obstante, de la forma que adopte la inversión. A pesar de ello, se puede identificar una serie de teorías que pueden ser incluidas en el nuevo marco conceptual de la empresa multinacional, entre las que destacan: (1) *Knowledge Based Theory*, (2) *Relational Contracting Theory*, (3) *Resource Dependence Perspective* (4), *Opportunism Theory*, (5) *Game Theory*, (6) *Political Economy Theory*, (7) *Cross-Cultural Management Theory*, y (8) *Interorganizational Learning Perspective Theory*, entre otras.

En las últimas dos décadas, la teoría basada en el conocimiento ha sido estudiada con especial atención como consecuencia de un profundo análisis de la teoría de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1995; Nonaka y Takeuchi, 1995). La idea de esta teoría es que la formulación estratégica empieza desde la competencia de las personas, basada en la experiencia y en el conocimiento o *knowledge*, en donde se plantea que las personas deben ser consideradas como los únicos agentes verdaderos de la empresa. Todos los activos físicos, así como los intangibles, son el resultado de las acciones y decisiones humanas, dependiendo todo ello de la existencia de las personas. Por otro lado, con el desarrollo de las alianzas internacionales, la relación

contractual se ha convertido en objeto de estudio desde finales de la década de los ochenta, desarrollándose un marco conceptual alrededor de la *Relational Contractual Theory* (Hunt y Morgan, 1994; Dyer, 1996; Doz y Hamel, 1998). El objeto de estudio de esta corriente es el análisis de los factores clave para mantener las relaciones contractuales entre los socios en el largo plazo y obtener de ellas los mayores rendimientos posibles, siendo la confianza la clave para ello (Nooteboom y Berger, 1997). Además, ligada a las alianzas empresariales, se desarrolla la *Resource Dependence Theory*, como consecuencia de la potenciación de las ventajas competitivas de las empresas. Basándose en la hipótesis comentada anteriormente de que las empresas se centran en aquellas actividades en las que obtienen una ventaja competitiva, desintegra la cadena valor externalizando aquellas actividades no “core” a terceras empresas, desarrollándose una relación de dependencia entre las entidades con el fin de que cada una de ellas explote al máximo las ventajas competitivas que genera (Dyer y Chu, 2000; Chen *et al.*, 2004). Al contrario que la teoría basada en los recursos y capacidades, que sólo se centra en la misma empresa (Barney, 1991), la teoría de la dependencia de los recursos se centra en la complementariedad de los recursos entre las diferentes empresas que pueden ser obtenidas desde fuera de la propia empresa, con el fin de sobrevivir y prosperar en el mercado (Barringer y Harrison, 2000).

Con el nuevo campo conceptual de las actividades internacionales de la empresa, las alianzas empresariales y la dependencia de terceras empresas para poder cubrir todas las actividades de la cadena de valor se vuelven indispensables para poder desarrollar y mantener ventajas competitivas internacionales. Uno de los mayores riesgos relacionado con las alianzas es el oportunismo, que es considerado como el comportamiento con el que los agentes se desenvuelven dentro de una alianza bajo su propio interés (Williamson, 1975), base de la *Opportunism Theory*. Una de las aportaciones más recientes en este campo teórico son las propuestas por Greenwood y Yates (2002) y Graham y Harvey (2001) en relación con el comportamiento oportunista de los *managers* y su impacto en el nivel de deuda de la otra empresa que sufre dicho comportamiento. Además, como consecuencia de esta situación, se vienen aplicando desde la década de los noventa del siglo pasado la *Game Theory* o Teoría de Juegos (Nelson *et al.*, 2005) para poder prever el comportamiento de los socios de una alianza, bajo los supuestos matemáticos de la tesis de Nash (1951). La Teoría de Juegos aplicada al mundo empresarial se basa en establecer un equilibrio de las estrategias entre las empresas implicadas en una alianza estratégica. El equilibrio de Nash se puede interpretar como un par de expectativas sobre la elección de comportamiento de cada empresa de tal forma que, cuando la otra empresa revela su elección, ninguna de las dos quiere cambiar su estrategia ni

comportamiento. Si se alcanza el equilibrio de Nash, todas las empresas participantes de la alianza estratégica obtienen el máximo rendimiento posible de la unión, base sobre la que se asienta la relación *win to win* de toda cooperación. Es decir, que la estrategia predicha de cada empresa debe ser la mejor respuesta de cada una de ellas a las estrategias predichas por las otras, denominándose tal predicción como estrategia estable o "*self-enforcing*". Todas las compañías elegirán las estrategias de equilibrio y a ninguna les convendrá cambiar. De existir una desviación para al menos una empresa, la situación anterior dejaría de estar en equilibrio.

Como consecuencia del papel cada vez más importante que tienen las instituciones, tanto públicas como privadas, es idóneo incluir los fundamentos de la *Political Economy Theory*. Esta teoría se centra en el papel de los gobiernos nacionales para influir en el crecimiento económico y en el movimiento de capitales financieros de un país a otro (North, 1990; Persson y Tabellini, 2001). Por otro lado, las diferencias culturales entre los países emisores y receptores de la inversión han planteado siempre un problema a las empresas, llegando a ser a día de hoy en algunos casos, una barrera de entrada estudiada por la corriente teórica *Cross-Cultural Approach* (Caligiuri, 2000; Glisby y Holden, 2003). Esta corriente teórica pone de relieve las dificultades que entrañan las diferencias culturales no sólo a la hora de decidir en qué país invertir, sino también en la elección del modo de entrada y en la difícil tarea de gestión y control de la misma, influyendo directamente sobre el expatriado que llega desde la matriz o un tercer país al que es destino de la inversión. Pero no todo son desventajas, problemas o riesgos cuando se habla de cooperación y de participación en alianzas internacionales, sino que también tiene una parte de aprendizaje, recogida por la *Interorganizational Learning Perspective* (Barry, 1994; Doz y Hamel, 1998; Manigart *et al.*, 2002). Las alianzas dan lugar al aprendizaje en diferentes materias, como por ejemplo en cómo fabricar, en conocer al mercado objetivo, mejoran los flujos de información y su idoneidad, reducen los costes por medio de este aprendizaje... Existen varios métodos para el aprendizaje, como el pasivo, el activo y el interactivo, dotando cada uno de ellos de un tipo de conocimiento y de aprendizaje distintos, definiéndose la manera más activa de las alianzas como lo que comúnmente se llama *benchmarking* (Lane y Lubatkin, 1998).

Como se puede observar, al hacer más grande el campo conceptual de la empresa multinacional se deben de tener en cuenta más modalidades de realización de actividades y de competición a nivel internacional, abarcando en toda su extensión más conceptos y teorías que han de tenerse en cuenta en función de cómo, dónde y por qué las empresas multinacionales decidan realizar sus procesos de internacionalización.

5.4. Un campo conceptual de la internacionalización de empresas más dinámico

5.4.1. Relación micro-macro

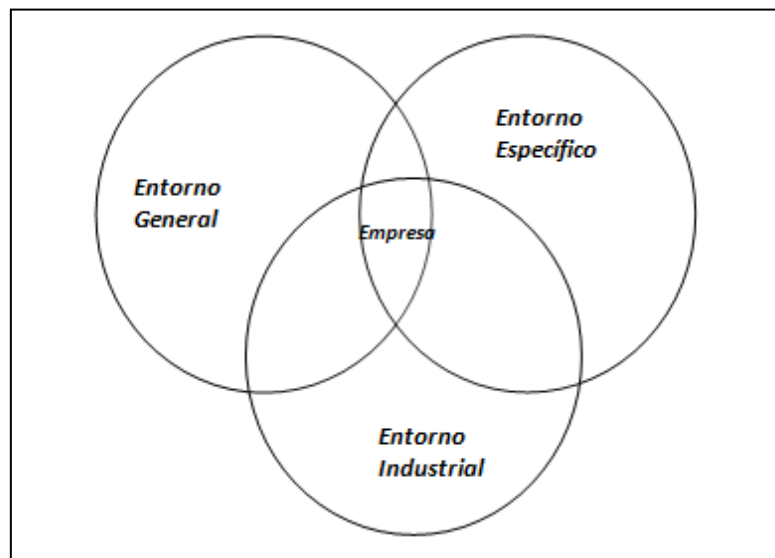
Una de las críticas más destacadas que ha recibido el paradigma ecléctico es su carácter estático, a pesar de que la empresa es un ente dinámico. Tanto a nivel teórico como a nivel empírico se ha demostrado que la empresa como tal es dinámica. Si el entorno es dinámico y se encuentra en constante cambio, la empresa se comporta igual, pues no se debe olvidar que ésta tiene que adaptarse al entorno para sobrevivir. Cuanto más nivel de adaptación se obtenga, mayores serán los rendimientos de la empresa. Dentro de la estructura económica de un país en donde compite una compañía, se pueden diferenciar dos niveles empresariales: (1) el nivel macro y (2) el nivel micro.

El primero de los niveles (macro) hace referencia al entorno de la empresa, a aquellos factores externos que la propia entidad no puede controlar. En este nivel macro de la estructura económica existe una gran variedad de factores que influyen o pueden influir directa o indirectamente a la empresa y que se pueden agrupar en las siguientes seis categorías: (1) políticos, (2) económicos, (3) sociales, (4) tecnológicos, (5) ecológicos y (6) legales. A su vez, este nivel macro se caracteriza por tener una doble naturaleza. Estos factores pueden ser generales (un entorno supranacional, como por ejemplo la Unión Europea) o específicos (un entorno directo con la región geográfica donde compite la empresa, como por ejemplo un país como España). Por otra parte, este nivel macro está compuesto también por otra serie de factores externos a la empresa, como son los competidores, los proveedores, los consumidores, las instituciones... característicos de la propia industria y a los que la empresa tampoco puede controlar. La industria está constituida, como bien dice Porter (1980) de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores. Por otro lado, el nivel micro de la estructura económica viene dado por las características propias de la empresa, que se compone de aquellos factores internos sobre los que la organización sí tiene el control. Los diversos factores empresariales presentan una forma muy variada: tangibles e intangibles, inmovilizados y movilizados, físicos, financieros...

Ambos niveles dan lugar al modelo GSI (acrónimo del inglés *General, Specific e Industry*), en el que se tienen en cuenta todos los factores que influyen sobre el devenir de la empresa, ya sea a nivel nacional como a nivel internacional (Ilustración 26). En la intersección donde se juntan los tres entornos del nivel "macro" se halla la empresa (nivel micro), siendo influenciada

directamente por todos y cada uno de los factores que componen su entorno. A su vez, en el modelo podemos identificar la intersección entre el entorno específico de la empresa (país donde desarrolla la actividad) y la industria donde compite, caracterizada por los factores de los dos, llegando a deducir que en esa zona se despliega el llamado “Diamante de Porter”. En base a los planteamientos de Adam Smith (1776) y David Ricardo (1817), cada país desarrolla sus ventajas competitivas, que confluyen en parte con los factores de la industria (condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas) definidos por Porter, dando lugar al desarrollo de los *clusters*.

Ilustración 26. Modelo GSI



Fuente: Elaboración propia

Pero aun así, ¿cómo se consigue el dinamismo? Como se ha comentado al inicio de este punto, el entorno de la empresa se caracteriza por ser dinámico, es decir, por estar en constante cambio. La empresa, para competir de manera eficiente y ser competitiva, tiene que adaptarse al entorno. Si el entorno cambia, la empresa tiene que variar sus planteamientos, ajustando sus estrategias planificadas a la necesidad del momento y el objetivo futuro (estrategias emergentes), ejecutando la empresa este ajuste con el entorno través de la estrategia. La estrategia es el elemento dinamizador de la empresa, gestionada por los “*managers*”, de ahí la importancia que deben tener ambos conceptos (estrategia y *managers*) a la hora de estudiar el proceso de internacionalización de la empresa. Un buen ajuste comprende un largo camino, pero rápido y flexible a la vez, que le otorgue una ventaja competitiva frente a sus competidores. Por ejemplo, en la crisis económica que ha sufrido España (2008-2014), el

entorno económico era inestable, caracterizado por disminuciones del PIB y por altas tasas de paro en comparación con los años previos. Pues bien, la empresa ante estos cambios en el nivel “macro”, ha reestructurado sus planteamientos empresariales, su estructura, sus procesos y sus productos, característicos del nivel “micro”, con el fin de adaptarse a la nueva realidad, ser competitiva y sobrevivir en el mercado. Un ejemplo de ello ha sido la cantidad de empresas de distribución que han bajado sus precios y que han sacado “marcas blancas” con el fin de adaptarse a los bolsillos de los consumidores, no tener tantos descensos en sus ingresos y aguantar el tirón de otras marcas que han hecho que la competitividad del mercado se haya intensificado.

5.4.2. La incorporación de dinamismo al paradigma ecléctico

Ya se ha visto cómo es posible dinamizar el paradigma ecléctico utilizando para ello la variable estrategia. Dunning (2000) revisó parte de sus planteamientos ante las críticas recibidas con el fin de elaborar un paradigma ecléctico de la producción OLI más adecuado incluyendo la estrategia empresarial; ahora sí, y no cabe duda, dotándolos de dinamismo, pero sin incluir todas las variables posibles. Dunning (2000) argumenta que las ventajas competitivas (OLI) dependen de su estado en un momento anterior, de la variación de las variables endógenas y exógenas a la empresa de un período de tiempo a otro y de la trayectoria que marca la estrategia para la empresa, expresándolo de la siguiente forma:

$$OLI_{t1} = f(OLI_{t0} S_{t-n} \Delta S_{t0 \rightarrow t1} \Delta EN_{t0 \rightarrow t1} \Delta EX_{t0 \rightarrow t1})$$

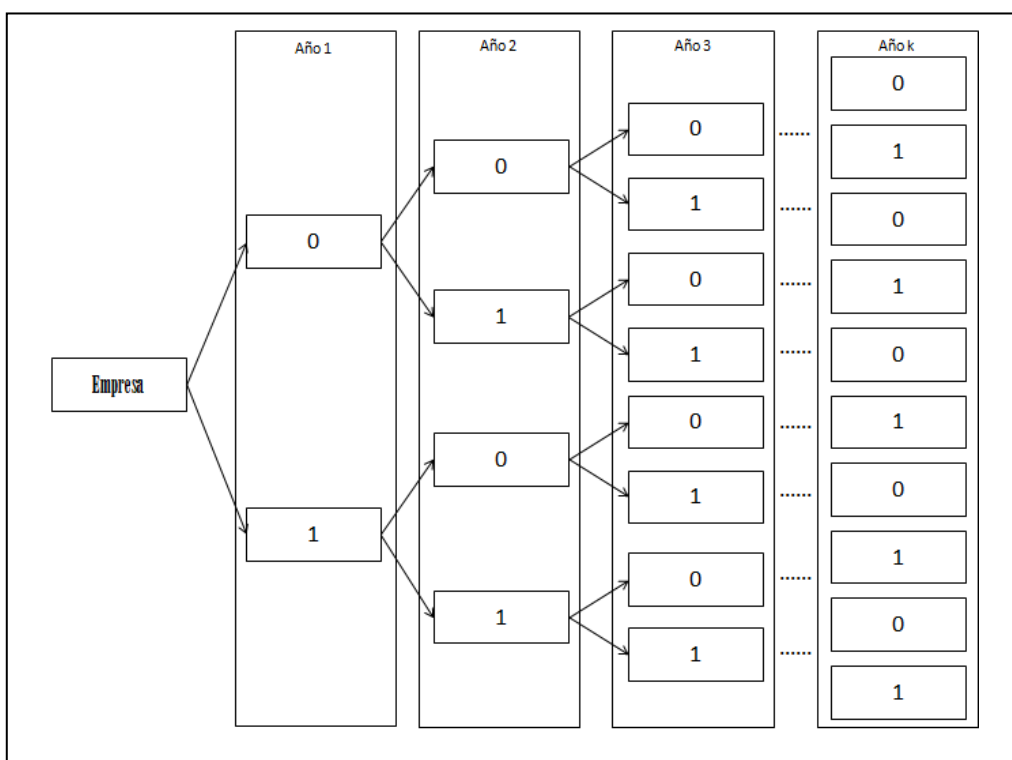
Partiendo del campo conceptual que proporciona la Ilustración 20, se contempla una alteración de los planteamientos de Dunning (2000), ya que se deben incorporar tanto los modos de entrada (M) bajo inversión directa como las ventajas competitivas obtenidas por operaciones de licencia o franquicia. Con ello, se tiene que:

$$M_{t0} = f(OLIM_{t0}) = f(OLIM_{t-1} S_{t-n} \Delta S_{t-1 \rightarrow t0} \Delta EN_{t-1 \rightarrow t0} \Delta EX_{t-1 \rightarrow t0})$$

El modo de entrada a un mercado internacional depende de las características de la empresa atribuidas a las ventajas de propiedad, de internalización, de localización y de cooperación en el momento en que la entidad entra en un mercado internacional. Estas variables que conceden a la empresa las ventajas competitivas internacionales dependerán de las mismas variables OLIM del período anterior a su entrada, de la estrategia de la empresa (S) y de las variaciones tanto de las variables endógenas (EN) como de las exógenas (EX) a la organización. En este planteamiento, las operaciones de fusión y adquisición y las *international joint ventures* no son causa de la decisión de entrada, sino consecuencia de una acción anterior. Es

decir, los recursos y capacidades que la empresa multinacional obtiene de la fusión o adquisición con otra empresa, o de la realización de una *international joint venture*, tienen su impacto sobre la decisión de elección entre un modo u otro de entrada en un momento del tiempo futuro, una vez las ventajas competitivas de la empresa fusionada, adquirida o socia de la alianza sean incorporadas bajo la variable “M”. Con el paso del tiempo, y cuando estas operaciones se encuentren consolidadas en el tiempo, las ventajas competitivas de cooperación se convertirán en ventajas competitivas de propiedad, ya que serán objeto de un uso, disfrute y control completo por parte de la empresa multinacional. Para justificar tal comportamiento dinámico, se acude a la ocurrencia de una serie de circunstancias en el pasado que condicionen la toma de decisiones en el presente y en un futuro próximo, recurriendo a los planteamientos matemáticos ligados a la solución de la problemática en el ámbito de la toma de decisiones, eligiendo la perspectiva estocástica.

Ilustración 27. Cadenas de decisión IDE (I)



Fuente: Elaboración propia

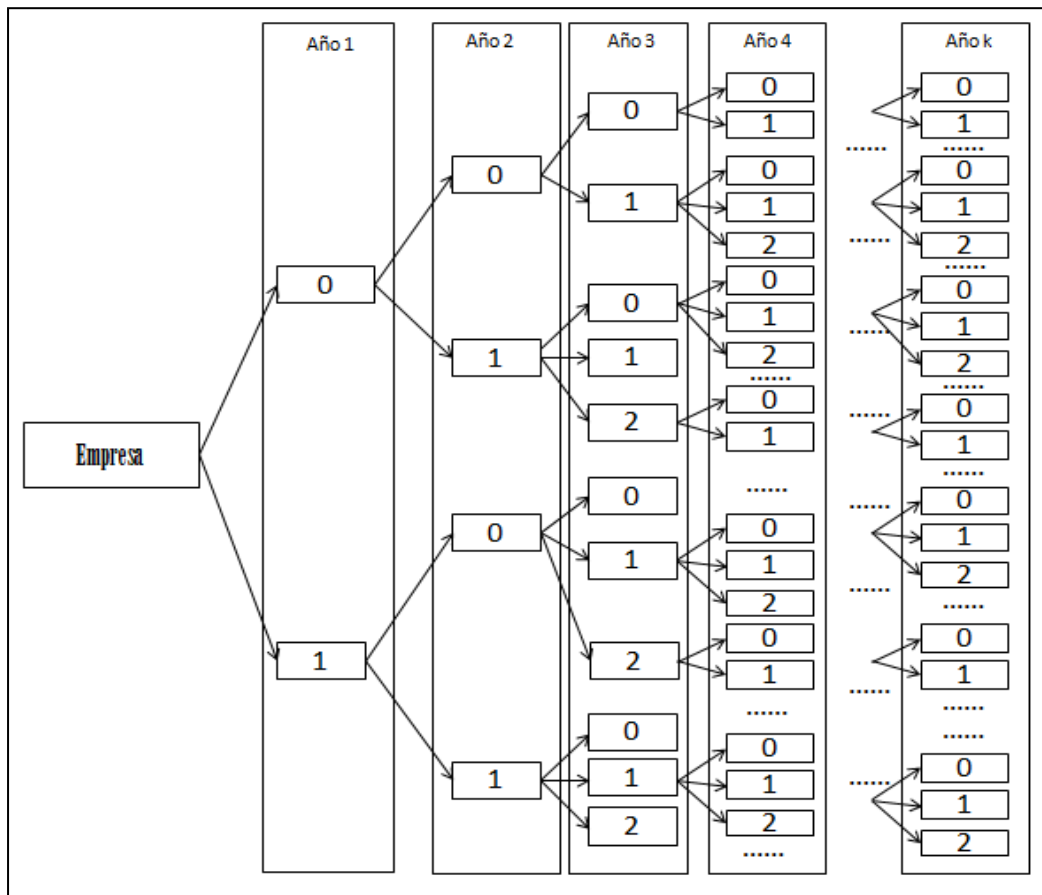
Este planteamiento podría ser criticado en el caso de que la empresa no realizara inversiones directas extranjeras sucesivas, es decir, en años consecutivos, por lo que habría que introducir de algún modo un diferimiento. Para ello, se definen estados multidimensionales codificando mediante 1 y 0 el hecho de realizar o no algún tipo de inversión directa extranjera, modelizando el comportamiento de la empresa según la Ilustración 27. De esta manera se

tendrían los siguientes estados partiendo de la situación inicial en que la empresa compete en el mercado nacional.

- Estado 1: 0 (no se realiza inversión directa extranjera en el primer año).
- Estado 2: 1 (sí se realiza inversión directa extranjera en el primer año).
- Estado 3: 00 (no se realiza inversión directa extranjera ni en el primer año ni en el segundo).
- Estado 4: 01 (no se realiza inversión directa extranjera en el primer año, pero sí en el segundo).
- Estado 5: 10 (sí se realiza inversión directa extranjera en el primer año y no en el segundo año).
- Estado 6: 11 (sí se realiza inversión directa extranjera en el primer año y también en el segundo).
- Estado 7: 000 (No se realiza inversión directa extranjera en ninguno de los tres primeros años).
- Estado 8: 001 (no se realiza inversión directa extranjera durante los dos primeros años, pero sí en el tercer año).
- Estado 9: 010 (no se realiza inversión directa extranjera en el primer año, sí se realiza en el segundo año y no se vuelve a realizar en el tercer año).
- Estado 10: 011 (no se realiza inversión directa extranjera en el primer año, pero sí se realiza en los dos años siguientes).
- Y así sucesivamente.

Además del planteamiento anterior, también puede y debe plantearse la posibilidad de que las empresas realicen desinversiones o relocalizaciones, como está sucediendo actualmente entre las empresas pertenecientes a países OCDE. Para ello, se deberá de introducir tal posibilidad en el proceso de decisión de internacionalización de las empresas mediante IDE, por lo que se ha de incorporar al modelo expresado en la Ilustración 27 la opción “desinversión”, mediante el número 2, como tercera opción que una multinacional puede llevar a cabo en su proceso de internacionalización. Esto queda reflejado en el modelo expresado en la Ilustración 28.

Ilustración 28. Cadenas de decisión IDE (II)



Fuente: Elaboración propia

Para justificar tal comportamiento dinámico en base a la ocurrencia de una serie de circunstancias en el pasado que condicionen la toma de decisiones en el presente y en un futuro próximo, se acude de nuevo a los planteamientos matemáticos ligados a la solución de la problemática en el ámbito de la toma de decisiones, eligiendo la perspectiva estocástica. En la misma, los planteamientos que mejor se adaptan a los fundamentos expuestos son los llamados procesos de Markov. Los procesos de Markov o cadena de Markov se define como un proceso estocástico cuyo desarrollo se puede considerar como una serie de transacciones entre valores determinados que tienen la propiedad de que la ley de probabilidad del desarrollo futuro del proceso, una vez que está en un estado dado, depende sólo del estado y no de cómo llegó el proceso a dicho estado, siendo el número de estados posibles finito o numéricamente infinito.

Para que un proceso estocástico se llame markoviano debe darse que la distribución finito-dimensional, $F_{t_1, t_2, \dots, t_n}(X_1, X_2, \dots, X_n)$, verifique que:

$$F(X_n/X_1, X_2, \dots, X_{n-1}) = P(\xi_n \leq X_n/\xi_1 = X_1; \dots; \xi_{n-1} = X_{n-1}) = F(X_n/X_{n-1})$$

Es decir, la distribución de ξ_n condicionada por el acaecimiento ya producido de $\xi_1, \xi_2, \dots, \xi_{n-1}$, depende exclusivamente de ξ_{n-1} , que así recoge toda la información de lo ocurrido anteriormente. Con este planteamiento, el valor en el instante n -ésimo depende solamente de la última observación, pudiendo no ser la dependencia del instante $(n-1)$ -ésimo.

Esta circunstancia limita la explicación de que las inversiones directas extranjeras de una empresa multinacional en un año “ k ” afecten a la realización de otras inversiones en un futuro. Para ello, en base a los procesos estocásticos, se acude a las cadenas de Markov finitas con probabilidad de transición estacionarias. Este tipo de cadena de Markov se caracteriza por tener sólo un número finito de “ k ” de estados posibles S_1, \dots, S_k (para el caso que se está estudiando habrá tres casos posibles: no se invierte, se invierte o se desinvierte) y en cualquier instante del tiempo la cadena está en uno de estos “ k ” estados. La evolución de una cadena de Markov viene descrita por sus “probabilidades de transición”, $p_{ij}^n = P(X_{n+1} = j | X_n = i)$, que en un principio depende de n, i y j . Se restringe para este estudio a que no depende de n , siendo solo relevantes i y j , para lo cual la cadena de Markov X es homogénea si:

$$P(X_{n+1} = j | X_n = i) = P(X_1 = j | X_0 = i) \quad \forall n,$$

es decir, la probabilidad de transición no depende de la etapa n .

Dada una cadena de Markov X , se define su matriz de transición, P , como la matriz de probabilidad de transición de dimensión $|S| \times |S|$, esto es:

$$P = (p_{ij})_{i,j \in S} \text{ donde } p_{ij} = P(X_1 = j | X_0 = i)$$

Poniendo como ejemplo la estrategia internacional de una empresa multinacional en base a inversiones directas extranjeras, supongamos que la empresa puede no invertir, invertir o desinvertir, por lo que se anota con “ s ” si la empresa no invierte, con “ l ” si la empresa invierte y con “ n ” si la empresa desinvierte, asociando las siguientes posibilidades:

$P_{ss} = 0$ de un año en el que la empresa no invierte al siguiente en el que tampoco lo hace

$P_{sl} = 1/2$ de un año en el que la empresa no invierte al siguiente en el que si invierte

$P_{sn} = 1/2$ de un año en el que la empresa no invierte al siguiente en el que desinvierte

$P_{ll} = 1/2$ de un año en el que la empresa invierte al siguiente en el que también lo hace

$P_{ls} = 1/4$ de un año en el que la empresa invierte al siguiente en el que no invierte

$P_{in} = 1/4$ de un año en el que la empresa invierte al siguiente en el que desinvierte

$P_{nn} = 1/2$ de un año en el que la empresa desinvierte al siguiente en el que también lo hace

$P_{ni} = 1/4$ de un año en el que la empresa desinvierte al siguiente en el que invierte

$P_{ns} = 1/4$ de un año en el que la empresa desinvierte al siguiente en el que no invierte

Con el anterior planteamiento, se obtendrá la siguiente matriz de transición, en la que las filas indican un año determinado, las columnas la decisión estratégica de inversión que la empresa toma cada al año siguiente y las entradas son las probabilidades de cambio o transición.

$$P = \begin{pmatrix} 0 & 1/2 & 1/2 \\ 1/4 & 1/2 & 1/4 \\ 1/4 & 1/4 & 1/2 \end{pmatrix}$$

Para poder tener en cuenta las consecuencias de una decisión sobre IDE en un momento “k” del tiempo sobre el momento “n” del tiempo, se deberá desarrollar una matriz de transición en varios pasos. Dada una cadena de Markov con “k” posibles estados S_1, \dots, S_k , y matriz de transición P se tiene que:

$$P_{ij}^{(2)} = P(X_{n+2} = S_j \mid X_n = S_i), \text{ donde}$$

- $P_{ij}^{(2)}$ es el elemento de la i-ésima fila y j-ésima columna de la matriz P^2
- P^m es la potencia m-ésima de P, con $(m = 2,3,\dots)$ y
- $P_{ij}^{(m)}$ es el elemento de la fila i y de la columna j de la matriz P^m

Generalizando, P^m es la matriz de probabilidad $p_{ij}^{(m)}$ de que la cadena pase del estado S_i al estado S_j en “m” pasos; para cualquier valor de m, $(m = 2,3,\dots)$, siendo pues P^m la matriz de transición de “m” pasos de la cadena de Markov. Suponiendo el caso más sencillo de las decisiones estratégicas sobre IDE pudiendo sólo no invertir (S_1) o invertir (S_2) y que las condiciones de las decisiones estratégicas en años (o momentos) futuros sucesivos forman una cadena de Markov con probabilidades de transición estacionarias. Dada la matriz de transición siguiente:

$$P = \begin{pmatrix} 0.7 & 0.3 \\ 0.6 & 0.4 \end{pmatrix}$$

la probabilidad de no invertir en dos momentos posteriores del tiempo (K+2) respecto al momento en el que la empresa invirtió en un país determinado (K) viene dada por la matriz de transición en dos pasos:

$$P^2 = \begin{pmatrix} 0.67 & 0.33 \\ 0.66 & 0.34 \end{pmatrix}$$

donde la probabilidad buscada es 0.66.

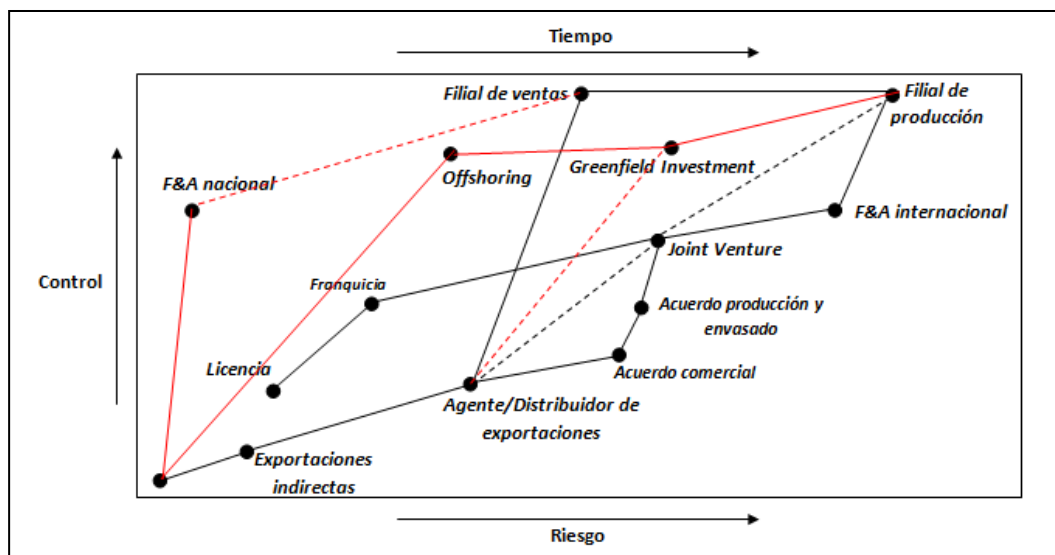
5.4.3. El modelo secuencial de internacionalización de la empresa: La inclusión de nuevas formas de entrada

Como se puede ir viendo a lo largo de este trabajo de investigación, las inversiones directas extranjeras han evolucionado con el tiempo, dando más posibilidades de inversión a las empresas, asumiendo un mayor o menor grado de riesgo y controlando un mayor o menor grado de la inversión que realiza, dependiendo del tipo de inversión elegido. El proceso secuencial de internacionalización responde a la acumulación de experiencia y conocimiento en los mercados internacionales y la forma de entrada a nuevos países, teniendo en cuenta el grado de control sobre la inversión y su riesgo. Un aumento en la confianza de la habilidad de la empresa para gestionar los recursos y obtener rendimientos positivos hará que la empresa comprometa un mayor montante de recursos y capacidades. La evolución de la empresa multinacional fue desarrollada por Root (1987), que incluyó en su matriz diferentes formas de entrada, desde exportaciones hasta inversiones directas extranjeras, pasando por los contratos de licencia o franquicia. Pues bien, como se indicaba en el desarrollo del modelo OLIM, se han de incluir las nuevas formas de inversión para llevar a cabo un análisis más fidedigno de la realidad. Si se tienen en cuenta las nuevas formas de entrada bajo inversiones directas, Root no incluye en su matriz el denominado *offshoring* ni la inversión llamada *greenfield investment*, por lo que desde este trabajo se estudia y se analiza su inclusión, como muestra la Ilustración 29.

Comparando estos dos tipos de inversión con el resto de modos de entrada, se observa que al acarrear inversiones en solitario, entrañan un mayor control que las exportaciones, los acuerdos contractuales y las *international joint ventures*. Sin embargo, el riesgo en general que supone para la empresa cada tipo de inversión es distinto, siendo mayor en las *greenfield investments*. Una vez la empresa haya iniciado su proceso de internacionalización, su evolución a lo largo del tiempo dependerá tanto de factores internos como externos a ella, lo que hará que la empresa desarrolle un proceso más o menos largo, arriesgado y costoso hasta que

implante su primera filial de producción en un país extranjero donde no tenía realizada dicha inversión.

Ilustración 29. Proceso de internacionalización de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a Root (1987)

Por otro lado, aunque tanto desde este trabajo de investigación como desde otros estudios empíricos (Brock, 2005; Papadakis, 2005; Slangen, 2006) se hace referencia a la adquisición o fusión internacional como modo de entrada a mercados internacionales, no ha tenido repercusión el hecho de que existen empresas nacionales que se fusionan con otras de la misma nacionalidad como inicio o “empuje” de su proceso de internacionalización. ¿Cómo es posible esto? Muy fácil: si una empresa nacional desea iniciar o intensificar su proceso de internacionalización, puede hacerlo mediante más exportaciones, la intensificación de los acuerdos comerciales o llevando a cabo cualquier tipo de inversión directa extranjera. No obstante, todos y cada uno de los modos mencionados acarrear un riesgo y altos costes de transacción y coordinación, por no comentar el tiempo necesario para llevar a cabo el establecimiento de una filial de producción tras años de experiencia. Pues bien, si una empresa nacional fuerte en el plano financiero desea tener una mayor apertura internacional, puede llevar a cabo una operación de fusión o adquisición con una empresa nacional que se encuentre internacionalizada en un estadio avanzado del proceso secuencial.

La empresa no internacionalizada o con menor grado de apertura se aprovecha de la experiencia internacional y del conocimiento adquirido a lo largo del tiempo por la empresa con la que se ha fusionado sobre cada uno de los países en donde esta última ha invertido previamente. Esta operación de ámbito nacional y consecuencias internacionales lleva consigo

un menor riesgo, ya que ambas son empresas de la misma nación, por lo que la integración organizativa entre ambas es mucho más fácil, rápida y con menores barreras culturales. La empresa que adquiere a la otra con mayor grado de internacionalización (o la empresa fusionada internacionalizada en menor grado), utiliza pues, a la otra como “vehículo” para internacionalizar sus actividades por los países en los que está establecida la otra, o para utilizar su experiencia, conocimiento y contactos para abarcar nuevos países. Esto puede hacerse mediante el uso de sus productos, sus canales de comercialización y distribución, sus plataformas logísticas, su red de contactos, sus clientes... Además, gracias a la integración de ambas empresas, pueden llevar a cabo estrategias de producción, abastecimiento o comercialización conjunta, consiguiendo, entre otras cosas, economías de escala y alcance, y aumentando su competitividad internacional.

5.5. Planteamientos básicos, estudios previos e hipótesis

Los planteamientos teóricos anteriores acerca de la extensión del paradigma ecléctico en el marco de estudio de la empresa multinacional y su proceso de internacionalización llevan consigo el tener que contrastar una serie de hipótesis que justifiquen, entre otras cosas, la elección por parte de las empresas multinacionales del modo de entrada a un país extranjero y la inclusión de las diversas formas de inversión directa extranjera en el modelo OLIM. Por ello mismo, las siguientes líneas del trabajo de investigación plantean una serie de preguntas y planteamientos que serán objeto de estudio, contrastación y análisis en capítulos posteriores.

De acuerdo con la teoría de la internacionalización, la existencia de fallos de mercado permite a la empresa a explotar por sí misma sus activos en otros países (Buckley y Casson, 1976), aprovechándose de otras ventajas como las provenientes de la localización de la inversión a realizar, como por ejemplo el ahorro en costes laborales y operativos (Teece, 1986). De manera complementaria, se debe dar la condición de que la empresa internamente explote sus activos de manera más eficiente que si lo hiciera otra empresa en representación de la misma.

Dentro de los activos, destaca en las últimas décadas la importancia que poseen los activos no específicos (también conocidos como intangibles), caracterizados por ser difíciles de identificar y valorar, sustentados en la información y en el conocimiento, llegando a ser no codificables y vinculados con capacidades de las personas empleadas por la empresa (Grant, 2006). Cuando la empresa quiera transferir este tipo de activos complejos, difíciles de codificar y que

requieran el apoyo directo de empleados de la empresa, la internalización de las actividades implicadas será realizada por medio de inversiones directas extranjeras (Hill *et al.*, 1990; Chang, 1995; Erramilli y Rao, 1993; Rialp, 1999; Lu, 2002), como el *offshoring*

H1: La transferencia desde la matriz de activos no específicos influirá positivamente en la realización de la inversión conocida como “offshoring”.

La deuda en las empresas, aunque de cara para el que no es un entendido pueda resultar un obstáculo para su crecimiento, es necesaria para crecer. En algunas ocasiones, el crecimiento empresarial depende de un endeudamiento previo, alcanzando el nivel óptimo para lograr un buen apalancamiento financiero a través de la estrategia corporativa (Loh y Venkatraman, 1992). Por lo tanto, a mayor apalancamiento financiero, mayor será la deuda acumulada por la empresa. En los inicios de las investigaciones sobre el *offshoring*, algunos resultados empíricos mostraron una relación negativa entre el nivel de endeudamiento y la realización de *offshoring* (Gloy y Baker, 2002; Ertugrul *et al.*, 2006). Este planteamiento estaba basado en que la estrategia *offshoring* conlleva el riesgo asociado a la internacionalización, es decir, el desarrollo de actividades empresariales en un entorno no tan conocido como el mercado doméstico, aumentando los riesgos de fracaso empresarial, la pérdida de *cash flow* y la imposibilidad de restituir las deudas, lo que podría provocar serias dificultades financieras para la empresa (Aron y Singh, 2005; Gray *et al.*, 2011; Owens, 2014).

A pesar de los planteamientos anteriores, los efectos de la última crisis financiera están haciendo que las empresas tengan serias dificultades para hacer frente a sus pagos. Para no verse inmersas en problemas de impagos y bancarrotas, las empresas tienen que aligerar el peso de los costes empresariales, con el objetivo de aumentar los beneficios o que éstos no sean tan bajos como los pronosticados (Maudos, 2012). Por ello, deslocalizan parte de sus actividades *non-core* pero sí importantes bajo su control (de ahí que se llame *offshoring* y no *outsourcing*) a otros países donde, entre otras cosas, los costes de la mano de obra y los costes indirectos (ORN Research, 2012) son menores que en España. Por lo tanto, el ahorro en costes supeditado a un alto nivel de endeudamiento es uno de los factores más importantes a la hora de realizar la práctica *offshoring*, por lo que se puede plantear la siguiente afirmación:

H2: El mayor endeudamiento de una empresa influye positivamente a la hora de acudir al “offshoring” como modo de entrada a un mercado internacional.

Según la teoría secuencial de la empresa citada en varias ocasiones en el presente trabajo, a medida que va aumentando el conocimiento sobre los mercados exteriores, la empresa irá incrementando sus recursos comprometidos en los mismos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980), aumentando con el paso del tiempo el peso de las actividades internacionales sobre el total de la empresa. Además, según teorías financieras, los beneficios conseguidos fuera de las fronteras nacionales, salvo excepción extraordinaria, son empleados para reinversiones en tales filiales internacionales o en la creación de nuevas (FMI, 1992; OCDE, 1999).

Por ello, dado el crecimiento del fenómeno de la internacionalización, el aumento por este motivo de los flujos de inversión directa extranjera (*outflows*) durante las últimas dos décadas en España, la mayor importancia de los mercados internacionales en los beneficios totales de las empresas y el auge de las inversiones del tipo *offshoring* (hacia Europa Central, Europa del Este y Asia en su gran mayoría), se está en condición de decir que los beneficios procedentes del exterior han sido invertidos en operaciones de internacionalización bajo el modo de entrada *offshoring*.

H3: A mayor apertura hacia el exterior, la empresa dedicará más recursos a la inversión directa “offshoring”.

Siguiendo los estudios de Root (1987), se puede decir que la empresa irá eligiendo con el paso del tiempo modos de entrada que impliquen un 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*... Precisamente, desde la escuela de los *managers* se estimula la experiencia y el conocimiento como vehículo de evolución de la empresa para generar ventajas competitivas (Madsen *et al.*, 2005), con lo que poder mantener la posición internacional basado en el éxito cosechado con el acceso mediante el *offshoring*.

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 (Schweizer *et al.*, 2010). Considerando el *offshoring* como paso intermedio entre las exportaciones y las filiales, se considera que al igual que las exportaciones y la experiencia internacional acumulada por las mismas influye positivamente en el

establecimiento a largo plazo de una filial (Lord y Ranft, 2000; Hemmert, 2004, Johanson y Valhne, 2009), lo hará de igual manera a la hora de invertir mediante el tipo de inversión *offshoring*, obteniendo que:

H4: La experiencia previa obtenida con las exportaciones influye positivamente en la realización de las inversiones denominadas “offshoring”.

En épocas de crecimiento económico, los beneficios que obtienen las empresas aumentan si realizan sus actividades de forma coherente y productiva, sobre todo en aquellos sectores más cíclicos con la economía. Este aumento de los beneficios y de las oportunidades de crecimiento que se generan plantean a la empresa dónde invertir el excedente financiero y qué tipo de estrategia de crecimiento realizar tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Observando la tendencia de los flujos de inversión directa extranjera, de las inversiones *greenfield investments* y del PIB español, se obtiene una clara relación directa entre PIB e inversiones directas extranjeras. Desde 1994 el crecimiento de la economía española ha propiciado mayores excedentes económicos y financieros en las empresas, que han intensificado su proceso de internacionalización hasta el inicio de la crisis, ya que desde 2008 los flujos de inversión han disminuido notablemente como consecuencia de la crisis. Pero no solo a nivel nacional se observa esta tendencia sino también a nivel internacional, pudiéndose intuir pues una relación directa positiva entre el crecimiento de la economía (representado por el PIB) y el incremento de las inversiones directas extranjeras, siendo cada vez más importantes las *greenfield investment*. Este hecho se da una vez la empresa acumula una experiencia internacional previa (Gilroy y Lukas, 2006; Slangen y Hennart, 2008; Raff *et al.*, 2009) y en países culturalmente más lejanos (UNCTAD, 2012).

H5: El mayor dinamismo en el sector influirá positivamente en la internacionalización de las actividades de I+D+i de la cadena de valor bajo “greenfield investment”.

Según los planteamientos vistos acerca del efecto de la distancia cultural entre el país emisor de la inversión y el país del receptor a la hora de elegir entre un tipo u otro tanto de estrategia de crecimiento como estrategia de entrada a un nuevo mercado internacional, a mayor distancia cultural mayor riesgo, por lo que las empresas tienden a elegir el modo de entrada que entraña menor riesgo y dota de mayor flexibilidad para la empresa. Bajo estos supuestos,

la mejor elección sería la *international joint venture*, pero ¿para todas las actividades y recursos que son transferidos desde la matriz? Además, la importancia de la distancia cultural puede ser vista también desde otros puntos de vista diferentes a la perspectiva del riesgo, como por ejemplo del control sobre la inversión o la mayor o menor descentralización de la toma de decisiones. Desde la primera perspectiva planteada, de las inversiones directas extranjeras propuestas la mejor opción son las *greenfield investments*, pero dado el mayor riesgo y desconocimiento del entorno, serían las *international joint ventures* o las fusiones y adquisiciones, en función del grado de control y riesgo que las empresas multinacionales quieran tomar (Tihanyi *et al.*, 2005).

Kogut y Singh (1998) llegaron a la conclusión de que a mayor distancia cultural entre el país de origen y el país destino de la inversión, las empresas prefieren invertir mediante *international joint ventures* o *greenfield investment* antes que mediante fusiones y adquisiciones, dado el menor riesgo de las dos primeras. Además, si se tienen en cuenta las actividades envueltas en las operaciones con destino a países culturalmente diferentes, la opción del modo de entrada mediante *greenfield investment* es la más idónea elegida por las empresas multinacionales si se involucran actividades de I+D+i (Hennart y Park, 1993; Drogendijk y Slangen, 2006; Klossek *et al.*, 2012). Siguiendo los planteamientos expuestos, se puede predecir que:

H6: Las empresas recurren a “greenfield investments” para internacionalizar sus actividades de I+D+i en aquellas regiones culturalmente más distantes a las de origen.

Una de las fuentes de ventaja competitiva de la empresa es la generación de activos basados en la innovación y el desarrollo, por lo que la empresa destina muchos recursos al desarrollo e implantación de actividades de I+D+i a nivel nacional, obteniendo una característica única en el mercado doméstico. A medida que la empresa comprueba los rendimientos que obtienen gracias a estas actividades y tras estudiar las posibilidades de expansión internacional, muchas empresas transfieren sus actividades de I+D+i a través de *greenfield investments* con el objetivo de obtener una posición competitiva en los mercados internacionales (Branstetter, 2006; Liu y Zou, 2008; Mendes *et al.*, 2012; Burger *et al.*, 2015).

La transferencia de actividades de innovación y desarrollo al exterior lleva consigo una serie de dificultades, tales como la transferencia del conocimiento asociado a dichas actividades, salvaguardar las ventajas competitivas que se transfieren, gestionar las conductas oportunistas del socio y hacer frente a los costes de transacción y coordinación entre otros (Kogut y Zander,

1996; Teece *et al.*; 1997; Hurmelinna *et al.*, 2005; Don *et al.*, 2013; Yuanyuan, 2014). No obstante, los rendimientos esperados son una motivación para superar tales barreras y acometer la internacionalización mediante este tipo de inversión.

H7: La inversión en innovación y desarrollo previa acumulada influye positivamente en la decisión de la empresa de entrar en un nuevo mercado internacional mediante “greenfield investment” para realizar actividades de I+D+i.

En la literatura de la empresa multinacional ha aparecido la figura e influencia del accionariado y directivo internacional en la decisión de internacionalizar las actividades de una empresa, dónde hacerlo y qué modos de entrada seguir, con independencia del tamaño de la empresa (Reuber y Fischer, 1997). Además, siguiendo los postulados de Grant (1996) se asume que el control ejercido por la empresa matriz depende de la nacionalidad de la misma, a lo que se añade desde este trabajo que no solo depende de la nacionalidad, sino de la nacionalidad de su accionariado y de los miembros de su consejo de administración (que depende del porcentaje de acciones en poder de otras empresas en su gran mayoría), que son quienes toman las decisiones estratégicas de internacionalización.

El accionista internacional que toma decisiones y ejerce control se suele caracterizar por tener muchos años de experiencia laboral, experiencia técnica, experiencia comercial y financiera (Matta y Beamish, 2008; Datta *et al.*, 2009; Gul *et al.*, 2010). Además, desde su actitud respecto al riesgo son más proclives a realizar grandes operaciones en comparación con la actitud en muchos casos de los accionistas españoles, más conservadores (Escandón y Hurtado, 2012). Por lo que en comparación con las *greenfield investments* y el *offshoring*, en aquellas empresas donde exista accionariado internacional se tenderá a internacionalizar las actividades empresariales mediante operaciones que entrañan mayor riesgo, como es el caso de las *international joint ventures*.

H8: La presencia de accionistas internacionales en el capital social de las empresas multinacionales influye de manera positiva a la hora de realizar “international joint ventures”.

Ante las fuertes presiones competitivas que las empresas sufren en el mercado doméstico, se crea la necesidad de responder a las mismas empresas que llegan al mercado nacional en sus

respectivos mercados domésticos, por lo que muchas empresas tienen que transferir sus actividades de I+D+i a través de inversiones directas, entre ellas las *international joint ventures* (Beamish y Inkpen, 1995; Zhang *et al.*, 2007; Elango y Chen, 2012).

La transferencia de I+D+i hacia las unidades de negocio en el exterior acarrea una serie de dificultades, tales como la transferencia del conocimiento asociado a dichas actividades, salvaguardar las ventajas competitivas que se transfieren, gestionar las conductas oportunistas del socio y soportar los costes de transacción y coordinación, entre otros (Kogut y Zander, 1996; Teece *et al.*; 1997; Hurmelinna *et al.*, 2005; Don *et al.*, 2013; Yuanyuan, 2014), lo que hace que sea muy difícil la transferencia. Por lo tanto, internacionalizar actividades de I+D+i en las que se base la ventaja competitiva de la empresa representa un gran reto, provocando que en muchos casos este tipo de actividad se quede centralizada en la matriz, pudiendo asumir que:

H9: Las empresas con una mayor inversión en actividades de I+D+i influirán negativamente en la realización de una "international joint venture".

Algunas de las razones por las cuales las empresas no llevan acciones de internacionalización de sus actividades son por la falta de conocimiento del mercado internacional, la falta de recursos y la falta de una red de empresas que las apoye en su andadura internacional. Atendiendo a estas razones, se puede decir que en los primeros estadios del proceso de internacionalización, las empresas acuden en ocasiones a la asociación para hacerse más fuertes, tener conocimiento de otras acciones y experiencias internacionales llevadas a cabo en el pasado o presente por parte de otras empresas y crear una red social empresarial que le soporte en las decisiones de la internacionalización de sus actividades (Cámaras de Comercio, 2007; Fuentes, 2010).

En un proceso secuencial de internacionalización de las actividades empresariales, la empresa irá comprometiendo más recursos a medida que gane en experiencia internacional (Johanson y Valhne, 2009). Por ello, como paso previo para el establecimiento de una filial, la empresa multinacional llevará a cabo una *international joint venture* como consecuencia de las ventajas obtenidas en la cooperación empresarial realizada en la asociación exportadora en la que pertenece (Martín *et al.*, 2009; Fuentes, 2010).

H10: La participación en una asociación exportadora incrementará la probabilidad de la empresa de realizar una “international joint venture”.

El objetivo de las empresas, ya sea a nivel nacional como internacional, es sobrevivir en el tiempo, para lo que tienen que conseguir en primer lugar una ventaja competitiva para su posterior explotación. La explotación de la ventaja competitiva permitirá a la empresa poder obtener beneficios, que serán repartidos en forma de dividendos, una vez pagados los impuestos del resultado que se obtiene de quitar los gastos a los ingresos. La otra posibilidad será que los beneficios se queden en la empresa para potenciar su crecimiento (Dupas y Robinson, 2009; Wilson y Post, 2010). Tales beneficios serán mayores a mayor experiencia internacional, comprometiendo una mayor cantidad de recursos en diferentes mercados internacionales, haciendo que los beneficios internacionales aumenten y ganen peso en la empresa en detrimento de los beneficios procedentes del mercado nacional, aumentando su dependencia de los mercados exteriores e incrementando así su ratio de apertura al exterior (Serrano *et al.*, 2002; Montero 2013; Oliva, 2014).

En las empresas con base tradicional, es decir, no pertenecientes a la nueva ola empresarial del siglo XXI dominada por las *global born, new ventures* o las empresas *e-commerce*, los mayores beneficios se consiguen con el paso del tiempo una vez la empresa se afianza en el mercado gracias a la diferenciación vía marca, pudiendo soportar mejor las crisis financieras que las empresas más pequeñas, *ceteris paribus* el resto de posibles variables (Carroll y Shabana, 2010; Chesbrough, 2012). Según la teoría secuencial, si partimos de la base de que la mayoría de las empresas españolas empezaron su proceso de internacionalización en las décadas de los ochenta y noventa, serían las empresas más grandes las que tienen un mayor grado de internacionalización, estableciéndose en estadios avanzados del proceso secuencial (Root, 1987; Johanson y Vahlne, 2009). Además, las que hubieran apostado por fusiones y adquisiciones, *greenfield investment* o filiales en algún caso, en la actualidad se inclinarían por modos de entrada más flexibles (por ejemplo, vía *international joint ventures*), dado que han adquirido un mayor aprendizaje, reduciendo con ello la incertidumbre interna (Rui y Yip, 2008; Yao *et al.*, 2013; Zhan y Chen, 2013). Con todo esto, se puede llegar a la siguiente conclusión expuesta en forma de hipótesis:

H11: La probabilidad de realizar una “international joint venture” aumentará a medida que la empresa tenga mayores beneficios procedentes del exterior.

Como se ha podido leer previamente en este trabajo, la experiencia internacional es uno de los mayores condicionantes a la hora de que una empresa comprometa sus recursos a nivel internacional. La inclusión de accionistas internacionales en el accionariado puede influir positivamente a la internacionalización de la empresa por medio de la toma de decisiones desde su posición en el consejo de administración de la empresa (Carroll, 2004). A pesar de que las operaciones de fusión y adquisición son las que conllevan uno de los mayores riesgos y en ocasiones no se tiene el control entero de la empresa (caso de las fusiones entre empresas), la presencia de accionistas internacionales puede ser un *driver* para las operaciones de este tipo por diversas circunstancias.

El accionista internacional se suele caracterizar por tener muchos años de experiencia laboral, experiencia técnica, experiencia comercial y financiera (Matta y Beamish, 2008; Datta *et al.*, 2009; Gul *et al.*, 2010). Además, analizando su actitud respecto al riesgo, se puede decir que son más proclives a realizar grandes operaciones (Escandón y Hurtado, 2012) en comparación con la actitud en muchos casos de los accionistas españoles, más conservadores. Además, el alto nivel educativo ampliamente reconocido de los directivos internacionales aporta un factor determinante del crecimiento empresarial (Cooper *et al.*, 1994; Gimeno *et al.* 1997). Esta última característica unida al conocimiento y experiencia internacional desencadena unas mayores posibilidades de crecimiento inorgánico de la empresa, que debido al componente de la motivación y la confianza en sí mismo de los accionistas internacionales, la empresa elige el modo de entrada que acarrea un mayor control riesgo, por lo que:

H12: Las empresas con presencia internacional en su accionariado tendrán más probabilidades de realizar una operación de fusión y/o adquisición internacional.

Si se hace referencia al enfoque secuencial de la internacionalización de las empresas (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Root, 1987), se puede afirmar que las empresas comprometen mayores recursos a nivel internacional a medida que su experiencia en los mercados internacionales sea mayor, realizando cada vez un mayor número de operaciones que conllevan un mayor riesgo y un mayor control sobre la inversión (Root, 1987; Johanson y Valhne, 2009; Schweizer *et al.*, 2010). Dentro de las inversiones directas extranjeras, si dejamos a un lado el establecimiento de filiales productivas, las operaciones de fusión y/o adquisición son las que mayores riesgos traen consigo, tanto desde

el punto de vista geográfico (se suelen realizar en mercados distantes tanto geográfica como culturalmente) como desde el punto de vista financiero.

Por lo motivos anteriores, se presume como muy importante la experiencia previa reconocida e intensa de la empresa multinacional antes de abordar este tipo de inversión, ya sea desde el punto de vista comercial (conocer el potencial del mercado donde emite la inversión) como desde el punto de vista cultural (saber cómo es la cultura empresarial de ese país y de la propia empresa) para rentabilizar la inversión realizada. Desde la perspectiva del “*learning by doing*” (Collins *et al.*, 2009), la experiencia internacional previa influye positivamente en la entrada a nuevos mercados bajo fusiones y/o adquisiciones (Kostova, 1999), ya que la empresa se ha apropiado de un conocimiento y habilidades específicas que hacen menos arriesgada este tipo de inversión (Finkelstein y Halebian, 2002; Shimizu *et al.*, 2004).

H13: La experiencia internacional previa de la empresa multinacional es un factor positivo a la hora que ésta se decida por una operación de fusión y/o adquisición internacional.

Según la teoría secuencial de la empresa citada en varias ocasiones en el presente trabajo y ligada a la hipótesis anterior, a medida que va aumentando el conocimiento sobre los mercados exteriores, las empresas irán incrementando sus recursos comprometidos en los mismos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980), aumentando los beneficios procedentes del exterior de manera gradual, ganando peso con el paso del tiempo en el beneficio total de la empresa. Además, según teorías financieras, los beneficios conseguidos fuera de las fronteras nacionales, salvo excepción extraordinaria, son empleados para reinvertir en tales filiales internacionales, en la creación de nuevas o en la adquisiciones de otras empresas internacionales (FMI, 1992; OCDE, 1999).

La liberalización de los mercados internacionales ha traído consigo mayores beneficios internacionales para las empresas que han apostado por los mercados extranjeros (Horn y Levinshon, 2001; Collie, 2003), estando centrados tales estudios en los efectos de la liberalización de los mercados sobre la realización de fusiones (tanto nacionales como internacionales) y en sus efectos sobre el bienestar económico y social. Por ello, según se van obteniendo mayores beneficios, la empresa multinacional puede acometer mayores inversiones que llevan consigo, entre otras cosas, la implicación de mayores recursos económicos como es el caso de las fusiones y/o adquisiciones.

H14: A mayores beneficios procedentes del exterior, la empresa decidirá reinvertir tales beneficios en operaciones de fusión y/o adquisición internacional.

A la hora de que una empresa no solo inicie su andadura internacional, sino que implique un mayor o menor montante de recursos, esta decisión depende de una serie de factores internos, algunos de los cuales serán analizados en el próximo capítulo. Uno de ellos que merece la pena destacar es el carácter familiar de la empresa multinacional (Cortés *et al.*, 2007), factor que puede incidir de manera estratégica en un mayor o menor compromiso de la empresa en sus actividades internacionales. Según la literatura previa, una empresa familiar se caracteriza por que la mayoría de la propiedad y la dirección de la misma esta en manos de una familia (Gallo y Sveen, 1991; Chua *et al.*, 2003; Graves y Thomas, 2008).

De acuerdo con Gallo y Pont (1996) y Ward (2008) la empresa familiar se caracteriza por una serie de factores que la hacen única respecto a la empresa no familiar, siendo estos factores una serie de obstáculos para el crecimiento inorgánico de la empresa vía fusiones y/o adquisiciones, aunque desde la teoría de los recursos y capacidades, empresas familiares o no pueden llegar a tener las mismas ventajas competitivas (Fuentes *et al.*, 2007). Por otro lado, otros estudios (Brush, 1992; Okorafo, 1999; Sharma *et al.*, 2003) afirman también que las empresas familiares son menos proclives a la internacionalización en general, pero que con el paso generacional los nuevos directivos gracias a su experiencia internacional, conocimientos y la menor aversión al riesgo que sus antecesores, son la llave para que las empresas familiares salgan a los mercados internacionales y comprometan recursos de manera gradual, llegando a establecer incluso filiales productivas o realizar fusiones y/o adquisiciones internacionales.

H15: La empresa que se caracteriza por ser familiar tiene menos probabilidades de entrar a nuevos mercados internacionales mediante fusiones y/o adquisiciones internacionales.

Como se comentó en el caso de las *greenfield investments*, la distancia cultural entre el país emisor de la inversión y el país del receptor es un factor importante a la hora de elegir entre un tipo u otro tanto de estrategia de crecimiento como de entrada a un nuevo mercado internacional. Desde el punto de vista del riesgo, el control de la inversión y la mayor o menor descentralización en la toma de decisiones, no existe un modo de entrada perfecto que asegure todo lo anterior, siendo por ejemplo el aseguramiento del control de la estrategia y la

adquisición de *know-how* factores que inciden positivamente en que la empresa elija la realización de una fusión y/o adquisición internacional (Tihanyi *et al.*, 2005).

La distancia cultural se ha tenido en cuenta previamente a la hora de obtener rendimientos posteriores en lo que se refiere a operaciones de fusión y/o adquisición internacional. Evidencias empíricas muestran que el efecto de la distancia cultural no incide de manera notable en la obtención de rendimientos (Stahl y Voigt, 2008), lo que anima a las empresas a realizar este tipo de inversión, así como otras que ponen de relieve la obtención de rendimiento negativos como consecuencia de los costes de integración (Stahl y Voigt, 2005), siendo un factor negativo para la realización de tal inversión. Desde el punto de vista de la teoría de los recursos y capacidades, la adquisición de *know-how* en mercados distantes hace que las empresas se decanten por este modo de entrada en lugar por establecer una filial (Slangen y Hennart, 2008).

H16: A menor distancia cultural entre el país emisor y el país receptor de la inversión, la empresa decidirá entrar en los mercados internacionales bajo fusiones y/o adquisiciones internacionales.

CAPÍTULO 6

Análisis descriptivo de datos y resultados de la investigación cuantitativa

6. Análisis de datos y resultados de la investigación cuantitativa

6.1. Introducción

Una vez analizadas las teorías y los modelos de la internacionalización de empresas, analizado el paradigma ecléctico y habiendo propuesto una extensión del mismo, es hora de estudiar los factores que condicionan la elección de cada modo de entrada a un país extranjero bajo inversión directa. En otras palabras, se tratará de justificar la extensión y las mejoras en el marco conceptual de la internacionalización de empresas y de la empresa multinacional, aplicando la metodología adecuada. La metodología es la estrategia de investigación que elegimos para obtener respuestas a las preguntas que son planteadas. La elección de un tipo u otro de metodología dependerá tanto de las mismas como del marco teórico de la investigación. Se trata pues, de optar por una estrategia de investigación general, ya sea de índole cuantitativa, cualitativa o mixta. En segundo término, se deben escoger las técnicas de recolección y de análisis de los datos, es decir, las herramientas más específicas de la investigación. De manera general, el principio básico del que se parte es que la sociedad funciona de manera similar a la naturaleza y, por lo tanto, el método científico de las ciencias naturales basado en la experimentación/observación y en las matemáticas es aplicable también a las ciencias sociales. La realidad social es única, observable y responde a regularidades (leyes universales), siendo lo cuantitativo clave para conocer la realidad.

Esta perspectiva conocida como positivismo, fue dominante en las ciencias sociales hasta finales del siglo XIX, cuando empezaron a tomar fuerza posturas que disentían en la equiparación del mundo social y natural. Se fue formando así la perspectiva interpretativista, que parte de que no existe una única realidad social, sino múltiples realidades que son experimentadas por los distintos agentes. No hay pues unas leyes universales, más bien manifestaciones específicas y singulares, por lo que lo relevante son los aspectos cualitativos y no los cuantitativos. Aunque ambas corrientes admiten numerosos matices y son una simplificación de las perspectivas epistemológicas, ha habido durante mucho tiempo (incluso a día de hoy) grandes diferencias entre positivistas e interpretativistas. No obstante, durante las últimas décadas ha habido una tendencia hacia la complementariedad de ambas corrientes

epistemológicas, lo que se ha venido a llamar en la práctica académica como realismo. El hecho es que existe una realidad social o económica-empresarial independiente del investigador, la cual no puede ser conocida objetivamente, donde tanto lo cuantitativo como lo cualitativo tienen relevancia, resultando difícil aportar un criterio claro y decisivo sobre qué tipo de metodología escoger. En relación a cuándo optar por una metodología cuantitativa o cualitativa, un aspecto a tener en cuenta es la profundidad con la que deseamos comprender el fenómeno estudiado. Las técnicas cuantitativas son realmente eficaces para obtener una imagen general en base a ciertas magnitudes de interés, mientras que las técnicas cualitativas permiten profundizar en determinados aspectos que en un primer momento no se tuvieron en cuenta.

Este trabajo de investigación se posiciona en la línea de la corriente realista. Concibe la conveniencia de incluir ambas técnicas metodológicas, tanto la cuantitativa como la cualitativa, como herramientas significativas capaces de describir la realidad, aunque no pueda explicarla y abarcarla completamente.

6.2. Análisis descriptivos de los datos de la muestra obtenida

Como se ha comentado anteriormente, finalmente se ha obtenido una muestra de 166 empresas multinacionales españolas, compuesta por las que han contestado al cuestionario remitido por correo electrónico de manera correcta, en donde se recoge la posición de cada empresa hacia cada uno de los diferentes tipos de inversión directa extranjera. Esta muestra está caracterizada por contener un total 80 compañías que son sociedades anónimas (48,8% del total), que junto a las empresas cuya forma jurídica es la de responsabilidad limitada (57 casos que agrupan al 34,8% del total) agrupan el 83,6% de la muestra. Para completar los casos, 16 compañías son cooperativas (9,8%), 6 compañías son empresas individuales (3,7%), mientras que 4 empresas son anónimas laborales (2,4%) y solamente una empresa tiene otra forma jurídica diferente.

El tipo de empresa que más casos presenta en la muestra obtenida es la empresa familiar con 79 casos (47,59% de la muestra), es decir, que han sido fundadas por familias y que a día de hoy la dirección de la misma mantiene ese rasgo característico, impregnando la forma de trabajar en toda la organización. A continuación, 54 empresas (32,53%) han sido desarrolladas en base a algún tipo de tecnología, mientras que 15 empresas (9,03%) son organizaciones *e-commerce* y 8 del total de la muestra (4,81%) son las denominadas *global born*. Como se

específica en el cuestionario, las respuestas no son exclusivas sino complementarias, significando por consiguiente el cruce de características entre las tipologías de empresas, es decir, que una empresa familiar de la muestra puede ser a su vez de base tecnológica. Un rasgo que pueden cumplir muchas empresas es el de la pertenencia a un grupo de empresas mayor, ya sea de índole conglomerado de empresas pertenecientes a un holding o de índole comercial con otras empresas, afines o no, como son las organizaciones comerciales, que pueden influir positivamente en la realización de actividades internacionales. Por ello, han sido incluidas en el cuestionario la caracterización de las empresas de la muestra que pertenecen a un conglomerado de empresas y de las que pertenecen a una asociación exportadora. Entre las que pertenecen al primer grupo, nos encontramos a 58 empresas (43,93%), mientras que 56 empresas (33,73%) forman parte de alguna asociación exportadora. En lo que se refiere al tamaño de las empresas, existe un equilibrio entre los diferentes grupos que hemos definido, concentrándose el grueso de la muestra en empresas con más de 50 empleados (78,1%). El mayor grupo de compañías que serán objeto de estudio tiene entre 50 y 200 empleados (29,3% del total de la muestra), seguido muy de cerca por las que tienen entre 200 y 500 empleados (25%) y las empresas de mayor tamaño (23,8%). Por lo tanto, si acudimos a la clasificación de empresas según la normativa europea¹⁴ y que es la comúnmente aceptada en España podemos decir que la muestra está compuesta en un 48,8% de grandes empresas y por un 51,2% por micro, pequeñas y medianas empresas.

Acudiendo a la clasificación según actividades económicas (CNAE 2009) proporcionada por el INE, 31 de las empresas (18,7% del total de la muestra) pertenecen al sector manufacturero; 21 de las compañías (12,7%) son empresas incluidas en otros servicios; 14 de ellas (8,4%) son empresas dedicadas al comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas; 13 compañías (7,8%) pertenecen a la agricultura, ganadería, silvicultura o pesca; también 13 (7,8%) son empresas relacionadas con el sector de la construcción; 9 empresas (5,4%) están dedicadas a actividades de transporte y almacenamiento, mientras que el mismo número de ellas son empresas hosteleras; se aprecian además, tres grupos diferentes de empresas con 7 casos (4,2%) en cada uno de los grupos de actividad económica relacionados con cada uno de los mismos (suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; información y comunicaciones; y actividades financieras y seguros); 6 de las organizaciones (3,6%) son empresas dedicadas a actividades inmobiliarias; 5 compañías (3%) son empresas del sector turístico, recreativo y de entretenimiento; 4 empresas (2,4%) tienen

¹⁴ Clasificación según el artículo 2 del anexo de la Recomendación 2003/361/CE

su actividad principal ligada a la industria extractiva; también los sectores de suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación, el de actividades profesionales, científicas y técnicas, el de actividades administrativas y servicios auxiliares y el sector de la educación suman 4 casos de empresas cada uno de ellos; 3 compañías (1,8%) pertenecen al sector de actividades sanitarias y de servicios sociales; mientras que tan sólo una organización de la muestra (0,6%) se dedica a actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales. En cuanto al ámbito geográfico donde reside la sede central de las empresas estudiadas, la comunidad autónoma con más empresas en la muestra es la Comunidad de Madrid con 35 casos (21,3% del total de la muestra), seguida por Cataluña con 26 (15,9%), País Vasco con 24 (14,6%), Andalucía con 17 (10,4%), Comunidad Valencia con 15 (9,1%) y Galicia con 10 (6,1%). El resto de empresas son residentes, socialmente hablando, en Navarra (4,9%), Asturias (3,7%), Aragón (2,4%), Baleares (2,4%), Castilla y León (2,4%), La Rioja (2,4%), Cantabria (1,8%) y Extremadura (1,2%). Con solo una empresa residente en la misma comunidad autónoma española se encuentran Castilla La Mancha y Canarias.

Las 166 empresas que forman la muestra se caracterizan a su vez, por ser mayoritariamente de capital español. El 64,2% de las entidades (104 casos) no tienen participación extranjera en su capital social, mientras que el 32,1% de ellas atesora entre un 0,1% y 20% de capital extranjero en su capital social. Solo 4 casos de empresas españolas de la muestra (2,5%) acumulan entre un 21% y un 40% de capital extranjero, a la vez que 2 compañías del total de la muestra (1,2%) aseguran tener entre un 41% y un 60%. Si seguimos revisando el pasivo de los balances de las compañías objeto del análisis, nos encontramos que se encuentran bastante endeudadas, pero para saber si es normal o no en su sector, se debe acudir a los balances financieros de todas las empresas del sector y hacer una comparativa, así como analizar el apalancamiento financiero que logra cada compañía. De manera absoluta, las 166 empresas de la muestra se caracterizan por tener altos ratios de endeudamiento, situándose la mayor parte de las empresas entre un 21% y un 60% de endeudamiento (56 empresas con un ratio entre el 21% y 40% , así como 51 empresas presentan un ratio comprendido entre un 41% y un 60%), mientras que el resto de las empresas se hallan por encima o por debajo de los dos parámetros mencionados: 29 empresas tienen un ratio inferior al 20%, 21 empresas tienen un ratio de endeudamiento comprendido entre un 61% y un 80% y sólo una compañía afirma tener un ratio de endeudamiento superior al 80%.

En el otro lado del balance, en el activo, nos encontramos por un lado la inversión en inmovilizado material de las empresas encuestadas y por otro lado la inversión en actividades

de I+D+i, registradas en sus respectivos balances de situación a fecha de 31 de 2013. En el primer caso, las empresas muestran una inversión en inmovilizado material media baja, ya que el 96,9% del total tienen una inversión inferior al 60% en relación con el total de activos. Esta cifra absoluta debería ser estudiada relativamente para cada caso y evaluar si es alta o no en función de cada caso. No obstante, se puede afirmar que 73 compañías tienen un ratio comprendido entre 21% y el 40% (45% del total), 54 compañías mantiene un inmovilizado material de entre un 41% y un 60% (33,5%), mientras que 29 empresas del total no llegan al 20% (18% del total de la muestra). El 3,1% restante de la muestra tiene un inmovilizado material superior al 60%, del que 4 empresas han invertido entre un 61% y un 80% y solo una compañía pertenece a un gran sector industrial intensivo en capital. Por el lado de las inversiones en I+D+i, el 82,4% de las compañías (136 casos) tiene un ratio inferior al 2,5%, de las cuales 33 empresas no invierten nada, 45 empresas lo hacen entre un 0,01% y un 1% del total de las ventas y 56 compañías apuestan por invertir entre un 1,01% y un 2,5% del total de sus ventas anuales. El resto de empresas (29 compañías, ya que existe un caso perdido) posee un ratio superior al 2,5%, desglosándose de la siguiente forma: 16 compañías invierten entre un 2,51% y un 5%; 5 compañías invierten entre un 5,01% y un 10%; y 8 compañías lo hacen por encima del 10%.

En este momento de la descripción de la muestra, se acude a la cuenta de pérdidas y ganancias (a fecha de 31 de diciembre de 2013) de las empresas para formular una serie de preguntas que nos proporcione información representativa de la muestra. El primer dato financiero que se quiere saber es el margen bruto de explotación de las 166 empresas encuestadas, que se reducen a 162, ya que el sistema perdió 4 de ellas. Así, se tiene que 104 empresas (64,2% del total de la muestra) tienen un margen comprendido entre un 5,01% y un 10%, 33 empresas (20,4%) logran menos de un 5%, 19 compañías (11,7%) alcanzan un margen comprendido entre el 15,01% y el 25%, mientras que tan sólo 6 de ellas (3,7%) consiguen superar el 25%. Estos márgenes dependen por un lado, de los ingresos conseguidos anualmente, dato financiero que es objeto de estudio y del que no se consigue tener una dinámica clara dada la gran heterogeneidad de los datos conseguidos y de las características típicas de cada empresa y sector. En ella se observa que 7 organizaciones (4,3% del total de la muestra) han logrado unos ingresos de explotación medios en los últimos 3 años inferiores al medio millón de euros; 12 empresas (7,4%) consiguieron unos ingresos medios situados entre el medio millón y el millón de euros; 30 entidades (18,4%) lograron llegar a una cifra situada entre 1 millón y los 3 millones de euros; 24 empresas (14,7%) alcanzaron una cantidad entre los 3 y los 6 millones; 37 empresas (22,7%) ingresaron entre 6 y 30 millones; 26 compañías (16%) consiguieron

ingresar entre 30 y 60 millones de euros; 17 empresas (10,4%) lograron una cifra de ingresos comprendida entre los 60 y los 300 millones; mientras que fueron 10 organizaciones (6,1%) las que superaron los 300 millones de euros.

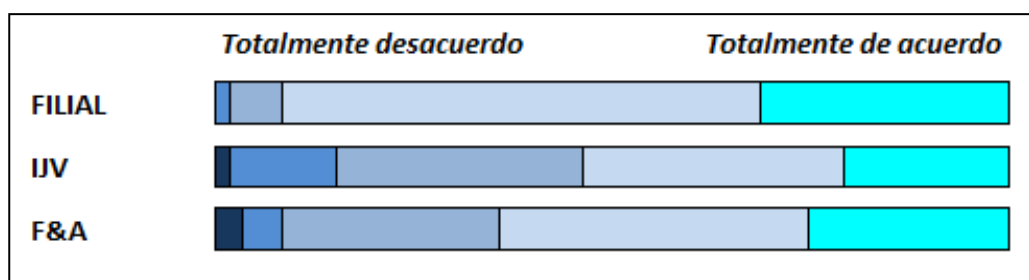
La cifra de los ingresos de las actividades ordinarias, entre otras cosas, nos marca si las comparamos con el total facturado por el sector con la cuota de mercado. Sean por las razones que sean (por ejemplo, porque la mayoría de nuestras empresas son pequeñas o medianas o bien porque sus actividades se embarcan en mercados de competencia perfecta con muchos competidores), la mayoría de las empresas (117 casos que engloban al 71,3% de la muestra) afirman tener una cuota de mercado relativamente pequeña, inferior al 20%. Del resto de 47 casos, 40 empresas afirman poseer una cuota de mercado que oscila entre el 20,01% y el 40% (24,4% del total de la muestra), 2 empresas dicen abarcar entre el 40,01% y el 60% de su mercado (1,2%), otras 2 empresas afirman acaparar entre el 60,01% y el 80% del mercado (1,2%), mientras que tan sólo 3 empresas (1,8%) han logrado alcanzar casi la totalidad del mercado, según sus respuestas, con cuotas mayores al 80%. Adentrándonos en la propia internacionalización de la empresa a ojos de sus finanzas, 88 empresas (53,7% del total de la muestra) consiguen entre el 25,01% y el 50% de sus ventas totales fuera de las fronteras nacionales y 52 de las empresas estudiadas (31,7%) logran unas ventas inferiores al 25% del total fuera de España, por lo que son 24 empresas (14,7%) las que tienen mayor dependencia de los mercados internacionales. Para 17 entidades, los mercados internacionales les generan entre el 50,01% y 75% de los ingresos totales.

Un buen dato que indica la importancia de las ventas internacionales sobre el total de la empresa y con ello su ratio de apertura internacional es el beneficio procedente de actividades en el extranjero sobre el total de beneficios conseguidos por la empresa anualmente. Los datos, si los comparamos con los ingresos procedentes del exterior son muy similares, aunque los parámetros de la métrica sean diferentes. Del total de empresas (161 casos, ya que se han perdido 5), para 50 de ellas (31,1% del total de la muestra) los beneficios procedentes del exterior suponen menos del 20% del total de los beneficios totales; para otras 67 empresas (41,6%) alcanzan un peso oscilante entre el 21% y 40%; 33 empresas (20,5%) logran una cifra comprendida entre el 41% y el 60% del total; 4 compañías (2,5%) dependen en mayor medida de los beneficios procedentes del exterior, ya que tienen un peso en sus beneficios totales de entre el 60% y el 80%; mientras que para 5 empresas (4,3%) los mercados internacionales son su esencia y la razón por la que sobreviven, pues suponen más del 80% de los beneficios totales. De las mismas, 91 empresas obtienen parte de sus beneficios procedentes del exterior

por medio de las exportaciones, es decir el 54,81%. Para el presente trabajo de investigación se han considerado tres situaciones distintas en las que pueda encontrarse un mercado: en una dinámica expansiva, estable o recesiva. Según los datos obtenidos mediante el cuestionario, 110 empresas (67,1% del total de la muestra) intensificaron su actividad internacional cuando el mercado nacional se encontraba en una dinámica expansiva, 32 empresas (19,5%) lo hicieron durante una dinámica estable y 22 de ellas (13,4%) cuando el mercado se caracterizaba por tener una dinámica recesiva. De acuerdo con datos de la encuesta, las empresas tienen una vida media de 31 años y medio, habiendo realizado su primera actividad internacional (mediante cualquier fórmula incluidas las exportaciones, licencias o franquicias) la mayoría de ellas en la década de los noventa (62 empresas), iniciándose en 1994 de media la internacionalización de las empresas multinacionales españolas de la muestra. Como curiosidad, 17 empresas han iniciado sus actividades internacionales una vez iniciada la crisis económica española en 2008.

En lo que se refiere a la elección del modo de entrada a un país extranjero, las empresas mantienen diferentes comportamientos en función de los factores endógenos o exógenos que inciden sobre cada tipo de inversión directa extranjera. Por ejemplo, como se expone mediante la Ilustración 30, cuando la empresa tiene una gran reputación corporativa o de producto, la elección de la filial es lo más normal, con una media 4,22 (sobre 5) en línea con lo analizado por Torres (2009) y Escandón y Hurtado (2013), seguida por las operaciones de fusión y adquisición (3,61) y la IJV (3,42). Esto quiere decir que la empresa internaliza en la medida de lo posible sus actividades comerciales y de marketing cuando goza de buena reputación, con el fin de proteger dicha imagen a nivel mundial, y que no se vea afectada por su relación con terceros en una alianza internacional. En caso de que no pueda abrir una filial o que por motivos de diferente índole prefiera no entrar solo en nuevo mercado, se decantan por hacer una gran inversión en la compra o fusión con una compañía local frente a la realización de una IJV.

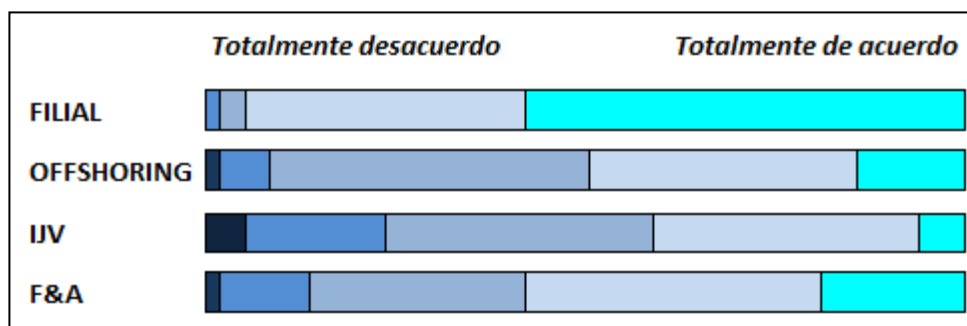
Ilustración 30. Modo de entrada transfiriendo actividades de marketing



Fuente: Elaboración propia

A través de la comparación de las medias entre las cuatro variables, tenemos como resultado que a mayor implicación de activos específicos propios de la empresa, éstas deciden en mayor medida comprometerlos bajo un mayor grado de control, como anteriormente explicaron Fletcher *et al.*, (2014), aunque otros autores exponen que la gestión de activos será más eficiente mediante otras formas de inversión, como por ejemplo las *international joint ventures* (Wassmer y Dussauge, 2011; Castiglioni *et al.*, 2015), a medida que la inversión comprometa una mayor cantidad de recursos. Es decir, como se observa en la Ilustración 31, la primera alternativa es la filial (sobre la que tiene un control total) con una media de 4,54, por lo que las empresas están muy de acuerdo en que es la mejor de las cuatro estrategias. Las opciones de *offshoring* y de fusiones y adquisiciones presentan medias casi idénticas (3,55 frente 3,54 respectivamente), que significan tener ambas opciones de inversión una actitud de indiferencia por parte de las empresas españolas, no siendo importante la especificidad de los activos comprometidos para la realización o no de dichas estrategias. Mucha mayor indiferencia presentan las IJV (media de 3,09), por lo que la inclusión de este tipo de activos no condiciona la elección de esta forma de inversión, habiendo otros factores que expliquen en mayor medida este tipo de inversión.

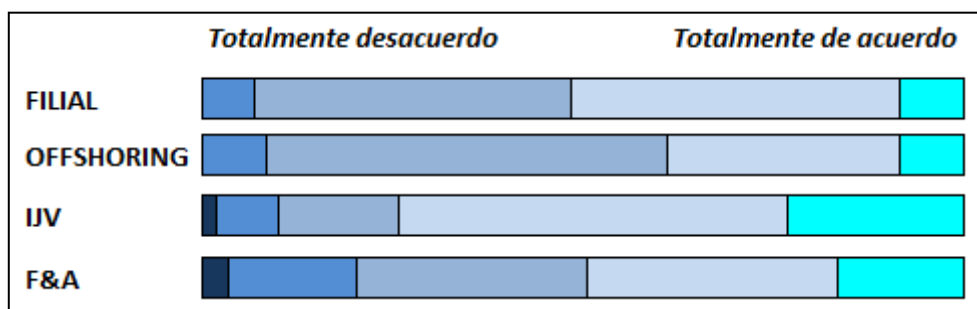
Ilustración 31. Modo de entrada internalizando activos específicos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, como cabría esperar, los resultados que se muestran en la Ilustración 32 no son concluyentes para decir que los activos no específicos de la empresa son importantes. De acuerdo con la muestra, las empresas están más decididas a realizar una IJV cuando la implicación y el compromiso de activos no específicos de la empresa sean altos al igual que concluyeron Gómez *et al.*, (2014) y al contrario que el estudio realizado por Burson (2003), en el que gracias a la experiencia, las capacidades y la buena reputación del directivo, la empresa tendería a adquirir otras compañías. Para el resto de tipos de inversión directa, la implicación o no de este tipo de activo no es relevante para decantarse entre unas u otras.

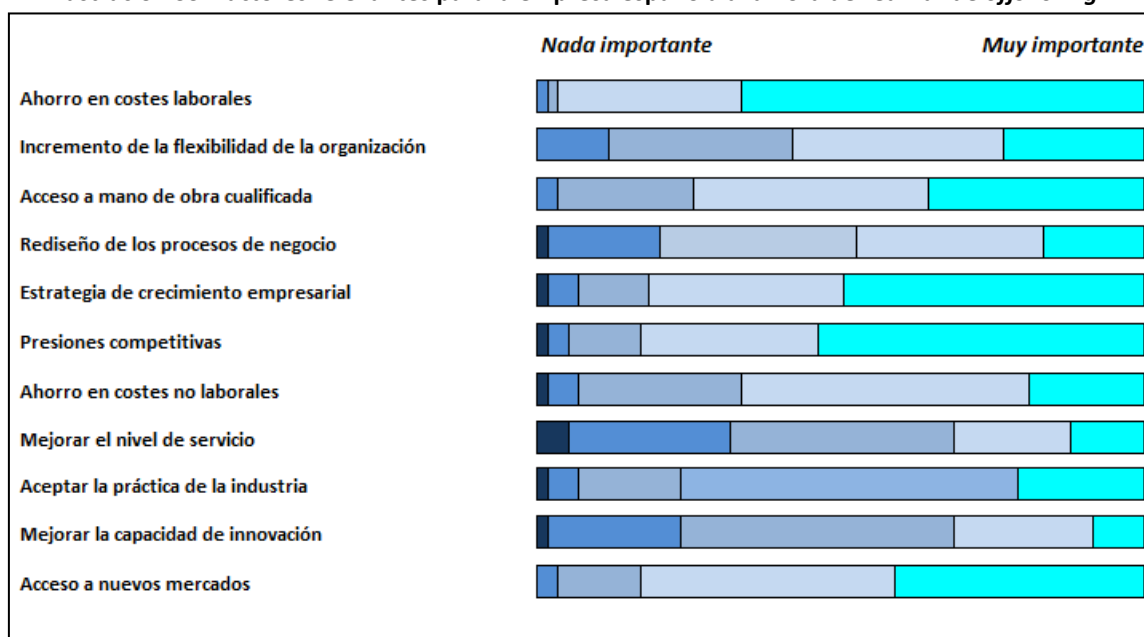
Ilustración 32. Modo de entrada internalizando activos no específicos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Ilustración 33, en la que se comparan las distintas medias pertenecientes a cada uno de los factores que empujan a realizar la estrategia de *offshoring* en un mercado internacional recogidos en la encuesta, el mayor motivo para llevar a cabo tal inversión son los ahorros en costes laborales (4,51), seguido por las presiones competitivas (4,30), por la propia estrategia de crecimiento de la empresa (4,19), el acceso a nuevos mercados (4,16) y el acceso a mano de obra cualificada (4,00). Entre los motivos menos importantes se encuentran mejorar el nivel de servicio (3,06), mejorar la capacidad de innovación (3,13), rediseñar los procesos de negocio (3,40), incrementar la flexibilidad de la organización (3,73), ahorrar en costes no laborales (3,76) y la aceptación de la práctica por parte de la industria en su conjunto (3,89).

Ilustración 33. Factores relevantes para la empresa española a la hora de realizar de *offshoring*

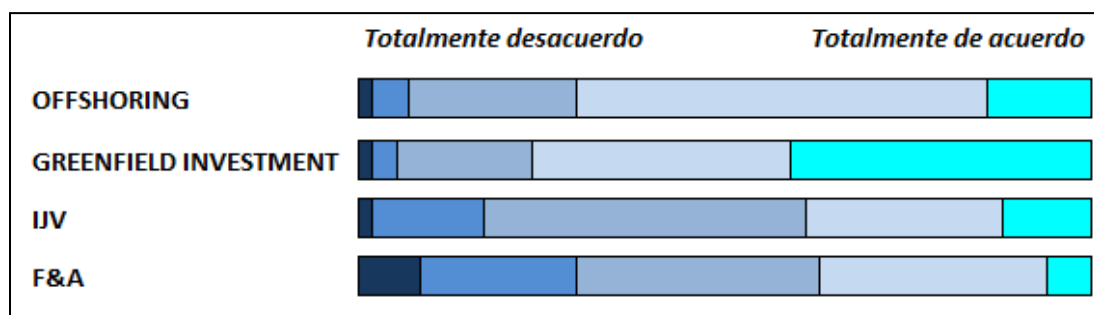


Fuente: Elaboración propia

Estos resultados se encuentran de manera general en la línea de los estudios proporcionados por Lewin y Peters (2006) acerca de los motivos que llevan a las empresas norteamericanas a realizar *offshoring* y con estudios de ORN (2012), en los que al igual que en el caso español y norteamericano, la mayor motivación para hacer *offshoring* en las empresas internacionales estriba en los ahorros de costes laborales que ofrece el país destino de la inversión. Sin embargo, a pesar de la importancia en la reducción de los costes, existen estudios como los realizados por la OCDE (2010) y por Ricart (2010) en los que se muestra que la mejora en la calidad de los *inputs* y la mejora en la competitividad son factores importantes que tienen en cuenta las empresas para realizar tal práctica empresarial.

En los resultados obtenidos en la muestra y descritos en la Ilustración 34, se observa una relación entre el nivel de experiencia internacional y el compromiso de recursos a largo plazo, pues a una mayor experiencia internacional (sobre todo del mercado nacional objeto de la inversión) mayores serán las probabilidades de realizar negocios internacionales desde cero, es decir, desde la estrategia de *greenfield investment* (4,18). Esto datos fortalecen los resultados obtenidos por Falk (2012) a la hora de argumentar las deslocalizaciones de las actividades de I+D, fundamentalmente en servicios intensivos en conocimiento. En el otro extremo, en línea con estudios previos (Arribas y Hermosín, 2009) existen algunas empresas españolas (2,98) que ante la falta de este tipo de conocimiento tan específico se plantean directamente realizar una operación de fusión o adquisición (Bandick *et al.*, 2014) para obtener tales innovaciones. Entre las dos inversiones mencionadas se posicionan el *offshoring* (3,68) y una alianza internacional (3,29). Completando estos análisis se ha de mencionar el estudio de Barajas y Huengo (2006), en el cual se afirma que el proceso de internacionalización basado en la experiencia internacional y en la transferencia de innovación es garantía de liderazgo para las filiales españolas.

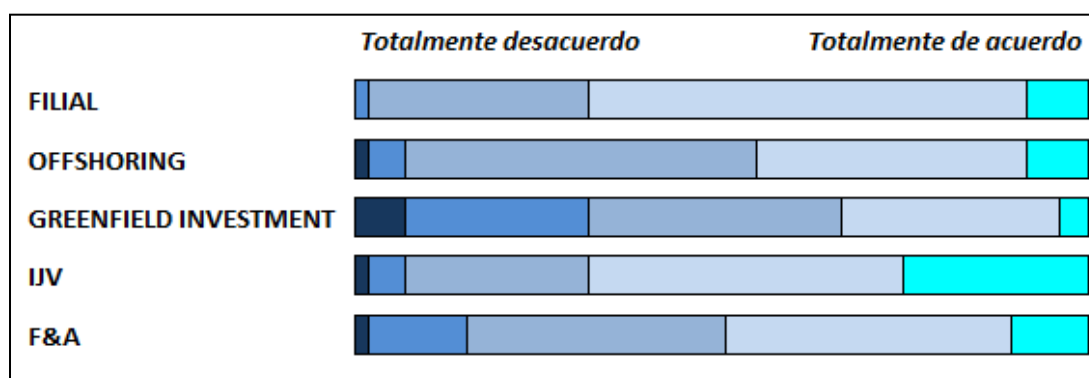
Ilustración 34. Impacto de la experiencia internacional a la hora de internacionalizar actividades de I+D+i



Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a la elección del modo de entrada bajo cualquiera de las formas de inversión estudiada en la investigación (véase Ilustración 35), la tenencia y transferencia de tecnología madura y estandarizada por parte de la empresa desde la matriz hasta el nuevo destino de la inversión no es el factor más relevante de los que se pueden analizar. En el caso de la empresa multinacional española, recurren a las *international joint ventures* (3,72) para superar el retraso tecnológico y desarrollar la nueva tecnología más innovadora junto a un socio internacional, al igual que afirmó Simenson (2015) de las empresas mexicanas, mientras que de acuerdo a lo que afirman Plá *et al.*, (2007), la empresa española piensa que la mejor manera de llevar a cabo tal transferencia de tecnología cuando ésta es clave para la empresa a pesar de que su estado de madurez es la filial (3.72). Con mayor indiferencia se tiene en cuenta este factor a la hora de establecer una estrategia *offshoring* (3,45) o una operación de fusión y/o adquisición (3,43). Como cabría esperar, la mayor indiferencia la muestra la inversión mediante *greenfield investments*, siendo una inversión que se realiza a priori bajo unas condiciones opuestas a las presentadas en el enunciado de la pregunta.

Ilustración 35. Modo de entrada a un mercado internacional mediante tecnología madura y estandarizada

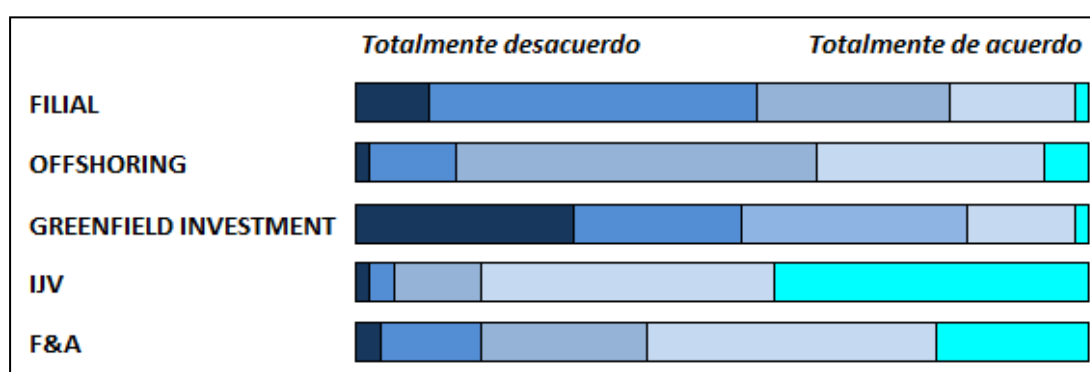


Fuente: Elaboración propia

La Ilustración 36 muestra el impacto de la distancia cultural ante la toma de decisión que la empresa ha de acometer en lo referente al tipo de inversión a realizar. A mayor distancia cultural con España, las multinacionales españolas muestran preferencia por la opción de tener un aliado estratégico y acudir a la realización de una IJV (4,18), tendencia vislumbrada anteriormente en empresas suecas (Ahmed y Pang, 2009), empresas del sector de las telecomunicaciones (Barua y Pehrsson, 2014) y las empresas que deciden invertir en Israel (Avni y Anderson, 2008) y Malasia (Mulok y Raja, 2010). Tras este modo de entrada, las empresas españolas prefieren la fusión y/o adquisición (3,52), probablemente porque acarrea un mayor riesgo y desembolso financiero en comparación con la IJV. Al contrario, se puede observar una relación inversa entre la distancia cultural y el crecimiento orgánico de la

empresa, como demuestran los valores obtenidos para las filiales (2,48) y el modo de entrada mediante *greenfield investment* (2,23). El grado de indiferencia mostrado a la hora de la elección de la estrategia *offshoring* (3,12) nos hace ver la poca o casi nula relevancia de este factor sobre dicha inversión, posiblemente por verse implicadas bajo dicha estrategia actividades que no forman parte del *core business* de las empresas, aunque existen estudios (Guilbault y Omanwa, 2014) en los que se demuestra que la distancia cultural no es un factor relevante a la hora de invertir mediante *offshoring*, poniendo de ejemplo la deslocalización de los *call centers* que hacen distintas empresas multinacionales hacia la India.

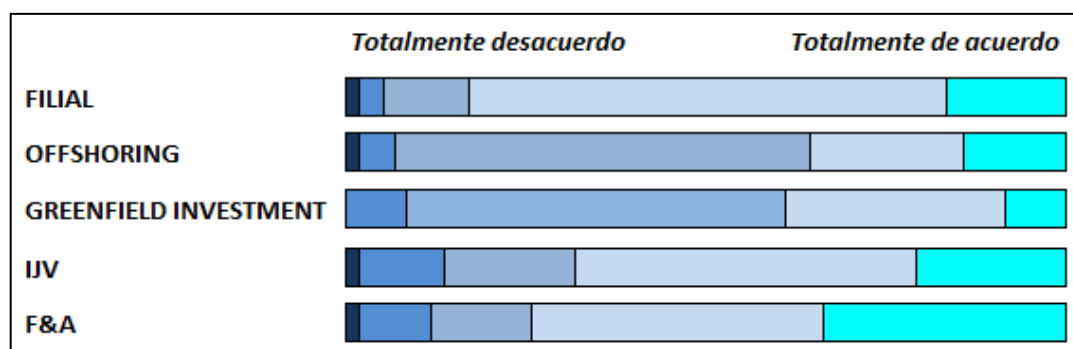
Ilustración 36. Modo de entrada a un mercado internacional con alta distancia cultural



Fuente: Elaboración propia

Cuando la concentración del mercado es muy alta, existiendo pocos competidores que se reparten toda la cuota de mercado, tiene una incidencia muy parecida sobre cualquiera de las cinco posibilidades de inversión, aunque se aprecia en la Ilustración 37 cierta preferencia por las filiales (3,94) y por las adquisiciones (3,84). En estudios anteriores, se ha puesto de relevancia la internacionalización de las empresas españolas pertenecientes a sectores globalmente poco competitivos, procesos que se han llevado a cabo mediante operaciones de adquisición de empresas nacionales (Casilda, 2005).

Ilustración 37. Tipo de IDE cuando el sector en el país destino de la inversión se encuentra muy concentrado

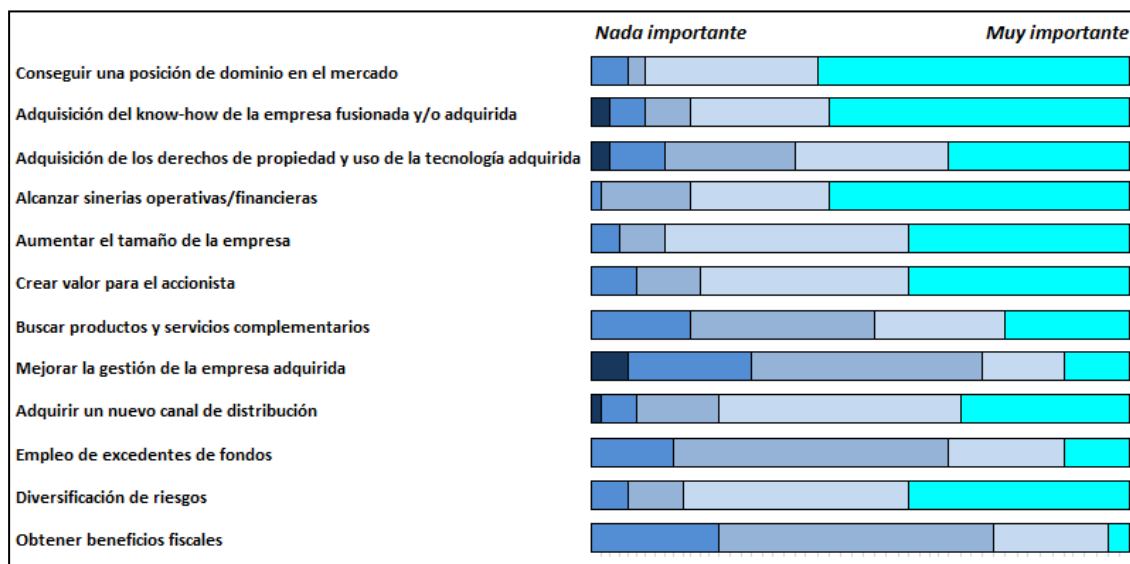


Fuente: Elaboración propia

A pesar de ello, la diferencia entre las medias de los tipos de inversión directa extranjera que la empresa española puede realizar es pequeña, ya que las empresas españolas deciden también establecer una *international joint venture* (3,65), invertir mediante *greenfield investment* (3,36) o deslocalizar sus actividades mediante *offshoring* (3,35).

A la hora de llevar a cabo una fusión y/o adquisición de una compañía establecida en otro país, existen multitud de motivos por los que se hace frente a tal inversión. Entre ellos, se ha querido destacar doce en esta investigación, como se exponen en la Ilustración 38. El principal motivo es la consecución de una posición de dominio rápidamente (4,35), seguido de la consecución de sinergias operativas y financieras (4,25), el aumento del tamaño de la empresa (4,16), la diversificación de riesgos (4,15), la adquisición del *know-how* de la empresa fusionada o adquirida (4,12) y la creación de valor para el accionista (4,04). Factores importantes de relevancia media son la adquisición de un canal de distribución (3,90), la adquisición de los derechos de propiedad y el uso de la tecnología adquirida (3,62), la búsqueda de productos y servicios complementarios (3,40), el empleo de excedentes de fondos (3,21), la obtención de beneficios fiscales (2,96) y la mejora de la gestión de la empresa fusionada y/o adquirida (2,86).

Ilustración 38. Motivos para realizar una fusión o adquisición internacional para la empresa española



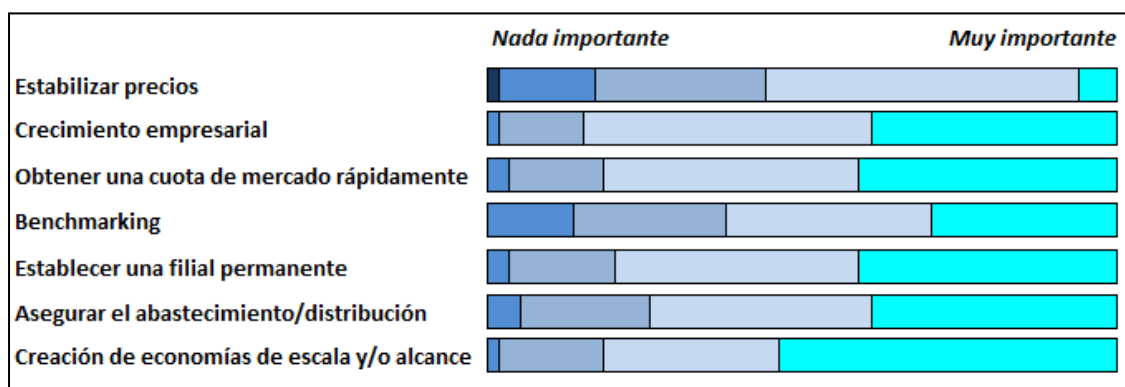
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos cumplen de manera general con las razones habituales que llevan a empresas de otros países a realizar este tipo de inversión en un mercado internacional. De entre los estudios que se han realizado a este respecto hasta la fecha se quiere destacar los que ponen en evidencia la importancia de la creación de sinergias entre los productos de

ambas empresas (Hoberg y Philips, 2010), la adquisición de cuota de mercado (Haleblian *et al.*, 2009), la adquisición de tecnología, *know-how*, patentes y derechos de propiedad (Bena y Li, 2014), la adquisición de un nuevo canal de distribución (Fan y Goyal, 2006), la diversificación del riesgo (De Young *et al.*, 2009) y el incremento de la cercanía con el cliente final adquiriendo una empresa que es el distribuidor final del producto en cada país (Ahern y Harford, 2014).

En lo que respecta a los objetivos estratégicos que motivan la realización de una fusión o adquisición internacional (véase Ilustración 39), no existe uno que sobresalga por encima del resto, habiendo cinco de ellos con una puntuación muy similar. Las respuestas nos muestran que el objetivo estratégico más importante es la creación de economías de escala/alcance (4,24), al igual que los resultados obtenidos por los investigadores Athey y Kapur (2009) con empresas chinas e indias y Bena y Li (2014) con empresas financieras, entre otros. Con una gran importancia también, aparecen otros objetivos como el crecimiento empresarial (4,18) y la obtención de una cuota de mercado rápidamente (4,16), por delante de otros menos importantes para las empresas españolas, como el establecimiento de una filial (4,12) y el aseguramiento del abastecimiento/distribución (4,06). De los objetivos planteados a las empresas españolas para realizar una fusión o adquisición internacional, aparecen como los de menor importancia el *benchmarking* (3,64) y la estabilización de precios (3,36). Otros autores han evidenciado otros objetivos que tienen los directivos de las empresas a la hora de acometer una operación de esta magnitud, resaltando la maximización del valor para el accionista y el bienestar general de la propia compañía (Du y Boateng, 2015) en el caso de las empresas chinas o la adquisición de capacidades (Boateng, 2009) en el caso de empresas pertenecientes a economías emergentes.

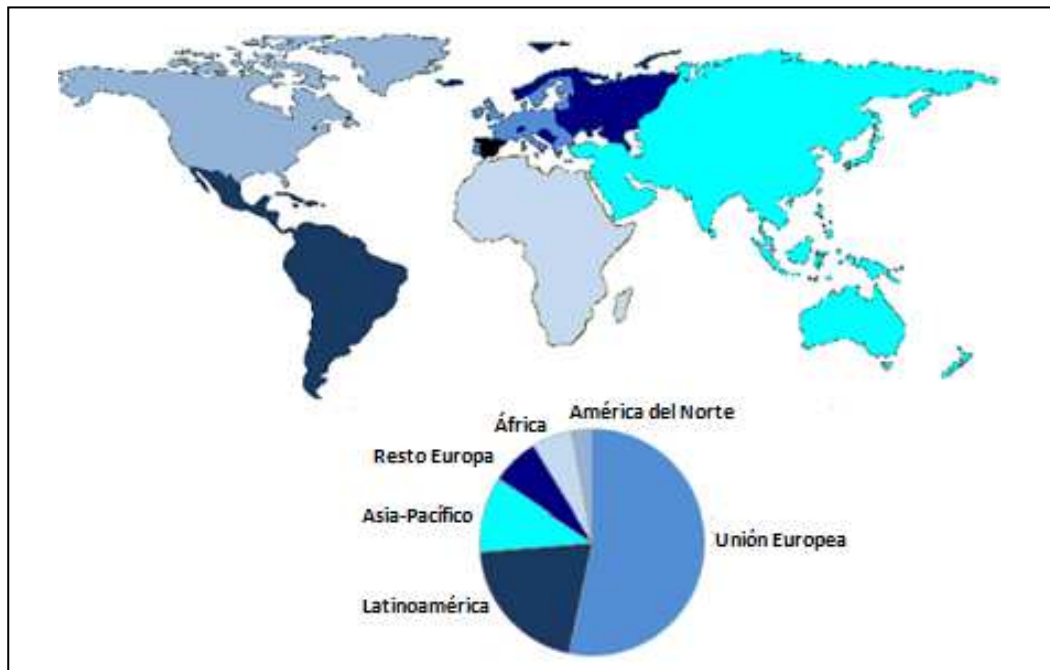
Ilustración 39. Objetivos a largo plazo de una fusión o adquisición internacional para la empresa española



Fuente: Elaboración propia

La Ilustración 40 nos muestra el área geográfica donde las empresas multinacionales españolas han realizado más IJV. De las 166 empresas que componen la muestra, 104 han realizado al menos una vez una operación de inversión directa en el exterior por medio de una IJV. El 53,8% de las empresas tiene en la Unión Europea el ámbito geográfico con mayor número de este tipo de alianzas. Solo un 20,2% presentan un mayor número de IJV en Latinoamérica, mientras que el 10,6% de la muestra las han realizado en la zona Asia-Pacífico. Con un porcentaje nada representativo, aparecen 7 empresas que han tenido que utilizar este modo de entrada en un mayor número de veces en el Resto de Europa, 6 empresas en África y 3 empresas en América del Norte.

Ilustración 40. Principal área geográfica de las IJV españolas

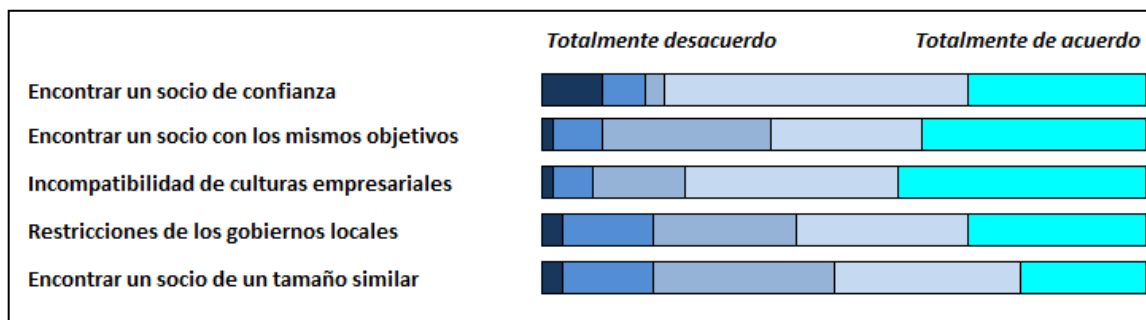


Fuente: Elaboración propia

Las principales dificultades a las que las multinacionales españolas hacen frente a la hora de realizar una IJV según se muestran en la Ilustración 41 son: la incompatibilidad de las culturas empresariales (4,06) siguiendo las líneas argumentativas de los trabajos de Xie *et al.*, (2013) sobre las IJV que tienen lugar en China o el caso de las alianzas accionariales internacionales de las empresas portuguesas (Benavides y Ribeiro, 2014) y el encontrar un socio de confianza (4,02), aspecto este muy analizado en la literatura por el temor, entre otras cosas, a que las empresas socias de la empresa copien o imiten las ventajas competitivas de la otra (Yan *et al.*, 2014). También se produce esta circunstancia por miedo al comportamiento oportunista del socio desde una perspectiva contingente (Klijn *et al.*, 2013), siendo clave la experiencia previa entre ambos socios para mitigar tal temor (Ertug *et al.*, 2013). Además, el encontrar un socio

con los mismos objetivos que la propia empresa es también importante (3,80). El resto de variables se presentan como menos importantes, tendiendo a ser factores sin relevancia, como son las restricciones de los gobiernos locales (3,53) y el encontrar un socio de tamaño similar (3,34).

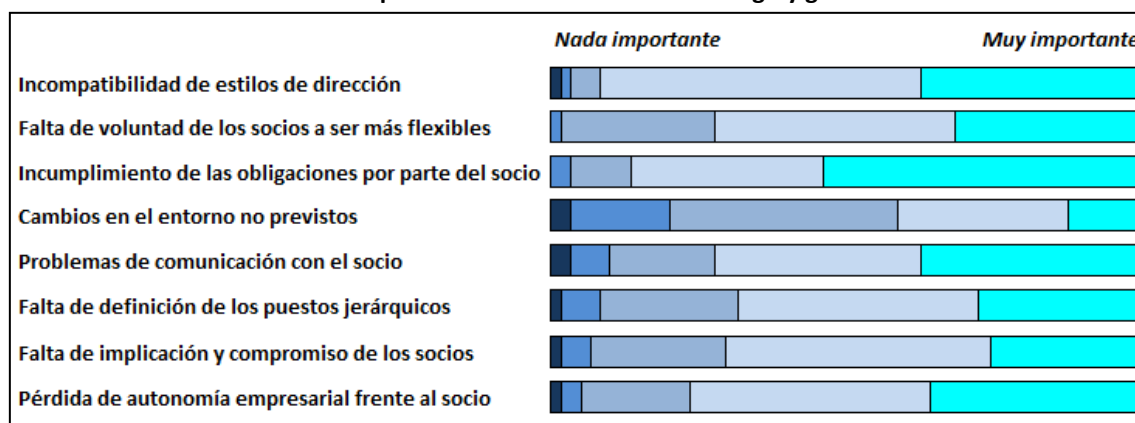
Ilustración 41. Principales dificultades a la hora de realizar una IJV



Fuente: Elaboración propia

A la hora de dirigir y gestionar las alianzas estratégicas, la Ilustración 42 muestra que la principal dificultad estriba en el incumplimiento de las obligaciones por parte del (los) socio(s) (4,26), como apuntaban Gómez *et al.*, (2014) en su estudio del sector hotelero en Cuba, aunque no es la única con relevancia. La incompatibilidad de los estilos de dirección (4,18), en línea con las investigaciones de Marco *et al.*, (2003) y de Beamish y Lupton (2009) y la pérdida de autonomía empresarial frente al (los) socio (s) (4,04) evidenciada posteriormente por Killing (2012), presentan niveles altos de dificultad.

Ilustración 42. Principales dificultades a la hora de dirigir y gestionar una IJV



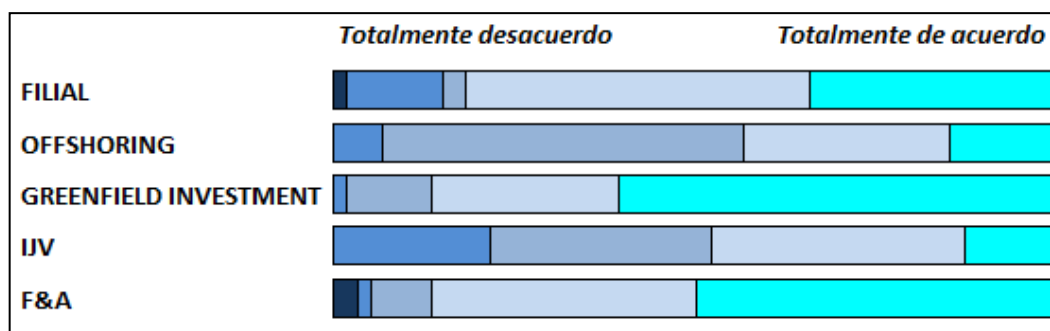
Fuente: Elaboración propia

Con una importancia algo menos relevante, las empresas españolas se enfrentan a la falta de voluntad de los socios a ser más flexibles (3,93), a problemas de comunicación con el (los) socio(s) (3,81), a la falta de definición de los puestos jerárquicos (3,76) y a los cambios no previstos del entorno (3,24). Otros autores manifiestan otras dificultades como el número de

socios de la alianza (García-Canal *et al.*, 2003; Castiglioni *et al.*, 2015) o la gestión de las personas (Dolan y Raich, 2010).

La importancia del expatriado como mecanismo de control (véase en la Ilustración 43) crece a medida que aumenta la distancia cultural donde se encuentra la empresa subsidiaria respecto al país de la matriz, en mayor medida, en las operaciones de mayor riesgo y donde la empresa más recursos compromete, como son en las fusiones y adquisiciones (4,37), las *greenfield investments* (4,35) y las filiales (4,23). Estos resultados ponen de relieve, como anteriormente destacaron Volkmar (2003), Mohedano y Benavides (2012) y Errasti (2013), que este tipo de inversiones propicia una manera de control de la inversión más cercana, ya sea por medio de expatriados nacionales o de terceros países, dando un empujón a la carrera profesional de los directivos que son enviados a la nueva ubicación internacional de la empresa (Luci, 2014). La importancia del expatriado ante este factor de localización es casi indiferente cuando se realizan las inversiones IJV (3,31) y *offshoring* (3,44).

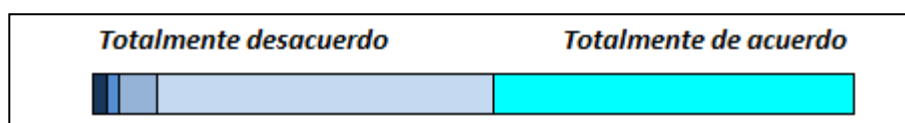
Ilustración 43. Importancia del expatriado como mecanismo de control en países lejanos culturalmente



Fuente: Elaboración propia

Los resultados expuestos en la Ilustración 44 muestran la vital importancia de la figura del expatriado en las operaciones internacionales para obtener un mejor resultado de las mismas y alcanzar los objetivos marcados, ya que las empresas se muestran casi totalmente de acuerdo con la afirmación contemplada en el cuestionario, al igual que pusieron de relieve Fang *et al.*, (2010) y González y Chakraborty (2014).

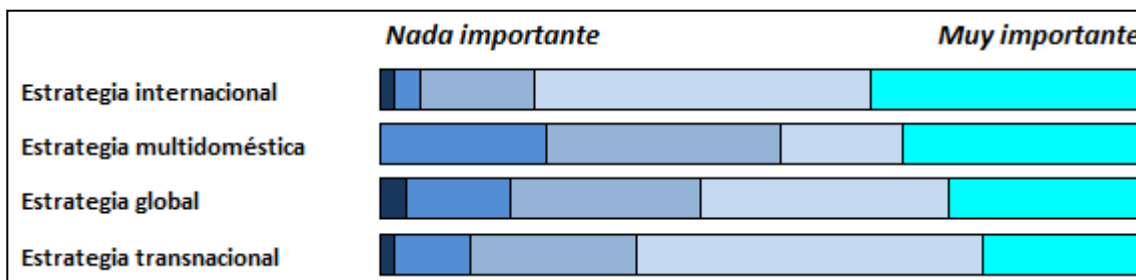
Ilustración 44. Importancia de la experiencia del expatriado sobre el resultado de la inversión



Fuente: Elaboración propia

La importancia de las estrategias de gestión y optimización de los recursos comprometidos es muy similar, no pudiendo obtener conclusiones concluyentes de los resultados mostrados en la Ilustración 45, a pesar de haber autores que se decantan por la estrategia multidoméstica (Xu y Shenkar, 2002) o por la estrategia global (Peng, 2012). Se debe analizar cada estrategia en relación a otra serie de factores, sobre los cuales muestre una relevancia alguna de ellas sobre las demás, como por ejemplo la experiencia internacional de la empresa.

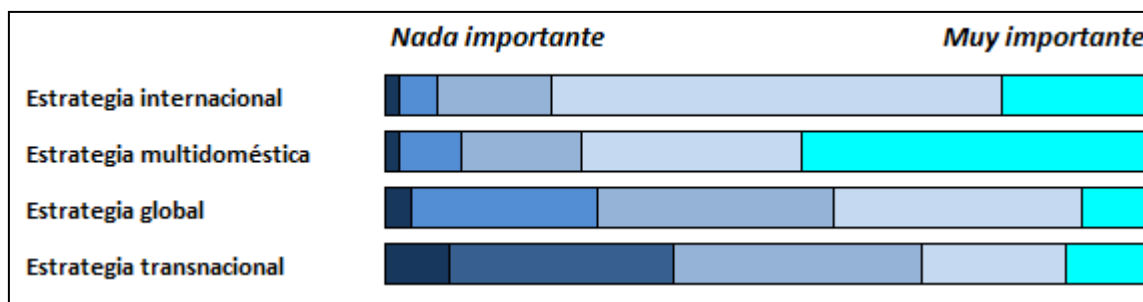
Ilustración 45. Importancia de las estrategias a la hora de optimizar los recursos internacionales



Fuente: Elaboración propia

Sí que pueden contemplarse diferencias algo más significativas, observando la Ilustración 46, entre las distintas estrategias a medida que la subsidiaria internacional va ganando experiencia en el mercado internacional. Las empresas suelen dar mayor autonomía a la subsidiaria a medida que pasan los años, como muestra la preferencia por la estrategia multidoméstica (4,02) al igual que Takeuchi (2010) concluyó en sus estudios, en base a que a menor experiencia internacional en un país con cierta lejanía cultural las empresas se decantarían por una estrategia multidoméstica y bajo el control de un expatriado, a pesar de que la estrategia internacional sigue teniendo mucho peso (3,86). Por otro lado, el aumento de la experiencia sobre el mercado local (país destino de la inversión) no suele afectar a la elección de escoger una estrategia global (3,09) o una estrategia transnacional (2,85). Esta variable debería cruzarse con otras para obtener datos más relevantes.

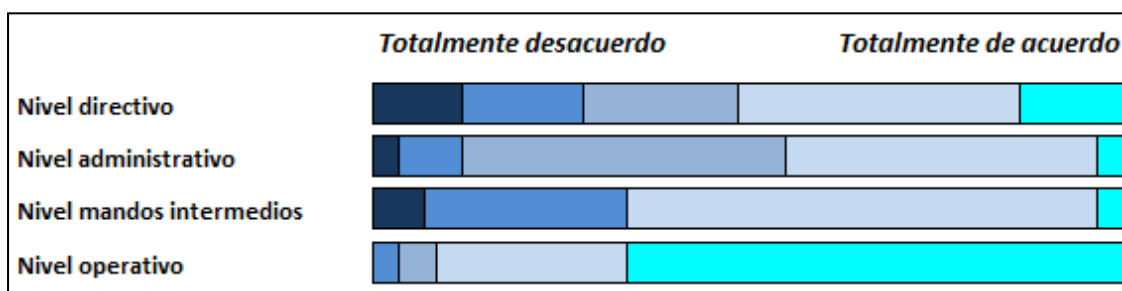
Ilustración 46. Estrategia de dirección implantada a medida que subsidiaria adquiere una mayor experiencia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las respuestas obtenidas mostradas en la Ilustración 47, el nivel de la empresa que entraña más dificultad de integrar a la estructura organizativa de la empresa multinacional en una operación de fusión y/o adquisición, es el nivel operativo (4,46), sosteniendo los estudios previos de Hernández (2012). El siguiente nivel es el intermedio (3,57), en el que según Piedrahita y Gaitán (2014), la dificultad en la integración descansa en la identificación del talento, en las políticas de retención del personal cualificado y en la negociación de la salida de los empleados que no continuarán en la empresa. Por otro lado, el nivel de la administración tiende a mostrar cierta indiferencia entre los directores internacionales de la empresa, al igual que sobre el nivel de la dirección empresarial (3,09), ya que o bien puede darse que sea una OPA amistosa y los directivos de la empresa adquirida sigan o bien que sea una OPA hostil y que los directivos de la empresa adquirida no continúen. Esto último ocurre debido a que uno de los objetivos de la adquisición es el control de la empresa, por lo que no existen muchos problemas en su integración (Tenorio, 2015). Con todo este análisis se puede ver una relación directa e inversa entre el grado más bajo de la pirámide empresarial y el nivel de dificultad que el mismo atañe a la hora de ser integrado.

Ilustración 47. Nivel de la empresa con mayor dificultad de integración en una fusión o adquisición internacional

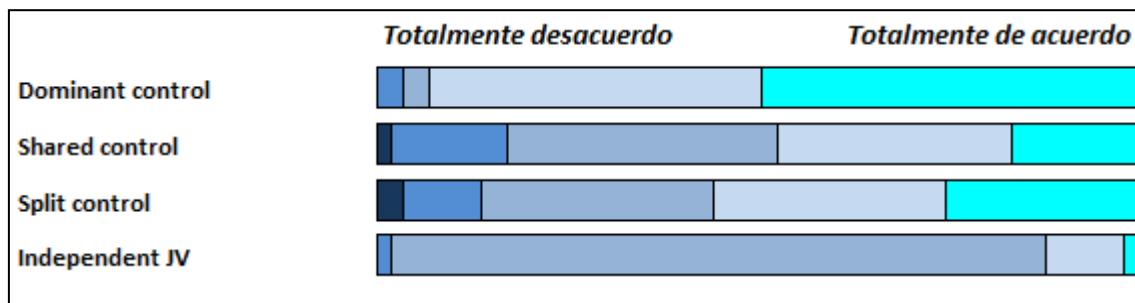


Fuente: Elaboración propia

La mejor manera de controlar el comportamiento oportunista en una IJV para las empresas multinacionales españolas, como se puede apreciar en la Ilustración 48, es por medio de la estrategia denominada *dominant control* (4,38), sosteniendo el análisis efectuado por Shah (2015) en el que se afirma que la empresa que aporta más recursos y capacidades a la alianza estratégica tenderá a posicionarse como la empresa dominante de la misma. Aunque existe un predominio en el caso español en la posición dominante en las *international joint ventures*, existen diversos estudios que indican que no sólo no hay una manera idónea de control, sino que no existen diferencias apreciables en la obtención de resultados (Ren *et al.*, 2011; Huang *et al.*, 2014), según cuál sea la estrategia seleccionada. Para el caso español, las demás formas de control se consideran como aptas y son usadas, pero en comparación con la estrategia

anterior son llevadas a cabo en menor medida: *split control* (3,56), *shared control* (3,34) e *independent JV* (3,11).

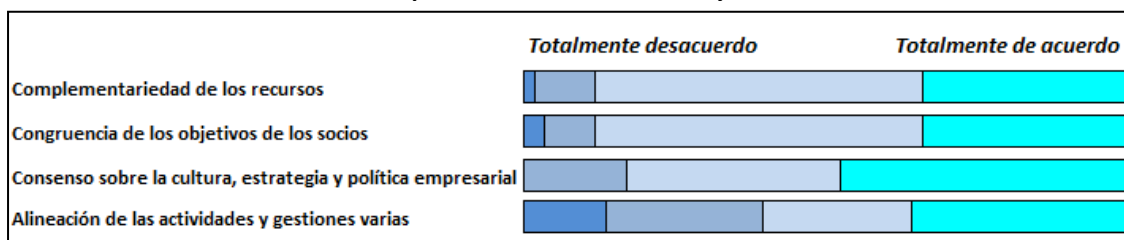
Ilustración 48. Estrategias de control en una IJV seguidas por la empresa española



Fuente: Elaboración propia

Los datos mostrados por medio de la Ilustración 49 muestran que la complementariedad de los recursos aportados por cada socio de la IJV impulsa la obtención mayores rendimientos (4,17) que si no fueran así, como ponen de relieve Reuer *et al.*, (2011), Melo *et al.*, (2012) y Kozlenkova *et al.*, (2013), entre otros. A su vez, se consiguen mejorar los resultados por medio del consenso sobre la cultura operativa, la estrategia y la política empresarial (4,21) alineándose estos resultados con los obtenidos por Fuentes (2010) y Marín y Losada (2015); también están de acuerdo con que a través de la congruencia de los objetivos entre los socios (4,15) se ven afectados de manera positiva los rendimientos finales de la IJV, respaldando las conclusiones obtenidas por Marín y Losada (2015). Por último, la alineación de los poderes de compra/venta y gestión (3,72) afectan de manera positiva a los rendimientos finales de la alianza, aunque tienen menos peso en comparación con las otras tres opciones.

Ilustración 49. Medidas para la obtención de un mayor rendimiento de la IJV



Fuente: Elaboración propia

6.3. Definición de las variables y sus características

A la hora de redactar las preguntas y sus posibles respuestas contenidas en el cuestionario¹⁵, se han tenido en cuenta las hipótesis que se quieren contrastar, prestando especial atención a la redacción de las respuestas, ya que describen las características posibles que una empresa puede tener. Las variables dependientes de los modelos a estimar para contrastar las hipótesis planteadas serán las siguientes:

- (1) *Realización de la inversión llamada offshoring*
- (2) *Realización de la inversión llamada greenfield investment*
- (3) *Realización de la inversión llamada international joint venture*
- (4) *Realización de la inversión llamada fusiones y adquisiciones internacionales*

En lo que se refiere a la primera de las variables dependientes, se centra en las empresas que han realizado alguna vez la estrategia *offshoring*. Esta variable es medida en el cuestionario por medio de la pregunta “¿Ha realizado en alguna ocasión la estrategia *offshoring*?”, cuya respuesta solo admite dos posibilidades: sí o no. La determinación de la variable dependiente “realización de la inversión llamada *greenfield investment*” ha sido algo más complicada. Este tipo de estrategia implica un mayor riesgo que otras como las IJV o las fusiones o adquisiciones, por lo que la empresa necesitará de un mayor nivel de conocimiento y experiencia previa para acumular y comprometer activos a una región internacional determinada, de acuerdo con las teorías secuenciales de la internacionalización de las empresas.

Bajo la premisa de que las empresas en este tipo de inversión directa extranjera comprometen actividades de I+D+i a nivel internacional, se procede a codificar la variable dependiente mediante la pregunta “A la hora de internacionalizar sus actividades de I+D+i, muestran preferencia por”, mostrando sólo atención a las respuestas que las 166 empresas que componen la muestra marcaban sobre la opción de la inversión *greenfield investment* como modo de entrada a otro país. Al expresar la pregunta bajo una afirmación y las respuestas bajo una escala Likert de cinco niveles, se ha decidido codificar las respuestas en sólo dos opciones para saber si las empresas realizan o no *greenfield investment*. Para ello, se ha decidido en base a cuestiones lógicas y a respuestas de directivos de empresas aceptar las respuestas “totalmente desacuerdo” y “desacuerdo” como no realización de *greenfield investment* implicando actividades de I+D+i, mientras que las respuestas dadas por las empresas como “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” se consideran como la realización de *greenfield*

¹⁵ Ver Anexo I

investment internalizando mediante tal inversión actividades de I+D+i. Por su parte, las respuestas proporcionadas por las empresas como "indiferente" no se han tenido en cuenta por razones de certeza, ya que esta respuesta significa que no es importante el factor "experiencia internacional".

A la hora de determinar las variables explicativas correspondientes a los modelos de regresión pertenecientes a las *international joint ventures*, el proceso ha sido más sencillo que el anterior. Para obtener la variable dependiente referente a la realización de IJV, se ha optado por acudir a la sencilla pregunta (primera de ellas) del cuestionario "¿Ha realizado en alguna ocasión una *international joint venture* o alianza estratégica internacional?", cuyas respuestas son positivas o negativas. Por último, la variable dependiente ligada a la realización de las operaciones de fusión y/o adquisición internacional tiene un proceso idéntico. Para poder construir la variable dependiente (sí o no) se acude a la primera pregunta de las que dice "¿Ha realizado alguna vez una fusión o una adquisición de una empresa extranjera?". Por otra parte, las variables explicativas han sido definidas a partir de las hipótesis para que puedan ser contrastadas. La relación de las variables explicativas y sus definiciones se exponen en la Tabla 12, siendo sus cifras correspondientes al año 2013.

Tabla 12. Definición de las variables explicativas

| Variable explicativa | Definición |
|---|---|
| Activos no específicos | Recursos no físicos pertenecientes a la empresa, como el conocimiento, la marca, la reputación o la red de relaciones. |
| Nivel de endeudamiento de la empresa | Ratio de endeudamiento medido como deuda total entra capital propio: < 20% entre 21 y 40% entre 41 y 60% entre 61 y 80% >100% |
| Beneficios procedentes del exterior | Porcentaje de los beneficios procedentes del exterior sobre el total de los obtenidos por la empresa: 1. 20% o menos 2. Entre 21 y 40% 3. Entre 41 y 60% 4. Entre 61 y 80% 5. Más de 80% |
| Empresa exportadora | Empresa que ha realizado o realiza en la actualidad exportaciones además de inversiones directas extranjeras. |
| Dinamismo del sector | Dinamismo dominante del mercado durante el período más intenso de su internacionalización (crecimiento de las ventas totales de su sector): Expansivo Estable Recesivo |
| Distancia cultural | Diferencia entre la cultura española y la cultura del país receptor de la inversión directa española: |

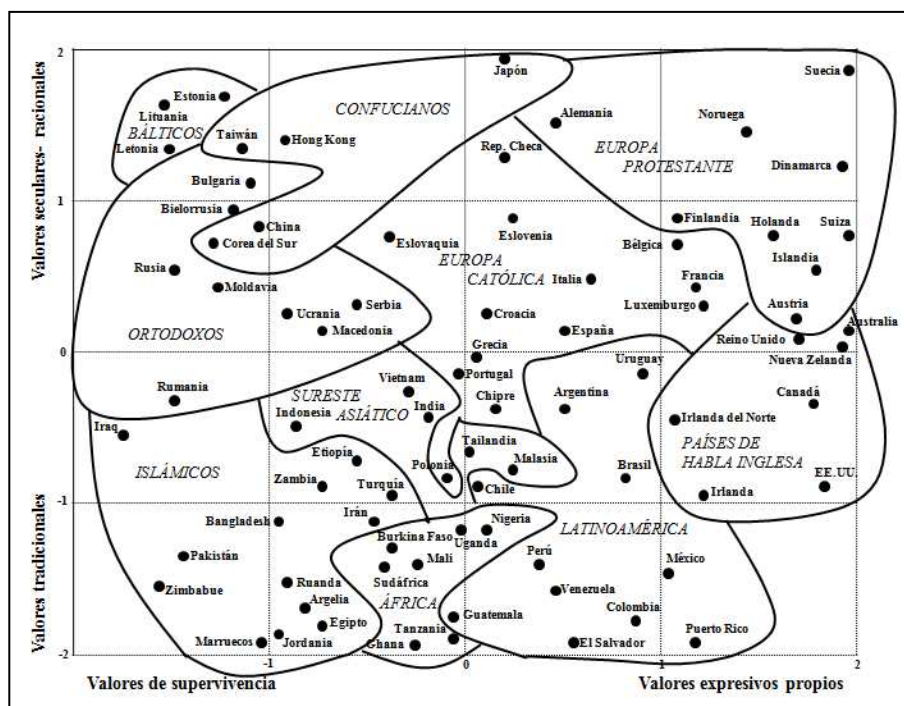
| | |
|---|--|
| | <p>América Latina 1 UE 2 Norteamérica (EE.UU. y Canadá) 3 Europa del Este 4 Asia – Pacífico 5 África 6</p> |
| Experiencia internacional | Número de años en los que empresa ha realizado actividades en mercados internacionales desde su primera experiencia internacional. |
| Pertenencia a una asociación exportadora | La empresa pertenece a una asociación exportadora donde en su nombre tal entidad la representa y le presta servicios asociados a la exportación. |
| % Capital extranjero | <p>Porcentaje de capital extranjero en el capital social de su empresa:</p> <p>no existe participación extranjera entre 0,1 y 20% entre 21 y 40% entre 41 y 60% entre 61 y 80% >80%</p> |
| Inversión en I+D+i | <p>Gasto en I+D+i sobre el total de las ventas de la empresa:</p> <p>0% de 0 a 1% de 1 a 2,5% de 2,5 a 5% de 5 a 10% >10%</p> |
| Empresa familiar | Empresa fundada por una familia que sigue al frente de la dirección de la empresa a día de hoy |

Fuente: Elaboración propia

Una de las cuestiones más críticas a la hora categorizar las variables representadas en la Tabla 12 es la medición de las distancias culturales entre el país emisor de la inversión (en este caso, España) y el país receptor de la misma. En este trabajo de investigación se contempla la distancia cultural (Hofstede, 2001; House *et al.*, 2004) como un índice que tiene en cuenta una serie de factores (funcionamiento de las filiales, acuerdos internacionales entre naciones, inversión directa extranjera, comportamiento de los expatriados, preferencias del consumidor, transformación organizacional, canales de distribución, uso de medios, impacto de la publicidad sobre el consumidor...) que determinan el comportamiento de las empresas analizadas en el campo conceptual de la inversión directa extranjera (Shenkar, 2001; Meunier y Medeiros, 2013; Olavarrieta *et al.*, 2013; Farías, 2015). La organización llamada “World Values Survey” viene desarrollando desde 1981 un mapa cultural en base a un índice, con el objetivo de medir cuantitativamente las distancias culturales entre dos países, índice que es utilizado en la presente investigación. Tales distancias culturales entre países se miden por medio de cuatro factores: (1) valores tradicionales, (2) valores seculares-rationales, (3) valores de supervivencia y (4) valores expresivos propios. Teniendo en cuenta estas cuatro variables, el mapa por el cual los países quedan categorizadas de acuerdo a sus distancias culturales queda

plasmado en la Ilustración 50. Partiendo de la matriz de la Ilustración 50 se puede observar, para el caso de España, que la distancia cultural existente con el resto de países con los que desarrolla actividades comerciales da lugar a una agrupación por áreas geográficas y con un orden de menor a mayor distancia, como el que se indica en la Tabla 12 y que ha sido el tenido en cuenta para este trabajo de investigación.

Ilustración 50. Mapa mundial medido en distancias culturales



Fuente: Elaboración propia basado en World Values Survey (2015)

A continuación, en la Tabla 13 se describen las tres variables control (sector de actividad, Comunidad Autónoma de residencia de la empresa y tamaño de la empresa) que se han utilizado como factores constantes en cada uno de los modelos para asegurar la validez de los resultados. En primer lugar, para analizar el ámbito de actividad de la empresa multinacional española y distinguir entre los diferentes sectores (primario, secundario y servicios) se sigue la clasificación proporcionada por CNAE 2009. Por otro lado, se ha seguido la clasificación de las regiones españolas dadas por las comunidades autónomas (sin Ceuta y Mellia) para la localización geográfica de la sede de la matriz. Por último, según la clasificación de empresas por tamaño dada por la Comisión Europea en su Recomendación C (2003) 422 aprobada el 6 de mayo de 2003, el límite entre pyme y gran empresa lo marca los 250 empleados.

Tabla 13. Definición de las variables control

| Variable control | Definición |
|-----------------------------|---|
| Sector de actividad | Sector económico al que pertenece la actividad empresarial de la compañía de acuerdo a la CNAE 2009 a dos dígitos. |
| Comunidad Autónoma | Comunidad Autónoma donde reside la sede social de la empresa (excluyendo las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla) |
| Tamaño de la empresa | Número de empleados que trabajan en la empresa a nivel nacional |

Fuente: Elaboración propia

A la hora de incorporar las variables control o dummies en cada uno de los análisis logit realizados para cada tipo de inversión directa extranjera, se han tenido en cuenta las características geográficas, culturales y económicas que caracterizan España. Por ello mismo, para incluir características objetivas (coste de transporte, spillovers, salida o no al mar, red de transporte de mercancías, infraestructuras, industria característica...) que hacen que cada región española encare de manera diferente las actividades económicas y empresariales a nivel internacional y para mostrar la robustez de los resultados, a la hora de tratar los datos empíricamente se han codificado de la manera que expone la Tabla 14.

Tabla 14. Tratamiento de las variables control en los modelos econométricos

| Variable control | Tratamiento estadístico |
|-----------------------------|---|
| Sector de actividad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Opción A: Variable binaria, empresa pertenecientes al sector servicios vs no servicios 2. Opción B: Variable categórica, empresa perteneciente al sector primario, secundario o terciario. |
| Comunidad Autónoma | <ol style="list-style-type: none"> 1. Opción A: <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) Norte: Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco, La Rioja y Navarra ▪ (2) Centro: Castilla y León, Madrid y Castilla La Mancha ▪ (3) Mediterráneo: Aragón, Cataluña y Valencia ▪ (4) Sur: Extremadura, Andalucía y Murcia ▪ (5) Islas: Baleares y Canarias 2. Opción B: <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) Norte: Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco, La Rioja, Navarra y Castilla y León ▪ (2) Madrid ▪ (3) Mediterráneo: Aragón, Cataluña, Valencia y Baleares ▪ (4) Sur: Extremadura, Castilla La Mancha, Andalucía, Murcia y Canarias |
| Tamaño de la empresa | Variable categórica binaria, en donde: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pequeña y mediana empresa: empresas con menos de 250 empleados ▪ Gran empresa: empresas con 250 o más empleados |

Fuente: Elaboración propia

6.4. Análisis de datos y contraste de hipótesis

Una vez analizados los datos obtenidos de la encuesta de manera descriptiva, se procede en el resto del presente capítulo a dar respuesta a las hipótesis anteriormente lanzadas en el capítulo cinco, una vez explicados los fundamentos teóricos del nuevo y ampliado marco conceptual para el estudio de las empresas multinacionales. En cada uno de los casos analizados se mostrará una tabla con la descripción de las variables introducidas en el modelo en donde se explicita entre paréntesis el valor que toma cada variable dicotómica o categórica. En primer lugar, se procede a analizar los resultados de la inversión directa extranjera llamada *offshoring*, con la cual se contrastarán las hipótesis 1, 2, 3 y 4, con el fin de saber qué factores son críticos a la hora de que las empresas multinacionales españolas se decanten por el *offshoring*. En este primer caso, como en todos los demás, se realiza un estudio econométrico mediante un modelo logit, donde la variable dependiente será la realización o no de la estrategia de entrada *offshoring*, mientras que las variables control e explicativas son las mostradas en la Tabla 15.

Tabla 15. Variables introducidas en el modelo para el estudio del *offshoring*

| Variable | Descripción |
|---|---|
| Variable dependiente | |
| Realización de la inversión llamada <i>offshoring</i> | Variable dicotómica: Indica la entrada a mercados internacionales a través de inversiones del tipo <i>offshoring</i> (1) o no (0). |
| Variables control | |
| Sector de actividad | 1. Variable dicotómica: (1) servicios vs (0) no servicios. 2. Variable categórica: (1) primario, (2) secundario y (3) terciario. |
| Comunidad Autónoma | 1. Variable categórica: (1) Norte, (2) Centro, (3) Mediterráneo, (4) Sur e (5) Islas. 2. Variable categórica: (1) Norte, (2) Madrid, (3) Mediterráneo y (4) Sur. |
| Tamaño | Variable dicotómica: (1) grandes empresas vs (0) pequeñas y medianas empresas. |
| Variables independientes | |
| Transferencia de activos no específicos | Variable dicotómica: Indica la transferencia (1) o no (0) de activos no específicos |
| Ratio de endeudamiento | Variable dicotómica: Indica si la empresa tiene un nivel de endeudamiento bajo (1) o alto (0). |
| Beneficios procedentes del exterior | Variable dicotómica: Indica si la empresa tiene una gran (1) o escasa (0) apertura internacional. |
| Realización de exportaciones previas | Variable dicotómica: Indica la realización (1) o no (0) de exportaciones previas a la ide. |

Fuente: Elaboración propia

Para este primer caso, introducimos las variables control e independientes anteriores en el modelo de regresión logística, codificando la variable dependiente como:

$$y = \begin{cases} 0 & \text{no se invierte mediante } offshoring \\ 1 & \text{si se invierte mediante } offshoring \end{cases}$$

obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 16. Medidas descriptivas de las variables explicativas inversión *offshoring*

| | Media | Desviación típica | (1) | (2) | (3) | (4) |
|------------------------|-------|-------------------|-----|-------|-------|-------|
| Activos no específicos | 0,821 | 0,3863 | 1 | 0,008 | 0,041 | 0,029 |
| Ratio de endeudamiento | 2,424 | 0,9597 | | 1 | 0,126 | 0,205 |
| Beneficios exterior | 2,075 | 1,0034 | | | 1 | 0,017 |
| Exportaciones | 0,512 | 0,5014 | | | | 1 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Modelos econométricos logit inversión *offshoring*

| Variable | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 3 | Modelo 4 |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Sector servicios | -1,611 (-1,702) | | -1,233 (-1,365) | |
| Sector primario | | | | |
| Sector secundario | | -0,360 (-0,180) | | -0,540 (-0,298) |
| Sector terciario | | 1,956 (1,828) | | 1,515 (1,539) |
| CCAA Norte | 2,802 (1,528) | 2,586 (1,394) | | |
| CCAA Centro | 2,144 (1,225) | 2,105 (1,193) | | |
| CCAA Mediterráneo | 2,921 (1,516) | 2,915 (1,507) | | |
| CCAA Sur | 1,632 (0,813) | 2,146 (1,000) | | |
| CCAA Islas | | | | |
| CCAA Norte | | | | |
| CCAA Madrid | | | 0,913 (0,684) | 0,352 (0,241) |
| CCAA Mediterráneo | | | -0,098 (-0,074) | -0,468 (-0,333) |
| CCAA Sur | | | 0,257 (0,191) | -0,090 (-0,066) |
| Tamaño | 1,926 (2,038)* | 1,686 (1,754)* | 1,506 (1,799)* | 1,260 (1,451)* |
| Activos no específicos | 1,813 (1,751)* | 1,712 (1,655)* | 1,586 (1,600) | 1,529 (1,527) |
| Ratio de endeudamiento | -1,696 (-1,962)* | -1,990 (-2,117)* | -1,522 (-1,832)* | -1,856 (-1,955)* |
| Beneficios exterior | 2,254 (1,498) | 2,331 (1,582) | 2,603 (1,752) | 2,674 (1,814) |
| Exportaciones | 0,448 (0,521) | 0,571 (0,631) | 0,851 (1,066) | 1,032 (1,222) |
| Constante | -2,137 (-1,042) | -3,429 (-1,662) | -0,382 (-0,261) | -0,962 (-0,615) |
| N | 63 | 63 | 63 | 63 |
| Log Likelihood | 46,664 | 45,622 | 48,782 | 47,702 |
| Prob>Chi2 | <0,01 | <0,01 | <0,01 | <0,01 |
| R2 Nagelkerke | 0,559 | 0,573 | 0,530 | 0,545 |
| % aciertos pronosticados | 82,5 | 84,1 | 81,0 | 84,1 |

Fuente: Elaboración propia

*0,05; **0,01

Las empresas multinacionales españolas, como el resto de empresas de las principales economías del mundo, no han sido ajenas a la rápida extensión de la práctica del *offshoring*, actividad empresarial principalmente desarrollada para aumentar la competitividad de las empresas originada por la globalización. En el caso español aquí estudiado sobre 63 empresas del total de la muestra que han realizado este tipo de inversión, la Tabla 17 muestra que la pertenencia a ningún sector económico influye en la decisión de realizar *offshoring* entre las empresas españolas, no pudiéndose diferenciar qué tipo de empresa realiza en mayor medida el *offshoring*. Del mismo modo, la ubicación de la empresa en la geografía española no es un factor relevante para diferenciar comportamientos distintos entre empresas de cualquier región española. A pesar de que el *offshoring* de las empresas españolas no depende del sector de actividad y de la comunidad autónoma donde la empresa española reside, el tamaño de la empresa si es un factor que influye a la hora de realizar este tipo de deslocalización empresarial (Grossman y Rossi, 2008), diferenciándose un comportamiento entre las grandes y las pequeñas y medianas empresas.

Observando los resultados de esta investigación, se puede afirmar que las empresas españolas de mayor tamaño tienen más probabilidades de deslocalizar internamente sus actividades que las empresas de menor tamaño. Estos resultados se alinean con los estudios de Kinkel *et al.*, (2007), Baier *et al.*, (2015) para las empresas alemanas, Ceci y Masciarilli (2010) para las empresas italianas, Burger *et al.*, (2010) para las empresas eslovenas, con Vega y Huergo (2013) para las empresas de Costa Rica o del ORN (2011) para todas las empresas mundiales. Como se ha explicado anteriormente en base a la teoría de los recursos y capacidades, el incremento de los activos intangibles como fuente de ventaja competitiva para las empresas ha evidenciado un cambio en la tendencia de los estudios sobre la influencia de los activos en la internacionalización de las empresas. Numerosas evidencias empíricas han mostrado hasta la fecha, la relación positiva entre la transferencia de activos no específicos y la realización de *offshoring*, como por ejemplo los estudios Tomiura (2005), demostrando que las capacidades internacionales de los empleados de las empresas japonesas influyen positivamente sobre el *offshoring*.

Otros estudios a destacar son los llevados a cabo por Kim y Rucker (2005), quienes apreciaron una relación positiva entre la realización de *offshoring* y factores como la reputación de la marca o la sofisticación tecnológica de los productos en las empresas norteamericanas; Orberg *et al.*, (2013), que ponen de relieve la transferencia de capacidades organizativas a través del *offshoring*; y los estudios de Zimmerman y Ravishankar (2014) que analizan la transferencia de

conocimiento en las operaciones *offshoring* de las empresas TIC alemanas. Otros estudios, como por ejemplo los llevados a cabo por Gómez *et al.* (2006) y Gandoy y Díaz (2007), demuestran una total independencia entre la estrategia *offshoring* y el grado de dificultad de las actividades a deslocalizar internamente. En la presente investigación, tal y como muestra la Tabla 17, se aprecia que la transferencia de activos no específicos o intangibles tiene relevancia y su impacto es positivo, por lo que las empresas españolas deciden deslocalizar internamente mediante *offshoring* sus actividades empresariales cuando se ven involucrados activos no específicos, aceptando la Hipótesis 1.

En lo que se refiere al nivel de endeudamiento y su influencia sobre la realización de *offshoring* como práctica empresarial de deslocalización ligada a las teorías de los costes de transacción y la teoría de agencia, su evolución ha ido de la mano de la reestructuración de empresas (*downsizing*) y de la búsqueda de costes productivos inferiores a los que presenta el país nacional para ganar en competitividad. Se puede decir que una manera de aliviar la deuda de la empresa es reducir sus costes productivos para hacer frente a los pagos que vencen con el tiempo, sobre todo a corto plazo. El caso español estudiado muestra que a mayor nivel de endeudamiento, mayor probabilidad de que la empresa internacionalice parte de su actividad a otro país mediante *offshoring*, por lo que se ha de aceptar la Hipótesis 2 como válida. Este resultado se sitúa en la línea de los obtenidos en los estudios de Wiederhold *et al.*, (2009) sobre el *offshoring* en las empresas de software y Burger *et al.*, (2010) sobre tal práctica en las empresas eslovenas. Además, tal planteamiento de la reducción de costes queda sostenido con el análisis descriptivo de los resultados realizado en el capítulo anterior, donde se pudo ver que el principal factor a la hora de realizar *offshoring* por parte de las empresas españolas es la reducción de costes (laborales y no laborales). Aunque las razones de la práctica del *offshoring* están cambiando a favor de la búsqueda de mano de cualificada, sigue la tendencia histórica de las empresas de las principales economías occidentales (ORN, 2011) como es el caso de las empresas australianas (Rexha y Miyamoto, 2000), norteamericanas (Lewin y Peeters, 2006), canadienses (Mohiuddin y Su, 2013), japonesas (Keiko y Kiyoyasu, 2012) o europeas (Linares, 2010).

Por otro lado, cuando las empresas tienen beneficios, tienen dos posibilidades: (1) repartir dividendos o (2) reinvertirlos. En el plano internacional, es habitual que parte de los beneficios generados fuera de las fronteras nacionales sean invertidos en las inversiones internacionales actuales o generando nuevas. En el caso de la empresa multinacional española objeto de estudio en la presente investigación, se puede observar en la Tabla 17 que unos mayores

beneficios procedentes del exterior no aumentan las probabilidades de reinvertir o realizar nuevas inversiones *offshoring*. Esto quiere decir que, a pesar de que los buenos resultados internacionales de las empresas españolas generan confianza en lo que se está haciendo, no se puede saber si los mismos son reinvertidos en las mismas inversiones *offshoring* o en otras nuevas. Con este resultado no se está en disposición de aceptar o rechazar la Hipótesis 3. Este resultado no puede fortalecer la teoría de que la reinversión de los beneficios hace que la empresa, como se ha dicho anteriormente, mire con más optimismo al futuro y proyecte su visión a un horizonte temporal a más largo plazo, esperando aumentar la prosperidad de la empresa (Galve y Salas, 2011), como Clausing (2005) quien estudió y contrastó para la empresa norteamericana en Irlanda, Gallizo (2013) para la empresa familiar española cotizada en bolsa y López *et al.*, (2013) para las pequeñas y medianas empresas españolas como alternativa a la financiación ajena.

Para terminar con este primer bloque, acudiendo a la teoría secuencial, se afirma que la empresa multinacional irá comprometiendo mayores recursos a medida que gana en experiencia. Un paso previo a la entrada en un mercado internacional bajo *offshoring* son las exportaciones, que otorgan a la empresa experiencia acerca del mercado al que quiere internacionalizarse con mayor intensidad, como contrastaron Dachs y Ebersberger (2013) sobre una muestra compuesta por trescientas empresas de siete países europeos y Fritsch y Görg (2013) en el caso de las empresas pertenecientes a economías emergentes. A su vez, anteriormente Tomiura (2005) analizó cómo una mayor experiencia internacional previa influía positivamente en la realización de *offshoring* de las empresas japonesas, mientras que Kim y Ruger (2005) contrastaron lo mismo para las empresas norteamericanas. En el caso español que se expone en este trabajo de investigación, si se observan los valores que muestra la Tabla 17 no se puede decir que la experiencia internacional a través de las exportaciones tenga una influencia directa sobre la práctica del *offshoring*. Este resultado inconcluyente no nos proporciona una base para aceptar o rechazar la hipótesis 4.

Tras el anterior análisis basado en el *offshoring*, es hora de analizar los resultados de otra forma de crecimiento orgánico como modo de entrada a otro país bajo inversión directa extranjera, las *greenfield investments*. Con este análisis, se realizará a su vez el contraste de las hipótesis 5, 6 y 7, con el fin de saber qué factores son críticos a la hora de que las empresas multinacionales españolas se decanten por este tipo de inversión. En este segundo caso al igual que el anterior, se realiza un estudio econométrico mediante un modelo logit, donde la

variable dependiente será la realización o no de la estrategia de entrada *greenfield investment*, mientras que las variables control y explicativas son las mostradas en la Tabla 18.

Tabla 18. Variables introducidas en el modelo para el estudio de la *greenfield investment*

| Variable | Descripción |
|--|---|
| Variable dependiente | |
| Realización de la inversión llamada <i>greenfield investment</i> | Variable dicotómica: Indica la entrada a mercados internacionales a través de inversiones del tipo <i>greenfield investment</i> (1) o no (0). |
| Variables control | |
| Sector de actividad | 1. Variable dicotómica: (1) servicios vs (0) no servicios. 2. Variable categórica: (1) primario, (2) secundario y (3) terciario. |
| Comunidad Autónoma | 1. Variable categórica: (1) Norte, (2) Centro, (3) Mediterráneo, (4) Sur e (5) Islas. 2. Variable categórica: (1) Norte, (2) Madrid, (3) Mediterráneo y (4) Sur. |
| Tamaño | Variable dicotómica: (1) grandes empresas vs (0) pequeñas y medianas empresas. |
| Variables independientes | |
| Dinamismo del mercado | Variable dicotómica: Indica si en el momento de realizar ide el mercado nacional se encontraba en recesión (1) o en expansión (0). |
| Distancia cultural | Variable dicotómica: Indica si la distancia cultural con el país receptor de la ide es baja (1) o alta (0). |
| Inversión en I+D+i | Variable dicotómica: Indica si la empresa realiza (1) o no (0) inversiones en actividades de I+D+i. |

Fuente: Elaboración propia

Para este segundo caso, introducimos las variables control e independientes anteriores en el modelo de regresión logística, codificando la variable dependiente como:

$$y = \begin{cases} 0 & \text{no se invierte mediante } greenfield investment \\ 1 & \text{si se invierte mediante } greenfield investment \end{cases}$$

obteniendo el resultado mostrado mediante las Tablas 19 y 20, en donde se observa que del total de 166 empresas españolas que conforman la muestra, 117 de las mismas han llevado a cabo este tipo de modo de entrada a un mercado internacional.

Como puede observarse en la Tabla 20, para el caso de la empresa multinacional española la pertenencia a una región u otra de la geografía española no tiene incidencia alguna a la hora de realizar este tipo de inversión, al igual que la pertenencia a un sector económico u otro o el tamaño de la empresa. Aún así, si se observan las variables explicativas, los resultados llaman a

la atención si se tienen en cuenta las teorías sobre la internacionalización de la empresa resumidas en el capítulo 4 de este trabajo de investigación, que dan pie a contrastar las hipótesis 5, 6 y 7 planteadas en la capítulo 5.

Tabla 19. Medidas descriptivas de las variables explicativas inversión *greenfield investment*

| | Media | Desviación típica | (1) | (2) | (3) |
|---------------------------|-------|-------------------|-----|-------|--------|
| Dinamismo mercado | 1,463 | 0,7212 | 1 | 0,003 | 0,090 |
| Distancia cultural | 2,235 | 1,9742 | | 1 | -0,023 |
| Inversión I+D+i | 2,430 | 1,0651 | | | 1 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Modelos econométricos logit inversión *greenfield investment*

| Variable | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 3 | Modelo 4 |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Sector servicios | -0,848 (-0,622) | | -0,942 (-0,705) | |
| Sector primario | | | | |
| Sector secundario | | 34,225 (0,003) | | 33,917 (0,003) |
| Sector terciario | | 0,073 (0,053) | | 0,401 (0,307) |
| CCAA Norte | -18,602 (-0,001) | -18,352 (-0,001) | | |
| CCAA Centro | -17,410 (-0,001) | -17,453 (-0,001) | | |
| CCAA Mediterráneo | 2,851 (0,001) | 17,646 (0,001) | | |
| CCAA Sur | -21,362(-0,001) | -36,701 (-0,002) | | |
| CCAA Islas | | | | |
| CCAA Norte | | | | |
| CCAA Madrid | | | 2,761 (1,429) | 17,870 (0,005) |
| CCAA Mediterráneo | | | 3,968 (1,689) | 18,946 (0,006) |
| CCAA Sur | | | 24,276 (0,004) | 53,856 (0,006) |
| Tamaño | 0,030 (0,019) | -0,653 (-0,422) | 0,126 (0,084) | -0,344 (-0,228) |
| Dinamismo mercado | -3,442 (-1,709)* | -18,925 (-0,006) | -3,606 (-1,765)* | -18,802 (-0,006) |
| Distancia cultural | -4,856 (-2,187)* | -19,128 (-0,006) | -5,118 (-2,218)* | -19,325 (-0,006) |
| Inversión I+D+i | -2,306 (-1,724)* | -1,509 (-1,169) | -2,320 (-1,714)* | -1,575 (-1,171) |
| Constante | 25,878 (0,001)* | 39,622 (0,002) | 4,730 (2,652)* | 3,107 (2,123) |
| N | 117 | 117 | 117 | 117 |
| Log Likelihood | 23,970 | 21,796 | 24,273 | 22,398 |
| Prob>Chi2 | <0,01 | <0,01 | <0,01 | <0,01 |
| R2 Nagelkerke | 0,464 | 0,517 | 0,457 | 0,503 |
| % aciertos pronosticados | 95,8 | 95,8 | 95,8 | 95,8 |

Fuente: Elaboración propia

*0,05; **0,01

En primer lugar, de la mano de la teoría de la localización y más en especial del diamante de Porter (1990), a mayor potencial y crecimiento de un sector en concreto, mayor será la competitividad de sus empresas y mayor probabilidad de crecimiento e internacionalización de sus actividades. Si se atiende al dinamismo característico de la industria nacional en el

momento de internacionalizar la empresa bajo una *greenfield investment*, la empresa multinacional española reacciona de forma negativa ante un momento recesivo de la economía nacional, influyendo negativamente ante la decisión de penetrar en otro país bajo la modalidad de *greenfield investment* en actividades de I+D+i. Esto quiere decir que en los momentos de mayor estabilidad o expansión de la economía española, la empresa multinacional española realiza en mayor medida inversiones *greenfield*.

Si se observa la realidad de la empresa multinacional española durante el crecimiento económico experimentado desde la mitad de la década de los noventa hasta inicios del año 2008, se puede ver un aumento de flujos de inversión al exterior en forma de fusiones y adquisiciones y *offshoring* en Latinoamérica y Europa principalmente (Casilda, 2002; Guillén y García, 2007). Con todo ello, se está en disposición de aceptar la Hipótesis 5 planteada en el capítulo 5 de esta investigación. En comparación, el resultado obtenido fortalece resultados previos obtenidos en cuanto a la relación crecimiento económico del país origen de la inversión y la realización de *greenfield investment* por parte de sus empresas. Por ejemplo, el estudio realizado por Neto *et al.* (2010) a empresas multinacionales pertenecientes a 53 países contrasta la relación positiva entre la dinámica expansiva de un sector o país y la realización de *greenfield investments* por parte de sus empresas, mientras que por otro lado, el crecimiento de la economía china ha originado que sus empresas se internacionalicen mediante inversiones desde cero en países occidentales, como el caso de España (Hernández y Álvarez, 2009). Además, existen evidencias empíricas que demuestran que el crecimiento económico de un país o sector no tiene ningún efecto sobre la realización de este tipo de inversión y viceversa (Eren y Zhuang, 2015) en los Estados miembros de la UE.

En segundo lugar, desde la aproximación vista de las teorías secuenciales, la empresa irá comprometiendo una mayor cantidad de recursos a medida que obtenga experiencia en los mercados extranjeros (Johanson y Valhne, 2009). Uno de los factores que más influye en la adquisición de experiencia de los mercados es la distancia cultural, habiendo una relación negativa entre distancia cultural y compromiso mediante inversiones, es decir, a mayor distancia cultural las empresas optan por comprometer una menor cantidad de recursos y soportar menores riesgos. Pues bien, numerosos estudios refutan estos planteamientos, como por ejemplo el llevado a cabo por Úbeda y Durán (2013) en la internacionalización de las empresas españolas, o el realizado por Tsang y Yip (2007) acerca de la inversión directa extranjera de las empresas de Singapur, aunque estos últimos recalcan que ante la disyuntiva en la elección entre *greenfield investment* y las fusiones y adquisiciones, las empresas del país

del sudeste asiático prefieren las empresas de nueva creación gracias a que pueden transferir todos los recursos que quieran bajo la supervisión de un expatriado y en base a la teoría de los costes de transacción. Por otro lado, Wei *et al.*, (2004) afirman lo mismo de las empresas chinas, que ante una menor experiencia internacional previa prefieren inversiones menos arriesgadas como las IJV, al igual que las empresas extranjeras que deciden embarcarse en la aventura asiática de invertir en China (Shi *et al.*, 2014). En la otra línea de análisis se puede encontrar la conclusión de que a mayor distancia cultural, mayores serán las probabilidades de realizar una *greenfield investment* frente a una adquisición o fusión, siempre y cuando las empresas tengan experiencia previa en este tipo de inversiones. Drogendijk y Slangen (2006) confirman tal reflexión bajo el prisma de la empresa multinacional holandesa, mientras que los estudios llevados a cabo por Poblete y Amorós (2013) concluyen que las empresas pequeñas y medianas chilenas recurren a las *international new ventures* como opción ante distancias psicológicas altas. En este caso, en el de las empresas multinacionales españolas, se observa en la Tabla 20 que la distancia cultural juega un papel relevante a la hora de que las empresas españolas tomen la decisión de entrar a un nuevo país mediante una inversión *greenfield* en la que se transfieren actividades de I+D+i, influyendo negativamente en tal decisión la cercanía cultural. Este resultado pone de relieve que las empresas multinacionales españolas realizan *greenfield investments* transfiriendo actividades de I+D+i a países culturalmente más lejanos, estando en disposición de aceptar la Hipótesis 6.

Desde la aproximación de la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991), la posesión de ciertos activos tangibles o intangibles únicos e inimitables permite a la empresa poseer una ventaja competitiva que puede ser internalizada a nivel internacional (Dunning, 1988). Pues bien, en ocasiones tal ventaja competitiva se sostiene sobre alguna patente, tecnología o proceso, resultado de una fuerte inversión en actividades de innovación y desarrollo (Quer *et al.*, 2013). Ciertos trabajos empíricos publicados hasta la fecha (Belderbos, 2001; Branstetter, 2006) muestran cómo la matriz transfiere innovaciones y tecnologías a sus filiales creando *greenfield investments*, o al contrario, tecnología creada en la *greenfield investment* es transferida a la matriz (Liu y Zou, 2008). Belderbos (2001) analizó cómo las empresas multinacionales japonesas transfieren sus actividades de innovación y desarrollo, mientras que Branstetter (2006) hizo lo mismo con las empresas multinacionales que se establecen en China. Por el contrario, Liu y Zou (2008) observaron que las empresas multinacionales que se establecen en China mediante *greenfield investments* importan la tecnología desarrollada desde el país asiático a sus países nacionales. De acuerdo con los resultados de la muestra española expuestos en la Tabla 20, las empresas españolas que más fuertemente invierten en

actividades de innovación y desarrollo prefieren mantener tales actividades en España por miedo a que pudieran perder tal ventaja competitiva por la copia de su innovación en otro país, o porque no se pudiera transferir. Se puede creer que las empresas españolas pudieran desarrollar ciertas actividades nuevas de innovación y desarrollo en otros países donde se dan las circunstancias idóneas de mano de obra cualificada o barata, y que una vez desarrollada, es transferida tanto a la matriz como al resto de unidades de negocios internacionales. Con todo ello, se está en disposición de rechazar la Hipótesis 7.

Tras analizar el *offshoring* y las *greenfield investments*, es hora de analizar los resultados de la forma de crecimiento mediante alianza estratégica como modo de entrada a otro país bajo inversión directa extranjera, las *international joint ventures*.

Tabla 21. Variables introducidas en el modelo para el estudio de las IJV

| Variable | Descripción |
|--|---|
| Variable dependiente | |
| Realización de la inversión llamada <i>international joint venture</i> | Variable dicotómica: Indica la entrada a mercados internacionales a través de inversiones del tipo <i>international joint venture</i> (1) o no (0). |
| Variables control | |
| Sector de actividad | 1. Variable dicotómica: (1) servicios vs (0) no servicios. 2. Variable categórica: (1) primario, (2) secundario y (3) terciario. |
| Comunidad Autónoma | 1. Variable categórica: (1) Norte, (2) Centro, (3) Mediterráneo, (4) Sur e (5) Islas. 2. Variable categórica: (1) Norte, (2) Madrid, (3) Mediterráneo y (4) Sur. |
| Tamaño | Variable dicotómica: (1) grandes empresas vs (0) pequeñas y medianas empresas. |
| Variables independientes | |
| Presencia de capital extranjero en el accionariado de la empresa | Variable dicotómica: Indica si la empresa tiene (1) o no (0) participación extranjera en su capital social. |
| Inversión en I+D+i | Variable dicotómica: Indica si la empresa realiza (1) o no (0) inversiones en actividades de I+D+i. |
| Pertenencia a una asociación exportadora | Variable dicotómica: Indica si la empresa pertenece a una asociación exportadora (1) o no (0). |
| Beneficios procedentes del exterior | Variable dicotómica: Indica si la empresa tiene una gran (1) o escasa (0) apertura internacional. |

Fuente: Elaboración propia

Con este análisis, además, se realizará el contraste de las hipótesis 8, 9, 10 y 11 con el fin de saber qué factores son críticos a la hora de que las empresas multinacionales españolas se

decanten por este tipo de modo de entrada. En este tercer caso, como en los dos anteriores, se realiza un estudio econométrico mediante un modelo logit, donde la variable dependiente será la realización o no de la estrategia de entrada *international joint investment*, mientras que las variables control y explicativas son las mostradas en la Tabla 21. Para este tipo de inversión, introducimos las variables control e independientes anteriores en el modelo de regresión logística, codificando la variable dependiente como:

$$y = \begin{cases} 0 & \text{no se invierte mediante } \textit{international joint investment} \\ 1 & \text{si se invierte mediante } \textit{international joint investment} \end{cases}$$

obteniendo el siguiente resultado para las 150 empresas que la han realizado:

Tabla 22. Medidas descriptivas de las variables explicativas inversión IJV

| | Media | Desviación típica | (1) | (2) | (3) | (4) |
|------------------------|-------|-------------------|-----|-------|--------|--------|
| % capital extranjero | 1,407 | 0,6059 | 1 | 0,127 | 0,161 | -0,040 |
| Inversión I+D+i | 2,430 | 1,5548 | | 1 | -0,179 | 0,103 |
| Asociación exportadora | 0,350 | 0,4785 | | | 1 | 0,041 |
| Margen bruto | 1,988 | 0,6869 | | | | 1 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Modelos econométricos logit inversión IJV

| Variable | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 3 | Modelo 4 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Sector servicios | -0,285 (-0,607) | | -0,345 (-0,740) | |
| Sector primario | | | | |
| Sector secundario | | -0,801 (-0,851) | | -0,668 (-0,707) |
| Sector terciario | | 0,564 (1,095) | | 0,558 (1,102) |
| CCAA Norte | 0,108 (0,092) | -0,032 (-0,027) | | |
| CCAA Centro | 0,047 (0,040) | -0,151 (-0,130) | | |
| CCAA Mediterráneo | 0,639 (0,547) | 0,518 (0,446) | | |
| CCAA Sur | 0,150 (0,122) | 0,159 (0,129) | | |
| CCAA Islas | | | | |
| CCAA Norte | | | | |
| CCAA Madrid | | | 0,287 (0,432) | 0,086 (0,124) |
| CCAA Mediterráneo | | | 0,366 (0,504) | 0,172 (0,229) |
| CCAA Sur | | | 0,711 (1,058) | 0,551 (0,799) |
| Tamaño | 1,177 (2,298)* | 1,092 (2,104)* | 1,050 (2,058)* | 1,057 (2,056)* |
| % Capital extranjero | 1,420 (2,294)* | 1,338 (2,127)* | 1,386 (2,272)* | 1,306 (2,120)* |
| Inversión en I+D+i | 0,302 (0,678) | 0,152 (0,328) | 0,218 (0,477) | 0,143 (0,306) |
| Asociación exportadora | 1,266 (2,200)* | 1,556 (2,509)* | 1,413 (2,457)* | 1,606 (2,590)* |
| Beneficio exterior | 1,180 (1,280)* | 1,178 (1,976)* | 1,202 (2,020)* | 1,217 (2,052)* |
| Constante | -0,362 (-0,317) | -0,646 (-0,581) | -0,587 (-0,931) | -0,766 (-0,520) |
| N | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Log Likelihood | 136,523 | 130,099 | 132,000 | 130,472 |
| Prob>Chi2 | <0,01 | <0,01 | <0,01 | <0,01 |
| R2 Nagelkerke | 0,318 | 0,354 | 0,339 | 0,351 |
| % aciertos pronosticados | 77,9 | 79,9 | 79,2 | 79,2 |

Fuente: Elaboración propia

*0,05; **0,01

Como se observa en la Tabla 23, la pertenencia a un sector económico o una región española específica no supone un factor positivo a la hora de realizar una *international joint venture* para la empresa española, mientras que el tamaño de la empresa influye de manera positiva a favor de las empresas de mayor tamaño, confirmando lo que anteriormente resaltaron Killing (2012) y Patel *et al.*, (2014). En lo que respecta a los puntos clave de este estudio, en primer lugar se puede decir observando la Tabla 23 que la existencia de capital extranjero en el accionariado de la empresa multinacional española es un factor clave que influye de manera positiva en la realización de una *international joint venture*. La literatura ha expuesto en diferentes ocasiones (Romero y García, 2014; Shorr y Wainer, 2014) que la composición, y más en concreto la experiencia internacional de los directivos de la empresa multinacional, repercute directamente sobre el tipo de inversión a realizar, siguiendo planteamientos de la teoría secuencial (Johanson y Valhne, 2009), así como a invertir más en los mercados internacionales que en el propio mercado nacional. Bajo los supuestos de la teoría de los recursos y capacidades se puede explicar esta tendencia basándose en que las empresas extranjeras que controlan cierto porcentaje del capital social de empresas españolas sitúan en los consejos de administración y de la dirección a personas de su confianza que desplazan desde el país origen de la inversión o de otro tercer país. La experiencia internacional previa de estos expatriados, su contacto directo con otras culturas y su menor aversión al riesgo, entre otras características, empujan a las empresas españolas a invertir en otros países y a expatriar a sus mejores empleados (Bartolo y Andrade, 2015; Park y Jeong, 2015). Por lo tanto, tras los resultados empíricos obtenidos se está en disposición de aceptar la Hipótesis 8 planteada en el capítulo 5, enriqueciendo los resultados de Alonso y Donoso (1998) acerca de la empresa española exportadora.

Por otro lado, se podría tener la percepción de que las empresas realizan una *international joint venture* para buscar recursos en otra empresa que la propia empresa no tiene, como por ejemplo acceder a tecnología, patentes, procesos, *knowledge* u otros recursos (Quer *et al.*, 2013). Además, también se pueden transferir actividades de I+D+i con el objetivo, por ejemplo, de desarrollar complementariedades con el socio empresarial (Michavila, 2014), según la teoría de los recursos y capacidades, o buscando menores costes asociados a la internacionalización, en línea argumental de la teoría de los costes de transacción. En este caso, las empresas que más invirtiesen a nivel nacional buscarían con las alianzas otro tipo de “activos” como una cartera de clientes, poder de negociación o simplemente saltar ciertas barreras legales que impone el país destino de la inversión. Pues bien, en línea con los costes de transacción, Zhao *et al.*, (2005) afirman que las empresas extranjeras del sector del

automóvil transfieren sus actividades de I+D+i a China mediante la creación de *international joint ventures* con empresas locales, mientras que en línea con la teoría de los recursos y capacidades se destacan los trabajos de Tong *et al.*, (2008) sobre las empresas norteamericanas y de Li y Lee (2013) sobre las empresas pertenecientes a economías emergentes. En lo que respecta a las empresas multinacionales españolas, la Tabla 23 muestra que la posesión y transferencia de actividades de I+D+i no tiene peso en la toma de decisión de la empresa de optar por una inversión en el extranjero en forma de *international joint venture*, obteniendo un resultado no concluyente y no pudiendo aceptar o rechazar la Hipótesis 9.

En línea con las teorías secuenciales y a la teoría organizacional del aprendizaje se plantea que si una empresa pertenece a una asociación exportadora, sus ventas en el extranjero mediante exportaciones aumentarán (Congregado y Román, 2012; Díez y Fernández, 2012). De esta manera, a su vez se incrementa poco a poco su conocimiento sobre los mercados exteriores en base a su experiencia previa, pudiendo dar el paso de realizar inversiones directas a medida que dicha experiencia aumente. Esto queda patente en el estudio sobre la internacionalización de las empresas europeas llevado a cabo por Mayer y Ottaviano (2007). Otro estudio más reciente llevado a cabo por Avendaño y Arce (2015) sobre la internacionalización de las empresas chinas muestra como éstas han seguido una evolución secuencial sustentada sobre una serie de ventajas de propiedad al hilo de lo que exige el paradigma ecléctico, empezando por exportaciones a sus países vecinos. Si se acude a evidencias empíricas, Durán *et al.*, (2007) ponen de manifiesto que el 85,6% del stock de inversión directa extranjera realizada por las empresas españolas es generador de un efecto sustitución de exportaciones, proviniendo el 27,2% de sectores caracterizados por una alta actividad exportadora. En ese mismo año, los Servicios de Estudio de las Cámaras de Comercio hacían hincapié en la pertenencia a un grupo exportador como pilar para construir una empresa multinacional, perteneciendo solo el 22,3% de empresas internacionales a una asociación exportadora. Los resultados que se muestran en este trabajo de investigación consideran que la pertenencia a una asociación exportadora es un factor que impulsa la creación de *international joint ventures* por parte de las empresas españolas, en base a la adquisición de experiencia previa vía exportaciones y a la red de contactos internacionales que se puede adquirir perteneciendo a tal asociación, por lo que se está en posición de aceptar la Hipótesis 10. Estos resultados no hacen sino señalar la importancia de la experiencia internacional previa en la realización de inversiones que comprometen más recursos que modos de entradas realizados anteriormente, compartiendo las conclusiones de autores como Lu y Beamish (2004), que analizaron las *international joint ventures* realizadas por las empresas japonesas y las conclusiones de Espejo *et al.*, (2015), en

cuanto a que la pertenencia a un consorcio de exportación aumenta la probabilidad de acceso a otros mercados y la posibilidad de entablar relaciones con empresas del sector destino para realizar acuerdos o alianzas.

Por último, un factor que suele resultar clave a la hora de emprender una empresa su internacionalización es la generación de rendimientos financieros, lo que hace que emplee sus excedentes financieros en inversiones en otros países. Esta circunstancia financiera hace que tal factor sea una ventaja competitiva de acuerdo a la línea de investigación abierta por la teoría de los recursos y capacidades. En este caso, se mide el rendimiento como el beneficio procedente del exterior, lo que da pie a estudiar la variable desde una visión comercial (incremento de ventas vía precios) y una visión más de gestión (incremento de la productividad, lo que permite reducir los costes de cualquier índole). Estudios pioneros como los de Sullivan (1994b) o Riahi-Belkaoui (1998) confirman la existencia de una relación positiva entre rendimientos financieros e internacionalización en las empresas norteamericanas, aunque no existe una relación lineal. Además, el rendimiento financiero de acuerdo con Glaum y Oesterle (2007) viene también influido por el tamaño del mercado nacional donde opera la empresa multinacional, mostrando diferentes niveles de internacionalización las empresas norteamericanas, alemanas u holandesas. De los últimos estudios que se han llevado a cabo a este respecto cabe destacar los de Lee y Zhou (2012) y Li y Lee (2013), en los que se analizan como las empresas perteneciente a economías emergentes ante la falta de innovación en estos países y gracias a los ingresos que obtienen como consecuencia del crecimiento de sus ventas internacionales, deciden realizar *international joint ventures* en otros países con el objetivo de adquirir tales innovaciones.

En lo que se refiere a la relación entre productividad e incremento de los beneficios internacionales de la empresa, Meyer y Ottaviano (2007) y Altomonte *et al.*, (2013) ponen de manifiesto la relación positiva entre ambas, mostrando cómo incrementos en la productividad repercuten sobre la caída de los costes y en incrementos de las ventas generadas por trabajador en las empresas multinacionales europeas, así como el impacto de la innovación sobre la productividad y los rendimientos financieros de la empresa. Aunque pueda pensarse que solo las grandes empresas tienen cabida en estos análisis, también las empresas de menor tamaño pueden poseer una posición ventajosa para internacionalizar sus actividades mediante mejoras en sus productividades (Sui y Baum 2014). Cabe mencionar, por último, que el grado o nivel alcanzado en los rendimientos financieros internacionales puede estimular a su vez la consolidación o la expansión de las inversiones, impactando, pues, positivamente sobre la

inversión realizada (Hennart, 2007). Las evidencias empíricas muestran una relación positiva en la empresa española, mostrando un comportamiento de mayor compromiso a nivel internacional a medida que obtiene mayores beneficios exteriores, por lo que Hipótesis 11 puede ser aceptada.

Una vez se han analizado los crecimientos orgánicos y la posibilidad de realizar una alianza internacional con una empresa extranjera, es hora de acometer el análisis de los resultados obtenidos para la vía de crecimiento inorgánico que conlleva más riesgo para la empresa: las fusiones y/o adquisiciones internacionales. Este tipo de operación, de acuerdo con las teorías secuenciales, es el paso previo para establecer una filial productiva en el país destino, siendo la inversión que más riesgo y acumulación de recursos requiere para la empresa internacional (Roth, 1987).

Tabla 24. Variables introducidas en el modelo para el estudio de las F&A internacionales

| Variable | Descripción |
|--|---|
| Variable dependiente | |
| Realización de la inversión llamada fusiones y/o adquisiciones internacionales | Variable dicotómica: Indica la entrada a mercados internacionales a través de inversiones del tipo fusiones y/o adquisiciones internacionales (1) o no (0). |
| Variables control | |
| Sector de actividad | 1. Variable dicotómica: (1) servicios vs (0) no servicios. 2. Variable categórica: (1) primario, (2) secundario y (3) terciario. |
| Comunidad Autónoma | 1. Variable categórica: (1) Norte, (2) Centro, (3) Mediterráneo, (4) Sur e (5) Islas. 2. Variable categórica: (1) Norte, (2) Madrid, (3) Mediterráneo y (4) Sur. |
| Tamaño | Variable dicotómica: (1) grandes empresas vs (0) pequeñas y medianas empresas. |
| Variables independientes | |
| Presencia de capital extranjero en el accionariado de la empresa | Variable dicotómica: Indica si la empresa tiene (1) o no (0) participación extranjera en su capital social. |
| Experiencia internacional | Variable continua: Indica el número de años en el mercado internacional desde su primera experiencia, ya sean exportaciones o ide. |
| Beneficios procedentes del exterior | Variable dicotómica: Indica si la empresa tiene una gran (1) o escasa (0) apertura internacional. |
| Empresa familiar | Variable dicotómica: Indica si la empresa es de origen familiar (1) o no (0). |
| Distancia cultural | Variable dicotómica: Indica si la distancia cultural con el país receptor de la ide es baja (1) o alta (0). |

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el análisis empírico de los modelos propuestos, se propone determinar qué factores son determinantes a la hora de que las empresas multinacionales españolas tomen la decisión de entrar en un mercado internacional mediante una operación de fusión y/o adquisición internacional. Con este análisis se acomete, por su parte, el contraste de las hipótesis 12, 13, 14, 15 y 16 planteadas en el capítulo 5, con el propósito de dilucidar algunos de los factores críticos que influyen en mayor o menor medida en que una empresa acometa o no este tipo de modo entrada a un país internacional. Para este último análisis, al igual que en todos los anteriores, se realiza un estudio econométrico mediante un modelo logit, donde la variable dependiente será la realización o no de la estrategia de entrada mediante fusiones y/o adquisiciones, mientras que las variables control y explicativas son las mostradas en la Tabla 24.

Para este tipo de inversión, introducimos las variables control e independientes anteriores en el modelo de regresión logística, codificando la variable dependiente como:

$$y = \begin{cases} 0 & \text{no se invierte mediante fusión y/o adquisición internacional} \\ 1 & \text{si se invierte mediante fusión y/o adquisición internacional} \end{cases}$$

obteniendo el resultado mostrado en las Tablas 25 y 26 sobre las 143 empresas multinacionales españolas de la muestra que en alguna ocasión ha llevado a cabo un proceso de fusión y/o adquisición internacional como modo de entrada a un mercado internacional:

Tabla 25. Medidas descriptivas de las variables explicativas inversión F&A internacionales

| | Media | Desviación típica | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|----------------------------------|--------|-------------------|-----|--------|-------|--------|--------|
| % capital extranjero | 1,407 | 0,6059 | 1 | -0,025 | 0,105 | -0,011 | 0,072 |
| Experiencia internacional | 31,506 | 1,5540 | | 1 | 0,146 | 0,102 | 0,045 |
| Beneficios exterior | 2,075 | 1,0034 | | | 1 | 0,029 | 0,006 |
| Empresa familiar | 0,494 | 0,5015 | | | | 1 | -0,025 |
| Distancia cultural | 3,516 | 1,0651 | | | | | 1 |

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se puede contemplar en la Tabla 26 que la localización de la empresa dentro la geografía española y su pertenencia a uno u otro sector económico no influyen a la hora de invertir en este tipo de operación, no existiendo pues, una concentración geográfica. Aunque en este caso los factores de localización industriales del país origen de la inversión no son determinantes, sí que lo es de acuerdo con la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1992; Teece *et al.*, 1997) el tamaño de la empresa.

Tabla 26. Modelos econométricos logit inversión F&A internacionales

| Variable | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 3 | Modelo 4 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Sector servicios | 0,201 (0,344) | | -0,004 (-0,004) | |
| Sector primario | | | | |
| Sector secundario | | -0,715 (-0,644) | | -0,423 (-0,338) |
| Sector terciario | | -0,090 (-0,146) | | 0,087 (0,148) |
| CCAA Norte | 0,422 (0,270) | 0,464 (0,298) | | |
| CCAA Centro | 0,063 (0,040) | 0,115 (0,073) | | |
| CCAA Mediterráneo | 0,215 (0,137) | 0,296 (0,189) | | |
| CCAA Sur | 0,605 (0,361) | 0,756 (0,446) | | |
| CCAA Islas | | | | |
| CCAA Norte | | | | |
| CCAA Madrid | | | -0,417 (-0,174) | -0,222 (-0,259) |
| CCAA Mediterráneo | | | 0,279 (0,298) | 0,200 (0,227) |
| CCAA Sur | | | 0,027 (0,030) | -0,026 (-0,029) |
| Tamaño | 0,929 (1,593)* | 0,985 (1,666)* | 0,935 (1,590)* | 0,978 (1,646)* |
| % Capital extranjero | 2,160 (3,582)** | 2,119 (3,159)** | 1,952 (1,817)** | 1,919 (3,384)** |
| Experiencia internacional | 0,059 (1,966)* | 0,060 (2,000)* | 0,060 (2,000)* | 0,061 (2,033)* |
| Beneficios exterior | 1,521 (2,701)** | 1,522 (2,703)** | 1,542 (2,734)** | 1,550 (2,743)** |
| Empresa familiar | -0,533 (-0,945) | -0,599 (-1,030) | -0,558 (-1,000) | -0,607 (-1,061) |
| Distancia cultural | 0,952 (1,480) | 0,986 (1,521) | 0,914 (1,425) | 0,952 (1,469) |
| Constante | -5,083 (-2,944)** | -4,993 (-2,995)** | -4,579 (-4,390)** | -4,568 (-4,614)** |
| N | 143 | 143 | 143 | 143 |
| Log Likelihood | 102,904 | 102,598 | 102,973 | 102,761 |
| Prob>Chi2 | <0,01 | <0,01 | <0,01 | <0,01 |
| R2 Nagelkerke | 0,656 | 0,565 | 0,564 | 0,656 |
| % aciertos pronosticados | 85,2 | 82,6 | 84,6 | 83,2 |

*0,05; **0,01

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con esta teoría, las grandes empresas tienen más posibilidades de realizar este tipo de inversión dado que tienen un mayor acceso a financiación, unos ingresos mayores y una mayor acumulación de activos que las pequeñas y medianas empresas (Comanor y Scherer, 2011; Brueller *et al.*, 2014). Esta afirmación no quiere decir que estas últimas no realicen fusiones y/o adquisiciones internacionales, sobre todo con empresas de un tamaño similar con el fin de alcanzar sinergias y economías de escala y alcance (Berger *et al.*, 1999) o en busca de activos muy específicos como son los innovadores (Philips y Zhdanov, 2013). Además, desde la teoría de agencia, una empresa de mayor de tamaño podrá controlar mejor lo que sucede en la operación con el fin de crear valor. Entre los estudios realizados en línea con lo que se argumenta desde la teoría de los recursos y capacidades se quiere destacar los aportados por Focarelli *et al.*, (2002) que se centraron en el sector bancario occidental, Sanfilippo y Díaz (2009) acerca de las fusiones y adquisiciones de las entidades de crédito europeas, Ruiz y Mas (2007) que estudiaron a las empresas españolas y Erel (2011) bajo la perspectiva de la empresa norteamericana. Como ya se mencionó anteriormente, las

pequeñas y medianas empresas también realizan este tipo de inversiones, presentando incluso niveles de rentabilidad mayores que las empresas de mayor tamaño (Weitzel y McCarthy, 2009). Dados los resultados que se han obtenido en este estudio, las grandes empresas españolas realizan en mayor medida fusiones y adquisiciones internacionales que las pequeñas y medianas empresas, siguiendo la tendencia de empresas del resto de países occidentales, así como contrastando el estudio llevado a cabo por Moreno y Ruiz (2007).

Como se hacía referencia en el caso anterior de la realización de *international joint ventures*, la existencia de accionariado extranjero en el capital social de la empresa influye de manera positiva sobre la internacionalización de la empresa, ya que por ejemplo desde el punto de vista de la teoría secuencial, la experiencia de los socios extranjeros en los mercados internacionales puede hacer que la empresa expanda sus negocios fuera de las fronteras nacionales, diversifique su cartera de inversiones en diferentes países y consolide su posición internacional. Por otra parte, desde la teoría de la agencia, ese control accionarial puede convertirse en control de gestión por medio de directores expatriados (Tait *et al.*, 2014) que la empresa extranjera ponga en la organización donde invierte aportando además sus conocimientos y experiencia internacional a la empresa destino (Bebenroth, 2014; Klikauer, 2015). A mayor acumulación de ambos aspectos, la empresa tendrá menores temores y tomará mayores riesgos en cuanto al compromiso de sus actividades internacionales en un mercado internacional, invirtiendo incluso por medio de fusiones y/o adquisiciones. Así lo experimentaron las empresas argentinas con la llegada de inversores españoles (Kulfas, 2001), o las empresas pertenecientes a las economías emergentes tales como Brasil, México, India o China y que han pasado de ser receptores a emisores de inversiones (Santiso, 2008). Observando los datos aportados por los modelos en la Tabla 26 se puede afirmar que el impacto de la presencia de empresas o accionariado extranjero en el capital social de la empresa española es positivo, aumentando las posibilidades de realizar una fusión y/o adquisición en los mercados internacionales a medida que la presencia extranjera en su accionariado sea mayor, aceptando como válida la Hipótesis 12.

Por su parte, la experiencia internacional de la empresa en los mercados exteriores tiene un impacto positivo sobre la toma de decisiones de la empresa al internacionalizar sus actividades mediante formas en las que cada vez compromete mayores recursos, en consonancia con la aproximación dada por las teorías secuenciales y la teoría del aprendizaje organizativo. Cuando la empresa llevase una gran cantidad de años compitiendo en los mercados internacionales, adquiriendo conocimiento tácito sobre los mercados en los que opera, podría acometer

algunas de las inversiones que mayor compromiso, riesgo y montante final de inversión se requiere, como el caso de las fusiones y/o adquisiciones. Por otro lado, estudios señalan que el impacto de la experiencia internacional de la empresa sobre la decisión del modo de entrada a elegir no está del todo clara (Ghobadian *et al.*, 2014), mientras que desde los fundamentos de la teoría de los costes de transacción, las empresas con gran experiencia internacional prefieren invertir abriendo filiales nuevas en lugar de pagar la prima de la adquisición de una empresa local, como el caso de las empresas taiwanesas (Kuo *et al.*, 2012). Además, existen estudios que demuestran que no sólo la experiencia previa es un factor clave, sino que debe ser combinada con otros, como la red de contactos creada durante los años de actividad económica (Humphery *et al.*, 2012).

Desde la perspectiva de los primeros planteamientos, la empresa multinacional española cumple con los fundamentos teóricos explicados, tal y como la Tabla 26 muestra tras los modelos de regresión realizados. Por lo tanto se puede afirmar que la empresa multinacional española penetra en los mercados internacionales mediante fusiones y/o adquisiciones a medida que su nivel de experiencia y conocimiento de los mercados extranjeros es mayor, aceptando la Hipótesis 13 planteada en el capítulo 5. Este resultado no hace sino confirmar lo que Moreno y Mas (2007) concluyeron de su estudio sobre la empresa española y su entrada a los mercados exteriores, mostrando el mismo comportamiento que las empresas holandesas (Barkema *et al.*, 1996) y las empresas norteamericanas (Beckman y Haunschild, 2002). En el lado contrario, estudios pioneros de Hennart y Park (1993) concluyeron en su investigación que las empresas japonesas con menor experiencia en los Estados Unidos optaron por adquirir o fusionarse con empresas locales, mientras que existen estudios que dejan la experiencia internacional a un lado y se centran en el lado de autonomía que ha de tener la dirección de la empresa en el país destino de la inversión, decantándose las matrices por realizar fusiones o adquisiciones en los países caracterizados por ser emergentes (Wang *et al.*, 2014).

Como se comentaba en el caso del *offshoring*, cuando las empresas obtienen beneficios tienen dos posibilidades: repartir dividendos o reinvertir tales beneficios, aumentando la capacidad financiera de una empresa y con ello su competitividad en base a la teoría de los recursos y capacidades. En el plano internacional, es habitual que parte de los beneficios generados fuera de las fronteras nacionales sean reinvertidos en las inversiones internacionales actuales o generando nuevas, recursos financieros estos que son vitales para acometer una inversión del calibre de una fusión y/o adquisición de una empresa internacional, como consecuencia de la acumulación de esos excedentes financieros (Collis y Ruskstad, 2008). Además, una de las

consecuencias de la generación de beneficios en el exterior (junto con los conseguidos en el mercado nacional) es el aumento del tamaño de la empresa y como se ha comentado en uno de los párrafos anteriores, las empresas de mayor tamaño acuden en mayor proporción a este tipo de inversión que las empresas de menor tamaño, como ponen de relieve Calderón *et al.*, (2002) analizando el sector inmobiliario español. No solo es importante la capacidad financiera de una empresa antes de la operación, sino también durante el proceso de integración, ya que los estados financieros de las empresas participantes influyen directamente en el éxito o fracaso de la operación. Berger *et al.*, (1999) plantean que entre los factores que originan una fusión y/o adquisición se encuentran la mejora de la capacidad financiera y el exceso de capital, con la evidencia empírica de las empresas del sector financiero estadounidense, confirmando la relación hallada anteriormente por Kaplan y Zingales (1997) y poniendo las bases para estudios posteriores como el realizado por Carmona *et al.*, (2015) sobre las empresas cotizadas mexicanas. Por lo tanto, la Hipótesis 14 planteada anteriormente sigue la aproximación reflejada en estas líneas, afirmando que las empresas que generan mayores beneficios en el exterior reinvertirán tales excedentes financieros en realizar fusiones y/o adquisiciones en mayor medida que aquellas empresas con una apertura al exterior o peso de sus mercados internacionales menor. Si se visualiza el dato asociado a tal factor en la Tabla 26 se observa que para el caso de la empresa multinacional española en su conjunto las afirmaciones vertidas hasta el momento se cumplen, por lo que se puede aceptar la Hipótesis 14.

Una de las características que más define a una empresa y que afecta directamente a la estrategia es el carácter familiar o no de la organización. Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, la propiedad y la dirección de la empresa en manos de una familia puede influir tanto positivamente (Ben Amar *et al.*, 2013) como negativamente (Geppert *et al.*, 2013) en la realización de una fusión o adquisición. Además desde el punto de vista del riesgo, las empresas familiares en las que la primera generación todavía es quien la dirige, sufren de incapacidades para planificar y organizar adecuadamente la empresa y muestran una mayor aversión a las inversiones en mercados internacionales. Por otro lado, desde la perspectiva de la teoría de la jerarquía financiera (Mondragón, 2013), las empresas familiares colombianas mantienen menores niveles de endeudamiento que las empresas no familiares mostrando grandes reticencias a realizar ampliaciones de capital o fusiones con otras empresas, ya que siguiendo las proposiciones de la teoría de agencia (Morck y Yeung, 2003; Casillas *et al.*, 2013), ambas operaciones diluyen el control familiar. En el capítulo 5 del presente trabajo de investigación se optó por seguir la línea del segundo y del tercero de los planteamientos,

afirmando que las empresas familiares son más reacias a realizar fusiones y/o adquisiciones por miedo a perder el control de su propia empresa. Los resultados que se muestran en la Tabla 26 no son concluyentes como cabría de esperar, por lo que no se está en disposición de aceptar o rechazar la Hipótesis 15. Este resultado difiere por ejemplo, del logrado por Fernández y Nieto (2005) en el que tras el análisis realizado a un conjunto de pequeñas y medianas empresas proporcionadas por la Encuesta sobre Estrategias Empresariales, determinan que existe una relación negativa entre empresa familiar e internacionalización, relación que se va diluyendo a medida que nuevas generaciones se incorporan a la dirección de la empresa, así como a la vez se va incrementando la colaboración con otras empresas vía participación accionarial o mediante alianzas. Otro estudio más reciente (Shim, 2011) concluye que las empresas familiares no sólo no realizan fusiones y/o adquisiciones internacionales, sino que son más rentables que las llevadas a cabo por las empresas no familiares (Shim, 2011), a pesar de que sean menos proclives a realizar este tipo de operaciones (Kuo *et al.*, 2012).

Uno de los mayores problemas a los que las empresas se enfrentan a la hora de internacionalizar sus actividades y elegir el modo de entrada en cada país extranjero es la distancia cultural. Esta distancia cultural está asociada con el riesgo de las inversiones a realizar, es decir, a mayor distancia cultural la inversión llevará consigo un mayor riesgo. Ese riesgo viene dado por el desconocimiento habido sobre el mercado objetivo de la inversión y por una cultura muy distinta entre el país emisor y el país receptor de la inversión. Relacionado con el primero de los riesgos comentados, la teoría secuencial (Johanson y Valhne, 2009) describe que a medida que la empresa obtuviese mayores conocimientos sobre el mercado, iría aumentando su compromiso y acumulando más recursos en el país destino, mientras que la teoría de agencia explica la relación entre las empresas que se fusionan o entre la que adquiere y la que es adquirida. A mayor distancia cultural, mayores problemas de integración entre las dos empresas, dadas las distintas culturas organizativas que ambas empresas presentan (Bauer y Matzler, 2014) y mayores posibilidades de que la inversión realizada fracase, como Zeng *et al.*, (2012) muestran para el caso de las empresas surcoreanas, demostrando la importancia que la integración cultural tiene en tales procesos bajo el enfoque intercultural (Gallardo y del Pozo, 2014). Otros estudios, como por ejemplo el realizado por Weber (1996) sobre los procesos de fusión internacional de las empresas norteamericanas, muestran una relación negativa entre la distancia cultural y el éxito en el proceso de integración, o más recientemente por Christensen *et al.*, (2011) teniendo como objeto

empresas tecnológicas y Bauer *et al.*, (2016) sobre las operaciones de fusión y/o adquisiciones realizadas en los países del Este de Europa.

Para el caso español, López y García (2004) concluyeron en su estudio que existe una relación negativa entre la distancia cultural y las operaciones de fusión y/o adquisición internacional, lo que significa un resultado diferente al que se presenta en esta investigación contemplado en la Tabla 26. Según las empresas que componen esta muestra, la distancia cultura no influye de manera positiva o negativa a la hora de que una empresa adquiera o se fusione con una empresa extranjera para penetrar en su mercado local. Si comparamos esta inversión con las filiales, una fusión y/o adquisición de una empresa extranjera conlleva un menor riesgo debido a que se comprometen menos recursos. Las empresas pueden optar por la compra de ciertas empresas extranjeras, con el objetivo de penetrar más rápida y fácilmente en tal mercado exterior, implicando con ello un menor riesgo que el establecimiento de una filial o una *greenfield investment*, al “adquirir” el conocimiento y experiencia sobre el mercado la empresa objeto de la inversión. Manteniendo a los directivos de la empresa extranjera si se realiza una adquisición amistosa, por medio del control presupuestario (Escobar *et al.*, 2003) y la utilización de expatriados con experiencia internacional se puede mantener una inversión rentable. Por lo tanto, a tenor de los resultados no concluyentes presentados en los modelos, no se está en posición de aceptar o rechazar la Hipótesis 16.

6.5. Conclusiones del análisis cuantitativo

Si analizamos en primer lugar de manera descriptiva los resultados obtenidos en la encuesta, casi el 50% de las empresas multinacionales españolas son sociedades anónimas, mientras que en el restante porcentaje se contabilizan empresas desde de responsabilidad limitada a cooperativas, por lo que la internacionalización no solo es opción y realidad de la gran empresa anónima. Además, ni la condición de ser familiar ni el tamaño son impedimentos para internacionalizar las actividades de la empresa española. Por un lado, casi en la misma proporción (47,59% frente a 52,41%) la empresa que internacionaliza sus actividades es familiar, posiblemente una vez que la segunda generación de la misma haya tomado el control de la compañía. Por otro lado, sólo el 23,8% de la muestra resultan ser grandes empresas (más de 500 empleados), por lo que la pequeña y mediana empresa está jugando un papel importante en la apertura de la economía española. Una característica en común de la mayoría de las multinacionales españolas es el escaso papel del inversor extranjero, ya que más de 64% de ellas tienen accionariado cien por cien español. En el caso de que inversores internacionales

se hayan fijado en empresas españolas, su participación no supera el 40% del capital, lo que podría significar el afán de las familias de mantener el control de sus empresas.

La multinacional española se caracteriza por su alto nivel de endeudamiento, posiblemente según profesionales de las finanzas, debido al gran apalancamiento financiero que éstas han logrado o han intentado lograr, y según la encuesta, tal endeudamiento ha sido alcanzado para llevar a cabo inversiones en inmovilizado material que no han dado sus frutos en lograr un mejor montante de inmovilizado inmaterial (licencias o patentes). Esta afirmación se puede sostener con el bajo nivel de inversiones sobre el I+D+i de las multinacionales españolas, que representa menos del 2,5% del total de las ventas para más del 80% de las compañías. A la vista de los resultados de la encuesta, la empresa multinacional española se aprovecha de la buena dinámica del mercado nacional como trampolín para salir al exterior, ya que más de dos terceras partes de las empresas consultadas intensificaron su actividad internacional al tiempo que el mercado nacional se mostraba dinámico. Además, relacionado con el mercado, se observa que las empresas multinacionales españolas pertenecen en su gran mayoría a mercados de competencia perfecta, caracterizadas por tener las propias menos del 20% de la cuota del mercado, cuota que le proporciona una base de sus ganancias, ya que el resto procede del exterior. Por ejemplo, la mitad de las empresas de la encuesta responden obtener del exterior (tasa de apertura al exterior) unas ventas oscilantes entre el 25 y 50%.

Las empresas multinacionales españolas se caracterizan por internacionalizar sus actividades empresariales mediante filiales cuando la reputación corporativa o la imagen del producto son elevadas, con el objetivo de proteger tal imagen. Del mismo modo, las empresas prefieren establecer filiales comerciales en los casos en que se transfieran activos específicos desde la matriz hasta tal unidad de negocio en el exterior, con el fin de tener un mayor grado de control sobre las mismas y proteger los intereses de la matriz. Como quizá podría caberse esperar, el establecimiento de una filial comercial no es prioritaria en el caso en el que la empresa transfiera activos no específicos o tecnología madura y estandarizada, para la cual la decisión sobre el tipo de inversión directa extranjera cae a favor de realizar una *international joint venture*. En el caso en que se ponga atención sobre la experiencia internacional previa acumulada, los datos muestran que las empresas necesitan una mayor experiencia en el caso de inversiones del tipo *greenfield investment*, mientras que no es necesaria tanta experiencia en el caso de las operaciones de fusión y/o adquisición. Por otro lado, la distancia cultural juega un papel importante en la elección del tipo de inversión, ya que según datos aportados por la muestra, ante una mayor distancia cultural las empresas multinacionales españolas

optan por acudir a inversiones con menores riesgos, como las IJV. Además, el papel del expatriado es el más importante cuando la empresa lleva a cabo una inversión del tipo *greenfield investment* (siendo importante también en las operaciones de fusión y/o adquisición), seleccionando las compañías españolas expatriados con una mayor experiencia para la obtención de mejores resultados.

En la realización del *offshoring*, las empresas españolas han seguido la misma dinámica que otras empresas multinacionales pertenecientes a otros países, conservando el control sobre las mismas. Las empresas multinacionales españolas se encuentran motivadas ante tales inversiones debido a los ahorros en costes, las presiones competitivas, la propia estrategia de crecimiento de la empresa, el acceso a nuevos mercados y a mano de obra cualificada. Dados los resultados obtenidos, no se puede apreciar diferencias significativas entre empresas localizadas en diferentes regiones de España, así como en su pertenencia a un sector u otro determinado, a pesar de que entre la opinión pública se tiene la creencia de que los sectores más afines a esta práctica son el textil, el sector automovilístico y su industria asociada. Estos resultados evidencian que no sólo esta práctica empresarial se realiza en los sectores comentados, sino que es más habitual de lo que se cree y es realizada en todas las industrias. A pesar de que la pertenencia a un sector o industria en concreto no es motivo para que el *offshoring* sea una práctica más o menos habitual entre sus empresas, sí que existen una serie de factores internos que motivan un mayor número de deslocalizaciones bajo este tipo de inversión. El primero de los factores es el tamaño de la empresa, el cual afecta positivamente a las deslocalizaciones entre las empresas multinacionales españolas de mayor tamaño. Se puede atribuir este hecho a las grandes estructuras organizativas de las grandes empresas, las cuales se encargaban de realizar todas y cada una de las actividades de la cadena de valor. Con el fin de ganar en flexibilidad, dar respuestas más rápidas a los cambios en el entorno y reducir el coste de sus estructuras, las grandes empresas españolas han optado por deslocalizar sus actividades mediante *offshoring* para ganar en competitividad, tanto en el mercado nacional como en los mercados internacionales. Las grandes empresas suelen tener entre sus características la posesión de ciertos activos no específicos de gran importancia, como patentes, licencias, conocimiento, reputación o marca. De manera contraria a lo que se podría creer, no existen dudas a la hora de internacionalizar parte de sus actividades mediante *offshoring* involucrando este tipo de activos, siendo incluso un acicate, mostrando una relación positiva. El hecho de ser conocimiento tácito y la importancia del mismo lleva a las empresas más grandes y reputadas a la realización de este tipo de inversión, a pesar del impacto

negativo en forma de despidos y su directa influencia en la reputación de la empresa en el mercado nacional, llegando incluso a impactar en sus ventas nacionales.

Otro factor importante que se ha puesto en evidencia entre las empresas multinacionales españolas es el nivel de endeudamiento que tienen. Los datos confirman que las empresas españolas más endeudadas recurren en mayor medida a la realización del *offshoring* en los mercados internacionales. Esta afirmación se sustenta, entre otros motivos, en la reducción de costes (tanto directos como indirectos) y en su impacto en una mayor solvencia y capacidad financiera para hacer frente al vencimiento de los pagos de la deuda. Por otro lado, se puede llegar a la conclusión de que las propias empresas españolas han aumentado su deuda para poder utilizar el apalancamiento financiero con el fin de llevar a cabo inversiones en el exterior sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento de su realización, esperando conseguir un rendimiento mayor de sus inversiones que el tipo de interés de sus deudas, para poder beneficiarse del efecto amplificador. Por otro lado, se puede apreciar la existencia de dos factores internos que resultan no concluyentes para poder observar su efecto sobre este tipo de inversión, como son la obtención de beneficios procedentes del exterior y la experiencia internacional previa acumulada. Mientras que para el primero de ellos no se puede deducir una posible reinversión de tales beneficios en sus actividades de *offshoring* (aunque pueden ser reinvertidos en otros tipos de inversión directa extranjera), para el segundo se aprecia que este tipo de inversión no conlleva implícito un gran riesgo para la empresa, pues de ser así quedaría confirmado mediante la regresión.

La creación de una nueva filial empezando de cero mediante la inversión conocida como *greenfield investment* no responde en España a ningún tipo de factor geográfico o sectorial según las empresas pertenecientes a la muestra, incluso un factor interno tan importante como es el tamaño de la empresa no juega un papel fundamental en la toma de decisión estratégica internacional para este tipo de inversión. Según datos de UNCTAD (2014), las empresas multinacionales españolas prefieren comprar activos ya existentes en otros mercados exteriores que crear y desarrollar tales activos desde cero. Esto se alinea con datos proporcionados por el Banco Santander (2015) en los que se afirma que el número de operaciones *greenfield investments* realizadas por empresas multinacionales españolas se encuentra en un período de caída, ya que se ha pasado de 402 operaciones en 2012 a 371 en 2014. A pesar del descenso en el número de *greenfield investments* realizadas por las empresas españolas en los últimos años, ha sido una práctica muy común a lo largo de los últimos 25 años.

La apuesta de las empresas españolas por este tipo de inversión según los resultados obtenidos en el punto anterior, se ha visto condicionada en mayor medida por momentos de estabilidad o expansión económica tanto a nivel nacional como a nivel sectorial, confirmando los datos comentados en el párrafo anterior. Esto quiere decir, pues, que el mayor número de *greenfield investments* llevadas a cabo por las empresas españolas tuvo lugar desde mediados de la década de los noventa hasta el inicio de la última crisis, en el año 2008. Por lo tanto, en momentos de recesión, a pesar de que la internacionalización es una de las soluciones para contrarrestar la mala situación del mercado nacional, las empresas españolas lo hacen por medio de otro tipo de inversiones o exportaciones, como se puede observar con los datos proporcionados por el INE (2015). Un dato interesante que sobresale del análisis es que las empresas multinacionales españolas prefieren mantener sus actividades de innovación y desarrollo en España y no transferir, en la medida de lo posible, ningún tipo de actividad, proceso o producto ligado al I+D+i. Este hecho puede tener varias causas, como por ejemplo que no se pudieran transferir tales actividades y procesos de innovación y desarrollo internamente, al miedo por los bajos niveles de protección legal al desarrollo tecnológico e innovador habido en los mercados destino de la inversión (alto riesgo de copiabilidad y pérdida de la ventaja competitiva) o al alto coste que supone tal transferencia. Se puede creer que las empresas españolas pudieran desarrollar ciertas actividades nuevas de innovación y desarrollo en otros países donde se dan las circunstancias idóneas de mano de obra cualificada o barata, y que una vez desarrollada, es transferida tanto a la matriz como al resto de unidades de negocios internacionales. Por otro lado, existirán casos de empresas nacionales que prefieran, por el tipo de tecnología, producto o cualificación de la mano de obra nacional, llevar a cabo exclusivamente las actividades de innovación y desarrollo en España, transfiriendo los resultados a los mercados internacionales mediante procesos o venta de productos y servicios finales.

La no transferencia de actividades de innovación y desarrollo al exterior pudiera sostenerse mediante los postulados que defienden que a mayor distancia cultural mayores riesgos para el éxito de la inversión llevada a cabo por la empresa. Según los resultados esto no es así, ya que las empresas españolas desarrollan *greenfield investments* en base a actividades de innovación y desarrollo en países culturalmente distantes, por lo que se puede consolidar la idea de que el resultado obtenido de tales actividades puede ser transferido posteriormente a otros países. Los motivos que llevan a las empresas españolas a desarrollar actividades de I+D+i en el exterior son de diversa índole, estando condicionadas tales actividades al tipo de tecnología, conocimiento o cualificación de la mano de obra existente en el país destino de la inversión, al

ahorro de costes que experimenta la empresa por la realización de las actividades de innovación y desarrollo en un país especial en lugar de llevarlo a cabo en España o por restricciones a la inversión directa extranjera por parte de los gobiernos habidos en los países objeto de inversión de las empresas multinacionales españolas.

A la hora de llevar a cabo una *international joint venture*, se observa que el área geográfica de mayor concentración de las mismas es la Unión Europea, por delante de Latinoamérica y la zona Asia-Pacífico, en las que una serie de factores de localización explican tal circunstancia. Por otro lado, desde el origen de la inversión no existen evidencias empíricas para que las empresas de unas regiones españolas desarrollen un mayor número de *international joint ventures* que otras situadas en otra parte de la geografía española. De igual manera, no se puede afirmar que una serie de industrias realicen más alianzas internacionales que otras comprometiendo inversiones, por lo que el sector origen de este tipo de inversión se encuentra muy diversificado. Las empresas españolas reconocen que las principales dificultades a la hora de realizar este tipo de inversión son la incompatibilidad de las culturas empresariales entre los socios de la IJV y el encontrar un socio de confianza, por delante de otros factores como encontrar un socio con los mismos objetivos o las restricciones gubernamentales. Una vez establecida la nueva empresa como consecuencia de la alianza internacional, las empresas multinacionales españolas se encuentran principalmente con dificultades vinculadas al incumplimiento de las obligaciones por parte de sus socios, con los flujos de comunicación, con la incompatibilidad de los estilos de dirección o con la pérdida de autonomía en la gestión, dirección y control frente al socio. Para poder evitar este último problema de pérdida de autonomía y control, las empresas españolas prefieren mantener una posición de dominio sobre su socio en la gestión de la IJV.

No obstante, antes de poder realizar una *international joint venture*, se deben dar las circunstancias adecuadas para que la empresa española la lleve a cabo, incidiendo sobre tal toma de decisión una serie de factores internos. Atendiendo a los resultados obtenidos en el punto anterior, uno de esos factores es el tamaño propio de la organización. Aquellas empresas más grandes realizan en mayor medida un mayor número de *international joint ventures* que las de menor tamaño, debido entre otras razones, a su mayor capacidad financiera, a la posibilidad de aportar más recursos a la alianza y a la consecución de un tamaño más idóneo de la nueva empresa para la consecución de economías de escala y alcance. Si relacionamos esta circunstancia con el hecho de que las empresas españolas prefieren el mayor grado posible de control sobre este tipo de inversión, serán las mayores

empresas las que tengan mayor capacidad de negociación ante el socio por el control de los recursos comprometidos en la inversión. Otro factor clave en las empresas multinacionales españolas a la hora de llevar a cabo este tipo de alianza estratégica internacional es la existencia de accionariado extranjero en su capital social, presencia que se extiende en la mayoría de ocasiones en un sitio en los consejos de administración de las mismas y en puestos relevantes de la dirección y gestión de la empresa. Las empresas con mayor presencia extranjera en su organización realizan en mayor medida *international joint ventures* como consecuencia de la influencia de los expatriados procedentes de sus empresas socias en la empresa matriz. Estos expatriados proporcionan a la empresa experiencia en mercados exteriores, conocimientos específicos, una visión más internacional y en muchas ocasiones una menor aversión al riesgo que los directos españoles, lo que influye positivamente en la posible internacionalización de las actividades empresariales en general y en las inversiones vía *international joint ventures* en particular.

Por otro lado, se confirma que la pertenencia a una asociación exportadora es un factor que influye positivamente en la realización de inversiones directas extranjeras, dado su impacto positivo sobre el modo de entrada a un país extranjero por medio de *international joint ventures*. La experiencia internacional previa acumulada, la adquisición de conocimientos sobre los mercados internacionales y la red de contactos creada refuerzan la visión internacional de la empresa e impulsan a comprometer un mayor número de recursos y a llevar a cabo operaciones que conllevan un mayor riesgo, pero también mayores rendimientos, como el caso de este tipo de inversión. Además, las evidencias empíricas muestran que una mayor tasa de apertura al exterior vía beneficios repercute positivamente en la realización de *international joint ventures*. La obtención de beneficios en el exterior se traduce en un mayor compromiso de la empresa en los mercados internacionales, al experimentar buenas experiencias previas y obtener una serie de resultados financieros positivos, lo que anima a invertir más para obtener aún mayores beneficios en los diferentes mercados donde está presente, o por otro lado, a exportar o invertir en otros donde no tiene presencia. Aunque la empresa se decida a invertir un mayor número de recursos, la posesión y posterior transferencia de actividades de I+D+i no puede ser considerada como un factor que ayude a este impulso inversor en forma de *international joint ventures*.

Si se observan los resultados obtenidos en el caso de las operaciones de fusión y/o adquisición, las multinacionales españolas buscan conseguir una posición de dominio en el mercado en la mayoría de casos en los que se realizan estas inversiones. A pesar de ello, tanto los factores de

localización nacionales como la pertenencia a un sector no proporcionan una clara incidencia sobre las empresas multinacionales españolas y su decisión de penetrar en los mercados internacionales mediante este tipo de inversión. No obstante, el tamaño de la empresa sí que presenta una clara influencia en la realización de las operaciones internacionales de fusión o adquisición. En el caso español, como en el de muchas empresas pertenecientes a economías desarrolladas, las grandes empresas son las que realizan en mayor medida este tipo de operaciones, gracias a su capacidad financiera en comparación con las empresas de menor tamaño.

Por otro lado, es de destacar que entre los factores internos que más indican en la realización de una fusión y/o adquisición internacional se encuentran la presencia de socios extranjeros en el capital social de la empresa matriz, la acumulación de experiencia internacional y la generación de beneficios internacionales. En primer lugar, los accionistas internacionales de la empresa con presencia, en muchas ocasiones en los consejos de administración y en cargos de la dirección, influyen de manera positiva en que la empresa multinacional española realice este tipo de operación en los mercados internacionales. El conocimiento de los mercados exteriores, la experiencia internacional previa, la visión internacional y la menor aversión al riesgo son características del expatriado por la empresa socia de la empresa española que determinan una mayor propensión a realizar fusiones y adquisiciones fuera de las fronteras nacionales. En referencia al segundo de los factores, se puede concluir que la empresa multinacional española penetra en los mercados exteriores por medio de este tipo de operaciones a medida que su nivel de experiencia acumulada y conocimiento sobre los mercados internacionales aumenta. Estas dos circunstancias dotan a la empresa española de una serie de capacidades que le permiten abordar este tipo de inversión con un menor riesgo, comprometiendo mayores recursos que en etapas anteriores de su proceso de internacionalización, cuando su experiencia internacional era menor. Además, como en el caso de las *international joint ventures*, la generación de beneficios en los mercados exteriores motiva a la empresa a consolidar y expandir sus actividades internacionales mediante este tipo de inversión. Se concluye que estas operaciones son financiadas en parte por la reinversión de los beneficios conseguidos en sus actividades internacionales, beneficios que confirman que su presencia en el extranjero es rentable, lo que anima a la empresa a obtener mayores rendimientos, mediante un acceso rápido a una cuota de mercado, hecho que se consigue a través de una fusión o una adquisición de una empresa internacional.

A pesar de lo que se pudiera creer, la condición familiar o no de una empresa no es concluyente para afirmar que un tipo u otro de empresa realizan en mayor medida este tipo de operaciones en el exterior. Esto puede verse condicionado a que segundas o terceras generaciones estén al cargo de la dirección de las empresas familiares, directivos con una mayor cualificación, visión internacional y menor aversión al riesgo que los directivos de la primera generación. Por ello, en comparación con la empresa no familiar, no se vislumbra diferencia alguna en la toma de decisión de entrar en un mercado internacional mediante fusión o adquisición, siendo otros factores los que diferencian a ambos tipos de empresas. Por su parte, la distancia cultural que pudiera jugar un papel relevante a la hora de no realizar este tipo de operación en aquellos mercados culturalmente más distantes, no es tampoco para la empresa multinacional española un factor decisivo. Por último, es necesario destacar los motivos por los que las empresas multinacionales españolas llevan a cabo este tipo de inversiones, como la adquisición del *know-how* de la empresa fusionada/adquirida, el alcance de sinergias operativas/financieras, el aumento del tamaño y la creación de valor para el accionista. Además, a largo plazo, estas inversiones tratan de crear para la empresa economías de escala y/o alcance, asegurar el abastecimiento al mercado y establecer una filial permanente en el país destino de la inversión. Gracias a los datos aportados por las empresas encuestadas, se observa que en este modo de entrada a los mercados internacionales, la mayor de las dificultades a la hora de integrar ambas compañías en una sola tiene lugar en los niveles operativos.

CAPÍTULO 7

Resultados del estudio de casos de empresas multinacionales españolas

7. Resultados del estudio de casos de empresas multinacionales españolas

7.1. Introducción

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 proporcionan las investigaciones de corte cuantitativo (Webber, 2004). Las fuentes de esta insatisfacción son muy variadas (Cepeda, 2006): 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. La búsqueda constante de nuevos y mejores modelos descriptivos y explicativos de los comportamientos de los mercados y las empresas requiere de metodologías que puedan, a partir del contacto con el objeto de estudio, generar nuevas explicaciones de la realidad. Por ello, dadas las limitaciones de las aproximaciones cuantitativas para construir nuevas teorías, el estudio de casos resulta una metodología particularmente útil en la investigación de empresas y de los mercados (Fong, 2005). En este mismo sentido, se puede agregar que los casos de investigación adoptan una perspectiva integradora, razón por la que el estudio de casos es una metodología de investigación muy utilizada en el análisis de las organizaciones por las distintas disciplinas. Aunque su uso se está generalizando en la ciencia y en el ámbito del estudio de la administración de empresas en particular, muchos académicos todavía creen que los casos nos alejan de la manera normal en que se debe hacer ciencia, ya que se tiende a identificar a esta con los análisis estadísticos y las grandes muestras (Bonache, 1999).

Es así como se puede resumir que el estudio de casos es uno de los métodos más apropiados para (Villarreal y Landeta, 2007): (1) aprender la realidad de una situación, en lo que se requiere explicar relaciones causales complejas; (2) realizar descripciones de perfil detallado; (3) generar teorías o aceptar posturas teóricas exploratorias o explicativas; (4) analizar procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, ambiguo,

complejo e incierto. En este mismo sentido, el uso de la estrategia del estudio de casos como metodología de investigación presenta grandes posibilidades en la explicación de fenómenos contemporáneos ubicados en su entorno real (Yin, 2005). La transformación de los mercados está marcada por el constante cambio en el ámbito de las empresas, ya que éstas se están transformando constantemente en respuestas a las modificaciones del entorno, cambios en la regulación, nuevas tecnologías y preferencias de los consumidores, en entre otros. Como consecuencia de este rápido proceso de transformación, las teorías que se generan para explicar el comportamiento de los mercados y los resultados empresariales fácilmente pierden su vigencia, por lo que continuamente deben ser verificadas ante la realidad y, en su caso, ajustadas o sustituidas, con el fin de incorporar las anomalías detectadas (Kuhn, 2006).

7.2. Ebro Foods

7.2.1. La empresa, antecedentes y hechos relevantes

Ebro Foods es una compañía internacional que opera en los sectores del arroz, la pasta y las salsas. Con sede en España, tiene presencia comercial e industrial a través de una extensa red de filiales y marcas en más de 25 países de Europa, Norteamérica, Asia y África, lo que le ha permitido posicionarse como uno de líderes mundiales en el sector del arroz y de la pasta. Ebro Foods nace de la fusión de las empresas Azucarera Ebro y Puleva, lo que ha supuesto la creación de uno de los grupos de alimentación de capital español más importantes del mundo. Ebro Foods es un grupo estratégicamente diversificado en el sector de la alimentación orientado hacia la investigación, el desarrollo y la comercialización de alimentos funcionales, con presencia en los cinco continentes, tanto a nivel comercial como a nivel productivo. El objetivo de la empresa española es ser un grupo líder de la alimentación orientado hacia productos y segmentos de alto valor añadido mediante la orientación al consumidor final, el desarrollo de marcas líderes e I+D+i. Por tanto, es una compañía internacional marquista, cotizada en el Ibex 35, cuya capitalización bursátil es superior a los 2.400 millones de euros, con unas ventas superiores a los 1.900 millones de euros (2013) y con un Ebitda cercano a los 134 millones de euros (2013).

A lo largo de los últimos 15 años ha sufrido una importante transformación que le ha llevado a pasar de ser en el año 2000 un negocio azucarero implantado en España, a convertirse en el líder del sector arrocero a nivel mundial y en el segundo fabricante de pasta en el mundo, proceso que se ha llevado a cabo mediante una serie de inversiones y desinversiones, transformando por completo su negocio. Dicha transformación ha absorbido una inversión de

2.150 millones de euros y una desinversión por valor de 1.700 millones de euros, desinvirtiendo en activos tan relevantes como el negocio azucarero o el lácteo, orígenes y semilla de la actual empresa. Durante dicho periodo, la empresa ha repartido más de 750 millones de euros en concepto de dividendos y puede presumir de haber llevado a cabo este crecimiento empresarial sin realizar ninguna operación de ampliación de capital, teniendo actualmente una posición de deuda alrededor de 1,4 veces su deuda neta/Ebitda. La organización afronta el presente con la intención de seguir afianzando su posición en el mercado del arroz y la pasta, buscando vías de crecimiento tanto de manera orgánica como inorgánica, y siempre con la perspectiva de la innovación en sus productos, orientados hacia el valor añadido. El proceso de fusión de Azucarera Ebro y Puleva comenzó en 1989, cuando Azucarera Ebro adquiere el 60% del grupo arrocerero Herba, continuando durante la década de 1990 cuando Azucarera Ebro se fusiona con otras azucareras y a finales del año 2000 cuando se acuerda la fusión por absorción con la compañía láctea Puleva. Un año más tarde, el nuevo grupo formado y llamado Ebro Puleva adquiere el 40% de las acciones restantes de la compañía Herba. Estos procesos de crecimiento dieron lugar a que el actual Grupo Ebro Foods sea hoy en día el primer grupo del sector de la alimentación en España por facturación, beneficios, capitalización bursátil y presencia internacional. Dado que el Grupo está compuesto por numerosas empresas repartidas por todo el mundo, en los siguientes párrafos se destaca una serie de acontecimientos que son considerados como los más relevantes en la historia del germen del actual grupo empresarial y que son de titularidad española: Azucarero Ebro, Puleva y Herba Ricemills.

Azucarera Ebro nace de la unión de varias compañías, cuyos respectivos orígenes se remontan a principios del siglo XX (Sociedad General Azucarera de España S.A., Ebro Compañía de Azúcares y Alimentación S.A. y la Compañía de Industrias Agrícolas S.A.). Desde 1920 hasta finales de los años 80, estas empresas ponen en marcha diferentes compañías azucareras localizadas por todo el territorio nacional, hasta que en 1990 se produce la primera fusión entre Ebro y la Compañía de Industrias Agrícolas, dando lugar a la creación de Ebro Agrícolas Compañía de Alimentación S.A. Posteriormente, en 1998 se fusiona con la Sociedad General Azucarera de España S.A. para convertirse en Azucarera Ebro Agrícolas S.A. Tras el nacimiento en el año 2001 de Ebro Puleva S.A., y como consecuencia de la reestructuración de las compañías existentes en el Grupo, pasa a denominarse Azucarera Ebro S.L.

Puleva comenzó su actividad vinculada al ámbito del comercio y la hostelería en Granada en 1910. A mediados de la década de los 50, por razones de índole sanitaria, se legisla la

necesidad de garantizar el suministro de leche y cambia su denominación por la de UNIASA (Unión Industrial y Agroganadera S.A.). En 1976, la expansión de UNIASA lleva a que empiece a cotizar en Bolsa y en 1982 adquiere la Compañía de Dietéticos y Alimentación S.A., iniciando su entrada en el sector de la alimentación infantil. Desde 1994, la compañía centró su actividad en la comercialización de productos lácteos diferenciados y con un alto valor añadido, potenciando las actividades de I+D+i. En el año 2000, Puleva adquirió el 100% del Grupo Leyman/Ram y del Grupo Granja Castelló, y se fusionó a su vez con Azucarera Ebro, convirtiéndose en filial del Grupo Ebro Puleva y desde aquel entonces su denominación es la de Puleva Food S.L. Bajo la marca Puleva nació Puleva Biotech S.A. en el año 2000 como empresa integrada en el Grupo Ebro Puleva, aunque el hecho impulsor de este proyecto es el departamento de I+D+i de Puleva, fundado en 1974. Este departamento siempre ha supuesto para la organización un elemento estratégico y ha contribuido muy activamente a la diferenciación y al desarrollo económico de la compañía. Sus principales hitos fueron el desarrollo y la comercialización de la primera fórmula infantil suplementada con nucleótidos a escala mundial, el desarrollo de una de las primeras mezclas de aceites y grasas para nutrición infantil y el desarrollo pionero de alimentos funcionales en Europa.

Tabla 27. Historia de Ebro Foods (I)

| |
|---|
| 2000 Fusión de Azucarera Ebro con Puleva , nacimiento de Ebro Puleva |
| 2001 Compra del 40% de Herba , lo que supone <i>la integración total</i> del Grupo Herba en la compañía |
| 2002 Comienza una <i>espiral de compras</i> de siete pequeñas y medianas empresas arroceras europeas |
| 2004 Adquisición de Riviana , compañía líder de arroz en <i>Estados Unidos</i> |
| 2005 Adquisición de Panzini , compañía líder de pasta en <i>Francia</i> |
| 2006 Compra New World Pasta , líder de pasta en <i>Estados Unidos</i> y <i>Canadá</i> . Adquisición de Minute Rice , marca líder de arroz en Canadá |
| 2007 Adquisición de Birkel , compañía líder de pasta en <i>Alemania</i> |
| 2009 Desinversión del negocio azucarero mediante la venta de Azucarera Ebro a ABF |
| 2010 Principio de acuerdo para la <i>adquisición</i> de SunRice , primer operador de arroz en <i>Australia</i> con importantes posiciones de liderazgo en el eje del <i>pacífico</i> así como <i>Hawai</i> , <i>California</i> y <i>Oriente Medio</i> |
| 2010 Desinversión del negocio lácteo mediante la venta de Puleva a Lactalis |

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Corporativo Ebro Foods (2014)

Por último, en 1911 se crea en Soria una pequeña empresa que años más tarde se trasladaría a las marismas del río Guadalquivir, llamada Herba Ricemills. Desde el momento de su traslado, comienza una rápida expansión del negocio con la adquisición de empresas competidoras en distintas localizaciones de España y de Europa. En 1989, Ebro se hace con el 60% del capital de Herba y a finales del año 2001 el Grupo Ebro Puleva pasa a controlar la totalidad del capital,

aunque la familia fundadora permanece en la dirección y se convierte en el principal accionista individual de la matriz. Durante toda la década anterior, y viendo el potencial económico de esta división, Ebro Puleva impulsó con fuerza la estrategia de crecimiento y expansión internacional de esta área de negocio. Como se ha comentado en los párrafos anteriores, en el año 2000 tiene lugar la fusión entre las empresas Azucarera Ebro y Puleva, dando lugar al conglomerado empresarial llamado Ebro Puleva en el año 2001. Desde entonces, los hechos más relevantes se pueden observar en la Tabla 27.

A partir del año 2010, tras las desinversiones llevadas a cabo de las unidades de negocio azucarero y lácteo, se apuesta firmemente por la industria arroceras y de la pasta, cambiando la antigua denominación de la compañía por una más acorde con la nueva estructuración del grupo: Ebro Foods. A partir de esta circunstancia, los hechos más relevantes vividos por el nuevo Grupo hasta la actualidad son los siguientes:

Tabla 28. Historia de Ebro Foods (II)

| | |
|-------------|---|
| 2011 | No se culmina la compra del 100% de la empresa Sunrice . Además se logra culminar la adquisición de la empresa arroceras española SOS a <i>Deoleo</i> , y de sus activos arroceros holandeses . En Norteamérica se adquieren los negocios de pasta saludable No Yolks y Wacky con gran presencia en Estados Unidos y Canadá |
| 2012 | Desinversión mediante la venta de varias marcas españolas, como Nomen a Arrossaires y de La Cazuela, La Parrilla, Nobleza y Pavo Real a la compañía DACSA |
| 2013 | Adquisición de los negocios de pasta fresca y salsas frescas de Olivieri Foods , marca líder en Canadá |
| 2014 | Desinversión mediante la venta a la compañía Newlat Group de sus marcas de pasta en Alemania (Birkel y 3Glocken) |

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Corporativo Ebro Foods (2014)

7.2.2. Breve descripción del proceso de internacionalización

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 40% de Herba por la parte de la antigua Ebro Puleva. Gracias a la adquisición de la empresa arroceras, 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 del continente.

Desde entonces, la visión del grupo empresarial se modificó debido a cambios en el entorno que implicaban un descenso en la producción y demanda de azúcar y leche, apostando desde

entonces por los negocios del 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, integrándolas al Grupo 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 que se caracterizan por ser estables económicamente, como Estados Unidos, Canadá, Australia, Alemania... descartándose hasta la actualidad otros como Brasil, Rusia y China. Así 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 corporativas, basada 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 (Riviana), negocios a integrar en esas plataformas (NWP), nuevas áreas de negocios (Panzini), negocios por reestructurar (Birkel) o marcas sin fábricas (No Yolks).

Si estudiamos 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 (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 está 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, como ocurre con el arroz y la pasta. Por ejemplo, desde EE.UU. se exportan a diversos países de América, al igual que 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 centralizada de aprovisionamiento, 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 de 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). Por su parte, Europa representa una gran parte del negocio arrocero para Ebro Foods, con presencia en casi toda Europa Occidental y posición de liderazgo en países como España, Francia, Hungría, Portugal y Eslovaquia. Las marcas se encuentran presentes y distribuidas de la siguiente manera: Alemania (Oryza y Reis-Fit), Bélgica (Bosto y Boss), Dinamarca (Oryza y Reis-Fit), Eslovaquia (SOS), España (Arroz Rocío, 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, Success 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 ya se haya consolidado en algunos países como Marruecos, Arabia Saudí y Jordania, donde sus empresas son líderes. Con posiciones relevantes 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) y Yemen (Abu Bint).

▪ **Pasta y meal solutions**

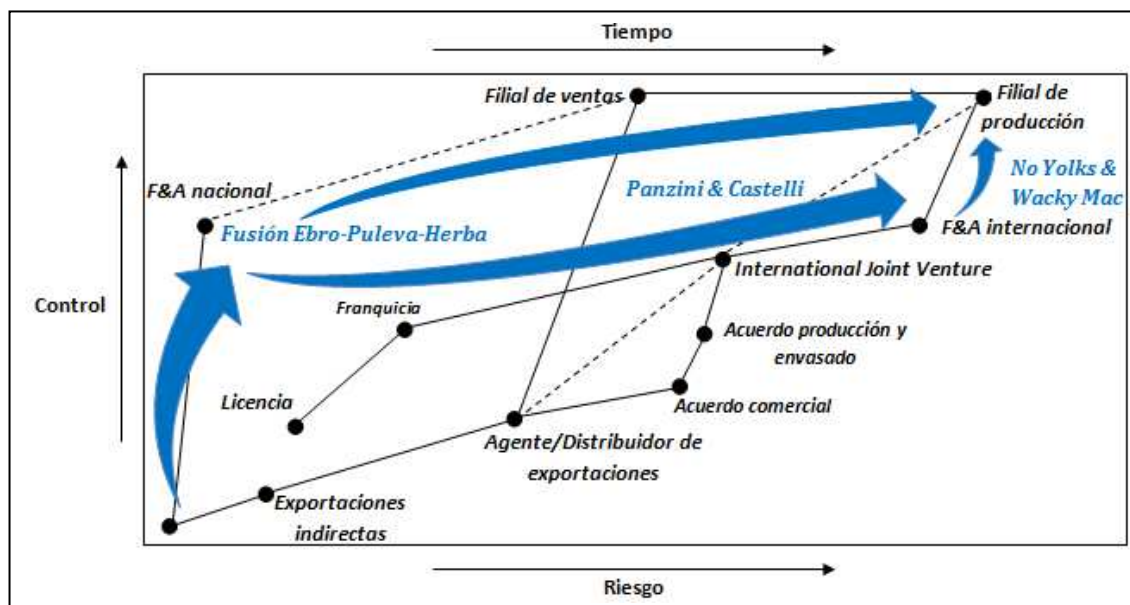
- **Aprovisionamiento:** En dicha red centralizada de aprovisionamiento, la materia prima (arroz) proviene de diferentes países, entre los que destacan España, otros países de la UE, Marruecos, Estados Unidos, Canadá, Argentina, Australia y China.
- **Elaboración y comercialización:** Como nota característica, 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, ocupa el puesto de liderazgo en Estados Unidos y Canadá gracias a las últimas adquisiciones llevadas a cabo. Con una mayor variedad de marcas con 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 es líder en varios países y en varios segmentos comerciales, como por ejemplo en el de la pasta seca (República Checa, Estonia y Francia), la pasta fresca (Francia) y las salsas (República Checa, Estonia y Francia). Sus principales marcas están presentes en: Alemania (Minute), Bélgica (Panzini), República Checa (Panzini), Eslovaquia (Panzani), Estonia (Panzani), Francia (Ferrero, Lustucru, Panzani y Regia), Rumania (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, República Democrática del Congo, Mauritania y Antillas. Sus marcas líderes se establecen en Argelia (Lustucru, Panzani), Marruecos (Panzani), Arabia Saudí (Panzani), EAU (Panzani) y Líbano (Panzani).

En el proceso de internacionalización de Ebro Foods mostrado en la Ilustración 51 se identifican varios modos de entrada, como: (1) filiales, (2) *greenfield investment*, (3) *offshoring*, (4) *international joint ventures* 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 previo a la adquisición de la empresa con la que realizan la alianza. Se observa por medio del mismo que la estrategia de internacionalización de la empresa 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, haciéndose con sus activos internacionales y su experiencia internacional, para poder desarrollar después su estrategia basada en IJV y adquisiciones.

Ilustración 51. Proceso de internacionalización de Ebro Foods



Fuente: Elaboración propia adaptado de Root (1987)

7.2.3. Razones y factores clave de la internacionalización

La principal razón que embarcó a Ebro Foods en su proceso de internacionalización fueron las sentencias en contra del consumo de azúcar y de la producción de leche de España (mediante la producción por cuotas de la UE), lo que hizo que estos negocios no fueran tan rentables como se pudiera esperar. Por ello, acometió las desinversiones de Puleva y de Azucarera Ebro para centrarse en la producción y comercialización de arroz (por medio de Herba) y en la producción y comercialización de pasta, negocio al que se dedica gracias a las compras de empresas dedicadas a tal negocio. En segundo lugar, otra de las razones que ha impulsado la internacionalización del Grupo ha sido tanto el gran nivel de demanda de los mercados donde se localizan las empresas adquiridas como el potencial de crecimiento de terceros países, gracias a que el arroz y la pasta son alimentos básicos. El proceso de internacionalización no responde a la problemática provocada por la crisis en España, sino que ha sido una estrategia ofensiva. En tercer lugar, este afán de crecimiento e internacionalización responde a la visión de los directivos de la compañía, que basan el crecimiento mediante la internacionalización como un pilar básico de la organización. En cuarto lugar, la internacionalización de esta empresa española es fruto de la competencia internacional, siendo la importancia de los principales factores de competitividad internacional la siguiente:

Tabla 29. Factores de competitividad mundial sector pasta y arroz

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Competitividad en precios | | | | | X |
| Competitividad en costes | | | | | X |
| Cualificación de la mano de obra | | | X | | |
| Diferenciación del producto | | | | | X |
| Calidad del producto | | | | | X |
| Economías de alcance | | | | | X |
| Economías de escala | | | | | X |
| Amplitud del portfolio de productos | | | | | X |
| Solvencia económica | | | X | | |
| Acceso a materias primas | | | | | X |
| Desarrollo tecnológico | | | | | X |
| Reputación corporativa | | | | X | |
| Experiencia internacional | | | | X | |
| Relaciones con instituciones gubernamentales | | | | X | |
| Cooperación empresarial | | | X | | |
| Atención y cercanía al cliente | | | | | X |
| Integración vertical de la cadena de valor | | | | | X |
| Pertenencia a un <i>cluster</i> | | | | | X |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, con el afán de conocer la importancia de los motivos empresariales que han motivado la estrategia internacional de Ebro Foods, se presenta en la Tabla 30.

Tabla 30. Motivaciones del proceso de internacionalización de Ebro Foods

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|--------------------------------|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Estrategia de crecimiento | | | | | X |
| Diversificación de riesgos | | | | | X |
| Estandarización de productos | | X | | | |
| Seguimiento del cliente | X | | | | |
| Atractivo del mercado exterior | | | X | | |
| Aceptar la práctica industrial | | | X | | |
| Homogeneización de los gustos | X | | | | |
| Reducción de las barreras | | | | X | |
| Reducción costes productivos | | | | | X |
| Lograr economías de escala | | | | | X |
| Ciclo de vida de los productos | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

Entre los motivos más relevantes para la internacionalización de la empresa, destacan su consideración como estrategia de crecimiento y diversificación de riesgos (geográficamente hablando), así como la clara reducción de costes de producción y el objetivo de alcanzar economías de escala, siendo la reducción de barreras comerciales otro factor importante. Por otro lado, sorprende que el factor de la globalización y de la homogeneización de los gustos y

necesidades de las personas no sea nada determinante, aunque para este sector, en el que los productos son de primera necesidad y se consumen en casi todos los países del mundo, no lo es tanto.

Tabla 31. Factores relevantes para la internacionalización de Ebro Foods

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Experiencia internacional previa acumulada | | | | | X |
| Grado de conocimiento del sector | | | | | X |
| Experiencia internacional de los directivos | | | X | | |
| Vocación internacional del fundador | | | | | X |
| Uso de la red social de negocios | | | | | X |
| Uso de los excedentes financieros | | | | X | |
| Estancamiento de la demanda nacional | | | | X | |

Fuente: Elaboración propia

Además, como se ve en la Tabla 31, para Ebro Foods existen otros factores que actúan como *drivers* naturales para su internacionalización: la experiencia internacional acumulada por la empresa, el grado de conocimiento del sector, la vocación internacional del fundador y el uso de la red social de negocios. Este uso de la red social de negocios y contactos hace que la estrategia de convivencia y relacional a nivel internacional sea clave para acometer cualquier proyecto de inversión. Por ello, Ebro Foods busca empresas serias con gran nivel de reputación en sus respectivos mercados en todos sus acuerdos de cooperación: *international joint ventures*, acuerdos comerciales, acuerdos de compras conjuntas, uso de brokers... para obtener siempre la máxima rentabilidad.

7.2.4. 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*, *international joint ventures* y fusiones y adquisiciones) a lo largo de todo su proceso de internacionalización. A la luz del estudio en profundidad de la empresa, se pueden obtener una serie de ideas y razones por las cuales el Grupo elige unos modos u otros de entrada. 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 mismos 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, sin internacionalizar el proceso de fabricación ni la tecnología. Por otro lado, lo que sí que influye a la hora de internacionalizar su actividad y elegir un modo u otro de entrada es la tecnología existente en la industria, ya que si es madura y estandarizada, prefiere 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 relevante 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 decide abrir filiales propias (como es el caso del Reino Unido) o realizar deslocalizaciones en forma de *offshoring* (como en 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, prefiriendo este modo de entrada con 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 *international joint ventures* responde a la necesidad de tener experiencia en el mercado internacional para a continuación acometer la adquisición de la empresa con la que previamente ha desarrollado la IJV. Por ello, Ebro Foods no tiene en mente realizar una alianza estratégica internacional con una empresa española, prefiriendo una empresa extranjera con una importante cuota de mercado en su propio país, 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 que conforman la *international joint venture*, tanto a nivel estratégico como a nivel operativo.

Por último, en la internacionalización de Ebro Foods mediante adquisiciones, se observa que dos de los factores más importantes son el país elegido y su situación económica, como por ejemplo una alta renta per cápita. Entre los objetivos perseguidos con la política de adquisiciones que sigue la empresa, destacan: (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 (6) la adquisición de un nuevo canal de distribución. A pesar de las ventajas que presenta una adquisición, también tiene desventajas, entre ellas la incorporación de la empresa adquirida en la estructura de la compañía. Entre los diferentes niveles de la empresa adquirida, el más difícil de integrar en la organización es el administrativo, ya que el nivel intermedio goza de gran nivel cultural y también es fácil de integrar; el *top line* (dirección) es muy fácil gracias a las buenas relaciones y al estar mucho tiempo trabajando juntos durante la IJV; y el nivel operativo no necesita 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 o productos congelados, alcanzando a su vez sinergias de negocio, comerciales, de distribución y costes, financieras y productivas.

Todo lo anterior conlleva el ser una gran organización con muchos departamentos, áreas departamentales, productos... que deben ser dirigidos, gestionados y controlados a nivel global. 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, multidomésticas, 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 ni socialización, aunque sí de control por medio de la supervisión, existiendo un *compliance* a nivel general. El control se realiza en su mayor parte, 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.

7.3. Grupo Mahou San Miguel

7.3.1. La empresa, antecedentes y hechos relevantes

Mahou San Miguel (MSM) es una compañía familiar, de capital 100% español, líder del sector cervecero en España con una cuota de producción nacional de más del 37%. En España cuenta con siete centros de elaboración de cerveza (Alovera -Guadalajara-, Lérida, Málaga, Burgos, Granada, Córdoba y Candelaria -Tenerife-), con dos manantiales y con sus plantas de envasado (Beleta -Cuenca- y Los Vilares -Jaén-). Fuera de España cuenta con un centro productivo en

India. MSM nace en el año 2000, cuando Mahou empresa centenaria, se fusiona con San Miguel. En 2004 incorporan la marca canaria Reina, mientras que en 2007 hacen lo propio con Cervezas Alhambra, convirtiéndose en una empresa que consolida su cuota en el mercado nacional por medio de operaciones adquisitivas. Además de ello, con el paso de la presente década se ha diversificado, con la adquisición en 2011 de Solán de Cabras y la comercialización en hostelería de los cafés, infusiones y edulcorantes de D.E. Master Blenders desde 2010. Posee pues, un amplio portfolio de cervezas nacionales entre las que destacan Mahou Cinco Estrellas, San Miguel Especial, Alhambra Reserva 1925, Mixta o productos pioneros en su categoría como San Miguel 0,0% y San Miguel ECO. También tiene una amplia gama de cervezas internacionales, fruto de acuerdos con *partners* como Carlsberg, Molson-Coors y Warsteiner.

MSM es a día de hoy uno de los mejores embajadores de España en el extranjero, exportando al mundo no sólo cerveza, sino también el concepto, los valores y las actitudes del estilo de vida español. La internacionalización es uno de los ejes estratégicos para el desarrollo de su negocio. Es la compañía cervecera española número uno en exportación, al producir más del 75% de la cerveza española que se consume fuera de nuestras fronteras, con presencia en más de 50 países. En los últimos años, ha dado pasos claves en su proceso de internacionalización con la creación de la Unidad de Negocio Internacional, la adquisición en 2012 del 50% de la empresa india Arian Breweries & Distilleries Ltd y con el lanzamiento de San Miguel Fresca en el Reino Unido, su primer producto en exclusiva para un mercado internacional, expandiendo su presencia a nuevos mercados. Todo ello sin olvidar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que impregna todas las áreas y actividades de la organización. A lo largo de sus casi 125 años de historia, ha crecido de forma sostenible, mostrando su compromiso con múltiples iniciativas en los ámbitos económico, social, medioambiental y cultural, contribuyendo de forma relevante con el desarrollo de las comunidades de las que forma parte.

Mahou y San Miguel se fundaron en el mismo año, 1890 (la española Mahou en Madrid y la filipina San Miguel en Manila, aunque no es hasta el año 1946 cuando adquiere su independencia, obteniendo en 1957 su nombre definitivo), aunque sus trayectorias han sido diferentes. La empresa española siempre ha tenido el control y la gestión de la empresa en manos de los fundadores y/o descendientes, centrandó su actividad dentro de las fronteras nacionales. A lo largo de su historia, se ha caracterizado por la reinversión de buena parte de sus beneficios en actividades de innovación y en la implantación de los más modernos equipos y procesos, teniendo como pilares de su estrategia la calidad, la tecnología y el equipo

humano. Por su parte, San Miguel desarrolló su actividad orientada al territorio nacional, pero con una clara orientación al exterior, convirtiéndose en 1957 en la cervecera con mayor expansión internacional del sector, vocación que seguirá ejerciendo hasta la actualidad.

Tabla 32. Historia de las empresas Mahou y San Miguel

| | |
|------|---|
| 1890 | Fundación en Madrid " Hijos de Casimiro Mahou ", dedicada a la fabricación de cerveza y hielo, cuya fábrica y maltería estaban situadas en la calle Amaniel. |
| 1909 | Se introduce la cerveza <i>tipo Múnich</i> (negra): Mahou , pionera en el sector cervecero español. |
| 1922 | Sustitución del <i>tapón de corcho por el metálico</i> , una innovación para la época |
| 1928 | Mahou es la primera cervecera española que cuenta con <i>calderas de cocción Ziemann</i> , de cobre y hierro. |
| 1930 | Expansión de Mahou a otros mercados: antes de la Guerra Civil, Mahou ya vendía fuera de Madrid el 60% de su producción. |
| 1957 | Se convierte en una sociedad anónima, bajo la denominación actual de Mahou S.A. |
| 1962 | Primera cocción en la nueva fábrica del Paseo Imperial (Madrid), una inversión obligada por el vertiginoso crecimiento de la demanda de los años 60. |
| 1969 | Mahou lanza al mercado su cerveza emblemática, Mahou Cinco Estrellas . En esta década los <i>barriles de aluminio</i> sustituyen a los tradicionales de madera. Además, instala modernos equipos expendedores de barril autónomos. |
| 1990 | Lanzamiento de Laiker , la <i>cerveza sin alcohol de Mahou</i> , fruto de un esfuerzo intenso en investigación técnica y de mercado. Inicio de las obras de la nueva fábrica en Alovera. |
| 1993 | Mahou envasa la primera cerveza en su <i>nueva fábrica de Alovera</i> , la fábrica de cerveza más gran de España, una de las más avanzadas del mundo desde el punto de vista tecnológico y productivo y, asimismo, una de las más respetuosas con el medio ambiente. |
| 1890 | En <i>el barrio de San Miguel</i> en Manila (Filipinas), se abre la primera fábrica de cerveza San Miguel . |
| 1946 | Se funda en Lérida " La Segarra S.A. ", cuyos accionistas firman en 1953 el "Acuerdo de Manila" con el presidente de San Miguel Corporation Filipinas . Nace así una nueva cervecera española, denominada La Segarra S.A. , independiente de la matriz filipina. |
| 1957 | Cambio en la denominación de " La Segarra " a " San Miguel Fábrica de Cerveza y Malta S.A. ". Desde un principio, pone de manifiesto su vocación de expansión nacional e internacional. Este mismo año sale al mercado la primera botella de San Miguel Especial . |
| 1962 | Comienzo de <i>la actividad exportadora</i> de San Miguel. |
| 1966 | Se pone en marcha la <i>fábrica de Málaga</i> , segunda fábrica San Miguel en España. |
| 1970 | San Miguel adquiere la <i>fábrica de Burgos</i> , con lo que logra estar presente en todo el territorio nacional. La década de los 70 es la de la innovación, introduciéndose las <i>cajas de plástico y las botellas etiquetadas</i> . |
| 1975 | Lanzamiento al mercado de San Miguel Selecta . Al finalizar los años 70, San Miguel es la tercera empresa cervecera española y como tal se mantiene hasta finales de los 80. |
| 1980 | Introducción del <i>envase lata</i> . En esta misma década San Miguel envasa su cerveza en <i>formato barril</i> . |
| 1982 | Comienzo de la <i>comercialización</i> en España de Kronenbourg . |

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, MSM cuenta con un entramado industrial capaz de producir más de 11,6 millones de hectolitros (Hl) de cerveza al año entre sus siete fábricas nacionales, empleando a más de 2.500 personas y con una cuota nacional productiva que supera el 37%. Para lograr esto, ha sido necesaria una larga tradición cervecera por parte de las dos empresas que componen MSM desde el año 2000. En 2001, la empresa española Mahou se dedicaba a la

producción, venta y distribución de cerveza y se encontraba en pleno proceso de trasvase de producción desde su vieja fábrica de Madrid al moderno e innovador centro productivo en Alovera (Guadalajara). Fabricaba el 17,20% de los 25.852.153 HI de cerveza que se producían en España, empleando a 1.121 personas y situándose segunda en el ranking nacional, tras la empresa española Cruzcampo, que acaparaba una cuota de producción nacional del 26,3%. Por su parte, San Miguel se dedicaba igualmente a la producción, venta y distribución de cerveza, tenía tres centros de producción (Lérida, Málaga y Burgos), empleando a 931 personas. Con una cuota de producción nacional del 15,7%, se situaba quinta en el ranking español justo por detrás de Damm, que tenía por aquel entonces el 16,3%.

Tabla 33. Historia del Grupo Mahou San Miguel

| | |
|-------------|---|
| 2001 | Lanzamiento que revoluciona el mercado español: San Miguel 0,0% . <i>La primera cerveza con un 0,0% de alcohol</i> que mantiene todo el aroma y la calidad de la cerveza. |
| 2003 | Lanzamiento al mercado del nuevo formato 1/5 long neck retornable. <i>Cambio de imagen y packaging de Mahou Negra</i> . San Miguel 1516 renueva su imagen. Aparece la primera cerveza ecológica española: San Miguel ECO . |
| 2004 | El grupo refuerza su apuesta por el mercado canario con la compra de Cervezas Anaga y la incorporación de su marca Reina , que se elabora en la <i>planta tinerfeña de Candelaria</i> . |
| 2005 | San Miguel revoluciona el mercado de cerveza sin alcohol con el lanzamiento de <i>San Miguel 0,0% Manzana</i> |
| 2006 | Mahou ya está presente en <i>EE.UU.</i> y <i>México</i> . Obtención de la <i>certificación EMAS</i> en todas las fábricas del Grupo MSM. |
| 2007 | <i>Adquisición de Cervezas Alhambra</i> y lanzamiento de <i>San Miguel 0,0% con té sabor limón</i> . |
| 2008 | El lanzamiento al mercado de Mahou Premium Light muestra la capacidad innovadora del Grupo. Se renueva un clásico con <i>Selecta XV</i> . |
| 2010 | Se establece una <i>alianza</i> con D.E. Master Blenders para <i>distribuir sus cafés, infusiones y edulcorantes</i> en el canal de hostelería. Se <i>alcanzan acuerdos de comercialización</i> con Warsteiner Brewery y con Carlsberg en <i>Reino Unido</i> . Se amplía la gama 0,0% con <i>San Miguel 0,0% limón</i> . |
| 2011 | <i>Adquisición de Solán de Cabras</i> , reforzando su portfolio de bebidas con su marca de agua y los refresco Bisolán . |
| 2012 | <i>Acuerdo para la creación de una JV</i> con la compañía india Arian Breweries & Distilleries . Se lanza San Miguel Fresca en el <i>Reino Unido</i> . |
| 2013 | Se renuevan la identidad visual corporativa para responder a la dimensión actual de la empresa y a sus expectativas de crecimiento. Creación de la Fundación Mahou San Miguel , que canaliza buena parte de la acción social. |

Fuente: Elaboración propia

De manera resumida, se puede decir que MSM es una nueva organización industrial, con más de un siglo de experiencias acumuladas gestionadas por dos familias. Por un lado, tenemos a la familia Casimiro Mahou, que en su plan de expansión propone adquirir otras empresas cerveceras que tengan una relevante cuota de mercado y un posicionamiento consolidado, con el objetivo de mantenerlo y aumentar los rendimientos, además de ejecutar su estrategia

de diversificación de riesgos, lo que le lleva a comprar tanto empresas cerveceras como otras de agua y/o refrescos, consiguiendo su consolidación una vez incorporadas a Mahou. Por otro lado, tenemos a la familia Suárez Rezola, responsable de la creación y mantenimiento de la empresa San Miguel, alcanzando desde sus inicios una importante cuota de mercado, consiguiendo ser una empresa de referencia, lo que les lleva a una temprana apertura al exterior. Viendo esto, en la Tabla 33 se resumen los acontecimientos más importantes de ambas empresas y de MSM una vez consolidada su fusión. Mahou y San Miguel se fusionaron en el año 2001 dando lugar al mayor grupo cervecero español. Cuenta con un amplio portfolio de productos, donde destacan por encima de todos las marcas Mahou Cinco Estrellas y San Miguel Especial. A pesar de ello, el Grupo ha seguido una estrategia de crecimiento basado en adquisiciones, como por ejemplo la compra de la marca canaria Reina en 2004 y Cervezas Alhambra en 2007. Además, San Miguel ha sido pionera en lanzar marcas como San Miguel 0,0% (la primera cerveza sin ningún contenido alcohólico) o San Miguel ECO, elaborada íntegramente con productos procedentes de la agricultura ecológica.

7.3.2. Breve descripción del proceso de internacionalización

Una vez consolidado el liderazgo en el mercado español, Mahou empezó a exportar en 1930 su cerveza hacia todo el mundo, suponiendo en la actualidad el 75% de toda la producción que tiene lugar en sus fábricas en España. Este proceso de internacionalización se ha llevado a cabo por medio de exportaciones, en su gran mayoría a través de acuerdos comerciales recíprocos y alianzas en materia de marketing y comercialización con agentes en el país receptor de la cerveza Mahou, así como con alianzas con otros competidores. Durante su historia, ha abierto una filial comercial en Italia y dos factorías en Europa, una de ellas situada en Alemania y otra en el Reino Unido. El gran paso hacia un proceso de internacionalización global lo dio en el año 2000, tras fusionarse con la empresa española de origen filipino San Miguel, consiguiendo grandes sinergias productivas y comerciales, y ganando presencia en países aún no explorados, como los del área asiática-pacífica.

Dado que la mayoría de la actividad internacional viene dada por las exportaciones, y que la empresa Mahou San Miguel se encuentra en la fase intermedia del proceso de internacionalización, la desintegración de la cadena de valor de MSM no está tan globalizada al estar centralizado en España el proceso productivo. Aquellas actividades de la cadena de valor que muestran un mayor grado de desintegración son las ventas, la logística y el servicio postventa, actividades que requieren la mayor adaptación posible en el país destino si se quieren conseguir rendimientos óptimos en cuanto a ventas, ingresos y fidelización del cliente.

El marketing que sigue Mahou San Miguel tiene un grado medio de desintegración, llevándose campañas de marketing adaptadas a cada país en concreto, pero teniendo como base la desarrollada en España. Esta característica no es propia de la empresa sino de la industria, ya que en el propio sector cervecero no se puede tener una visión global de la cadena de valor dadas sus características. Hasta la fusión, Mahou tenía presencia exportadora principalmente en algunos países europeos y sudamericanos, presencia que con el paso de la década fue consolidando en países como Francia, Alemania, Polonia, República Checa, Argentina y Colombia. Como se puede apreciar, la internacionalización de Mahou no era muy grande, por lo que optó por la adquisición de San Miguel, aprovechándose del proceso de internacionalización de dicha compañía para posicionarse en aquellos mercados donde ésta tenía presencia desde hace años. San Miguel estaba presente en el Sudeste Asiático, China, Australia, África mediterránea (Marruecos, Argelia y Libia), Europa (Italia, Grecia, Malta, Reino Unido, Irlanda, Alemania, Dinamarca, Finlandia, Estonia, Suecia y Noruega) y Oriente Próximo (Israel). Durante la primera década del presente siglo, San Miguel amplía su presencia internacional en África (Ghana, Guinea Ecuatorial y El Congo) y en los países europeos anteriormente establecidos, mientras que Mahou se adentra en los mercados norteamericanos (Estados Unidos y México) en 2006.

Ilustración 52. Presencia internacional de MSM



Fuente: Página corporativa de MSM (2014)

En 2010, tras el estancamiento de la demanda nacional provocada por la crisis, MSM decide hacer una reorganización de sus negocios internacionales y darle más importancia a la internacionalización del Grupo, con el crecimiento orgánico de una nueva área funcional: la Unidad de Negocio Internacional, dirigida por el Sr. Jonathan Stordy, directivo con gran experiencia internacional y en productos de consumo. Desde la creación de esta unidad de negocio, MSM crece en exportaciones totales, consolidando y aumentando su presencia en países como EE.UU y México (2011), ampliando su portfolio de productos con la adquisición de Solán de Cabras (2011), empresa con presencia internacional en varios países (Ghana, Marruecos, Guinea Ecuatorial, Argelia o República Democrática del Congo) y con planes de expansión hacia Asia (China en 2014 de la mano del Real Madrid C.F.). Una estrategia bajo la cual han penetrado en diversos países (EE.UU., México, Chile, Colombia, Portugal e Italia) desde 2009 y que la Unidad de Negocio Internacional ha potenciado hasta el año 2014. Además MSM ha firmado una alianza con el grupo de restauración Restalia, que ha comercializado la cerveza Mahou en diversos países como apoyo a su propio proceso de internacionalización.

En el año 2012 tiene lugar otro hito importante para MSM: la adquisición del 50% de la compañía india Arian Breweries & Distilleries Ltd, dedicada a la fabricación y comercialización de los productos Mahou y de la marca local Dare Devil. Además, en su complejo industrial del Reino Unido inicia la fabricación de San Miguel Fresca, primer producto desarrollado fuera de las fronteras nacionales. En la actualidad, el proceso de internacionalización llevado a cabo desde hace más de 50 años ha supuesto que más del 11% de la facturación de MSM proceda del exterior, de los más de 50 países en donde sus productos tienen presencia. De esos países destacan Reino Unido, Alemania, Portugal, Austria, Bélgica, Italia, Marruecos, Argelia, Guinea Ecuatorial, Camerún, India, China, Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Filipinas, Australia, Holanda, Albania, Canadá, Irlanda, Rumania, Israel, Puerto Rico, Líbano, Antillas Francesas, Dinamarca, Siria, Chile, Noruega, Suiza, Hungría, Uruguay, Suecia, Marruecos, Turquía, Polonia, Estonia, Japón, Guinea Bissau, Andorra, Lituania, Malí, Francia, Finlandia, Islandia y Benín.

Por lo tanto, del análisis anterior podemos extraer que Mahou San Miguel está presente en la actualidad en más de 50 países repartidos por los cinco continentes, siendo Europa la principal región. En el viejo continente, Reino Unido se erige como el principal mercado internacional para la empresa cervecera española, ya que acapara el 48,2% del total de sus ventas internacionales. En el país británico se consumen más de 60 millones de pintas San Miguel al

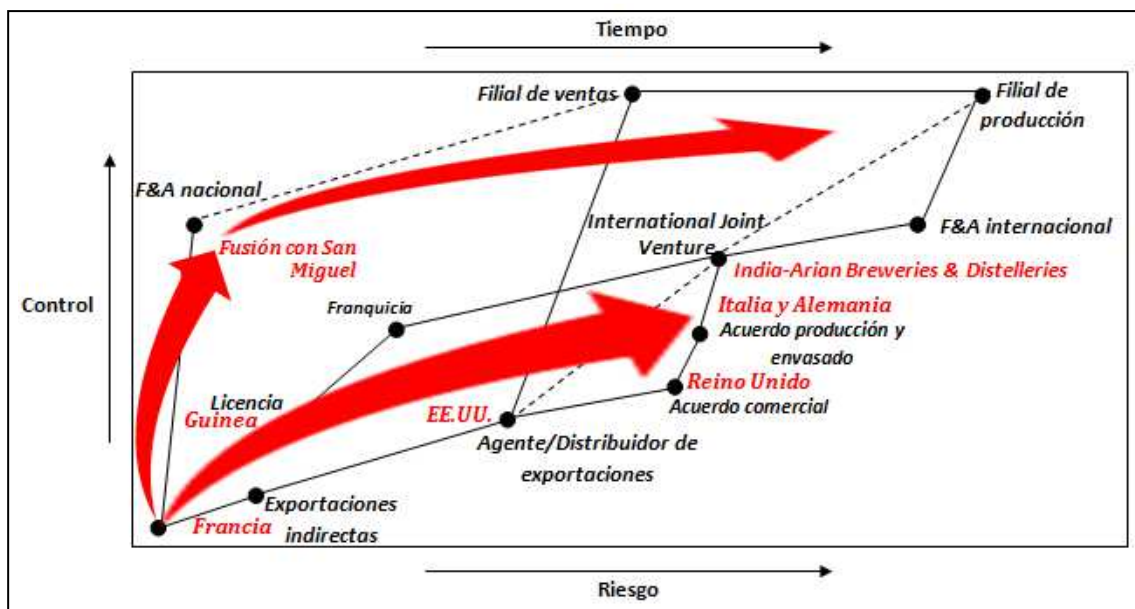
año, gracias entre otras cosas a 18.000 grifos instalados en el canal de la hostelería, a una distribución del 80% en el canal de alimentación (de la mano de Tesco, Morrisons y Waitrose) y a la promoción en la isla del estilo de vida español, que tanto gusta a los británicos. Además del mercado británico, existen otros mercados importantes para la entidad española, como es el caso de Guinea Ecuatorial, en donde se experimenta un crecimiento anual en ventas del 13% desde 2012, alcanzando el control del 60% del mercado. En la actualidad y para toda la década que estamos viviendo, Asia y América se erigen como los objetivos más inmediatos, donde sobresalen como próximos destinos China, India y Taiwán.

Esta estrategia internacional se cimenta en base a las ventajas competitivas que el Grupo ha alcanzado hasta nuestros días: (1) marca, (2) imagen corporativa y (3) ser embajador de la Marca España. La estrategia genérica que la empresa ha seguido y sigue a día de hoy es la diferenciación, ofreciendo calidad en toda su gama de productos, alcanzando en varias marcas economías de escala que le han permitido competir en costes en ciertos mercados. Además, como ocurre con todas las importantes empresas cerveceras mundiales, una de las claves es la red de alianzas y acuerdos de cooperación internacionales, usando recíprocamente canales de distribución. Mahou San Miguel afronta su proceso de internacionalización con pequeñas empresas internacionales conocedoras de sus respectivos mercados nacionales, sobre las cuales poder obtener una poder de negociación. Este tipo de acuerdos se lleva a cabo sobre todo en las áreas de distribución comercial y servicio postventa. En el caso de las IJV, las lleva a cabo con grandes empresas, poseedoras de una importante cuota de mercado en el país de la inversión, basándose todas y cada una de las cooperaciones en la relación *Win to Win*. En Mahou San Miguel se pueden identificar varias estrategias de entrada: (1) exportaciones, (2) acuerdos comerciales, (3) licencias, (4) filiales e (5) IJV. Cada una de ellas responde a necesidades específicas del país destino de la inversión, de las características de los procesos productivos utilizados y del producto internacionalizado. El proceso secuencial de internacionalización de Mahou San Miguel que se puede observar en la Ilustración 53.

En el caso de Mahou San Miguel se observa un proceso de internacionalización dominado por los acuerdos cooperativos y por la exportación, un proceso mucho más secuencial que el de Ebro Foods, pasando por todas y cada una de las etapas para llegar en un futuro próximo a la apertura de filiales propias, en el caso de la marca Mahou. Además de ello la propia Mahou, gracias a la fusión con San Miguel, se hizo con activos (tangibles e intangibles) estratégicos internacionales con los que ha podido apoyarse en la internacionalización de sus marcas en otros países donde anteriormente no estaba presente, y a la realización de inversiones

directas, comprometiendo un mayor número de recursos que antes de la operación de fusión, acortando los plazos de tiempo para la instalación de una filial propia y minimizando los riesgos.

Ilustración 53. Proceso de internacionalización del Grupo Mahou San Miguel



Fuente: Elaboración propia adaptado de Root (1987)

7.3.3. Razones y factores clave de la internacionalización

Entre las principales razones de la intensa actividad internacional que está experimentando MSM en los últimos años destacan tres: (1) influencia de la mentalidad internacional de los directivos de San Miguel, (2) la caída del consumo en España y (3) el crecimiento mundial del consumo de cerveza. En la primera de las razones, el papel fundamental de los fundadores y posteriores directivos de San Miguel ha tenido una repercusión muy positiva en el aumento de la intensidad con la que Mahou lleva a cabo su actividad internacional, así como en la exportación a nuevos mercados y en el compromiso de más recursos y capacidades. Ello ha provocado la realización de la primera IJV en India y el estudio de realizar su primera filial en los próximos años. En segundo lugar, la crisis que vive España ha tenido también su repercusión en el sector de la hostelería, disminuyendo el consumo de cerveza como consecuencia de un menor nivel de vida social de los españoles y de la reducción del gasto en general. Las dos circunstancias anteriores se complementan con la tercera y última, es decir, con el aumento del consumo de cerveza a nivel mundial apoyado en los países emergentes.

Tabla 34. Factores de competitividad mundial en el sector cervecero

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Competitividad en precios | | X | | | |
| Competitividad en costes | | | | X | |
| Cualificación de la mano de obra | | | | X | |
| Diferenciación del producto | | | | | X |
| Calidad del producto | | | | | X |
| Economías de alcance | | | X | | |
| Economías de escala | | | | X | |
| Amplitud del portfolio de productos | | | | | X |
| Solvencia económica | | | | | X |
| Acceso a materias primas | | | | X | |
| Desarrollo tecnológico | | | | X | |
| Reputación corporativa | | | | | X |
| Experiencia internacional | | | | | X |
| Relaciones con instituciones gubernamentales | | | | X | |
| Cooperación empresarial | | | | | X |
| Atención y cercanía al cliente | | X | | | |
| Integración vertical de la cadena de valor | | | X | | |
| Pertenencia a un <i>cluster</i> | | | | X | |

Fuente: Elaboración propia

Además de las tres razones anteriores, el proceso de internacionalización de MSM responde, a su vez, a un aumento de la intensidad competitiva internacional, con un mercado español que ha sufrido la entrada de cerveceras internacionales competidoras directas de Mahou y San Miguel. Para competir a nivel internacional, los principales factores competitivos de MSM son: (1) diferenciación, (2) calidad del producto, (3) la amplitud del portfolio de productos, (4) la solvencia económica, (5) la reputación corporativa, (6) la experiencia internacional previa de San Miguel y (7) la cooperación internacional.

Tabla 35. Motivaciones para la internacionalización de Mahou San Miguel

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|---------------------------------|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Estrategia de crecimiento | | | | | X |
| Diversificación de riesgos | | | | X | |
| Estandarización de productos | | | | X | |
| Seguimiento del cliente | | X | | | |
| Atractivo del mercado exterior | | | | X | |
| Aceptar la práctica industrial | | | | X | |
| Homogeneización de los gustos | | | | | X |
| Reducción de las barreras | | | | | X |
| Reducción de costes productivos | | | X | | |
| Lograr economías de escala | | | | X | |
| Ciclo de vida de los productos | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

Con el afán de conocer la importancia de una serie de motivos empresariales que han motivado la estrategia internacional de Mahou San Miguel, se presenta la Tabla 35, en la que se pueden visualizar las respuestas dadas por la empresa. Entre los factores más relevantes para la internacionalización de la empresa destaca su consideración como estrategia de crecimiento, la globalización y homogeneización de los gustos y preferencias de los consumidores, y la reducción de los costes de los factores de producción, mientras que la diversificación de riesgos, la estandarización de los productos y tecnologías, el atractivo del mercado internacional y el alcance de economías de escala presentan también una importancia bastante alta.

Tabla 36. Factores relevantes para la internacionalización de Mahou San Miguel

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Experiencia internacional previa acumulada | | | | X | |
| Grado de conocimiento del sector | | | | X | |
| Experiencia internacional de los directivos | | | | X | |
| Vocación internacional del fundador | | | | | X |
| Uso de la red social de negocios | | | | | X |
| Uso de los excedentes financieros | | | X | | |
| Estancamiento de la demanda nacional | | | | | X |

Fuente: Elaboración propia

Además, como puede visualizarse en la Tabla 36, para Mahou San Miguel existen otra serie de factores que actúan como *drivers* naturales para su internacionalización, como son la vocación internacional del fundador, el uso de la red social de negocios para internacionalizar sus productos y el estancamiento de la demanda, anteriormente comentados.

7.3.4. Análisis de la estrategia internacional

Como se ha podido comprobar, la estrategia internacional de Mahou San Miguel se basa en exportaciones y acuerdos de cooperación a nivel de comercialización y de distribución, aunque incluye dos formas de inversión directa extranjera: filiales e *international joint ventures*. A la luz del estudio en profundidad de la empresa, se puede obtener una serie de ideas y razones por las que eligen unos modos u otros de entrada. La clara tendencia por los acuerdos comerciales y el comienzo actual por las *international joint venures* se basan en las

características de la industria cervecera y no en los factores internos de la empresa; en los casos en los que sí se tienen que transferir activos (ya sean específicos o no) se decantan por las IJV, como ha sido el caso de la India.

Cuando la industria se caracteriza por el uso de una tecnología madura y estandarizada, la empresa cervecera prefiere penetrar en nuevos mercados mediante cualquier forma de colaboración. Si se tiene en cuenta la distancia cultural con el país destino de la inversión no existen evidencias de que se supedite un tipo de inversión sobre otro, recurriendo a las IJV en caso de una gran distancia cultural. Dadas las características del sector cervecero mundial, no se ha contemplado hasta el momento la apertura de filiales de manera masiva, recurriendo principalmente a acuerdos comerciales. Aunque actualmente se están estudiando las posibilidades de abrir alguna filial en países emergentes, la disyuntiva entre filial y *greenfield investment* la marca la calidad del agua (base de la fabricación de la cerveza), así como la buena imagen del estilo de vida español, prefiriendo la filial cuando ambos factores sean positivos.

Además, el *offshoring* no es una práctica habitual en el sector cervecero dada la elevada importancia del coste logístico en el coste final del producto y la importancia de la conexión local de la marca con sus consumidores. Dicho esto, algunos grandes cerveceros mundiales sí están centralizando ciertas actividades a nivel mundial y haciendo *offshoring* en algunas actividades de soporte y administrativas, como son las compras y las finanzas, para reducir costes laborales, aprovechar las economías de escala y asegurar que se aplican las mejores prácticas. En el caso de Mahou San Miguel, el factor más importante de la realización de este tipo de entrada es el acceso a nuevos mercados. A pesar de que hasta la fecha MSM no ha realizado ninguna adquisición de una empresa internacional, sus directivos se plantean la posibilidad de hacerlo con los siguientes objetivos: (1) conseguir una posición de dominio, (2) adquisición del *know-how* de la empresa adquirida, (3) aumentar el tamaño de la compañía y (4) buscar productos y servicios complementarios. Gracias a las diferentes estrategias de entrada que Mahou San Miguel ha decidido implantar allí donde está presente, ha conseguido internacionalizar sus marcas Mahou, San Miguel, San Miguel Fresca, Solan de Cabras... alcanzando sinergias comerciales (por medio de los acuerdos comerciales) y sinergias organizativas (por medio de las JV).

Todo lo anterior conlleva ser una gran organización con muchos departamentos, áreas departamentales, productos... etc, que deben ser dirigidos, gestionados y controlados. La estructura organizativa de MSM es funcional, donde entre sus áreas, destaca el departamento

internacional. En la empresa cervecera, además, optimizan los recursos y gestionan cada eslabón de la cadena de valor por medio de una estrategia global, mientras que la transferencia de recursos entre las diferentes unidades de negocio que conforman MSM se realiza desde la fusión de ambas empresas, siguiendo una estrategia transnacional. Al ser una gran empresa, su dirección ha establecido un proceso de formalización y socialización para transmitir la cultura y los valores de la organización por medio de la figura del expatriado, que actúa como agente de socialización. Por otra parte, el expatriado puede ser un agente de control y puede aportar confianza a la compañía sobre la gestión del negocio en la filial en una primera fase. Conforme los directivos locales se integran en la compañía y ésta madura en su internacionalización, esta función de “agente de control” irá perdiendo peso. El expatriado suele ocupar el puesto de Director Financiero o *Controller*, proveniente de la compañía matriz y conocedor de sus procesos de *reporting* y control. Las técnicas de *reporting* y control son las mismas que las que se llevan a cabo con los distintos negocios de la compañía, variando la frecuencia y método de consolidación según el nivel de participación que tenga el Grupo (de control, minoritaria).

7.4. Faes Farma

7.4.1. La empresa, antecedentes y hechos relevantes

El grupo Faes Farma es una compañía española que cotiza en la Bolsa de Madrid con presencia corporativa en España (4ª compañía nacional) y Portugal (3ª compañía en ese país), contando además con dos filiales y otras tres oficinas comerciales en el mundo y presencia en más de 60 países. La empresa nació en Bilbao en 1933 con los Laboratorios Faes, dedicados a la síntesis y elaboración de productos químicos, desarrollando su actividad con el objetivo de encontrar la máxima calidad farmacológica de sus productos, lo que se traduce en soluciones eficaces para los pacientes. La actividad de Faes Farma se concentra en la investigación, fabricación y comercialización de medicamentos de prescripción, productos OTC y principios activos. Actualmente, da trabajo a más de 800 empleados en Europa, a los que se les deben sumar los equipos de promoción internacionales. Faes Farma comercializa una amplia gama de productos en distintas áreas terapéuticas, siendo las principales la respiratoria (alergia), SNC, aparato digestivo, sistema cardiovascular y aparato locomotor.

Su equipo de promoción (visita médica) supone el 50% de la plantilla y visita de forma regular a especialistas de Digestivo, Respiratorio, Cirugía, Vascular, ORL, Alergología, Ginecología, Reumatología, Traumatología, Neurología y Psiquiatría. El Grupo tiene dos plantas de

fabricación (Bilbao -11.452 m²- y Lisboa -8.572 m²-), estando ambas acreditadas para la fabricación de productos terapéuticos de acuerdo a GMPS. La compañía fabrica productos comprimidos, cápsulas, cremas, supositorios, viales, gotas y jarabes. En la planta de Bilbao se fabrica todo tipo de formas farmacéuticas, excepto inyectables y tópicos, mientras que en la planta de Lisboa se fabrican todo tipo de formas farmacéuticas, incluyendo inyectables y tópicos. La investigación para la obtención de nuevas moléculas con finalidad terapéutica es una de las líneas estratégicas de Faes Farma. Muestra de ello es que destina más de un 10% de las ventas a la investigación de nuevas moléculas de utilidad terapéutica. Con una inversión de 27 millones de euros en 2010, la inversión acumulada en los últimos diez años en I+D+i alcanza los 150 millones de euros. El centro de I+D+i (2.250 m²) se encuentra en Bilbao y cuenta con un equipo de investigación altamente cualificado de casi 100 profesionales. Para apoyar tales actividades, Faes Farma ha establecido acuerdos de colaboración con varias universidades, centros tecnológicos e instituciones públicas y privadas. Los principales campos de investigación son Alergia, Osteoporosis, SNC, Cáncer e Inmunomodulación.

Tabla 37. Historia de Faes Farma

| |
|---|
| 1933 <i>Fundación de Faes por el Doctor Fernández de Valderrama</i> |
| 1940 <i>Faes empieza a cotizar en el mercados de capitales (Bolsa) de Madrid</i> |
| 1943 <i>Adquisición de los Laboratorios Vitoria en Portugal (Lisboa)</i> |
| 1980 <i>Adquisición de los Laboratorios Iquinosa en Madrid</i> |
| 1980 <i>Adquisición de los Laboratorios Lazlo (OTC)</i> |
| 2005 <i>Adquisición de Lasa (División GP de Ipsen)</i> |
| 2007 <i>Adquisición de Ingaso Farm (salud animal)</i> |
| 2009 <i>Establecimiento de oficinas en Chile y Colombia</i> |
| 2010 <i>Aprobación por parte de la UE para la comercialización de la Bilastina</i> |
| 2011 <i>Establecimiento de oficinas en Ecuador</i> |
| 2013 <i>Joint Venture en México</i> |

Fuente: Elaboración propia

Su expansión internacional se inició con la incorporación en 1943 de los Laboratorios Vitoria en Lisboa y cuarenta años más tarde con la incorporación del laboratorio farmacéutico Iquinosa y del laboratorio dermofarmacéutico Lazlo Internacional, los dos situados en Madrid. En las décadas de los 80 y los 90, la cartera de productos del Grupo se reforzó con especialidades de investigación propia como Dynamogén, Diosmisil, Pruina y Venosmil, con interesantes productos licenciados y con productos adquiridos a otras compañías como Hidroferol, Ferroprotina o Sasulén. En 2005 y 2007, Faes Farma adquirió la unidad de atención primaria de Ipsen y la compañía Ingaso respectivamente, especializadas en nutrición y salud animal de las primeras edades. De esta forma, quedó consolidado el núcleo del grupo farmacéutico actual (Grupo Faes Farma). En los últimos veinte años, Faes Farma ha sido el socio elegido por

grandes empresas como Sanofi-Aventis, GSK, Lilly, Merck Sereno y Novartis, llevando a cabo acuerdos de licencia y comercialización con las citadas compañías. A lo largo de los más de ochenta años de historia de la empresa, han tenido lugar muchos acontecimientos y hechos relevantes, destacados en la Tabla 37.

7.4.2. Breve descripción del proceso de internacionalización

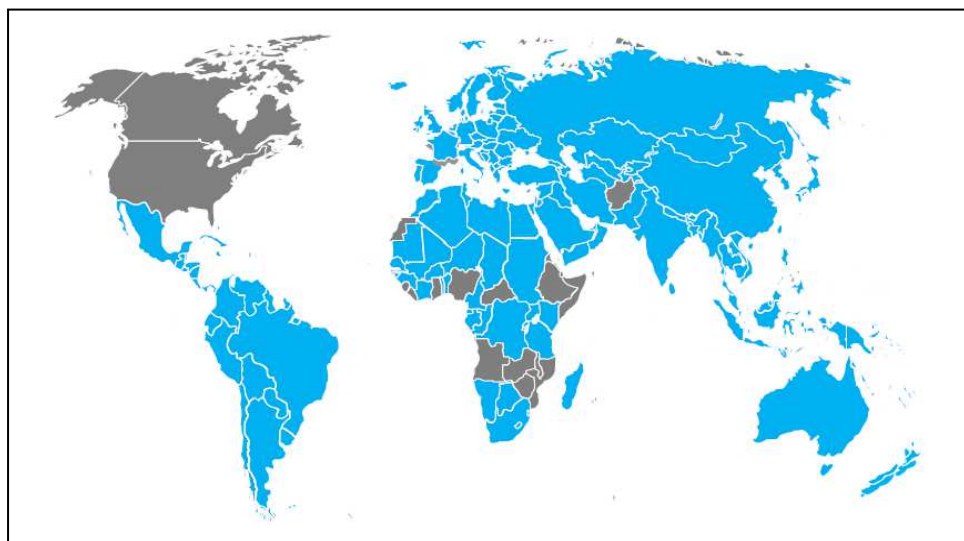
Faes Farma tiene presencia en más de 60 países en Europa, Latinoamérica y Asia. La cifra de exportación ascendió a 24 millones de euros en 2012, de los cuales 16,1 millones corresponden a exportación de medicamentos, 3,7 millones a productos químicos y 4,2 millones a salud y alimentación animal. Destaca el incremento en la facturación en la exportación de medicamentos, con un crecimiento superior al 20% en la facturación en 2012, con lo que encadena un periodo de varios ejercicios con un crecimiento anual medio superior a esta cifra en la venta internacional de medicamentos. Sus productos de marca más vendidos son Venosmil, para el tratamiento de los síntomas asociados a la insuficiencia venosa crónica, y Bilaxten, un antihistamínico no sedante para el tratamiento de la Rinitis alérgica y la urticaria. En lo que se refiere a las ventas de principios activos, la Diosmina encabeza la lista.

La política internacional de la empresa farmacéutica española tiene como pilar básico la diferenciación de sus productos, resultado de muchos años de actividad de I+D+i. Además, el éxito internacional de Faes Farma se basa en el desarrollo del Departamento de Desarrollo de Negocios, encargado de buscar oportunidades que repercutan positivamente en el crecimiento y mantenimiento de la empresa, como puede ser la incorporación de nuevos productos (licencias o adquiridos), colaboraciones en proyectos, acuerdos de maximización del músculo comercial y adquisiciones (productos o empresas), tanto a nivel nacional como internacional. Para ello, este departamento se encarga de dar a conocer la empresa a nivel mundial, estableciendo relaciones con terceros involucrados en el desarrollo y en la comercialización de productos y proyectos. Estas oportunidades de negocio se materializan en acuerdos de comercialización de productos (*in-licensing*, co-marketing, co-promoción), cesión de licencias de moléculas propias (*licensing-out*), adquisiciones (de productos, de unidades de productos, de empresas) o bien mediante participaciones en proyectos de investigación (co-desarrollo). Con ello, la actividad internacional del Grupo sigue creciendo intensamente. La multinacional está creando una red internacional para fomentar la promoción y distribución de productos, siempre con el compromiso de adaptar la estrategia de marketing a las diferentes normativas locales y a las necesidades particulares de la clase médica de cada país. El modo de entrada

principal de Faes Farma puede dividirse en tres tipos: presencia directa (filial) o a través de agentes locales, licencias y exportación del ingrediente activo.

Bajo la fórmula de presencia directa o a través de un agente local se encuentra presente en Portugal, Serbia, Rusia, Chipre, Líbano, Kuwait, Mongolia, Corea del Sur, Taiwán, Vietnam, Camboya, Argelia, Guinea Bissau, Gambia, Senegal, Mauritania, Mali, Níger, Chad, Costa de Marfil, Ghana, Burkina Faso, Togo, Benín, Nigeria, Camerún, Gabón, El Congo, República Democrática del Congo, Ruanda, Burundi, Uganda, Etiopía, Kenya, Tanzania, Madagascar, Isla Mauricio, Argentina, Chile, Paraguay, Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala y República Dominicana. A través de licencias están comercializando sus productos en Francia, Italia, Suiza, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Irlanda, Alemania, Austria, Eslovenia, Croacia, Montenegro, Bosnia, Albania, Grecia, Macedonia, Rumanía, Bulgaria, Hungría, República Checa, Polonia, Dinamarca, Noruega, Suecia, Finlandia, Estonia, Letonia, Lituania, Bielorrusia, Ucrania, Moldavia, Turquía, Siria, Jordania, Israel, Iraq, Arabia Saudí, Yemen, Omán, Emiratos Árabes Unidos, Dubai, Bahrein, Irán, Georgia, Armenia, Azerbaiyán, Kazakhstán, Uzbekistán, Turkmenistán, Tajikistán, Kirguizistán, India, Nepal, Bután, Bangladesh, Birmania, Indonesia, Marruecos, Túnez, Libia, Egipto, Sudán, Uruguay, Brasil y México. Por último, por medio de la exportación de un ingrediente activo ha entrado en países como Estados Unidos y Jamaica. Un claro ejemplo de la clara vocación internacional de Faes Farma es la región latinoamericana, ya que prácticamente tiene presencia en toda ella bajo las tres modalidades que se comentaron anteriormente.

Ilustración 54. Presencia internacional de la empresa Faes Farma



Fuente: Informe Corporativo Faes Farma (2014)

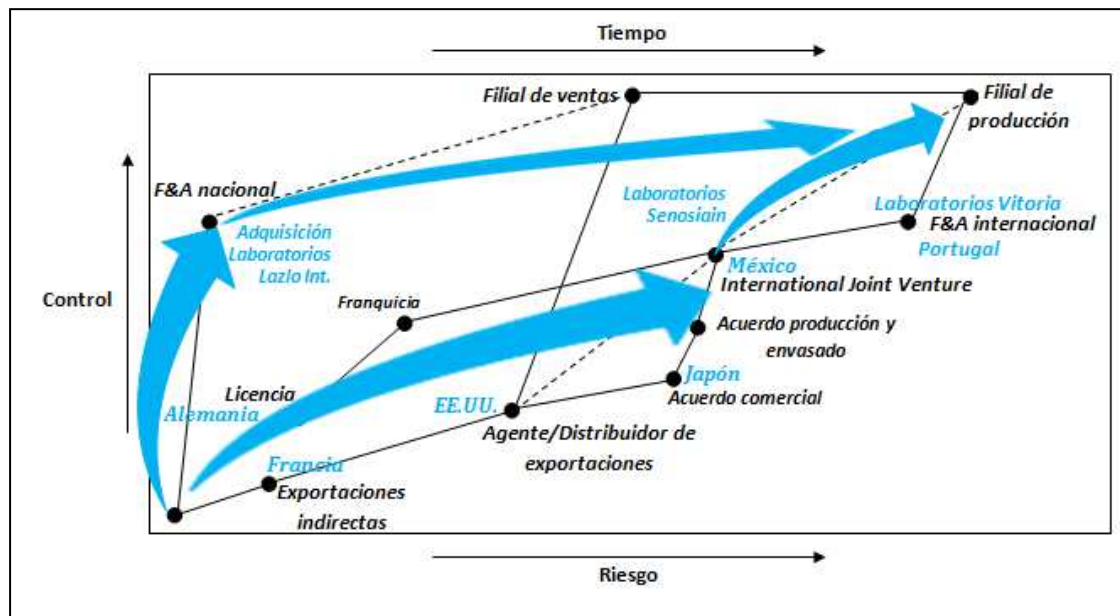
Faes Farma acerca a los profesionales de la salud nuevas terapias que se traducen en soluciones eficaces para los pacientes, permitiendo mejorar su calidad de vida. Los principales productos que se comercializan en la región de Latinoamérica son: Bilaxten/Bilidre, Hemorrane, Venosmil, Melcozine, Dynamogén, Ferroprotina, Potenciador, Defal, Distem, Trausán, Surmenlift y Positón. Más en concreto, la internacionalización de su producto estrella (Bilastina) está siendo un éxito desde su lanzamiento al mercado. La Bilastina ha sido autorizada en 28 países de la Unión Europea y fue uno de los únicos 21 principios activos aprobados a nivel europeo en 2010. En la región latinoamericana, ha sido aprobada con distintas denominaciones: en Colombia, Ecuador Perú, Paraguay, República Dominicana y Centroamérica (Bilaxten); en Argentina y Chile (Bilidren); y en Venezuela (Labixten). Los principales agentes comerciales que comercializan la Bilastina bajo licencia son Menarini, Pfizer, Merck Serono, Yuhan, Hikma, Vianex, GlaxoSmithKline, Pierre Fabre, Kalbe Takeda y Taiho.

En el caso de Faes Farma, la cadena de valor no se encuentra muy fragmentada a nivel internacional, ya que tan sólo son internacionalizadas algunas actividades productivas, de marketing y de ventas. El resto de actividades que conforman su cadena de valor se encuentran centralizadas en España. Con todo ello, Faes Farma tiene un centro productivo y comercial en Lisboa (Portugal), inversiones en Latinoamérica (Colombia, Ecuador, Chile y México), donde se realizan actividades comerciales y de marketing, numerosos acuerdos internacionales de comercialización mediante licencia con otras empresas farmacéuticas (Aldo-Unión, Grupo Profármaco, Salvat, Tedec Meiji, Grupo Farmasierra, BC World Pharm, GSK, Lilly, Ipsen, MSD, Bayer, Sanofi Aventis, Idoki, Cinfa, Novalac, Iroko, SLA Pharma AG, ProStrakan...) y múltiples agentes comerciales en todo el mundo exportando sus productos. La última estrategia que está llevando a cabo es la creación de international joint ventures. El proceso de internacionalización de Faes Farma se caracteriza, como se puede visualizar en la Ilustración 55, por utilizar diversos tipos de entrada, desde el uso de agentes locales, licencias y exportación del ingrediente activo, hasta inversiones directas, de las que destacan: (1) filiales, (2) *offshoring*, (3) *greenfield investment*, (4) *international joint ventures* y (5) fusiones y adquisiciones.

En resumen, su internacionalización se basa en un aumento de las exportaciones mediante la entrada en primera instancia en nuevos mercados exteriores, ampliando el número de registros sanitarios en los países en los que sus productos ya están establecidos, potenciando

las filiales en América Latina y cerrando acuerdos comerciales para otros países, teniendo cada vez mayor protagonismo la figura de la *international joint venture*.

Ilustración 55. Proceso de internacionalización de Faes Farma



Fuente: Elaboración propia adaptado de Root (1987)

7.4.3. Razones y factores clave de la internacionalización

El factor clave de la internacionalización de Faes Farma ha sido la diferenciación de sus productos, basada en la apuesta por la investigación desde sus centros de investigación, y su calidad. Al ser medicamentos que se obtienen como consecuencia de una investigación previa y del otorgamiento posterior de la patente, esta patente es el *driver* para internacionalizar no solo sus productos, sino también sus actividades. Por otro lado, existen dos factores que han influido de manera notable en la mayor intensidad con la que la empresa farmacéutica se ha internacionalizado en los últimos años. Por un lado, la crisis financiera española, y por otro, la concesión internacional para la comercialización de la Bilastina.

El sector farmacéutico español no atraviesa por su mejor momento, ya que el gasto en medicamentos dispensados en farmacias acumula cuatro años consecutivos de caídas y la tendencia no cambiará hasta el año 2018. Asimismo, uno de los pilares actuales de su proceso de internacionalización es el excelente resultado que ha obtenido gracias al otorgamiento de las concesiones a nivel internacional de la comercialización de la Bilastina. Faes Farma actualmente está buscando colaboradores para algunos de los productos que están en fase avanzada de desarrollo en su propio departamento de *R&D + Innovation*. Además de la

Bilastina, el laboratorio exporta material WW API y productos terminados en aquellos países (la mayoría) donde no tiene presencia propia por medio de sus filiales. Además de los factores comentados, existe una serie de factores competitivos internacionales que afectan a la estrategia internacional de Faes Farma, además de los ya comentados al inicio (diferenciación del producto y su calidad), los cuales se pueden apreciar en la Tabla 38. La fuerte competitividad en precios y en costes, las economías de alcance, la amplitud del portfolio de productos, el desarrollo tecnológico y la experiencia internacional son algunos de ellos.

Tabla 38. Factores de competitividad mundial del sector farmacéutico

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Competitividad en precios | | | | X | |
| Competitividad en costes | | | | X | |
| Cualificación de la mano de obra | | | X | | |
| Diferenciación del producto | | | | | X |
| Calidad del producto | | | | | X |
| Economías de alcance | | | | X | |
| Economías de escala | | | X | | |
| Amplitud del portfolio de productos | | | | X | |
| Solvencia económica | | | X | | |
| Acceso a materias primas | | | X | | |
| Desarrollo tecnológico | | | | X | |
| Reputación corporativa | | | | X | |
| Experiencia internacional | | | | X | |
| Relaciones con instituciones gubernamentales | | | | X | |
| Cooperación empresarial | | | X | | |
| Atención y cercanía al cliente | | | | X | |
| Integración vertical de la cadena de valor | | | X | | |
| Pertenencia a un <i>cluster</i> | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

Con el afán de conocer la importancia de otros factores empresariales que han motivado la estrategia internacional de Faes Farma, se presentan en la Tabla 39 las respuestas dadas por la empresa para profundizar más sobre el tema. El principal motivo por el que Faes Farma se embarca en sus actividades internacionales es el atractivo de los mercados internacionales en los que se adentra, mercados todos ellos en fase de expansión o estables en lo que se refiere a sus ventas. Además, que la empresa tenga una estrategia basada en el crecimiento y en la diversificación de riesgos son otros motivos que han originado y soportan las decisiones estratégicas internacionales de la empresa.

Tabla 39. Motivaciones para la internacionalización de Faes Farma

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|-------------------------------------|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Estrategia de crecimiento | | | | X | |
| Diversificación de riesgos | | | | X | |
| Estandarización de productos | | | X | | |
| Seguimiento del cliente | | | X | | |
| Atractivo del mercado exterior | | | | | X |
| Aceptar la práctica de la industria | | | X | | |
| Homogeneización de los gustos | | | X | | |
| Reducción de las barreras | | | X | | |
| Reducción de costes productivos | | | X | | |
| Lograr economías de escala | | | X | | |
| Ciclo de vida de los productos | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

Además de los factores que influyen en la internacionalización de Faes Farma comentados anteriormente, se dan otros más específicos a nivel teórico, siendo estos mostrados a través de la Tabla 40. Entre ellos, destacan la experiencia internacional previa acumulada para seguir internacionalizando, el grado del conocimiento del sector y la experiencia internacional de los directivos.

Tabla 40. Factores relevantes para la internacionalización de Faes Farma

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Experiencia internacional previa acumulada | | | | | X |
| Grado de conocimiento del sector | | | | | X |
| Experiencia internacional de los directivos | | | | | X |
| Vocación internacional del fundador | | | | X | |
| Uso de la red social de negocios | | | | X | |
| Uso de los excedentes financieros | | | | X | |
| Estancamiento de la demanda nacional | | | | X | |

Fuente: Elaboración propia

7.4.4. Análisis de la estrategia internacional

Como se ha podido comprobar, la estrategia internacional de Faes Farma se basa en exportaciones y acuerdos de cooperación a nivel de comercialización y de distribución, aunque incluye cuatro formas de inversión directa extranjera: filial, *offshoring*, *greenfield investment* e

international joint ventures. A la luz del estudio en profundidad de la empresa, se puede obtener una serie de ideas y razones por las que elige unos modos u otros de entrada. La clara tendencia por los acuerdos comerciales y el comienzo actual de las IJV se basan en las características de la industria farmacéutica y no debido a factores internos de la empresa. A pesar de ello, Faes Farma cuenta con cuatro filiales comerciales en Latinoamérica, una filial de producción en Portugal y ha desarrollado inversiones del tipo *offshoring* y *greenfield investment*. Con todo ello, su primera opción siempre es la búsqueda de un *partner* local con el que acordar un modelo de colaboración que puede ir desde un contrato de distribución, un acuerdo de licencia o la constitución de una IJV para la promoción y comercialización de sus productos, nunca su I+D+i, que se queda en España. En el caso de que la tecnología del producto a internacionalizar se caracterice por ser madura y estandarizada, Faes Farma opta por realizar una IJV, ya que esta es a su entender, la forma más idónea al permitir contar con un socio local que aporta el *know-how* del mercado, siendo aún mejor en el caso de poder establecer dicha inversión con un socio con el que haya trabajado anteriormente. En las ocasiones en las que conoce suficientemente bien el mercado y tiene ya una actividad en dicho país, con una marca reconocida, opta por el establecimiento de la filial.

En aquellas actividades caracterizadas por no añadir valor, en las que para Faes Farma es más rentable realizarlas en otras localizaciones fuera de las fronteras de nuestro país, se opta siempre por internalizarlas en lugar de subcontratar, apostando pues por el *offshoring*. Estas actividades que para Faes Farma no reportan un alto valor añadido son los recursos humanos, las infraestructuras en tecnologías de la información, la logística y la comercialización. Su deslocalización responde a presiones competitivas, a la estrategia de crecimiento de la empresa y como herramienta de acceso a nuevos mercados. Las *international joint ventures* son por tanto, el único vehículo por el que la empresa farmacéutica se adentra en una estrategia de crecimiento inorgánico, ya que no realiza fusiones y adquisiciones a nivel internacional de empresa, pero sí de alguna unidad de negocio en concreto. Con el fin de añadir algo más de valor a lo comentado ya en relación con este tipo de inversión directa extranjera, se puede decir que si se tienen que transferir activos específicos a otros mercados internacionales, las IJV no son una opción. En el caso de Faes Farma, se prioriza la búsqueda de un socio que comparta su cultura empresarial y que coincida en su visión y estrategia para el mercado en cuestión. Igualmente, los dos factores más importantes a la hora de seleccionar un socio son que su portfolio de productos pueda ser complementado y que les aporte valor a la empresa conjunta. Con todo ello Faes Farma, a través de todos y cada uno de los modos de entrada a los diferentes mercados internacionales donde está presente, ha conseguido

internacionalizar las unidades de los productos dedicados al aparato respiratorio/alergia, al digestivo/metabolismo, al locomotor, al cardiovascular, la dermatología, OTC y los productos del sistema nervioso central, logrando alcanzar sinergias de producción, financieras, comerciales y de distribución.

Por último, para sostener la empresa a nivel internacional y poder maximizar los rendimientos, Faes Farma tiene una estructura divisional basada en sus productos, siendo la estrategia de optimización de recursos y de gestión de actividades la estrategia multidoméstica en el mayor número de casos, adaptando sus estrategias en aquellos mercados en los que sea exigido por sus respectivas normativas e idiosincrasia de su propio país o mercado. A su vez, para transferir sus activos y capacidades entre las diferentes unidades de negocio situadas en distantes localizaciones mundiales, tiene implantada una estrategia transnacional con la que consigue el mayor de los rendimientos. A pesar de lo anterior, la toma de decisiones se encuentra centralizada a nivel de la Dirección General, aunque la experiencia internacional en cada mercado y de cada producto condiciona dicha toma de decisiones. El control que la empresa matriz establecida en España lleva a cabo a todas sus unidades de negocio internacionales se caracteriza por ser operativo, económico y financiero, sin implicar a los expatriados, pues no tiene: prefiere que la supervisión de sus inversiones directas extranjeras sean realizadas por directivos locales, bajo la supervisión y control de los directos de la central.

7.5. Análisis comparativo del estudio de casos investigados

El presente apartado se vincula con el objetivo de proporcionar un paradigma más completo, con la intención de justificar la extensión del modelo OLI y el nuevo campo conceptual de la producción internacional, a través de la verificación de cierto grado de coincidencia entre los comportamientos factoriales y las proposiciones teóricas. El análisis comparativo de los tres estudios de caso busca obtener una cierta generalización teórica del paradigma OLIM, es decir, que los resultados obtenidos de estos tres casos pudieran generalizarse a otras empresas con condiciones empresariales similares (Yin, 1998). En primer lugar se analizarán los factores que proporcionan ventajas de propiedad, seguido de aquellos que proporcionan ventajas de internalización y posteriormente de localización, analizando por último el tipo de modo de entrada bajo inversión directa extranjera. La tabla 41 muestra la comparativa de los factores clave que proporcionan ventajas competitivas propias de la empresa para poder competir en el mercado nacional e internacional. De la misma se desprende una generalización de que las relaciones con stakeholders, la innovación, la marca, el largo portfolio de productos, el equipo

humano y la solvencia económica son los factores que mayores ventajas de propiedad generan para la empresa multinacional española.

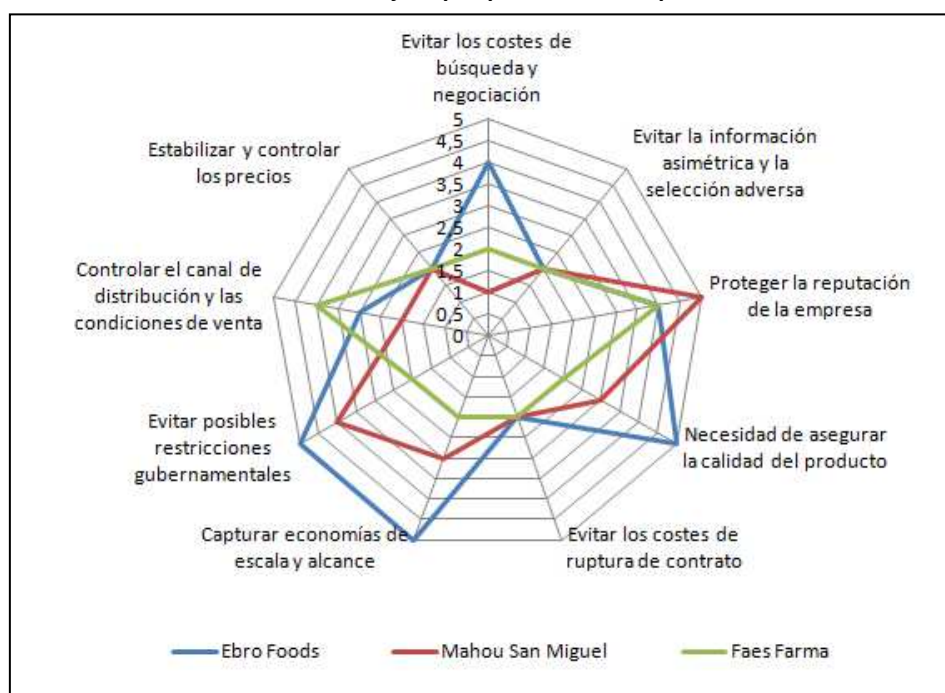
Tabla 41. Análisis comparativo de las ventajas competitivas de las empresas estudiadas

| Grupo Ebro Foods | Grupo Mahou San Miguel | Grupo Faes Farma |
|--|--|--|
| Compra centralizada de materias primas Estrategia de crecimiento Relaciones sociales con socios y competidores <i>Lean Management</i> Innovación | Marca Marca país España Largo portfolio de productos Orientación a clientes Calidad de los productos Solvencia económica Equipo humano | Patentes y licencias Equipo humano Largo portfolio de productos Innovación y desarrollo Relaciones y acuerdos comerciales Solvencia económica |

Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a las ventajas de internalización, existe una mayor dispersión en el nivel de importancia de cada uno de los factores críticos que proporcionan tal ventaja a la empresa. A través de la Ilustración 56 se observa que se puede generalizar que la razón más importante por la que las tres empresas multinacionales españolas estudiadas internalizan sus actividades es la protección de la reputación de su marca, asegurar la calidad de los productos y controlar el canal de distribución.

Ilustración 56. Análisis comparativo de las razones para internalizar las actividades en el extranjero por parte de las empresas estudiadas



Fuente: Elaboración propia

Además, el evitar las posibles restricciones gubernamentales del país destino de la inversión y el control del canal de distribución comercial también son motivos de gran peso. Las economías de escala, a pesar de que en la teoría son uno de los factores clave, en los casos estudiados solo presenta gran importancia en la empresa Ebro Foods, precisamente la empresa de mayor tamaño. En el lado contrario del análisis, aparecen los factores que menor peso presentan de manera general en la internalización de las actividades empresariales, los cuales son la estabilización y el control de los precios, la evitación de información asimétrica y la selección adversa y la evitación de los costes de ruptura de contrato.

Tabla 42. Análisis comparativo PESTEL comparativo de las empresas estudiadas

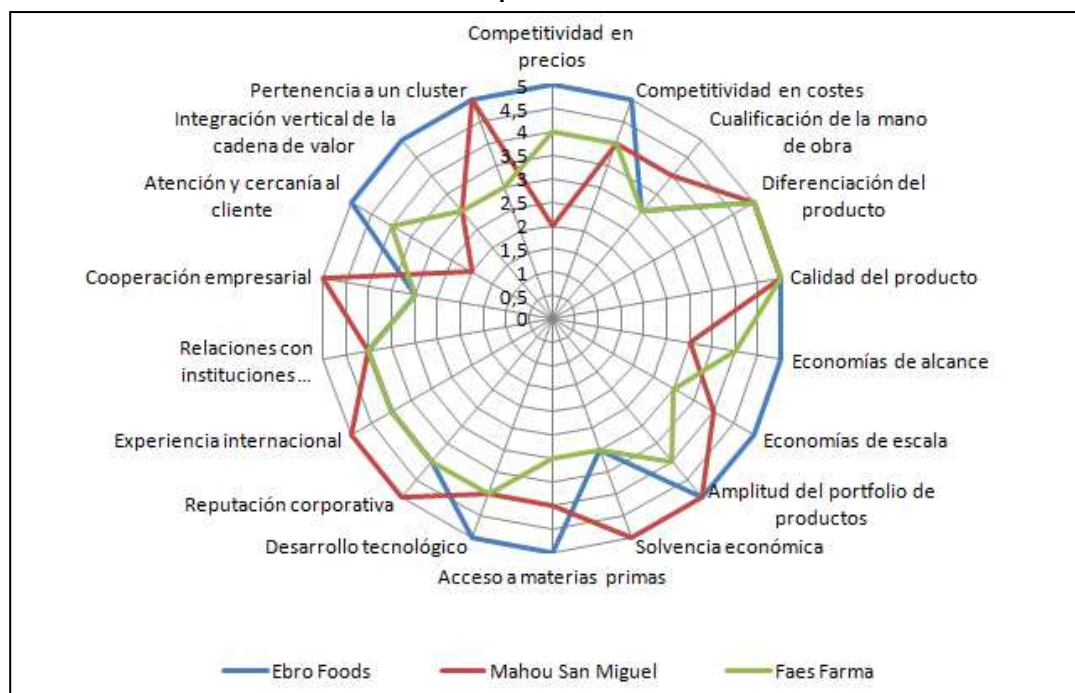
| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bestante importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| POLÍTICOS | | | | | |
| Normativa y protección a empresa | | | | X | |
| Políticas fiscales | | | X | | |
| Normativas sobre comercio internacional e IDE | | | X | | |
| Organización y actitud hacia inversiones extranjeras | | | X | | |
| Estabilidad política | | | X | | |
| Corrupción | | | X | | |
| ECONÓMICOS | | | | | |
| Crecimiento económico (PIB, ICC, ICE...) | | | X | | |
| Tipo de interés y políticas monetarias | | | X | | |
| Gasto público | X | | | | |
| Políticas en materia de empleo/desempleo | | | X | | |
| Tributación | | | X | | |
| Tipos de cambio | | | X | | |
| Etapas del ciclo empresarial | | | X | | |
| SOCIALES | | | | | |
| Distribución de la renta | | | X | | |
| Demografía (pirámide poblacional) | | | X | | |
| Movilidad laboral y social | X | | | | |
| Cambios en el estilo de vida | | | X | | |
| Actitud respecto al trabajo | | | X | | |
| Nivel de formación y cultural | X | | | | |
| Grado de bienestar social y calidad de vida | | | X | | |
| ECOLÓGICOS | | | | | |
| Leyes de protección medioambiental | | | X | | |
| Regulación consumo de energía | | | X | | |
| Regulación reciclaje de residuos | | | X | | |
| Preocupación por el calentamiento global | | | X | | |
| Actitud ecológica de la población | | | X | | |
| Incentivos a empresas verdes | | | X | | |
| TECNOLÓGICOS | | | | | |
| Gastos en I+D+i del gobierno local | | X | | | |
| Prioridad otorgada a los avances | | X | | | |
| Nuevas invenciones y patentes registradas | | X | | | |
| Tasa de transferencia | | X | | | |
| Ciclo de vida del producto | | X | | | |
| Velocidad de la obsolescencia tecnológica | | X | | | |
| LEGALES | | | | | |
| Derechos sobre patentes y licencias | | | | X | |
| Derechos de propiedad | | | | X | |
| Leyes sobre contratación | | | | X | |
| Leyes sobre salud y seguridad laboral | | | | X | |
| Requisitos creación de empresas | | | X | | |
| Legislación derechos del consumidor | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

Los factores de localización más importantes a la hora de generar ventajas de localización para Ebro Foods (azul oscuro), Mahou San Miguel (rojo) y Faes Farma (azul claro) han sido clasificados bajo el análisis PESTEL, como puede contemplarse en la Tabla 42.

De la misma se desprende la generalización desde los tres casos estudiados de que los factores de localización más importantes que generan una ventaja de localización son los políticos (normativa y protección a empresas, políticas fiscales, la normativa sobre comercio internacional e IDE, la estabilidad política y la corrupción), los factores económicos (crecimiento económico del país, el tipo de interés y la política monetaria, los tipos de cambio y la etapa del ciclo económico-empresarial en el que se encuentra el sector o el país), los factores sociales (distribución de la renta, la demografía, los cambios en el estilo de vida y el grado de bienestar social) y los factores legales (derechos sobre patentes y licencias, derechos de propiedad, leyes sobre contratación laboral, leyes sobre salud y seguridad laboral y los requisitos a la creación de empresas). A través de la Tabla 42 puede observarse pues, que sólo ciertos factores ecológicos como las leyes de protección ambiental, la regulación sobre el reciclaje de residuos y la preocupación sobre el calentamiento global gozan de cierta importancia, mientras que los factores tecnológicos en general son indiferentes o poco importantes.

Ilustración 57. Análisis comparativo de los factores de competitividad internacional de las empresas estudiadas

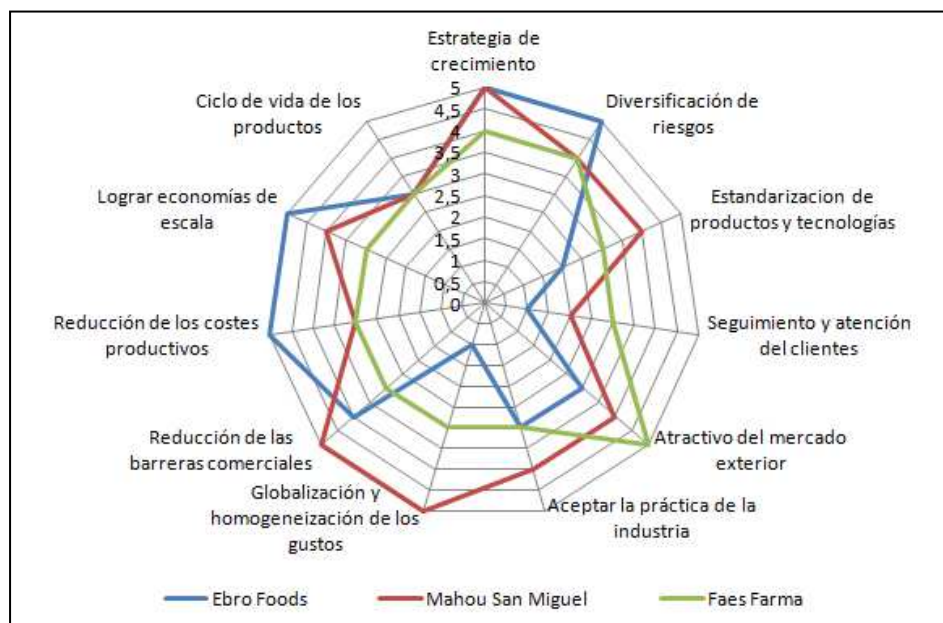


Fuente: Elaboración propia

Además de los anteriores factores que son generales de un país, se ha de estudiar y analizar la importancia que tienen los factores específicos de la industria a la que empresa pertenece, generadores de la competitividad internacional. Comparando las tres empresas estudiadas en la Ilustración 57 se puede generalizar que los factores de competitividad internacionales más importantes son: (1) la diferenciación del productos, (2) la calidad del producto, (3) la amplitud del portfolio de productos, (4) el acceso a materias primas, (5) la reputación corporativa, (6) la experiencia internacional y (7) la pertenencia a un *cluster*. Se aprecia pues, observando este análisis y el análisis de las ventajas de propiedad, que entre las tres empresas objeto de estudio existe una coherencia y relación directa.

Los motivos por lo que las empresas realizan su actividad internacional pueden ser numerosos y de diferente índole, según su situación y los objetivos a lograr. La Ilustración 58 nos hace ver que para las tres empresas objeto de estudio en este trabajo de investigación existen algunas pautas de comportamiento similar.

Ilustración 58. Análisis comparativo de los motivos por lo que internacionalizan las actividades las empresas estudiadas



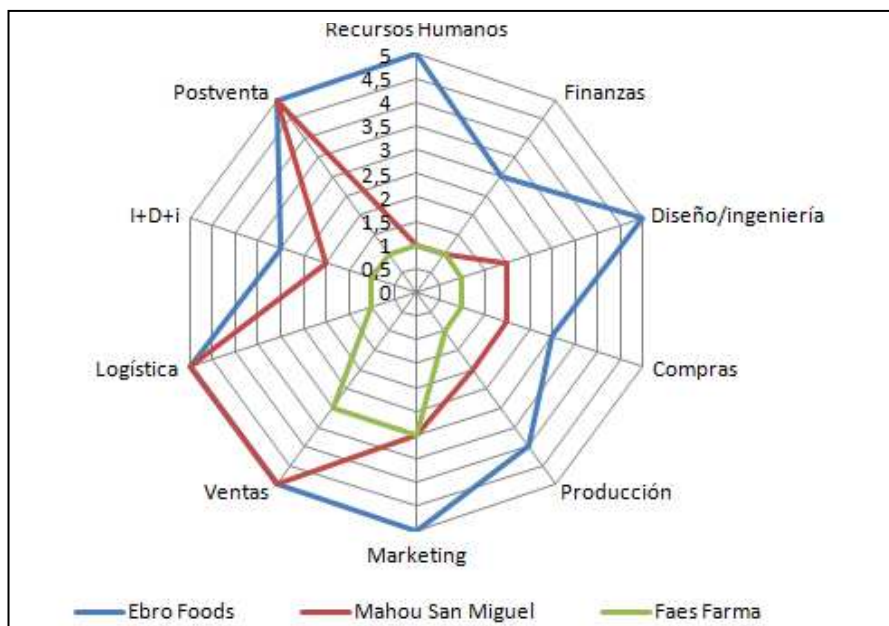
Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, entre los factores que más inciden en la internacionalización de sus actividades se encuentra la visión de la empresa ligada a la estrategia a largo plazo, en la que el crecimiento (interno o externo) tiene un gran peso. La diversificación de riesgos es el segundo de los factores que más influye en la decisión de internacionalizar sus actividades, ya que a través de inversiones en un mayor número de países, el riesgo asociado a cada uno de ellos es menor en

comparación con el total y la incidencia de un acontecimiento negativo sobre alguna inversión no tendría una gran repercusión sobre toda la empresa si se han diversificado bien las inversiones. Otros factores que pueden ser generalizados en gran medida son el atractivo del mercado exterior destino de la inversión, la reducción de las barreras comerciales y el logro de economías de escala.

Una de las consecuencias de la globalización y causas de la internacionalización de la empresa ha sido la desintegración de la cadena de valor. La empresa deslocaliza alguna actividad de dicha cadena en el área geográfica que considere más oportuna, con la intención de ganar en competitividad. En función del grado de internacionalización de la empresa, su cadena estará más o menos internacionalizada. La Ilustración 59 sirve para poder generalizar que a mayor tamaño de la empresa, mayor nivel de desintegración internacional de la cadena de valor. La empresa Ebro Foods, la mayor de las tres, es la que muestra un mayor grado de internacionalización de la cadena valor, mientras que Mahou San Miguel (la mediana de las dos) presenta un nivel algo inferior, aunque en las actividades de ventas, logística y postventa es equiparable al que presenta Ebro Foods. Por último, se puede apreciar que Faes Farma (la menor en tamaño de las tres) presenta niveles muy bajos de desintegración internacional, cuyas actividades más internacionalizadas son las ventas y el marketing.

Ilustración 59. Análisis comparativo de la desintegración de cadena de valor a nivel mundial de las empresas estudiadas



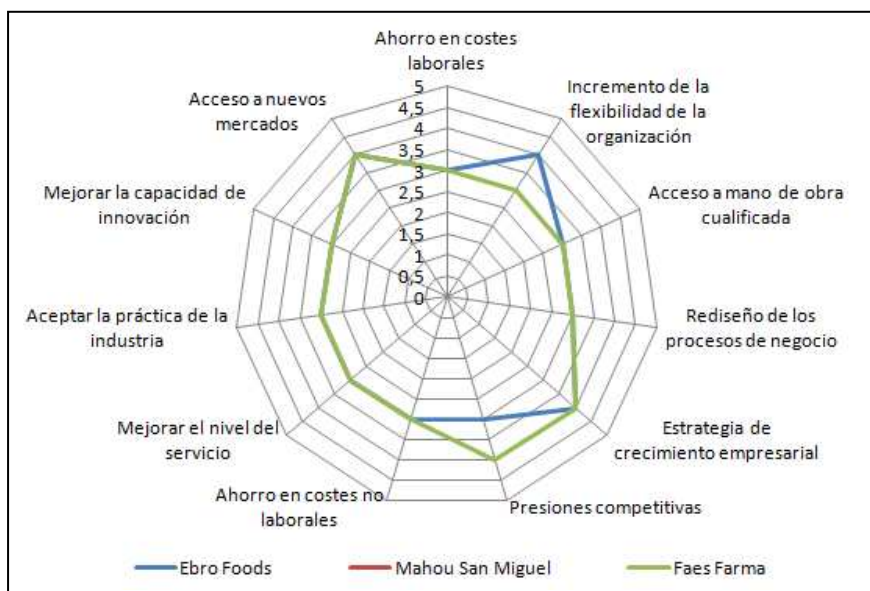
Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere al modo de entrada bajo un tipo de inversión directa extranjera específica, cada una de las empresas sigue una estrategia acorde con las características de sus respectivos mercados, aunque se obtienen una serie de patrones comunes. Por ejemplo, en lo que se refiere a las filiales, Ebro Foods las implanta en el exterior a medida que va adquiriendo experiencia previa mediante *international joint ventures* con empresas locales, pero siempre que sean actividades que ya realiza en España o en otros países, ya que para nuevos proyectos prefieren las *greenfield investment*. Esta opción para la empresa alimenticia comporta menor nivel de riesgos y la ejecutan en países donde la renta per cápita es baja y el consumo per cápita alto.

Por su parte, Mahou San Miguel no desarrolla una gran estrategia de filiales, ya que en su sector dominan los acuerdos comerciales con los competidores para aprovecharse cada empresa de la red de distribución de la otra. En el caso de establecer filiales, al igual que Ebro Foods, lo harán una vez hayan adquirido una notable experiencia internacional y en función del ciclo económico del país destino de la inversión, siendo controladas en las primeras fases por expatriados. En lo que difiere con la empresa alimenticia es en el establecimiento de una filial como nuevo proyecto, prevaleciendo la filial sobre la inversión en *greenfield investment*. Faes Farma sigue la misma dinámica que las dos empresas anteriores, ya que hasta que no tienen experiencia internacional no se plantea abrir filiales, a no ser que en el país destino de la inversión la empresa goce de una gran reputación y la marca que se comercialice sea reconocida mundialmente. Además, en los casos en que los proyectos sean de nueva creación en el exterior, la empresa farmacéutica al igual que Ebro Foods, se decanta por *greenfield investment*, siempre y cuando el país destino de la inversión proporcione gran seguridad jurídica. En la última de las estrategias de crecimiento orgánico, el *offshoring*, presenta un comportamiento más regular y generalizable (Ilustración 60), excepto en el caso de Mahou San Miguel. En el caso del sector cervecero, el *offshoring* no es una práctica habitual, dada la elevada importancia del coste logístico en el coste final del producto y la importancia de la conexión local de la marca con sus consumidores. Dicho esto, algunos grandes cerveceros mundiales sí están centralizando a nivel mundial y haciendo *offshoring* en algunas actividades de soporte y administrativas, como compras, finanzas, sistemas, etc., para reducir costes laborales, aprovechar las economías de escala y asegurar que se aplican las mejores prácticas. Analizando pues, solamente Ebro Foods y Faes Farma se observa un patrón muy común en cuanto a los factores que motivan la realización de esta inversión en el exterior y que la empresa decide internalizar en lugar de llevar a cabo el *outsourcing* (véase Ilustración 60). Todos los factores tienen la misma importancia comparando ambas empresas, excepto el

incremento de la flexibilidad de la organización que tiene mayor importancia para la empresa alimenticia y las presiones competitivas, que incide más sobre la decisión de *offshoring* sobre la empresa farmacéutica.

Ilustración 60. Análisis comparativo de las razones que llevan a realizar *offshoring* por parte de las empresas estudiadas



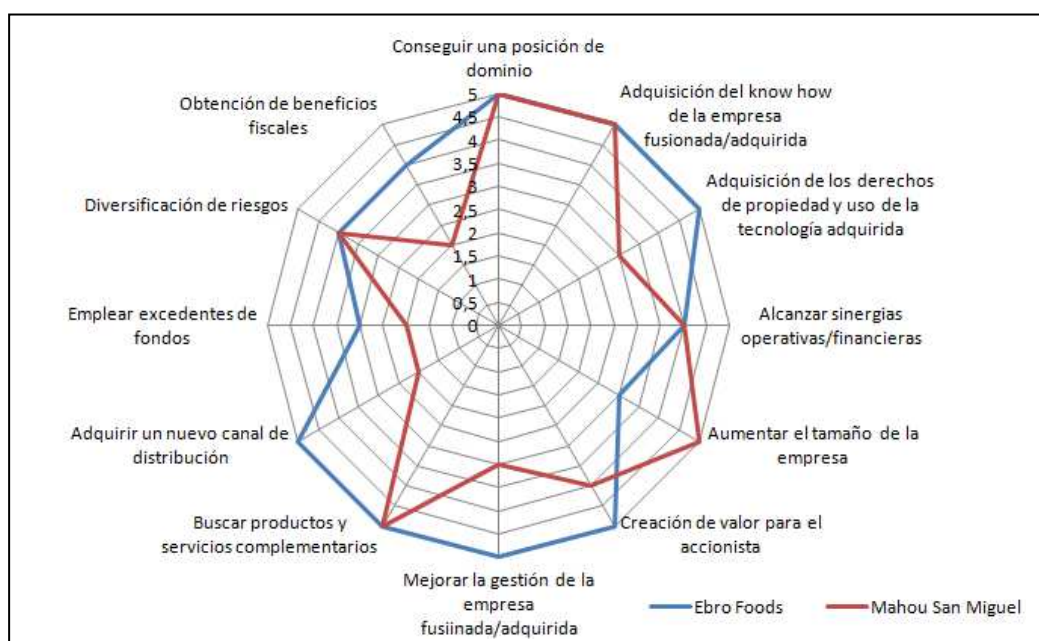
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en lo que a las estrategias de crecimiento inorgánico se refiere, aparecen las *international joint ventures*. En el caso de Ebro Foods, este modo de entrada es muy común para lograr alcanzar un conocimiento sobre el mercado destino de la inversión como paso previo a la adquisición de la compañía con la que hizo la alianza internacional, la cual debe tener una importante cuota de mercado. Además, el socio debe tener una cultura empresarial similar a la de Ebro Foods, intentando lograr un amplio consenso en materia de estrategia y cultura operativa. El rendimiento de tal alianza internacional depende en mayor medida de la complementariedad de los productos y de una gestión consensuada entre las partes implicadas, basadas en una relación *win to win*. Para Mahou San Miguel, el desarrollo de una estrategia de entrada basada en *international joint ventures* se asienta en el potencial de crecimiento de la empresa junto con el potencial de crecimiento del consumo de cerveza. Al existir una gran concentración empresarial en el sector cervecero, las posibilidades de realizar este tipo de alianza estratégica son pocas, pero se centran en conseguir acuerdos con pequeñas empresas con gran potencial de crecimiento. Al igual que Ebro Foods, un mayor rendimiento de la *international joint ventures* depende de la complementariedad de los productos y de una buena gestión consensuada, siendo claves para alcanzar sinergias

(productivas, financieras y comerciales). Mahou San Miguel comparte la idea de la empresa alimenticia en encontrar un socio que comparta con ellos una cultura y unos valores muy similares. Por último, la empresa farmacéutica Faes Farma apuesta también por una empresa local, pero en este caso prefiere una empresa con la que ya tienen o hayan tenido una relación positiva. La empresa farmacéutica prioriza la búsqueda de un socio que comparta su cultura empresarial y que coincida además en su visión y estrategia para el mercado en cuestión, además cómo no, que sus portfolios de productos puedan ser complementarios y les aporte valor a la empresa conjunta.

Por último, el modo de entrada basado en fusiones y adquisiciones no es seguido por todas las empresas por igual. Al igual que se podría distinguir una relación entre tamaño empresarial y desintegración internacional de la cadena de valor, se puede observar una relación entre tamaño empresarial y realización de fusiones y adquisiciones. El mayor número de operaciones corresponde a Ebro Foods, mientras que Mahou San Miguel sólo tiene la operación de su propia fusión y Faes Farma no cuenta con ninguna en la actualidad desde la adquisición en Portugal de los Laboratorios Vitoria en 1943. Con ello, la Ilustración 61 pone de manifiesto que los principales motivos para realizar una fusión o adquisición internacional son: (1) conseguir una posición de dominio, (2) adquisición de *know-how* de la empresa fusionada/adquirida, (3) la búsqueda de productos y servicios complementarios, (4) la creación de valor para el accionista y (5) el alcance de sinergias.

Ilustración 61. Análisis comparativo de los objetivos en la realización de F&A por parte de las empresas estudiadas



Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a la toma de decisiones, a las estrategias de gestión de los recursos, y a las actividades de control de las inversiones directas extranjeras que la matriz ejerce sobre tales, se puede obtener un cierto patrón de comportamiento entre las tres empresas, a pesar de las características propias de los sectores en lo que desarrollan su actividad. Por ejemplo, en las tres empresas la toma de decisiones y la línea estratégica a seguir en toda la organización tiene lugar en la matriz, en España, para posteriormente ser implantadas en las diferentes localizaciones donde la empresa tiene inversiones. Estas decisiones estratégicas que afectan a la dirección de la empresa, la gestión de los recursos y a los planes de marketing entre otros, se desarrollan mediante estrategias internacionales (finanzas), estrategias transnacionales (marketing) o estrategias multidomésticas (recursos humanos) en el caso de Ebro Foods; mientras que en los casos de MSM y Faes Farma sus estrategias en la mayoría de las áreas de la empresa es global dada la idiosincrasia de sus respectivos sectores, mostrando cierta adaptación al mercado mediante estrategias multidomésticas en las áreas comerciales y de marketing. Para que las estrategias se ejecuten eficientemente en todas las unidades internacionales de la empresa y se consigan los resultados esperados, las tres empresas se decantan por actividades de control, siendo solo MSM la que ejecuta una socialización por medio de expatriados. Tales expatriados provienen de la matriz para cuestiones financieras, donde su conocimiento de la empresa y la experiencia internacional son claves para controlar las filiales y las IJV. En el caso de Ebro Foods, los expatriados tienen un perfil emprendedor con el fin de desarrollar las *greenfield investments*, mientras que Faes Farma no tiene expatriados.

CAPÍTULO 8

Conclusiones generales, implicaciones y líneas futuras de investigación

8. Conclusiones generales, implicaciones, limitaciones y líneas futuras de investigación

8.1. Conclusiones y contribuciones de la investigación

8.1.1. Conclusiones y contribuciones vinculadas a la revisión teórica

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es el de dotar de un campo conceptual que mejore el que proporciona el paradigma ecléctico para analizar el proceso de internacionalización de la empresa y su consideración dentro de la estructura económica internacional. La revisión de la literatura, la evidencia empírica contrastada en este trabajo, así como la interacción con diversos directivos de las empresas analizadas, sugieren que existen posibilidades de mejora en los planteamientos propuestos por Dunning (1974, 1981, 1988a, 1991b).

Una de las importantes mejoras a los planteamientos de Dunning se centra en las posibilidades de extensión de su paradigma ecléctico, por lo que desde el presente trabajo se llama a tener en cuenta inversiones tales como *offshoring*, *greenfield investments*, *international joint ventures* y las fusiones y adquisiciones internacionales en el marco conceptual de la internacionalización de empresas bajo inversión directa extranjera. Por ello mismo, tras los planteamientos desarrollados y el análisis de los resultados de las investigaciones cuantitativa y cualitativa, el lector podrá contrastar en los siguientes apartados de forma resumida las principales conclusiones tanto del trabajo de revisión de la literatura existente hasta la fecha como del exhaustivo estudio cuantitativo como cualitativo. De esta manera, el punto 8.1.1. aborda las principales conclusiones derivadas de la revisión de la literatura; el apartado 8.1.2. muestra los principales hallazgos de la evidencia empírica de las empresas multinacionales españolas, mientras que la sección 8.1.3. expone de manera resumida las conclusiones derivadas de la observación directa de la realidad empresarial mediante los estudios de caso.

En línea con los estudios de Guisinger (2001), se plantea la extensión del “modelo OLI” a uno más completo que incluya las distintas formas de inversión. Al igual que Guisinger, se incorporan las diferentes maneras que reviste la inversión bajo la letra “M”, del inglés “modes

of entry”, haciendo referencia a las ventajas que proporciona cada tipo de inversión (modo de entrada). No se incluye la letra “A” del inglés “*adjustment*”, puesto que ello se refiere a la estrategia, factor que tiene que ser considerado en cada uno de los pasos que debe seguir una empresa hasta completar la secuencia de internacionalización propuesta por Dunning y extendida en este trabajo. Por lo tanto, dados los numerosos estudios acerca de los diferentes modos de entrada (Casson, 1987; Jensen, 1988; Chuliá y Beltrán, 1999; Hitt *et al.*, 2001; Subramaniam y Venkatraman, 2001; Lieberman, 2004; Engardio y Einhorn, 2005;), se defiende una extensión del paradigma ecléctico, que a través de su “modelo OLI” no es capaz de explicar verazmente la realidad empresarial internacional. Dados los plantamientos de Dunning, este trabajo de investigación defiende y desarrolla una actualización del “Modelo OLI”, debiendo contemplar la nueva realidad económico-empresarial, dando lugar al “Modelo OLIM”. Este modelo incluye las ventajas competitivas explicadas por Dunning añadiendo las diferentes formas de inversión existentes y las ventajas que cada una proporciona para la empresa, que el autor británico no considera oportunas introducir, pero que tras la exhaustiva revisión de la realidad empresarial, se concluye que sí que deben ser incluidas.

Para incluir la estrategia en el paradigma, como se ha mencionado anteriormente, se debe analizar cada paso y cada acción de la empresa, ya que la estrategia es el “punto de unión” entre empresa y entorno. Por lo tanto, al contrario que los planteamientos de la corriente estratégica de la empresa, la estrategia debe ser considerada una variable interna que influye tanto en la elección de las ventajas de propiedad y en las ventajas de internalización, como en las ventajas de localización. Cada decisión (planes de acción) que se toma en la empresa es parte de la estrategia que lleva a cabo, entrando en un bucle causa-efecto de la actividad empresarial: ¿son las actividades causa o efecto de las estrategias? Esta línea tan delgada no permite considerar la estrategia de la empresa como un factor independiente y aislado, sino que engloba a toda la empresa, en cada actividad y en todo momento, es decir, es inherente a cada paso o condición necesaria para que el paradigma ecléctico se formule bajo el enfoque estructura-estrategia-organización-estrategia. A la hora de repasar cada eslabón del “Modelo OLIM” se observa que cada uno de los pasos que la empresa multinacional debe seguir en su proceso de internacionalización está justificado. En primer lugar, para que una empresa exista, compita y sobreviva en el mercado nacional los recursos son fundamentales, a la vez que la tecnología tiene su importancia en función del sector en el que la empresa se encuentra. Mientas tanto, la reputación es un factor cada vez más importante para competir a nivel nacional e internacional, que junto con las capacidades y rutinas justifican las aproximaciones teóricas a la internacionalización de la empresa desde los intangibles, quedando patente su

importancia en el caso español. En segundo lugar, una vez alcanzadas tales ventajas competitivas, estas mismas deben de ser internalizadas por la empresa, ya que dada su importancia no pueden ser externalizadas a otras empresas. Sólo serán externalizadas aquellas actividades de la cadena de valor que no generen valor añadido para la empresa, mientras que se penetran a nuevos mercados internacionales por medio de tales actividades generadoras de valor.

En tercer lugar, identificadas las ventajas competitivas y decididas las actividades que han de internalizarse de manera rentable, se debe de elegir el país destino de la inversión. En función del país, la importancia de los factores de localización será diferente. Por ejemplo, en el caso español ha habido dos regiones geográficas que han sido las principales receptoras de inversión directa extranjera y dos factores clave ligadas a cada una de ellas. En primer lugar, el área latinoamericana ha sido la principal región en donde las empresas multinacionales españolas se han internacionalizado, debido sobre todo a las políticas de liberalización y privatizaciones de las economías de la región, que junto con la cercanía cultural, han motivado a la empresa española a expandir sus actividades por esta región. Este factor psicológico ha sido primordial para que las empresas españolas ganasen competitividad internacional (tamaño, economías de escalas, capacidad financiera, experiencia internacional, reputación...) con el objetivo de entrar posteriormente en otros mercados, como el norteamericano y el europeo. La preferencia de invertir en la región latinoamericana cambió en el año 2000 por motivo de un factor económico: la entrada en funcionamiento de la moneda única, el euro. Desde entonces, los países de la Eurozona, junto con otros importantes países no pertenecientes pero sí integrantes de la Unión Europea (como el caso del Reino Unido), han sido los principales receptores de la inversión directa española. Además, si se analizan todas y cada una de las inversiones realizadas por las empresas multinacionales españolas, se observa la gran variedad de inversiones realizadas, abarcando todos y cada uno de los modos de entrada en el conjunto de todos los países: filiales (Latinoamérica), *offshoring* (países del este de Europa), *greenfield investments* (Oriente Medio), *international joint ventures* (China) y fusiones y adquisiciones (Brasil).

Por lo tanto, en un primer acercamiento, queda totalmente justificada la incorporación de los modos de entrada al proceso de internacionalización planteado por Dunning mediante su "Modelo OLI", con lo que se debería hablar de "Modelo OLIM" para explicar el proceso de internacionalización de las empresas mediante inversiones directas extranjeras. Con esta extensión, se introducen en el modelo las distintas estrategias de entrada a un mercado

internacional: (1) filiales, (2) *offshoring*, (3) *greenfield investments*, (4) *international joint ventures* y (5) las fusiones y adquisiciones internacionales.

El paradigma de la producción internacional (Dunning, 1988) también se ve afectado por las nuevas tendencias y formas que pueden tener las inversiones directas extranjeras, por lo que se propone un nuevo campo conceptual basado en las actividades de valor añadido. La gran revisión teórica y empírica, y la observación de la realidad empresarial hacen pensar en que hoy en día las empresas no internacionalizan sus actividades en función de la movilidad o inmovilidad de los recursos, sino que lo hacen en base a sus recursos y capacidades, que posteriormente pueden ser caracterizados como móviles e inmóviles, dando lugar a diferentes modos y causas de internacionalización. Paralelamente, la desintegración de la cadena de valor de las grandes empresas y posteriormente a su vez de pequeñas y medianas empresas, se ha dado como consecuencia de estrategias *downsizing*, en las que las empresas buscan una mayor eficiencia, flexibilidad, reducción de costes y aumentos de rentabilidades. La elección entre qué actividad de la cadena de valor se externaliza y cuál no se hace en base al valor añadido que tal actividad aporta a la empresa. Aquellas actividades sin valor añadido o con tasas bajas de valor añadido serán externalizadas a otras empresas. A partir de entonces, el planteamiento es el mismo hasta llegar a las ventajas competitivas, a las que a las anteriormente mencionadas (de propiedad, de internalización y de localización) hay que añadir las ventajas de cooperación, obtenidas por la realización de acuerdos contractuales sin inversión (licencias y franquicias entre otras), *international joint ventures* y operaciones de fusión y adquisición. Éstas generan ventajas competitivas en base a la adquisición de información y *knowledge* de la empresa con la que se realiza la alianza, o de la empresa que se ha adquirido o con la que se haya realizado una operación de fusión, aunque en ocasiones este tipo de estrategias es necesario para poder “salvar” simplemente una barrera de entrada. Con todo ello, la extensión de tal paradigma termina con la inclusión de los modos de entrada, la elección entre un tipo u otro en función de las características de las empresas, de la industria y de los países. Características que están influidas por las instituciones, ya sean públicas o privadas, nacionales o supranacionales, que fijan las reglas de juego para las empresas y que potencian la realización y atracción de las inversiones directas extranjeras, aunque en algunos casos también las dificulta.

Ante las críticas que Dunning recibió por la falta de dinamismo existente en sus planteamientos, se introduce la estrategia como elemento dinamizador del campo conceptual donde se desenvuelve la empresa. La estrategia no es más que la forma que tiene la empresa

de adaptarse al entorno, y si el entorno cambia la entidad debe cambiar y evolucionar, ya que de lo contrario su supervivencia se vería en peligro. Esa adaptación la consigue la estrategia, implicando para ello a las áreas de la empresa que sean necesarias. Este elemento dinamizador se ha visto reforzado por la implicación de las consecuencias que tiene para la empresa la realización de acuerdos comerciales, *international joint ventures* y fusiones y adquisiciones, consecuencias que se darán en un momento del tiempo posterior a su realización. Estos planteamientos están justificados matemáticamente a través de los procesos estocásticos y, más concretamente, por medio de las cadenas de Markov.

Para finalizar, la revisión teórica realizada implica también una serie de contribuciones a las teorías de internacionalización que están basadas en procesos secuenciales. En base a los planteamientos de la Escuela de Uppsala y a las conclusiones de los estudios de casos que se tratarán posteriormente, se contribuye a completar los estudios de Root (1987). Para ello, las inversiones del tipo *offshoring* y *greenfield investment* se introducen en la matriz explicativa de los procesos de internacionalización de las empresas basadas en “tiempo” y en “riesgo”. También, y más relevante conceptual y empresarialmente hablando, se incluye la posibilidad de adquirir y fusionarse con una empresa nacional para acortar el proceso a través de la adquisición de ventajas competitivas internacionales de la empresa nacional que se adquiere o con la que lleva a cabo la fusión.

8.1.2. Conclusiones y contribuciones vinculadas a la investigación empírica

Gracias a la investigación empírica que se ha realizado sobre una muestra de la población de las empresas multinacionales españolas, se ha podido obtener una serie de factores que influyen directamente sobre la elección de un tipo u otro de inversión directa extranjera, siendo en la mayoría de los casos factores internos diferentes, aunque algunos de ellos se repiten, como el tamaño de la empresa, la presencia de capital extranjero o la experiencia internacional previa. Estos factores han sido considerados tras una exhaustiva búsqueda de información en numerosos estudios publicados a nivel internacional por académicos e investigadores de la economía y de la dirección de la empresa. Todos ellos han sido incluidos en diversas preguntas en el cuestionario enviado y que fue respondido correctamente por las 166 empresas multinacionales españolas objeto de estudio de esta tesis. Por lo tanto, de acuerdo con las variables tenidas en cuenta que mayor efecto pudieran tener sobre las diferentes formas bajo las cuales se puede revestir la inversión directa extranjera, las hipótesis determinadas en el capítulo 5 y las respuestas de las empresas multinacionales españolas al

cuestionario emitido, los resultados del estudio empírico puede verse de manera resumida en la Tabla 43.

Tabla 43. Resultados del análisis cuantitativo de la investigación

| Hipótesis | Denominación | Decisión | Comentario |
|-----------|---|----------------|---|
| 1 | La transferencia desde la matriz de activos no específicos influirá positivamente en la realización de la inversión conocida como <i>offshoring</i> . | Aceptar | Las empresas multinacionales españolas internacionalizan sus activos no específicos mediante inversiones <i>offshoring</i> en lugar de externalizar tales actividades a otras empresas. |
| 2 | El mayor endeudamiento de una empresa influye positivamente a la hora de acudir al <i>offshoring</i> como modo de entrada a un mercado internacional. | Aceptar | Las empresas multinacionales españolas más endeudadas afrontan en mayor medida la deslocalización de sus actividades mediante <i>offshoring</i> que aquellas empresas más saneadas. |
| 3 | A mayor apertura hacia el exterior, la empresa dedicará más recursos a la inversión directa <i>offshoring</i> . | No concluyente | No se puede afirmar o negar que una mayor apertura de la empresa multinacional española favorezca la realización del <i>offshoring</i> . |
| 4 | La experiencia previa obtenida con las exportaciones influye positivamente en la realización de las inversiones denominadas <i>offshoring</i> . | No concluyente | No se puede afirmar que el proceso secuencial de obtención de experiencias y conocimientos previos a la inversión en <i>offshoring</i> en forma de exportaciones influye de manera positiva a la realización de esta práctica. |
| 5 | El mayor dinamismo en el sector influirá positivamente en la internacionalización de las actividades de I+D+i de la cadena de valor bajo <i>greenfield investment</i> . | Aceptar | Las empresas multinacionales españolas realizan en mayor medida inversiones <i>greenfield</i> cuando el mercado nacional se encuentra en fase de expansión, dedicando los beneficios nacionales a inversiones en el exterior. |
| 6 | Las empresas recurren a <i>greenfield investments</i> para internacionalizar sus actividades de I+D+i en aquellas regiones culturalmente más distantes a las de origen. | Aceptar | Las empresas multinacionales españolas se internacionalizan mediante la implantación de <i>greenfield investment</i> a medida que la distancia cultural del país destino con España sea mayor, en materia de innovación y desarrollo. |
| 7 | La inversión en innovación y desarrollo previa acumulada influye positivamente en la decisión de la empresa de entrar en un nuevo mercado internacional mediante <i>greenfield investment</i> para realizar actividades de I+D+i. | Rechazar | Las empresas multinacionales españolas que invierten en actividades de I+D+i en España no transfieren tales actividades al exterior, sino que crean las <i>greenfield investment</i> para desarrollar nuevas actividades. |
| 8 | La presencia de accionistas internacionales en el capital social de las empresas multinacionales influye de manera positiva a la hora de realizar <i>International Joint Ventures</i> . | Aceptar | Las empresas multinacionales españolas con presencia internacional en su accionariado, consejo de administración y muy posiblemente con directores generales extranjeros, es más proclive a realizar IJV. |
| 9 | Las empresas con una mayor inversión en actividades de I+D+i influirá negativamente en la realización de una <i>international joint ventures</i> . | No concluyente | No se puede afirmar o negar que las empresas multinacionales españolas que inviertan en mayor proporción en I+D+i realicen una mayor número de IJV, por lo que no se puede saber si buscan en tales alianzas <i>knowledge</i> . |
| 10 | La participación en una asociación exportadora incrementará la probabilidad de la empresa de realizar una <i>international joint venture</i> . | Aceptar | La presencia de las empresas multinacionales españolas en asociaciones de exportación reporta a las mismas unos conocimientos, experiencia y red de contactos previos que influye positivamente en la realización de IJV. |
| 11 | La probabilidad de realizar una <i>international joint venture</i> aumentará a medida que la empresa tenga mayores beneficios procedentes del exterior. | Aceptar | La empresa multinacional española que tiene una mayor apertura al exterior invierte en mayor medida en IJV que las que tienen menor apertura, tratando de incrementar y fortalecer su posición internacional. |
| 12 | Las empresas con presencia internacional en su accionariado tendrán más probabilidades de realizar una operación de fusión y/o adquisición internacional. | Aceptar | Las empresas multinacionales españolas con presencia internacional en su accionariado, consejo de administración y muy posiblemente con directores generales extranjeros, es más proclive a realizar este tipo de inversión, ya que su aversión al riesgo será menor. |
| 13 | La experiencia internacional previa de la empresa multinacional es un factor positivo a la hora que ésta se decida por una operación de F&A internacional. | Aceptar | Las empresas multinacionales españolas con mayor experiencia internacional realizan en mayor medida F&A internacionales, dado su alto conocimiento de los mercados internacionales. |
| 14 | A mayores beneficios procedentes del exterior, la empresa decidirá reinvertir tales beneficios en operaciones F&A internacional. | Aceptar | Las empresas multinacionales españolas que tienen una mayor tasa de apertura al exterior, deciden reinvertir sus beneficios en F&A internacionales para fortalecer su posición competitiva internacional. |
| 15 | La empresa que se caracteriza por ser familiar tiene menos probabilidades de entrar a nuevos mercados internacionales mediante F&A internacionales. | No concluyente | No se puede afirmar o negar que las empresas multinacionales españolas familiares realicen en mayor o menor proporción fusiones y/o adquisiciones internacionales que las empresas no familiares. |
| 16 | A menor distancia cultural entre el país emisor y el país receptor de la inversión, la empresa decidirá entrar en los mercados internacionales bajo F&A internacionales. | No concluyente | No se puede afirmar o negar que la distancia cultural sea un factor relevante para las empresas multinacionales españolas a la hora de tomar la decisión de entrar en un mercado internacional mediante fusiones o adquisiciones. |

Fuente: Elaboración propia

La práctica del *offshoring* por parte de las empresas multinacionales españolas no está influida por el lugar de residencia de la empresa ni por la pertenencia a ningún sector económico, aunque sí se aprecian diferencias en función del tamaño de la empresa. En el caso español se observa que las empresas de mayor tamaño son aquellas que en mayor medida llevan a cabo deslocalizaciones de sus actividades a otros países mediante inversiones, desarrollando en más ocasiones el *offshoring*. En los resultados empíricos obtenidos se aprecia que la transferencia de activos no específicos o intangibles tiene un impacto positivo en la realización de *offshoring* en las empresas españolas. Las multinacionales españolas que han desarrollado y potenciado durante años la mejora de sus activos no específicos realizan en mayor medida esta práctica incluso cuando tales activos deben de ser internalizados, a pesar de que la reputación de la empresa pudiera estar expuesta a críticas por el número de empleos destruidos en España que lleva tal deslocalización. El desarrollo del *offshoring* ya no se encuentra ligado exclusivamente a activos tangibles o específicos, sino que cada vez con más frecuencia las empresas españolas involucran activos intangibles o no específicos en las inversiones *offshoring*. Una de las razones por las que las empresas españolas deslocalizan sus actividades en el exterior está ligada al nivel de endeudamiento que las éstas soportan.

Las deslocalizaciones se han desarrollado en paralelo al *downsizing*, buscando menores costes productivos en el país destino de la inversión. El caso español estudiado muestra que a mayor nivel de endeudamiento, mayor probabilidad de que la empresa internacionalice parte de su actividad a otro país mediante *offshoring*, por lo que podría considerarse que las empresas se ven obligadas a reducir sus costes productivos con el fin de cumplir con sus obligaciones crediticias. Además, tal planteamiento de la reducción de costes queda sostenido con el análisis descriptivo realizado de los resultados, donde se pudo ver que el principal factor a la hora de realizar *offshoring* por parte de las empresas españolas es la reducción de costes (laborales y no laborales). A pesar de ello, las razones de la práctica del *offshoring* entre las empresas españolas están cambiando a favor de la búsqueda de mano de obra cualificada, siguiendo la tendencia de las empresas de las principales economías occidentales.

Otra de las conclusiones ligada a las inversiones *offshoring* descansa sobre la reinversión de los beneficios procedentes del exterior, beneficios que aunque se reinviertan en la empresa en sus propias actividades internacionales, en el caso español no puede afirmarse que parte de los mismos vayan a la propia práctica del *offshoring*. Del mismo modo, la experiencia previa acerca del mercado al que quiere internacionalizarse con mayor intensidad que reportan las exportaciones no es influyente para hacer más o menos *offshoring*. Entre los motivos que

llevan a las empresas multinacionales españolas a deslocalizar sus actividades mediante *offshoring* destacan: los ahorros en costes laborales, las presiones competitivas, la propia estrategia de crecimiento de la empresa y el acceso a nuevos mercados y a mano de obra cualificada.

Para el caso de la empresa multinacional española, la pertenencia a una región u otra de la geografía española no tiene incidencia alguna a la hora de realizar una *greenfield investment*, así como el tamaño de la empresa, por lo que no existen diferencias apreciables entre las grandes empresas y las pequeñas y medianas empresas. Del mismo modo, la inversión en plantas de nueva creación no se ve condicionada por la pertenencia a una industria u otra. No obstante, el crecimiento de la industria o sector sí que tiene un impacto sobre las *greenfield investments*. Si se atiende al dinamismo característico de la industria nacional en el momento de internacionalizar la empresa bajo una *greenfield investment*, la empresa multinacional española reacciona de forma negativa ante un momento recesivo de la economía nacional, influyendo negativamente ante la decisión de penetrar en otro país bajo la modalidad de *greenfield investment* en actividades de I+D+i. Esto quiere decir que en los momentos de mayor estabilidad o expansión de la economía española, la empresa multinacional española realiza en mayor medida inversiones *greenfield*. Observando la realidad que nos rodea, la empresa española realizó un mayor número de *greenfield investments* durante el crecimiento económico experimentado desde la mitad de la década de los noventa hasta inicios del año 2008.

Por otro lado, un factor que pudiera pensarse desde un principio como clave a la hora de que las empresas españolas enfrentasen su internacionalización bajo esta modalidad de inversión directa extranjera es la distancia cultural existente con el país destino de la inversión. Según los resultados obtenidos, se está en lo cierto afirmando que las empresas multinacionales españolas desarrollan en mayor medida actividades de innovación y desarrollo en países culturalmente más lejanos. Este comportamiento puede justificarse en ciertas barreras a la entrada de capitales extranjeros que los gobiernos de los países destino de la inversión española tengan sobre la entrada de inversiones extranjeras, como por ejemplo un marco legal poco sólido que no proteja adecuadamente a las tecnologías, patentes o derechos de propiedad de las empresas y a los menores costes productivos que el país destino ofrece. Con ello, se ganaría en competitividad internacional, transfiriendo los resultados de las actividades de I+D+i de los países objeto de inversión a la matriz y a otros países, por lo que las empresas españolas no transfieren actividades de I+D+i a través de sus inversiones tipo *greenfield*.

Además de los comentados anteriormente, según los datos del análisis descriptivo, en el caso de que se ponga atención sobre la experiencia internacional previa acumulada, los datos muestran que las empresas necesitan una mayor experiencia en el caso de inversiones del tipo *greenfield investment*, mientras que no es necesaria tanta experiencia en el caso de las operaciones de fusión y/o adquisición.

En lo que se refiere al primero de los crecimientos inorgánicos, la entrada a un nuevo mercado extranjero por parte de las empresas multinacionales españolas bajo *international joint ventures* no está influenciada por la localización de las mismas en el territorio nacional, no habiendo diferencias significativas entre las distintas regiones españolas, así como su pertenencia al sector primario, secundario o terciario de la economía española. No obstante, lo que sí que marca una mayor o menor propensión a realizar este tipo de inversión son los factores de localización de los países receptores de la inversión española. De acuerdo con las afirmaciones de las empresas encuestadas, Latinoamérica es donde se desarrolla un mayor número de alianzas estratégicas de este tipo, seguida por Europa y la región Asia-Pacífico.

La evidencia empírica nos muestra que la empresa multinacional española de mayor tamaño realiza en mayor medida que las pequeñas y medianas empresas este tipo de inversión. Además del tamaño, la existencia de capital extranjero en el accionariado de la empresa multinacional española es un factor clave que influye de manera positiva en la realización de una *international joint venture*. Este comportamiento se justifica en que las empresas extranjeras que controlan cierto porcentaje del capital social de empresas españolas sitúan en los consejos de administración y de la dirección a personas de su confianza que desplazan desde el país origen de la inversión o de otro tercer país. La experiencia internacional previa de estos expatriados, su contacto directo con otras culturas y su menor aversión al riesgo entre otras características, empujan a las empresas españolas a invertir en otros países y a expatriar a sus mejores empleados. Por otro lado, los resultados obtenidos en este trabajo de investigación consideran que la pertenencia a una asociación exportadora es un factor que impulsa la creación de *international joint ventures* por parte de las empresas españolas, en base a la adquisición de experiencia previa vía exportaciones y a la red de contactos internacionales que se puede adquirir perteneciendo a tal asociación. Estos resultados no hacen sino señalar la importancia de la experiencia internacional previa en la realización de inversiones que comprometen más recursos que los modos de entrada analizados anteriormente, ya que la pertenencia a un consorcio de exportación aumenta la probabilidad de acceder a otros mercados y la posibilidad de entablar relaciones con empresas del sector

destino para realizar acuerdos o alianzas. Otro factor destacable por su impacto positivo en la realización de *international joint ventures* por parte de las empresas multinacionales españolas es la obtención de beneficios procedentes del exterior. Esto muestra que con una mayor tasa de apertura al exterior, la empresa española viendo los buenos rendimientos obtenidos por las inversiones actuales, se anime a comprometer mayores recursos a nivel internacional, en este caso mediante *international joint ventures*.

Como es bien sabido, en la realización de una *international joint venture* la empresa compromete recursos y aporta a la nueva empresa activos, como por ejemplo aquellos ligados a la innovación y al desarrollo. En el caso de la empresa española, no se está en condición de confirmar que las mismas transfieran actividades de I+D+i desarrolladas en suelo español. A pesar de que no se transfieran tales actividades en gran medida, sí que son internacionalizados y comprometidos otra serie de activos en la nueva empresa creada. Estos activos son optimizados por las empresas españolas siguiendo diferentes estrategias, dependiendo estas del socio, del país destino de la inversión y de los activos transferidos. La búsqueda del socio idóneo sí que es un factor relevante para cualquier empresa y para la empresa española en particular, en la que el incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del socio es la principal dificultad a la hora de gestionar una *international joint venture*. Por ello, para tratar de contrarrestar en mayor medida este problema y el posible comportamiento oportunista de su socio, las empresas multinacionales españolas prefieren tener el control dominante sobre la alianza estratégica.

Para finalizar las conclusiones sobre las inversiones directas extranjeras que las empresas multinacionales españolas realizan, se pone la atención sobre los resultados obtenidos en las operaciones de fusión y adquisición internacional. En primer lugar, la localización de la empresa dentro la geografía española y la pertenencia a uno u otro sector económico no influyen a la hora de invertir en este tipo de operación, no existiendo pues una concentración geográfica poniendo en relieve que los factores de localización del país origen de la inversión no son determinantes para seleccionar este modo de entrada. No obstante, al igual que en el otro tipo de crecimiento inorgánico, el tamaño tiene una importante incidencia sobre la realización de este tipo de operación. En el caso español, se puede afirmar que las grandes empresas tienen más posibilidades de realizar este tipo de inversión dado que tienen un mayor acceso a financiación, unos ingresos mayores y una mayor acumulación de activos que las pequeñas y medianas empresas. Además de este factor, los resultados muestran que la presencia de inversores extranjeros en el capital social de la empresa matriz influye

positivamente en la decisión de realizar una fusión o adquisición internacional. Del mismo modo que en las *international joint ventures*, la incorporación al consejo de administración y a otros puestos directivos de expatriados por parte de la empresa socia repercute positivamente sobre la empresa española, dotándola de una visión más internacional, de experiencia internacional acumulada previa, de conocimiento sobre los mercados internacionales y de una menor aversión al riesgo para acometer estas operaciones. Esto supone que la empresa multinacional española expanda sus negocios fuera de las fronteras nacionales, consolidando o fortaleciendo su posición en los mercados internacionales.

Por su parte, la experiencia internacional previa de la empresa española en los mercados exteriores tiene un impacto positivo sobre la toma de decisiones al internacionalizar sus actividades mediante formas en las que cada vez comprometa mayores recursos. De la misma manera, la obtención de beneficios exteriores hace que la empresa reinvierta los mismos en otras inversiones internacionales, como en este tipo de operaciones. Los rendimientos obtenidos en los mercados internacionales consolidarán la posición de la empresa en ellos y la animará a intentar conseguir mayores rendimientos por medio de nuevas inversiones. A pesar de la creencia de que las empresas familiares acometen en menor medida este tipo de operaciones a nivel internacional, los resultados obtenidos no pueden confirmar o negar tal creencia dado que no son concluyentes, de la misma forma que el impacto de la distancia cultural sobre la elección de este modo de entrada en los mercados internacionales.

A la hora de llevar a cabo una fusión y/o adquisición, el principal motivo de la empresa multinacional española es la consecución de una posición de dominio rápidamente, por delante de la consecución de sinergias operativas y financieras, el aumento del tamaño de la empresa, la diversificación de riesgos, la adquisición del *know-how* de la empresa fusionada o adquirida y la creación de valor para el accionista. Además, este tipo de operaciones se realiza con una visión a largo plazo, en la que el principal objetivo para las empresas españolas que acometen este tipo de operación es la creación de economías de escala, por delante de otros objetivos que aparecen de manera secundaria, como son: el crecimiento empresarial, la obtención de una cuota de mercado rápidamente, el establecimiento de una filial y el aseguramiento del abastecimiento/distribución.

8.1.3. Conclusiones y contribuciones vinculadas a los casos de estudio

Como complemento al estudio cuantitativo y con el fin de justificar la extensión del campo conceptual de la empresa multinacional, se han llevado a cabo tres casos de estudio (Ebro Foods, Mahou San Miguel y Faes Farma). A través de ellos se ha podido analizar cómo las

empresas estudiadas cumplen con el extendido paradigma ecléctico y confirman el campo conceptual de la empresa multinacional propuesto bajo el modelo OLIM. Con la investigación cualitativa se justifica la introducción de las nuevas variables en el modelo internacional de la creación de actividades de valor añadido y se contribuye a verificar y a extender los estudios secuenciales de Root (1987). Cada una de las tres empresas analizadas obtiene sus ventajas de propiedad en base a sus recursos (tangibles e intangibles) y capacidades (incluyendo las rutinas), que posteriormente internalizan a otros mercados internacionales, recurriendo para ello a un modo u otro de inversión en función de las características tanto de la propia empresa como del entorno.

Las respuestas dadas al mismo cuestionario ponen de relieve que compiten en tres industrias diferentes, por lo que los resultados no deben generalizarse al total de empresas españolas, sino que deben ser extendidas y comparadas con empresas de sus respectivos sectores. No obstante, comparten muchas características. Por ejemplo, para las tres empresas estudiadas la posesión de recursos propios reconocidos por la sociedad es clave de su supervivencia y competitividad, tanto nacional como internacional. Sus productos, las actividades en I+D+i, el equipo humano y las relaciones con otras empresas son los pilares sobre los que asientan sus ventajas de propiedad. A la hora de transferir sus ventajas de propiedad se decantan por internalizarlas por medio de sus propias estructuras para proteger su reputación corporativa y evitar las posibles restricciones e intervenciones que los gobiernos internacionales puedan realizar. En lo que se refiere a la identificación de una ventaja de localización, las tres estudian detalladamente el entorno de los países en los que quieren invertir, mostrando un mayor interés por los factores políticos y legales. Junto con este proceso, es importante tener en cuenta en qué condiciones se compite internacionalmente e identificar las ventajas de competitividad internacional. En las tres industrias en las que compiten se consideran muy importantes tanto la diferenciación como la calidad del producto, mientras que otros factores importantes compartidos por las tres industrias son la solvencia económica, la reputación corporativa, la experiencia internacional y la cooperación empresarial.

Por otro lado, las tres empresas llevan a cabo su internacionalización bajo diferentes formas de inversión y a pesar de las características que comparten y del alto grado de globalización en que se compite, cada una de las empresas presenta un nivel diferente de internacionalización. En primer lugar, Ebro Foods se encuentra en un 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*,

caracterizándose su proceso de internacionalización por ser corto e intenso. Por otro lado, Mahou San Miguel se caracteriza por estar en las etapas iniciales de su internacionalización en su conjunto (ya que Mahou y San Miguel presentan diferentes grados de internacionalización por separado). Si se fija la atención en la marca Mahou, esta basa su internacionalización en la exportación, utilizando en los grados más intensos de su proceso acuerdos contractuales con otras empresas de su sector para usar sus canales de comercialización en terceros países. A medida que su experiencia ha aumentado, y gracias a la acumulación de experiencia y conocimientos llevada a cabo por San Miguel, ha ido comprometiendo activos poco a poco, llegando a realizar la primera *international joint venture* del Grupo y con expectativas de abrir más filiales en un corto plazo de tiempo. En tercer lugar, Faes Farma presenta un estadio intermedio de la internacionalización, con tres filiales internacionales abiertas y un proceso de internacionalización basado en acuerdos comerciales de distribución, estando su cadena de valor poco globalizada dadas las características del sector, teniendo un proceso de internacionalización más calmado y constante.

Por último, si analizamos los tres procesos de internacionalización en base a las teorías secuenciales de la internacionalización de empresas, las tres siguen un proceso de internacionalización gradual, más intenso en el caso de Ebro Foods y menos intenso en el caso de Mahou San Miguel. A pesar de ello, se observa que en las tres empresas existe un paso nuevo en tal proceso secuencial, que se caracteriza por tener un menor grado de riesgo en comparación con las *international joint ventures* o fusiones y adquisiciones internacionales, a la vez que 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.

8.2. Límites de la investigación

Toda investigación tiene, *per se*, una serie de limitaciones tanto a nivel teórico como empírico, y el presente trabajo no es una excepción. A lo largo de la investigación, aunque no hayan sido expresadas explícitamente, se puede observar que aparecen algunas de ellas y en este apartado se va a procurar considerarlas a todas. En primer lugar, se hace alusión al concepto de empresa multinacional que ha sido revisado y objeto de análisis. Una de las limitaciones ha sido la propia limitación del tipo de empresa considerada como empresa multinacional para la realización de este trabajo de investigación. Como lo que se quiere es determinar un marco conceptual de estudio para la empresa, se ha determinado qué tipo de empresas se incluyen

en el estudio, siendo todas ellas organizaciones empresariales caracterizadas por ser de tipo “tradicional” con inversiones directas en el extranjero, excluyendo del análisis a las consideradas conceptualmente como “*new venture*” o “empresa virtual”, ya que sus características y sus procesos de internacionalización son diferentes a las que son objeto de estudio y no encajan en el proceso de internacionalización bajo el “Modelo OLIM”. Otra limitación ligada a la conceptualización se encuentra en la definición de “*offshoring*” y de “*greenfield investment*”, así como a las actividades implicadas en tales términos empresariales. Según se ha detallado en la introducción del trabajo, se definen los límites de cada uno de ellos para esta investigación en base a fundamentos teóricos y empíricos aceptados de forma mayoritaria, aunque ello no implica que pueda ser una definición “absoluta”. Dada la gran variedad de definiciones e implicaciones que tienen estos términos, se ha tenido que limitar cada una de ellas para desarrollar la extensión del paradigma ecléctico, por lo que puede no ser válido para otras perspectivas.

Respecto a la revisión teórica y a la búsqueda de un marco conceptual más ecléctico, se ha realizado una discriminación factorial basada en la exhaustiva revisión bibliográfica, base muy extensa debido a la gran importancia que este trabajo lleva consigo. Por un lado, se ha elegido el marco teórico propuesto en el paradigma ecléctico debido a su consideración como el más completo realizado hasta la fecha (Martínez, 1999; Claver y Quer, 2000; Narula, 2001; Cantwell y Narula, 2003; Lorraine, 2003; López, 2004) gracias a su base ecléctica, que recoge diferentes teorías y modelos explicativos de la internacionalización de la empresa. Por otra parte, la evaluación final realizada de la influencia de cada factor explicativo respecto al marco conceptual a abarcar, se ha basado en el número relativo de referencias explícitas y en el criterio del propio investigador, lo que adolece de cierta subjetividad. Como algún autor recalca (Villarreal, 2006), se ha podido llevar a cabo al inicio del trabajo (para una mejor argumentación de los factores elegidos) una serie de técnicas para determinar tales factores explicativos, como por ejemplo las técnicas de consenso de expertos (Focus Group, Método Delphi, Grupo Nominal, etc.), con el fin de reducir la subjetividad en la valoración. En este caso, tal aspecto no ha sido considerado oportuno por la dificultad de poder recabar información de directivos de empresa que se hubiesen implicado realmente, aunque representa una mejora que se espera incorporar en futuras investigaciones.

En lo que se refiere a la nueva configuración del paradigma ecléctico tanto en el “Modelo OLIM” como en el nuevo paradigma de las actividades empresariales internacionales, las limitaciones existentes son las empíricas que relacionen todos los conceptos entre sí, ya que lo

hacen de manera separada. No obstante, el nuevo campo conceptual de la empresa multinacional se fundamenta en una sólida revisión teórica de la empresa multinacional, la internacionalización de la empresa, el papel de las instituciones en la economía internacional y las inversiones directas extranjeras, debiendo ser validado por otros investigadores. Profundizando en los fundamentos que completan las carencias identificadas en base a las críticas al paradigma ecléctico, aparece la difícil misión de dinamizar dicho modelo, recurriendo para ello a la estrategia, no exenta de limitaciones. En primer lugar, existe una limitación conceptual en limitar la estrategia en un ámbito de la empresa, ya que no se ha podido diferenciar si las decisiones se toman en el área de marketing, logística, producción, precios, productos... En segundo lugar, la limitación de que una decisión sobre el modo de entrada de una empresa multinacional a un mercado internacional no sea una decisión consecuencia de otros sucesos anteriores (cadenas de Markov), sino que se produzca debido a una oportunidad que aparece en el mercado, a una acción repentina de la dirección general o por obligación legal. La tercera y última limitación ligada a la estrategia es, ante la falta de datos, el poder formular varios modelos multidimensionales para probar en una matriz de tres dimensiones la evolución de la empresa en función de los cambios acontecidos en su entorno, dando lugar a una línea de investigación abierta.

A nivel empírico, al igual que se comentaba la idoneidad tanto de la encuesta como de los casos de estudio para esta investigación, se han de admitir limitaciones que se han encontrado como consecuencia de su uso. Limitaciones que, por el contrario, son totalmente obvias para cualquier investigador y que están relacionadas con la muestra, la unidad de análisis, la generalización de los resultados o el estudio de tipo longitudinal, entre otras. Por ejemplo, en lo que se refiere a la obtención de una base de datos primarios mediante el envío de encuestas, se presenta para este trabajo la imposibilidad de determinar el número exacto de empresas españolas multinacionales con inversiones directas extranjeras, ya que ni siquiera el ICEX dispone de una óptima base de datos. Se han localizado mediante informes de las cámaras de comercio entre 2.000 y 2.500 empresas españolas. Una vez localizadas y enviadas las encuestas a los respectivos responsables del área internacional, surge la problemática del tamaño de la muestra, que para este caso se trata de un tamaño reducido, ya que solo están integradas 166 empresas. Esto ha podido deberse entre otros factores, a los obstáculos que se han encontrado, como por ejemplo la dificultad de contactar con el encuestado, la no actualización de los correos electrónicos de las compañías o por el envío a empresas exportadoras por errores de los informes del ICEX.

Por último, en lo que se refiere a la investigación cualitativa mediante casos de estudios, a pesar de las ventajas que ésta presenta para la creación y extensión de modelos y marcos conceptuales, presenta evidentes limitaciones. Entre las más comunes se encuentran la dificultad de extraer conclusiones causa-efecto, que la interpretación de los resultados se basa en las impresiones subjetivas del entrevistado y la problemática de la generalización de las conclusiones obtenidas de cada empresa para todas las demás, a pesar de que se encuentren comunes denominadores.

8.3. Líneas futuras de investigación

El contenido de este trabajo de investigación se orienta, por su propia naturaleza, a crear una discusión de sus planteamientos teóricos y sus resultados empíricos, por lo que la investigación que se ha iniciado no se cierra, sino que queda pendiente de ser completada con un mayor grado de profundidad en un futuro, objetivo del investigador que realiza esta tesis. La implicación de una extensión del “Modelo OLI” al “Modelo OLIM”, de la nueva conceptualización del paradigma internacional de la creación de actividades de valor añadido en base a la teoría de los recursos y capacidades y su directa relación con la estructura económica internacional, implican un mayor grado ecléctico u holístico en el que asoman y adquieren mayor importancia (en comparación con la atención que han tenido hasta este momento) más teorías y modelos de internacionalización de empresas y el papel de las instituciones en los negocios internacionales, entre otras. Las teorías que deben ser revisadas en su implicación en la internacionalización de empresas con el fin de brindar un mayor soporte teórico a lo aquí planteado son, entre otras: (1) *Knowledge Based Theory*, (2) *Relational Contracting Theory*, (3) *Resource Dependence Perspective*, (4) *Opportunism Theory*, (5), *Game Theory*, (6) *Political Economy Theory*, (7), *Cross- Cultural Management Theory* e (8) *Interorganizational Learning Perspective Theory*.

También a nivel teórico, dadas las contribuciones que aportan los casos de estudio, los procesos secuenciales explicativos de la internacionalización de la empresa se ven en la necesidad de ser revisados para contrastar si los resultados obtenidos en esta investigación son casos aislados o generalizados. Con esto se hace alusión a la vía abierta en tal proceso con la fusión y adquisición de una empresa nacional con inversiones directas extranjeras, la cual aporta una explicación del proceso de internacionalización de algunas empresas. Además, ligada a los nuevos modos de inversión directa extranjera, se debe estudiar la posición real que

han de tener el *offshoring* y el *greenfield investment* en comparación con las *international joint ventures*, las fusiones y adquisiciones internacionales y los acuerdos comerciales.

Además, la aceptación de las limitaciones encontradas a la hora de realizar este trabajo de investigación también dirige las líneas que deben seguirse en un futuro para completar los fundamentos teóricos aquí desarrollados. Por ejemplo, la introducción de la estrategia como elemento dinamizador del campo conceptual de la empresa multinacional deja margen de mejora, al ser un concepto amplio. ¿Se consideran las cadenas de Markov válidas para todos los casos? ¿Cuál sería su expresión matemática aplicada a la empresa? ¿Cómo se puede formular matemáticamente la evolución de la estrategia en un plano de tres dimensiones? Son preguntas abiertas que no sólo deben ser respondidas por el investigador de este trabajo, sino que dan pie a que matemáticos y estadísticos aporten sus conocimientos con el fin de que el trabajo multidisciplinar de diferentes ciencias enriquezcan las aportaciones y planteamientos de la estrategia empresarial aquí mencionadas. Otra línea de investigación que se abre desde ahora es si la selección de las variables que se consideran relevantes en la internacionalización de la empresa es fidedigna, o si por el contrario se deben incorporar otras dado el carácter cambiante del entorno. Se han elegido en base a una revisión exhaustiva de la teoría de la internacionalización de la empresa y la valoración subjetiva del investigador, por lo que deberían contrastarse con las que pudieran aportar directivos de empresas, bases de datos secundarias u otros académicos pertenecientes a vertientes científicas de la economía y dirección de la empresa no mencionados.

A nivel empírico, son varias las líneas de investigación que quedan abiertas y que deben ser objeto de estudio en un futuro. En primer lugar, dado el relativo bajo índice de respuestas obtenidas al cuestionario, puede que los resultados del trabajo de investigación no puedan ser aplicados a la totalidad de empresas multinacionales españolas. Este hecho plantea que se trate de conseguir una base de datos con un mayor número de empresas implicadas con el fin de poder generalizar los determinantes más importantes que caracterizan al proceso de internacionalización de la empresa multinacional española y de cada una de las formas que puede revestir la inversión directa extranjera. En segundo lugar, se trata de un estudio en el que están implicadas empresas de todos los sectores económicos, por lo que se tiene que llevar a cabo un estudio personalizado para cada tipo de sector económico y de industria, con el fin de evaluar las ventajas competitivas más relevantes en cada caso, al ser cada sector diferente. En tercer y último lugar, el caso planteado es para las empresas españolas, pero, ¿cómo serían los resultados si se estudian las empresas francesas? ¿y las alemanas? ¿y las

norteamericanas? ¿y las japonesas? Son muchos frentes abiertos a la hora de tender una mano y ofrecer un reto a otros investigadores para que comparen los procesos determinantes de la internacionalización de empresas de sus respectivos países.

Por lo tanto, la mejora del campo conceptual de la empresa multinacional se convierte en un objetivo a largo plazo, en un reto difícil y en una obsesión positiva, que ilusiona a este investigador, con el fin de poder utilizar los resultados a nivel académico y profesional. Para ello se convierten en fundamentales todas las metodologías de investigación, tanto las cuantitativas como las cualitativas, sin haber una sola vía adecuada. Por lo tanto, todas las futuras vías de investigación deben ir enfocadas al perfeccionamiento de los planteamientos presentados en este trabajo de investigación, avanzando en el estudio y trabajo multidisciplinar de los diversos campos académicos y estratégicos que todo ello implica, siempre con profesionalidad, rigor y pasión. Al investigador de este trabajo le ilusiona la formación de grupos de investigación multidisciplinarios y multilocalizados que permitan un mayor acercamiento a la realidad empresarial y que aporten a las futuras investigaciones una mayor riqueza por medio de investigaciones llevadas a cabo con diferentes investigadores de otras vertientes de la empresa, de otras disciplinas científicas con las que se pueda hacer un “puente de unión” con la dirección estratégica de la empresa y con investigadores de otros países. Todo ello con el fin de estudiar, analizar y comparar resultados.

En definitiva, no se renuncia a nada en un futuro, aunque el desarrollo de esta tesis y las líneas de investigación abiertas comentadas determinen la dirección de las futuras líneas de investigación. El camino a seguir está marcado y se realizará de manera individual o conjunta con otros investigadores que aporten sus ideas, conocimientos y perspectivas, con el fin de complementar los resultados obtenidos en este trabajo de investigación. Tales consideraciones de seguir adelante en el estudio y análisis del comportamiento de la empresa multinacional se basan en el afán por aprender y mejorar cada día del investigador de este trabajo, ya que para este luchador infatigable el estudio y el aprendizaje es un estilo de vida, queriendo recalcar lo que el gran Albert Einstein dijo una vez: “Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”.

BIBLIOGRAFÍA / REFERENCIAS

- Aaby, N.E. y Slater, S.F. (1989). "Management influences on export performance: A review of the empirical literature". *International Marketing Review*, 64, 7-26.
- Acedo, F.J., Barroso, C. y Galán, J.L. (2006). "The resourced-based theory: Dissemination and main trends". *Strategic Management Journal*, 27, 621-636.
- Acemoglu, D., Johnson, S. y Robinson, J. (2005). "Institutions as a fundamental cause of long-run growth", *Handbook of Economic Growth*, 1, 385-472.
- Agrawal, S. Ramaswami, S.N. (1992). "Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors". *Journal of International Business Studies*, 27, 1-27.
- Aharoni, Y. (1966). "The foreign investment decision process", *Harvard Business School Press*, Cambridge.
- Ahmed, A. y Zhaohua, P. (2009). "Corporate cultural in an international joint venture: A case study of Sony Ericsson", *Digitala Vetenskapliga Arkivet. Mälardalens University, Västerås, Suecia*.
- Ahuja, G. y Yayavaram, S. (2011). "Explaining influence rents: The case for an institution based view of strategy", *Organization Science*, 22, 1631-1652.
- Al-Aali, A. y Teece, D. (2016). "International entrepreneurship and the theory of the (long-lived) international firm: A capabilities perspective", *Entrepreneurship: Theory and practice*, 10, 95-116.
- Alcácer, J. y Chung, W. (2007). "Location strategies and knowledge spillovers". *Management Science*, 53, 760-776.
- Alfaro, L. y Chen, M.X. (2014). "The global agglomeration of multinational firms", *Journal of International Economics*, 94 (2), 263-276.
- Alfaro, L., Antràs, P., Chor, D. y Conconi, P. (2015). "Internalizing global value chains: A firm level analysis", *Harvard Business School Working Paper*, 16, 1-63.
- Alonso, J.A. (1994). "El proceso de internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 725, 127-143.
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998). "Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales", *Revista de Economía Aplicada*, 17 (4), 189-192.
- Altomonte, C., Aquilante, T., Bekes, G. y Ottaviano, G. (2013). "Internationalization and innovation of firms: Evidence and policy", *Economic Policy*, 1, 663-700.
- Anderson, C. (2010). "La economía Long Tail", *Ediciones Urano*, Barcelona.
- Anderson, E. y Gatignon, H. (1986). "Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions". *Journal of International Business Studies*, Autumn, 1-26.
- Anderson, E. y Coughlan, A.T. (1987). "International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution", *The Journal of Marketing*, 51 (1), 71-82.
- Andersson, S. (2000). "The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective". *International Studies of Management and Organization*, 30, 63-93.

- Andersson, U. y Holm, U. (2010). "Managing the contemporary multinational: The role of headquarters", *Edward Elgar Publishing Limited*, Northampton.
- Andersson, U., Forsgren, M. y Holm, U. (2007). "Balancing subsidiary influence in the federative MNC: A business network view", *Journal of International Business Studies*, 38, 802-818.
- Ando, N. y Kee, D. (2009). "Antecedents of inteorganizational trust: Joint decision-making, cultural adaptation and bargaining power", *Journal of Asia Business Studies*, 3 (2), 16-28.
- Antràs, P. (2003). "Firms, contracts and trade structure", *MIT Press*, Massachussets.
- Antràs, P. y Helpman, E. (2004). "Global sourcing", *Journal of Political Economy*, 12 (3), 221-580.
- Antràs, P. y Helpman, E. (2008). "Contractual frictions and global sourcing, en Elhana Helpman, Dalia Marin and Thierry Verdier (Eds.), *The organization of firms in a global economy*, Cambridge: *Harvard University Press*, 9-54.
- Antràs, P. (2014). "Grossman-Hart (1986) goes global: Incomplete contracts, property rights and the international organization of production", *Journal of Law, Economics and Organization*, 30 (1), 118-175.
- Antràs, P., Fort, T. y Tintelnot, F. (2014). "The margins of global sourcing: Theory and evidence from US firms", *NBER Working Paper*, 20772, 1-42.
- Aragón, A. y Ligeró, F. (2013). "Las presiones institucionales del entorno medioambiental: Aplicación a los campos de golf", *Cuadernos de Dirección y Economía de la Empresa*, 22 (1), 29-38.
- Aragón, A. y Monreal, J. (2014). "Factores explicativos del resultado de las empresas españolas que realizan inversión directa en el exterior", *Revista de Contabilidad y Dirección*, 18, 135-155.
- Aragón, A. y Sánchez, G. (2005). "Strategic orientation, management characteristics and performance: A study of Spanish SMEs", *Journal of Small Business Management*, 43 (3), 287-308.
- Aragón, A. y Monreal, J. (2008). "La estrategia como factor de internacionalización de la PYME española". *Revista Internacional de la pequeña y mediana empresa*, 1, 20-45.
- Aragón, A., Monreal, J. y Somohano, F.M. (2013). "Determinantes de la inversión en el exterior de la empresa española en un contexto de incertidumbre", *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 873, 107-124.
- Arahuetes, A. (2002). "Las inversiones directas de las empresas españolas en América Latina desde 2001. ¿Retirada o despliegue?", *Boletín Elcano*, 40, 2-11.
- Arahuetes, A. (2011). "Las inversiones directas españolas en América Latina en el período 2001-2010", *Anuario Iberoamericano*, 3, 67-85.
- Arahuetes, A. y Steinberg, F. (2013). "La internacionalización como palanca para salir de la crisis". *Documento de Trabajo Real Instituto Elcano*, 5.
- Argente, E., López, M.V. y Rodríguez, L. (2013). "Relation between business satisfaction and board dimensions in joint ventures between Spanish and Moroccan SMEs", *Journal of Business Management*, 44 (3), 31-40.
- Arias, M. (2003). "Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa", *Papers Proceedings 2003, XCVII Congreso Nacional XIII Congreso Hispano-Franc-és AEDEM*, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, 19-28.
- Ariño, A. y Reuer, J.J. (2007). "Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity", *Strategic Management Journal*, 28 (3), 313-330.

- Armario, J.M., Ruiz, D.M. y Armario, E.M. (2008). "Market orientation and internationalization in small and medium sized enterprises", *Journal of Small Business Management*, 46 (4), 285-511.
- Armida, L., Ruiz, O., Salgado, S., Gallardo, F., Nava, M.E. y Juárez, J.F. (2011). "Socioeconomic and technological factors in sugar cane", *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 13 (3), 261-269.
- Aron, R. y Singh, J.V. (2005). "Getting offshoring right", *Harvard Business Review*, December, 135-143.
- Arribas, M. y Hermosin, M. (2009). "Las adquisiciones intracomunitarias de bienes en el impuesto sobre el valor añadido", *Documentos de Trabajo Instituto Estudios Fiscales*, 19 (9), 1-66.
- Arrow, K. (1962). "Economic welfare and the allocation of resources for invention", *Princeton University Press*, 609-626.
- Aspara, J., Lamberg, J.A., Laukia, A. y Tikkanen, H. (2013). "Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia", *Long Range Planning*, 459-474.
- Athereye, S. y Kapur, S. (2009). "The internationalization of Chinese and Indian firms. Trends, motivations and strategy", *Industrial and Corporate Change*, 24, 3-31.
- Atuahene, K. (2005). "Resolving the capability rigidity paradox in new product innovation" *Journal of Marketing*, 69 (4), 61-83.
- Avendaño, L. y Arce, B. (2015). "Experiencia de las multinacionales chinas para incursionar en los mercados globales", *Ciencia Administrativa*, 1, 39-49.
- Ayala, A.V., Sangerman, D.M., Schewentesius, R., Damián, M.A. y Juárez, C.G. (2010). "Fortalecimiento de la competitividad del sector agropecuario en Hidalgo", *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1 (2), 220-241.
- Baier, E., Rammer, C. y Schubert, T. (2015). "The impact of captive innovation offshoring on the effectiveness of organizational adaption", *Journal of International Management*, 21 (2), 150-165.
- Bandick, R., Görg, H. y Karpaty, P. (2014). "Foreign acquisitions, domestic multinationals and R&D", *The Scandinavian Journal of Economics*, 116 (4), 1091-1115.
- Barajas, A. y Huergo, E. (2006). "La cooperación tecnológica internacional en el ámbito de la empresa: Una aproximación desde la literatura", *Departamento de Estudios de CDTI y Universidad Complutense, Madrid*.
- Barghat, R.S., Malhotra, S. y Zhu, P.C. (2011). "Emerging country cross border acquisitions: Characteristics, acquirer returns and cross-sectional determinants", *Emerging Markets Review*, 12 (3), 250-271.
- Barua, D., Phersson, A. (2014). "Market entry mode strategies: A study of Bangladesh mobile telecommunication market for foreign companies", *Digitala Vetenskapliga Arkivet. Mälardalens University, Västerås, Suecia*.
- Bartlett, A. y Ghoshal, S. (2000). "Going global". *Harvard Business Review*, 78, 132-142.
- Barkema, H.G., Bell, J. y Pennings, J.M. (1996). "Foreign entry, cultural barriers and learning", *Strategic Management Journal*, 17, 151-166.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. (1992). "Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis", *Advances in Strategic Management*, 8, 39-61.

- Barney, J. y Clark, D. (2007). "Resource based theory: Creating and sustaining competitive advantage", *Oxford Press University*, 7, London.
- Barringer, B.R. y Harrison, J.S. (2000). "Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships", *Journal of Management*, 26 (3), 367-403.
- Barry, C.B. (1994). "New directions in research on venture capital finance", *Financial Management*, 23 (3), 3-15.
- Bartolo, R. y Andrade, L. (2015). "Expatriates selection: An essay of model analysis", *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3 (1), 47-57.
- Basave, J. (2012). "Flujos de IED mexicana hacia Europa y presencia de grandes multinacionales mexicanas en España: Evidencia empírica y reflexiones teóricas", *Working Paper, WPO4/12*, ICEI, Universidad Complutense de Madrid.
- Bauer, F. y Matzler, K. (2014). "Antecedents of M&A success: The role of strategic complementary, cultural fit degree and speed of integration", *Strategic Management Journal*, 35 (2), 269-291.
- Bauer, F., Matzler, K. y Wolf, S. (2016). "M&A and innovation: The role of integration and cultural differences: A central European targets perspective", *International Business Review*, 25 (1), 76-86.
- Baxter, R., Bedard, J., Hoitash, R. y Yegezel, A. (2012). "Enterprise risk management program quality: Determinants, value relevance and the financial crisis", *Contemporary Accounting Research Forthcoming*, 30 (4), 1264-1295.
- Beamish, P.W. y Inkpen, A.C. (1995). "Keeping international joint ventures stable and profitable", *Long Range Planning*, 28, 26-36.
- Beamish, P.W. y Lupton, N.C. (2009). "Managing joint ventures" *Academy of Management Perspectives*, 23 (2), 75-94.
- Beasley, M., Clune, R. y Hermanson, D. (2005). "Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation", *Journal of Accounting and Public Policy*, 24 (6), 521-531.
- Bebebroth, R. (2014). "Subsidiary autonomy and expatriate retreat", in *The great East Japan earthquake and its impact on German firms*, *SpringerBriefs in Business*, 21-32.
- Beckman, C. y Haunschild, P. (2002). "Network learning: The effect of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions", *Administrative Science Quarterly*, 47, 92-124.
- Ben-Amar, W., Fracnoeur, C., Hafsi, T. y Labelle, R. (2013). "What makes better boards? A closer look at diversity and ownership", *British Journal of Management*, 24 (1), 85-101.
- Bena, J. y Li, K. (2014). "Corporate innovations and mergers and acquisitions", *The Journal of The American Finance Association*, 69 (5), 1923-1960.
- Benavides, M. y Ribeiro, D. (2014). "Cooperative learning in creating and managing joint ventures", *Journal of Business Research*, 67 (4), 648-655.
- Bengoa, M. y Sánchez-Robles, B. (2003). "Foreign direct investment, economic freedom and growth: New evidence from Latin America", *European Journal of Political Economy*, 19 (3), 529-545.
- Berbel, J.M. y Ramírez, J.M. (2011). "Does the foreign market entry mode choice affect export performance? The case of the Spanish hotel industry", *Journal of Business Economics and Management*, 12 (2), 301-316.

- Berger, A.N., Demetz, R.S. y Strahan, P.E. (1999). "The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences and implications", *Journal of Banking and Finance*, 135-194.
- Bianco, C., Moldovan, P. y Porta, F. (2008). "La internacionalización de las empresas brasileñas en Argentina", *Documento de Proyecto, CEPAL*, Santiago de Chile.
- Bilkey, W. J. y Tesar, G. (1977). "The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, 8, 93-108.
- Black, J. y Hashimzade, N. (2012). "A dictionary of economics", *Oxford University Press*, 4th Ed, MA.
- Boateng, A. (2009). "An analysis of short-run performance of cross border mergers and acquisitions: Evidence from the UK acquiring firms", *Review of Accounting and Finance*, 8 (4), 431-453.
- Bonache Pérez, J. y Stirpe, L. (2011). "La planificación de los recursos humanos en las multinacionales", *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 859, 73-83.
- Bonet, J.L. (2013). "Las marcas comerciales como embajadoras de la marca país", *Economistas*, 1, 1-9.
- Branstetter, L. (2006). "Is foreign direct investment a channel of knowledge spillovers? Evidence from Japan's FDI in the United States", *Journal of International Economics*, 68 (2), 325-344.
- Brickley, J. y Zimmerman, J. (2010). "Corporate governance myths: Comments on Armstrong, Guay and Weber", *Journal of Accounting and Economics*, 50, 235-245.
- Brock, D.M. (2005). "Multinational acquisition integration: The role of national cultural in creating synergies", *International Business Review*, 14, 269-288.
- Brouthers, K.D. y Nakos, G. (2004). "SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 229-247.
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. y Werner, S (2004). "Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance", *Strategic Management Journal*, 24, 1239-1248.
- Brouthers, K.D. y Dikova, D. (2010). "Acquisitions and real options: The greenfield alternative", *Journal of Management Studies*, 47 (6), 1048-1071.
- Brueller, N., Cameli, A. y Drori, I. (2014). "How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility?", *California Management Review*, 56 (3), 39-57.
- Brush, C. (1992). "Research on women business owners: Past, trends a new perspective and future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (4), 5-30.
- Buckley, P.J. (1981). "The internationalization of service firms: A comparison with the manufacturing sector", *Scandinavian International Business*, 1 (1), 39-56.
- Buckley, P.J. y Casson, M.C. (1976). "The future of multinational enterprise". Holmes and Meier, London.
- Buckley, P.J. y Casson, M.C. (1979). "Overseas production and exporting by the world's largest enterprises: A study in sourcing policy", *Journal of International Business Studies*, 5, 9-20.
- Buckley, P.J. y Casson, M.C. (2009). "The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years". *Journal of International Business Studies*, 40, 1563-1580.
- Buckley, P. J. y Ghauri, P. (2004). "Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises", *Journal of International Business*, 35, 81-98.

- Burger, A., Jaklic, A. y Ciriakovic, J. (2010). "Exploring determinants of international sourcing: Captive offshoring vs offshore outsourcing", *Zagreb International Review of Economics and Business*, 21 (1), 57-76.
- Burger, M., Karreman, B. y Van Eenennaam, F. (2015). "The competitive advantage of clusters: Cluster organisations and greenfield FDI in the European life sciences industry", *Geoforum*, 65, 179-191.
- Cadarso, M.A., López L.A. y Tobarra, M.A. (2007). "Vertical specialization, outsourcing and direct investment in the Spanish manufacturing sector", *Revista Economía Mundial*, 16, 27-55.
- Cadarso, M.A., Gómez, N., López, L. A. y Tobarra, M.A. (2009). "El offshoring como práctica para mejorar los resultados: Cambio técnico versus sustitución de inputs en la industria española", *Economía Industrial*, 373, 33-45.
- Calderón, C., Loayza, N. y Servén, L. (2002). "Greenfield FDI vs mergers and acquisitions: Does the distinction matter?", *Banco Central de Chile, Documentos de Trabajo*, 173, Santiago de Chile.
- Calderón, H., Fayos, T. y Mir, J. (2012). "La internacionalización de las cooperativas agroalimentarias: Necesidad y problemática", *Mediterráneo Económico*, 24, 61-76.
- Caligiuri, P.M. (2000). "Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment", *Management International Review*, 40 (1), 61-80.
- Calof, J.L. y Beamish, P.W. (1995). "Adapting to foreign markets: Explaining internationalization", *International Business Review*, 4, 115-131.
- Cámaras de Comercio (2007). "Internacionalización de la empresa española. Cooperación empresarial e inversión exterior", *Área Internacional Servicios de Estudios Cámaras de Comercio*, Madrid.
- Cámaras de Comercio (2015). "Estudio de internacionalización empresas españolas", *Área Internacional Servicios de Estudios Cámaras de Comercio*, III Cumbre de Internacionalización, Madrid.
- Camisón, C. y de Lucio, J. (2010). "La competitividad de las Pymes españolas ante el reto de la globalización", *Revista Economía Industrial*, 375, 19-40.
- Camisón, C. y Villar, A. (2008). "Capabilities and propensity for cooperative internationalization", *International Marketing Review*, 26 (2), 124-150.
- Campa, J.M. (2008). "El mercado de control corporativo: Una perspectiva económica". *IESE Business School Publications*, 8, 45-62.
- Campa, J.M. y Guillén, M.F. (1999). "The internalization of exports: Firm and location specific factors in a middle income country", *Management Science*, 45 (11), 1463-1478.
- Canals, C. (2006). "Offshoring y deslocalización: Nuevas tendencias de la economía internacional", *Documentos de Economía de La Caixa*, 3.
- Cantwell, J.A. (1991). "The globalization of technology: What remains of the product cycle model?", *Cambridge Journal of Economics*, 19 (1), 155-174.
- Cantwell, J. A. (2009). "Location and the multinational enterprise". *Journal of International Business*, 40, 35-41.
- Cantwell, J., Dunning, J.H. y Lundan, S.M. (2010). "An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment". *Journal of International Business Studies*, 41, 567-586.

- Cantwell, J.A. y Narula, R. (2003). "The eclectic paradigm in the global economy", *International Journal of the Economics*, 10, 1-27.
- Capaldo, A. y Peetruzzelli, A.M. (2011). "In search of alliance-level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances" *Scandinavian Journal of Management*, 27 (3), 273-286.
- Carazo, P.C. y Lumiste, R. (2010). "Foreign entry modes of Colombian small and medium enterprises", *International Journal of Business and Economics Perspectives*, 5 (1), 16-41.
- Carlsson, B. (2006). "Internationalization of innovation systems: A survey of the literature", *Research Policy*, 35 (1), 56-67.
- Carmona, E., Landeros, K. y Mascareñas, J. (2015). "Fusiones y adquisiciones: Emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores como estrategia para la generación de valor", *Revista del Centro de Investigación de la Universidad de La Salle*, 11 (44), 31-68.
- Carney, M., Gedajlovic, E.R., Heugens, P., van Essen, M. y van Oostenhout, J. (2011). "Business group affiliation, performance, context and strategy: A meta-analysis", *Academy of Management Journal*, 54, 437-460.
- Carr, A., Kariyawasam, A. y Casi, M. (2008). "A study of the organizational characteristics of successful cooperative", *Organizational Development Journal*, 261, 79-87.
- Carrasco, I. y Castaño, M.S. (2008). "El emprendedor schumpeteriano y el contexto social", *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 845, 121-134.
- Carroll, A.B. (2004). "Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge", *Academy of Management Executive*, 18 (2), 114-120.
- Carroll, A.B. y Shabana, K.M. (2010). "The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice", *International Journal of Management*, 10, 87-105.
- Casilda, R. (2002). "Las multinacionales españolas", *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 799, 15-27.
- Casilda, R. (2003). "La década dorada 1990-2000. Inversiones directas españolas en América Latina", *Contribuciones a la Economía*, 12, 20-41.
- Casilda, R. (2004). "América Latina y el Consenso de Washington", *Boletín Económico ICE, Información Comercial*, 26 (2), 19-38.
- Casilda, R. (2005). "América Latina: Del Consenso de Washington a la Agenda del Desarrollo de Barcelona", *Boletín EICano*, 62, Madrid.
- Casilda, R. y Llopis, J. (2009). "Inversión extranjera directa e internacionalización de las empresas españolas en América Latina", *Boletín Económico de ICE, Información Comercial*, 2961, 21-35.
- Casillas Bueno, J.C. (1998). "El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (2), 91-108.
- Casillas, J.C., Barbero, J.L. y Moreno, A.M. (2013). "Reestructuración y tipo de propiedad en empresas en crisis: Diferencias entre empresas familiares y no familiares", *Revista Empresa Familiar*, 3 (1), 7-20.
- Casillas, J.C., Moreno, A.M., Acedo, F.J., Gallego, M.A. y Ramos, E. (2009). "An integrative model of the role of knowledge in the internationalisation process", *Journal of World Business*, 44, 311-322.
- Casson, M. (1987). "The firm and the market: Studies on multinational enterprise and the scope of the firm", *MIT Press*, Cambridge, MA.

- Casson, M. (1993). "Internationalization as a learning process: A model of corporate growth and geographical diversification", *Discussion Paper*, 173, University of Reading.
- Castigliani, C., Licciardello, O., Rampullo, A. y Campione, C. (2013). "Liquid modernity and entrepreneurship orientation in university students", *Social and Behavioral Sciences* (84), 1250-1254.
- Castiglioni, M., Castro, I. y Galán, J.L. (2015). "The use and choice of multipartner alliances: An exploratory study", *ESIC Market Economics and Business Journal*, 46 (1), 67-94.
- Castro Monge, E. (2010). "El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas", *Revista Nacional de Administración*, 1, 31-54.
- Caves, R.E. (1971). "International corporations: The industrial economics of foreign investment", *Economica*, 38, 1-27.
- Caves, R.E. (1974). "Multinational firms, competition and productivity in host country markets", *Economica*, 41, 176-193.
- Caves, R.E. (1996). "Multinational enterprise and economic analysis", *Cambridge University Press*, New York.
- Caves, R.E., Christensen, L.R. y Diewert, W.E. (1982). "The economic theory of index numbers and the measurement of input, output and productivity", *Econometrica*, 50 (6), 1393-1414.
- Cavusgil, S.T. (1990). "On the internationalization process of firms". *Journal of International Business Studies*, 24, 209-213.
- Cea D'Ancona, M.A. (2001) "Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social", *Ediciones Síntesis*, 3ª edición, Madrid.
- Cea D'Ancona, M.A. (2005) "La senda tortuosa de la calidad de la encuesta". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 111, 75.103.
- Ceci, F. y Masciarelli, F. (2010). "A matter of coherence: The effects of offshoring of intangibles on firm performance", *Industry and Innovation*, 17 (4), 373-392.
- CEPAL (2001). "La inversión extranjera directa en América Latina y Caribe", *Informe 1999, Cepal, Naciones Unidas*, Santiago de Chile.
- 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, 57-82.
- CEPR (2002). "Making sense of globalization: A guide to the economics issues", *CEPR Policy Paper*, 8, 1-15.
- Cerviño, J. y Baena, V. (2011). "La globalización de las marcas y la competitividad: Tendencias y retos para las empresas españolas", *Economía Industrial*, 379, 93-107.
- CES, (2012). "La internacionalización de la empresa española como factor de competitividad", *CES Departamento de Publicaciones*, 2, Madrid.
- Chandler, G. y Hanks, S.H. (1994b). "Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance", *Journal of Business Venturing*, 9, 331-349.
- Chang, S. (1995). "International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry", *Academy of Management Journal*, 38 (2), 383-407.
- Chen, E.T., Feng, K. y Liou, W. (2004). "Implementation of knowledge management systems and firm performance: An empirical investigation", *The Journal of Computer* 45 (2), 92-104.

- Cheng, B., Srinivasan, S., y Yu, G. (2013). "Securities litigation risk for foreign companies listed in the US", *Working Paper Havard Business School*, MA.
- Chesbrough, H. (2012). "Why companies should have open business models", *MIT Sloan Management Review*, 1, 1-12.
- Child, J., Chung, L. y Davies, H. (2003). "The performance of cross-border units in China: A test of natural selection, strategic choice and contingency theories", *Journal of International Business Studies*, 34, 242-254.
- Chislett, W. (2003). "Spanish direct investment in Latin America: Challenges and opportunities", *Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos*, Madrid.
- Christensen, M., Alton, R., Rising, C. y Waldec, A. (2011). "The big idea: The new M&A playbook", *Harvard Business Review*, 89, 48-57.
- Congregado, E. y Román, C. (2012). "El estímulo de la orientación exportadora como estrategia anti-crisis: El papel del capital humano", *Mediterráneo Económico*, 21, 99-117.
- Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, P. (2003). "Trends and directions in the development of a strategy management theory of the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 555-576.
- Clausing, K. y Hasset, K. (2005). "The role of US tax policy in offshoring", *Brookings Institutions Press*, Washington.
- Claver, E. y Quer, D. (2000). "Estrategias de internacionalización de la empresa", *Editorial Club Universitario*, Alicante.
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2007). "¿Incide el carácter familiar en el compromiso de las empresas españolas?", *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa*, 13 (3), 13-32.
- Coase, R.H. (1937). "The nature of the firm", *Economica*, 4 (16), 386-405.
- Coelho, A. y Castillo, V. (2010). "Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas en la industria alimentaria mexicana, balances y perspectivas", *Análisis Económico*, 59 (24), 1-23.
- Collie, D. (2003). "Mergers and trade policy under oligopoly", *Review of International Economics*, 11 (1), 55-71.
- Collins, B., Hillman, A. y Whitters, M. (2009). "Resource dependence theory: A review", *Journal of Management*, 23, 76-90.
- Collins, D. y Rukstad, M. (2008). "Can you say what your strategy is?", *Harvard Business Review*, 86 (4), 297-334.
- Comanor, W.S. y Scherer, F.M. (2011). "Mergers and innovation in the pharmaceutical market", *HKS Faculty Research Working Paper Series RWP11-043*, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Cortés, E., Quer, D. y Rienda, L. (2007). "Multinacionales chinas: El nuevo reto del escenario global", *Económico ICE, Información Comercial*, 29925, 11-25.
- Costa, J. (2002). "Una década de inversión española en el exterior", *Boletín de Economía de ICE, Información Económica*, 799, 4-13.
- Crook, R., Ketchen, D., Combs, J. y Todd, S. (2008). "Strategic resources and performance: A meta-analysis", *Strategic Management Journal*, 29, 1141-1154.

- Cuervo, A. (2006). "Internacionalización de la empresa española: La deslocalización como oportunidad", *Economistas*, 108, 259-264.
- Cuervo, A. (2007). "Economic liberalization and multilatinas", *Globalization, Competitiveness and Governance*, 1 (1), 66-87.
- Cuervo, A. y Dau, L. (2009). "Structural reform and firm exports", *Management International Review*, 49 (4), 479-507.
- Cullen, J.K. y Parboteeah, P. (2013). "Multinational management", *Ed. South Western*, 5th Ed, NY.
- Cumberland, F. (2006). "Theory development within international entry mode an assessment", *The Marketing Review*, 6 (4), 349-373.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963). "A behavioural theory of the firm", *Englewood Cliffs, NJ*.
- Czinkota, M.R. (1982). "Export development strategies: US promotion policy", *Praeger*, Santa Barbara.
- D'Agostino, L.M. y Laursen, K. (2013). "The impact of R&D offshoring on the home knowledge production of OECD investing regions", *Journal of Economics*, 13 (1), 145-175.
- Damaskopoulos, T., Gatautis, R. y Vitkauskaitė, E. (2008). "Extended and dynamic clustering of SMEs", *Economics of Engineering Decisions*, 1 (56), 11-22.
- Datta, D.K., Musteen, M. y Hermann, P. (2009). "Board characteristics, managerial incentives and the choice between foreign acquisitions and international joint ventures", *Journal of Management*, 35, 927-953.
- Datta, D.K., Musteen, M. y Basuil, D.A. (2015). "Influence of managerial ownership and compensation on establishment mode choice: The moderating role of host country political risk", *Management International Review*, 55 (5), 593-613.
- Davis, K. (2012). "Inward FDI in China and its policy context", *Value Columbia Center on Sustainable International Investment*, 10, 1-17.
- De Jorge, J. y Suárez, C. (2011). "Influence of R&D subsidiaries on efficiency: The case of Spanish manufacturing firms", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (3), 185-193.
- De Marchi, V. (2012). "Environmental innovation and R&D cooperation: Empirical evidence from Spanish manufacturing firms", *Research Policy*, 41, 614-623.
- De Young, R., Evanoff, D. y Molyneux, P. (2009). "Mergers and acquisitions of financial institutions: A review of the post-2000 literature", *Journal of Financial Services*, 36 (2), 87-110.
- Delgado, J.M., Ramírez, M. y Espitia, M.A. (2004). "Intangible resources as a key factor in the internationalisation of Spanish firms", *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 53 (4), 477-494.
- Delgado, J.M. (2006). "La internacionalización de la empresa española: Los recursos intangibles como factor determinante". *Departamento de Publicaciones del Consejo Económico y Social*, Madrid.
- Delios, A. y Beamish, P.W. (1999). "Geographic scope, product diversification and the corporate performance of Japanese firms", *Strategic Management Journal*, 20, 711-728.
- Demirbag, M. y Weir, D. (2005). "Resources and equity ownership in IJVs in Turkey", *Thunderbird International Business Review*, 48 (1), 55-76.
- Demirbag, M., Tatoglu, E. y Glaister, K.W. (2008). "Factors affecting perceptions of the choice between acquisition and greenfield entry: The case of Western FDI in an emerging market". *Management International Review*, 48, 5-38.

- Díaz, C., Gandoy, R. y González, B. (2007). "La fragmentación internacional en las manufacturas españolas", *Papeles de Economía Española*, 112, 74-88.
- Diez, I. y Fernandez, M. (2012). "Caracterización del cluster ibérico y su papel en las exportaciones", *Boletín Económico ICE, Información Comercial* 3023, 51-63.
- Dikova, D. y Brouthers, K. (2015). "International establishment mode choice: Past, present and future", *Management International Review*, 7, 1-42.
- Dikova, D. y Witterloostuijn, A.V. (2007). "Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition", *Journal of International Business Studies*, 38, 1013-1033.
- Dimelis, S. y Lowi, H. (2005). "The effect of school quality on student performance: A quantile regression approach", *Economics Letters, Elsevier*, 58 (3), 345-350.
- Dixit, A. y Pindyck, R. (1994). "Investments under uncertainty", *Priceton University Press*, Priceton, NJ.
- Dolan, S., Eisler, L. y Raich, M. (2010). "Managing people and human resources in the XXI century: Shifting paradigms, emerging roles, threats and opportunities", *Effective Executive*, 6 (3), 39-46.
- Doz, Y.L. y Hamel, G. (1998). "Alliance advantage: The art of creating value through partnering", *Harvard Business School Press*, Boston.
- Doz, Y.L. y Prahalad, C.K. (1991). "Managing DMNCs: A search for a new paradigm". *Strategic Management Journal*, 12, 145-164.
- Drogendijk, R. y Slangen, A. (2006). "Hofstede, Schwartz or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises", *International Business Review*, 15 (4), 361-380.
- Du, M. y Boateng, A. (2015). "State ownership, institutional effects and value creation in cross border mergers and acquisitions", *International Business Review*, 24 (3), 430-442.
- Dunning, J.H. (1974). "The distinctive nature of the multinational enterprise: Economic analysis and the multinational enterprise", *Routledge*, Londres.
- Dunning, J.H. (1980). "Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests", *Journal of International Business Studies*, 11, 9-31.
- Dunning, J.H. (1981). "Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach", *Weltwirtschaftliches Archiv*, 117 (1), 30-64.
- Dunning, J.H. (1985). "Multinationals enterprises, economic structure and international competitiveness". Ed. *John Wiley y Sons*, 200-232.
- Dunning, J.H. (1988). "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension", *Journal of International Studies*, 19, 1-31.
- Dunning, J.H. (1991). "The eclectic paradigm of international production: A personal perspective", in C.N. Pitelis and R. Sugden (eds), *The Nature of Transnational Firm*, London and New York: *Routledge*.
- Dunning, J.H. (1993). "Internationalizing Porter's diamond". *Management International Review*, 33, 7-33.
- Dunning, J.H. (1993). "Multinational enterprises and the global economy", Wokingham, UK and Reading, MA: *Addison Wesley*.
- Dunning, J.H. (1993). "The competitive advantage of countries and the activities of transactional corporations", *Transnational Corporations*, 1, 135-168.

- Dunning, J.H. (1995). "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism". *Journal of International Business Studies*, 26, 461-491
- Dunning, J.H. (1996). "Alliance capitalism and global business", *London and New York Routledge*.
- Dunning, J.H. (1998). "Location and the multinational enterprise: A neglected factor?", *Journal of International Business Studies*, 29, 45-66.
- Dunning, J.H. (1999). "Towards a general paradigm of foreign direct and foreign portfolio investment". *Transnational Corporations*, 8, 1-52.
- Dunning, J.H. (2000). "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, 9, 163-190.
- Dunning, J.H. (2001). "The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future". *International Journal of the Economics of Business*, 8, 173-190.
- Dunning, J.H. (2003). "Relational assets, networks and international business activity", in F. Contractor and P. Lorange (eds) *Cooperative Strategies and Alliances*, *Oxford: Elviesier*, 569-595.
- Dunning, J.H. (2013). "Multinationals, technology and competitiveness", *Routledge Library Editions*, 13^a ed, Londres.
- Dunning, J.H. y Lundan, S.M. (2008). "Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise", *Asia Pacific Journal Management*, 25, 573-593.
- Dunning, J.H., Pak, Y.S. y Beldona, S. (2007). "Foreign ownership strategies of UK and US international franchisors: An exploratory application of Dunning's envelope paradigm", *International Business Review*, 16 (5), 531-548.
- Dupas, P. y Robinson, J. (2009). "Savings constraints and microenterprise development: Evidence from a field experiment in Kenya", *NBER Working Paper*, 14693.
- Durán, J.J. (1996). "El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa", *Revista Asturiana de Economía*, 6, 41-61.
- Durán, J.J. (1999). "Multinacionales españolas en Iberoamérica: Valor estratégico", *Ediciones Pirámide*, Madrid.
- Durán, J.J. (2002). "Estrategias de localización y ventajas competitivas de la empresa multinacional española", *Boletín Económico ICE, Información Comercial*, 799, 41-55.
- Durán, J.J. (2004). "Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior", *Universia Business Review*, tercer trimestre, 114-123.
- Durán, J.J. (2005). "La empresa multinacional española: Estrategias y ventajas competitivas", *Minerva Ediciones*, Madrid, 38-40.
- Durán, J.J. (2005). "La multinacionalización de las empresas privatizadas: Las principales multinacionales españolas", *Análisis Económico*, 43 (10), 211-236.
- Durán, J.J. (2006). "El auge de la empresa multinacional española". *Boletín Económico ICE, Información Económica*, 2881, 12-34.
- Durán, J.J. (2014). "Estructura geográfica de las empresas multinacionales", *Revista de Contabilidad y Dirección*, 18, 109-133.
- Durán, J.J. y Lamothe, P. (1984). "Consideraciones en torno a las estrategias competitivas de la empresa multinacional", *Información Comercial Española, Revista de Economía*, 611, 33-44.

- Durán, J.J. y Sánchez, M.P. (1981). "La internacionalización de la empresa española: Las inversiones españolas en el exterior", *Ministerio de Economía y Comercio*, Madrid.
- Durán, J.J. y Úbeda, F. (2001). "The investment development path: A new empirical approach and some theoretical issues", *Transactional Corporation*, 10 (2), 1-34.
- Durán, J.J. y Úbeda, F. (2003). "La marca como factor determinante de la multinacionalización de la empresa exportadora española", *Revista Española de Investigaciones de Marketing*, 7 (2), 25-56.
- Durán, J.J., Lamothe, P. y Úbeda, F. (2005). "Impact of geographical diversification on the performance volatility of Spanish multinational corporations", *European International Business Academy Conference*, Oslo.
- Durán, J.J., Úbeda, F., del Hoyo, J., Cendejas, J.L., Llorente, J.G. y Monjas, M. (2007). "Inversión directa en el exterior, crecimiento económico y exportaciones de la economía española", *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 839, 35-54.
- Dutta, D.K. y Beamish, P.W. (2013). "Expatriate managers, product relatedness and IJV performance: A resource and knowledge based perspective", *Journal of International Management*, 19 (2), 152-162.
- Dyer, J.H. (1996). "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry", *Strategic Management Journal*, 17 (4), 271-291.
- Dyer, J.H. y Chu, W. (2000). "The determinants of trust in supplier automaker relationships in the US, Japan and Korea", *Journal of International Business Studies*, 31 (2), 259-285.
- Dyhr, A.M., Hollensen, S. y Boyd, B. (2011). "The choice of foreign entry mode in a control perspective", *The IUP Journal of Business Strategy*, 8 (4), 7-31.
- Eaton, J., Kortum, S.S. y Sotelo, S. (2012). "International trade: Linking micro y macro", *NBER Working Paper*, 17864, 1-59.
- Ebenstein, A., Harrison, A. y McMillan, M. (2014). "Estimating the impact of trade and offshoring on American workers using the current population surveys", *Review of Economics and Statistics*, 96 (4), 581-595.
- Eden, L. (2003). "A critical reflection and some conclusions on OLI", in J. Cantwell and R. Narula (eds) *International business and the eclectic paradigm: Developing the OLI framework*, *Routledge*, London.
- Eden, L. y Dai, L. (2010). "Rethinking the O in Dunning's OLI/eclectic paradigm", *Multinational Business Review*, 18, pp. 13-34.
- Edgerworth, .F.Y. (1894). "Theory of international values", *The Economic Journal*, 4 (16), 606-638.
- Edler, J. (2008). "Creative internationalization: Widening the perspectives on analysis and policy regarding international R&D activities", *The Journal of Technology Transfer*, 33 (4), 337-352.
- Elango, B. y Chen, S. (2012). "Learning to manage risks in international R&D joint venture through ownership decisions", *Management Decision*, 50 (8), 1425-1444.
- Ellul, A. y Erramilli, V (2012). "Stronger risk controls, lower risk: Evidence from US bank holding companies", *Journal of Finance*, 68 (5), 1757-1803.
- Enz, C.A., Canina, L. y Palacios, D. (2013). "The relationship between new venture entry mode and firm performance", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9 (2), 129-145.
- Erramilli, M. y Rao, C.P. (1990). "Choice of foreign market entry mode by service firms: Role of market knowledge". *Management International Review*, 30, 135-185.

- Errasti, A. (2013). "Tensiones y oportunidades en las multinacionales coopitalistas de Mondragón: El caso Fagor Electrodomésticos, Sdad Coop", *Revista de Estudios Cooperativos*, 113, 65-80.
- Erel, I. (2011). "The effect of bank mergers on loan prices: Evidence from the United States", *Review of Financial Studies*, 24 (4), 1068-1101.
- Eren, M. y Zhuang, H. (2015). "Investment, absorptive capacity and economic growth: Evidence from 12 new member states of the European Union", *Eastern European Economies*, 53 (2), 99-123.
- Ertug, G., Cuypers, R., Noorderhaven, N. y Bensaou, B. (2013). "Trust between international joint venture partners: Effect of home countries", *Journal of International Business Studies*, 44, 263-282.
- Ertugrul, M., Sezer, O. y Sirmans, C. (2006). "Financial leverage, CEO compensation and corporate hedging: Evidence from real estate investment in trusts", *Working Paper, University of Cambridge, UK*.
- Escandon, D.M. y Hurtado Ayala, A. (2010). "Internationalization of enterprise under perspective of resource and capabilities: Auto-parts sector case", *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9 (17), 72-86.
- Escandon, D.M. y Hurtado Ayala, A. (2012). "Características de los directivos de las empresas born global en Colombia", *Entramado*, 8 (2), 20-34.
- Eschlebeck, D. (2006). "Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen", *Akteure Räumliche Prozesse*, München.
- Espejo, A., Fuentes, F. y Nuñez, J. (2015). "Los consorcios de exportación: Revisión conceptual y factores determinantes de éxito", *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 118-144.
- Falk, M. (2012). "Quantile estimates of the impact of R&D intensity on firm performance", *Small Business Economics*, 39 (1), 19-37.
- Fang, Y (2011). "Toward understanding IJV control, parent inside and outside control: An exploratory case study", *International Journal of Business and Management*, 6 (4), 30-38.
- Fang, J. y Goyal, V. (2006). "On the patterns and wealth effects of vertical mergers", *The Journal of Business*, 79 (2), pp. 877-902.
- Fang, Y., Jiang, G., Makino, S. y Beamish, P. (2010). "Multinational firm knowledge, use of expatriates and foreign subsidiary performance", *Journal of Management Studies*, 47 (1), 27-54.
- Farias, P. (2015). "Medición y representación gráfica de las distancias culturales entre países latinoamericanos", *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 70, 116-138.
- Fayos, T., Calderón, H. y Mir, J. (2011). "El éxito de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas: Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional", *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, 43-72.
- Fernández, M.L. y Camelo, C. (2014). "La gestión de los equipos de dirección de las joint ventures desde un enfoque de los recursos humanos", *Universia Business Review*, 41 (1), 40-59.
- Fernández, Z. y Nieto, M. (2005). "Internationalization strategy of small and medium sized family businesses: Some influential factors", *Family Business Review*, 18 (1), 77-89.
- Fernández, Z. y Revilla, A. (2010). "Hacer de la necesidad virtud: Los recursos de las Pymes", *Economía Industrial*, 375, 53-65.
- Ferreira, D., Adams, R. y Almeida, R. (2009). "Understanding the relationship between founder CEOs and firm performance", *Journal of Empirical Finance*, 16 (1), 136-150.

- Ferreira, M. y Laux, P. (2007). "Corporate governance, idiosyncratic risk and information flow", *The Journal of Finance*, 62 (2), 951-989.
- Filatotchev, I. y Wright, M. (2011). "Agency perspectives on corporate governance of multinational enterprises", *Journal of Management Studies*, 48 (2), 471-486.
- Fields, K.J. (1995). "Enterprise and the state in Korea and Taiwan", *Cornell University Press*, Ithaca.
- Finkelstein, S. y Halebian, J. (2002). "Understanding acquisition performance: The role of transfer effects", *Organization Science*, 13 (1), 36-47.
- Fletcher, M. y Harris, S. (2011). "Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources", *International Business Review*, 12, 1-42.
- Fletcher, D., de Massis, A. y Nordqvist, M. (2015). "Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda", *Journal of Family Strategy*, 7 (1), 8-25.
- Flores, M. y Bedolla, F. (2013). "Tendencias del sector hotelero internacional", *Global Conference on Business & Finance Proceeding*, 8(1), 753-760.
- Focarelli, D., Panetta, F. y Salleo, C. (2002). "Why do banks merge?". *Journal of Money, Credit and Banking*, 34, 1047-1066.
- Fong, C. y Ocampo, L. (2010). "Intangible resources as a determinant of accelerated internationalization", *Global Journal of Business Research*, 4 (4), 95-105.
- Fracassi, C. y Tate, G. (2012). "External networking and internal firm governance", *The Journal of Finance*, 2, 1-44.
- Franco, R., Ortiz, A. y Lario, F. (2010). "Modeling extended manufacturing processes with service-oriented entities", *Springer*, 3 (1), 31-50.
- Fredericks, E. (2005). "Infusing flexibility into business to business firms: A contingency theory and resource based view perspective and practical implications", *Industrial Marketing Management*, 34 (6), 555-565.
- Fridson, M.S. y Álvarez, F. (2011). "Financial statement analysis: A practitioner's guide", *John Wiley & Sons, Inc*, Hoboken, New Jersey.
- Fritsch, U. y Görg, H. (2013). "Outsourcing, offshoring and innovation: Evidence from firm level data for emerging economies", *CEPR Discussion Paper*, 9630.
- Fuentes, R.M. (2010). "La cooperación para la internacionalización como estrategia de expansión exterior de la pyme", *Economía Industrial*, 375, 113-124.
- Fuentes, G., Vallejo, M.C. y Martínez, R. (2007). "Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2), 75-96.
- Galán, J.I. y González J. (2001). "Factores explicativos de la inversión directa española en el exterior", *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 794, 103-122.
- Galán, J.I., González, J. y Zúñiga, J. (2007). "Factors determining the location decisions of Spanish MNEs: An analysis based on the investment development path", *Journal of International business Studies*, 38, 975-997.
- Galindo, A. (2010). "La era de la productividad: Cómo transformar las economías desde sus cimientos", *Publicaciones Banco Interamericano de Desarrollo*, Nueva York.

- Gallardo, T. y del Pozo, F. (2014). "El enfoque intercultural de la cultura organizacional: Reto actual para la gestión de las empresas", *Revista Científica Israel*, 2 (1), 7-16.
- Gallizo, J. (2013). "Análisis de la financiación de la empresa familiar frente a la no familiar", *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, 2 (1), 23-43.
- Gallo, M.A. y Pont, C. (1996). "Important factors in family business internationalization", *Family Business Review*, 9 (1), 45-59.
- Gallo, M.A. y Segarra, J. (1987). "La tendencia de la internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española, ICE Información Económica*, marzo, 87-90.
- Gallo, M.A. y Sveen, J. (1991). "Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors", *Family Business Review*, 4 (2), 181-190.
- Galve, C. y Salas, V. (2003). "La empresa familiar en España: Fundamentos económicos y resultados", *Publicaciones Fundación BBVA*, 1, Madrid
- Gandoy, R. y Díaz, C. (2007). "El offshoring en la industria española: Una nueva revisión de la evidencia empírica", *Política Económica de España*, 837, 837-854.
- Gao, E. (2004). "Evaluation and dynamic evolution of competitiveness of iron and steel firms of China", *China Industrial Economy*, 11, 14-31.
- García, B.F., Bañuls, A.L. y Mora, C.M. (2010). "Crecimiento internacional de cadenas hoteleras vacacionales españolas desde una perspectiva global: Un estudio de casos", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 2 (1), 20-32.
- García, E. (2004). "El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas". *Universia Business Review*, 3, 70-83.
- García, E., Valdéz, A. y Ariño, A. (2003). "Effectiveness of dynamic and multi party joint ventures", *Sage Journals*, 24 (5), 743-770.
- García, E. y Guillén, M.F. (2008). "Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries", *Strategic Management Journal*, 29, 1097-1115.
- García, C. Canales, J.I. y Noboa, F. (2009). "Subsidiary strategy: The embeddedness component", *Journal of Management Studies*, 46 (2), 182-214.
- García, A.M., Figueroa, K., Mayett, Y. y Hernández, F. (2015). "Competitividad en el sector agropecuario: Una revisión de métodos aplicados", *Revista Venezolana de Gerencia*, 72, 717-733.
- Garengo, P. y Bitici, U. (2007). "Towards a contingency approach to performance measurement: An empirical study in Scottish SMEs", *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (8), 802-825.
- Gassman, O., Enkel, E. y Chesbrough, H. (2010). "The future of open innovation", *R&D Management*, 40 (3), 213-221.
- Gaughan, P.A. (2010). "Mergers, acquisitions and corporate restructuring", *John Wiley & Sons*, New Jersey
- Geppert, M., Dörrenbächer, C. Gammelgaard, J. y Taplin, I. (2013). "Managerial risk taking in international acquisitions in the brewery industry: Institutional and ownership influences compared", *British Journal of Managerial*, 24 (3), 316-332.
- Geringer, J.M. y Hebert, L. (1989). "Control and performance of international joint venture". *Journal of International Business Studies*, 20, 235-254.

- Ghobadian, A., Kling, G., Hitt, M.A., Weitzel, U. y O'Regan, N. (2014). "The effect of cross border and cross industry mergers and acquisitions on home region and global multinational enterprises", *British Journal of Management*, 25 (1), 116-132.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1990). "The multinational corporation as an interorganizational network", *Academy of Management Review*, 15 (4), 603-625.
- Ghoshal, S. Nohria, N. (1993). "Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations", *Sloan Management Review*, winter, 23-35.
- Gilroy, B.M., y Lukas, E. (2006). "The choice between greenfield investment and cross-border acquisitions: A real option approach", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 46 (3), 447-465.
- Girma, S., Gong, Y., Görg, H. y Lancharos, S. (2014). "Estimating direct and indirect effects of foreign direct investment on firm productivity in the presence of interactions between firms", *Kiel Working Paper*, 1961, 1-41.
- Glaister, K.W. y Buckley, P.J. (1999). "Performance relationships in UK international alliances", *Management International Review*, 39 (2), 123-147.
- Glaum, M. y Oesterie, M. (2007). "40 years of research on internationalization and firm performance: More questions than answers?", *Management International Review*, 47 (3), 307-317.
- Glisby, M. y Holden, N. (2003). "Contextual constraints in knowledge management theory: The cultural", *Knowledge and Process Management*, 10 (1), 29-36.
- Gloy, B.A. y Baker, T.G. (2002). "The importance of financial leverage and risk aversion in risk management strategy selection", *American Journal of Agricultural Economics*, 84 (4), 1130-1143.
- Goldstein, D. (2003). "Exploring a role for capability theory in SSA labor process research", Prepared for the URPE at ASSA sessions, Philadelphia.
- Goldstein, A., Bonaglia, F. y Mathewes, J.A. (2007). "Accelerated internationalization by emerging market's multinationals: The case of the white goods sector", *Journal of World Business*, MPR, 1485.
- Gómez, C.A. (2001). "Opciones reales: Aplicaciones de la teoría de opciones a las finanzas empresariales", *Pirámide*, Madrid.
- Gómez, N., López, L.A. y Tobarra, M.A. (2006). "Pautas de deslocalización de la industria española en el entorno europeo (1995-2000): La competencia de los países de bajos salarios", *Boletín Económico de Información Comercial Española*, 2884, 25-42.
- Gómez, L., Berrone, P. y Cruz, C. (2014). "Family – controlled firms and stakeholder management: A socioemotional wealth preservation perspective", in "Major issues in family business studies", *Sage Handbook of Family Business*, Londres.
- González, E. y Casilda, R. (2002). "La marca país como ventaja competitiva en el valor de la marca España", *Boletín Económico ICE, Información Económica*, 799, 101-113.
- González, J. y Chakraborty, S. (2014). "Expatriate knowledge utilization and MNE performance: A multilevel framework", *Human Resource Management Review*, 24 (4), 299-312.
- Gordo, E. y Tello, P. (2011). "Diversificación, precios y calidad de las exportaciones españolas", *Cuadernos Económicos ICE*, 82, 31-61.
- Graham, J.R. y Harvey, C.R. (2001). "The theory and practice of cooperate finance: Evidence from the field", *Journal of Financial Economics*, 60 (2), 187-243.

- Granlund, M. y Mouritsen, J. (2003). "Introduction: Problematizing the relationship between management control and information technology", *European Accounting Review*, 2 (1), 77-83.
- Granovetter, M. (1985). "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Grant, R.M. (1996). "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, 7 (4), 375-387.
- Grant, R.M. (2006). "Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones". Thomson y Civitas, 3ª edición.
- Graves, C. y Thomas, J. (2008). "Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence", *Family Business Review*, 21 (2), 151-168.
- Gray, J.B., Illinger, A., Hofman, D., Adams, F., Natarajaratihman, M. y Adams, F.G. (2011). "Supply chain management competency and firm financial success", *Journal of Business Logistics*, 32 (3), 214-226.
- Greenhut, M.L. (1955). "A general theory of plant location", *Metroeconomica*, 7 (2), 59-72.
- Greenwood, D. y Yates, D.J. (2002). "The determinants of successful partnering: A transaction cost perspective", *Journal of Construction Procurement*, 12 (1), 4-22.
- Grossman, G.M. y Hart, O.D. (1988). "One share-one vote and the market for corporate control", *Journal of Financial Economics*, 20, 175-202.
- Grossman, G.M. y Rossi, E. (2008). "Trading tasks: A simply theory of offshoring", *American Economic Review*, 98 (5), 1978-1997.
- Grossman, G.M. y Helpman, E. (2014). "Growth, trade and inequality", *NBER Working Paper*, 20502, 1-50.
- Gubik, A.S. y Karajz, S. (2014). "The choice of foreign market entry modes: The role of resources and industrial driving forces", *Entrepreneurial Business and Economics*, 2 (1), 49-63.
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007). "La dirección estratégica de la empresa", Civitas, Madrid.
- Guilbault, M. y Omanwa, V. (2014). "Culture and the impact on customer service: Considerations for offshoring to India", *Atlantic Marketing Journal*, 3 (1), 64-73.
- Guillén, M. F. (2004). "La internacionalización de las empresas españolas". *Boletín Económico ICE Información Comercial*, 812, 211- 224.
- Guillén, M. F. (2005). "The rise of Spanish Multinationals". Cambridge University Press.
- Guillén, M. F. (2006). "El auge de la inversión directa española en el extranjero". *Boletín Económico ICE, Información Comercial*, 2868, 47-64.
- Guillén, M.F. (2011). "Las nuevas multinacionales: Las empresas españolas en el mundo". Editorial Ariel, Barcelona.
- Guillén, M.F. y García, E. (2007). "La expansión internacional de la empresa española: Una nueva base de datos sistemática", *Boletín Económico ICE, Información Comercial*, 839, 22-34.
- Guillén, M.F. y García, E. (2010). "Innovación y expansión internacional de las empresas españolas", *Mediterráneo Económico*, 21, 153-166.
- Guisinger, S. (2001). "From OLI to OLMA: Incorporing higher levels of environmental and structural complexity into the eclectic paradigm", *International Journal of the Economics*, 8, 257-272.

- Gul, F.A., Chen, C. y Tsui, J. (2010). "Discretionary accounting accruals, manager's incentives and audit fees", *Contemporary Accounting Research*, 20 (3), 441-464.
- Guttel, W., Cohendet, P. y Wilkens, U. (2014). "Dynamic capabilities for strategic change in practice", *European Group for Organizational Studies Colloquium*, Rotterdam.
- Haberler, G., Stonier, A.W. y Benham, F. (1936). "Theory of international trade with its applications to commercial policy", *Information System Division*, Nueva York.
- Haleblian, J., Devers, C. y McNamara, G. (2009). "Taking stocks of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda", *Journal of Management*, 23, 22-34.
- Hamel, G. Prahalad, C.K. (1988). "Creating global strategic capability", in Hood, N. y Vahlne, J.E. (Eds.): *Strategies in global competition*, London, *Croom Helm*, 5-39.
- Handley, S. y Benton, W.C. (2013). "The influence of task and location specific complexity on the control and coordination costs in global outsourcing relationships", *Journal of Operations Management*, 31 (3), 109-128.
- Hansen, M.W., Pedersen, T. y Petersen, B. (2008). "MNC strategies and linkage effects in developing countries". *Journal of World Business*, 2, 121-130.
- Harrison, A. y McMillan, M. (2011). "Offshoring jobs? Multinationals and US manufacturing employment", *Review of Economics and Statistics*, MIT Press, 93 (3), 857-875.
- Harzing, A. (2002). "Acquisitions vs greenfield investments: International strategy and management of entry modes". *Strategic Management Journal*, 23, 211-227.
- Haugland, S.A. (2010). "The integration responsiveness framework and subsidiary management: A commentary", *Journal of Business Research*, 63 (1), 94-96.
- Heckscher, E.F. (1919). "The effect of foreign trade on the distribution of income", *Ekonomisk Tidskrift*, 497-512.
- Helmer, O. y Rescher, N. (1959). "On the epistemology of the inexact sciences", *Management Science*, 6 (1), 25-52.
- Helpman, E. (1984). "A simple theory of international trade with multinational corporations", *Journal of Political Economy*, 92 (3), 451-471.
- Helpman, E., Melitz, M. y Yeaple, S. (2004). "Exports versus FDI with heterogeneous firms", *American Economic Review*, 94, 300-316.
- Helpman, E., Melitz, M. y Rubinstein, Y. (2008). "Estimating trade flows: Trading partners and trading volumes", *The Quarterly Journal of Economics*, 133 (2), 440-487.
- Hemmert, M. (2004). "The influence of institutional factors on the technology acquisition performance of high tech firms: Surveys result from Germany and Japan", *Research Policy*, 6-7, 1019-1039.
- Hennart, J.F. (1991). "The transaction cost theory of joint venture: An empirical study of Japanese in the United States". *Management Science*, 34, 483-497.
- Hennart, J.F. (2007). "The theoretical rationale for a multinational performance relationship", *Management International Review*, 47, 423-452.
- Hennart, J.F. (2014). "The accidental internationalists: A theory of born globals", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (1), 117-135.
- Hennart, J.F. y Park, Y.R. (1993). "Greenfield vs acquisition: The strategy of Japanese Investors in the United States". *Management Science*, 39, 1054-1070.

- Henisz, W.J. (2003). "The power of the Buckley and Casson thesis: The ability to manage institutional idiosyncrasies", *Journal of International Business Studies*, 24 (11), 1153-1164.
- Hernández, A. y Álvarez, O. (2009). "China, nuevo actor de la inversión extranjera directa global", *Boletín Económico ICE, Información Comercial*, 2972, 165-177.
- Hernández, G. (2012). "Determinantes de la estructura financiera en la industria manufacturera: La industria de alimentos", *Revista Análisis Económico*, 65, 101-121.
- Hernández, N. (2006). "El contexto fáctico y teórico de la implantación empresarial española en India y China", *Economía Industrial*, 362, 29-28.
- Hill, C.W.L., Hwang, P. y Kim, W.C. (1990). "An eclectic theory of the choice of International entry mode", *Strategic Management Journal*, 11, 117-128.
- Ho, S.P., Wu, H.L. y Lin, E. (2009). "Model for partner selection in global projects: A game theory analysis". *Conference: Lead 2009 Specialty Conference: Global Governance in Project Organizations*, South Lake Tahoe, CA.
- Hoberg, G. y Philips, G. (2010). "Product market synergies and competition in mergers and acquisitions: A text based analysis", *The Review of Financial Studies*, 23 (10), 3773-3811.
- Hoskisson, R., Wright, M., Filatotchev, I. y Peng, M. (2012). "Emerging multinational from mid-range economies: The influence of institutions and factor markets", *Journal of Management Studies*, 50 (7), 1295-1321.
- Hosftede, G. (1991). "Cultures and organizations software on the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival", *Mc Graw-Hill*, New York.
- Hosftede, G. (2001). "Cultures consequences: International differences in work-related values", *Sage*, Beverly Hills.
- Horn, H. y Persson, L. (2001). "The equilibrium ownership of an international oligopoly", *Journal of International Economics*, 53, 307-333.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. y Gupta, V. (2003). "Culture, leadership and organizations", *Sage*, Thousand Oaks, California
- Hout, T.M., Porter, M.E. y Rudden, E. (1982). "How global companies win out", *Harvard Business Review*, 82504, 98-109.
- Huang, C., Cho, K. y Padmanabhan, P. (2014). "Foreign ownership mode, executive compensation structure and corporate governance: Has the literature missed an important link? Evidence from Taiwanese firms", *International Business Review*, 23 (2), 371-380.
- Huerta, P., Estroz, B. y San Martín, R. (2010). "Estrategias de entrada a mercados externos: Un caso de estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas", *Horizontes Empresariales*, 9 (1), 7-29.
- Hueso, A. y Cascant, M.J. (2012). "Metodología y técnicas cuantitativas de investigación". *Editorial Universitat Politècnica de València*, 1ª edición, Valencia.
- Humphrey, J., Lee, D. y Shen, Y. (2012). "The independent effects of environmental, social and governance initiatives on the performance of UK firms", *Australian Journal of Management*, 37 (2), 135-151.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1994). "The resource advantage theory of competition: Dynamics, path dependences and empirical dimensions", *Journal of Marketing*, 60, 107-114.

Hurmelinna, P., Blomqvist, K. y Seppanen, R. (2005). "Playing the collaboration game right, balancing trust and contracting", *Technovation*, 25 (5), 497-504.

Hymer, S.H. (1960). "The international operations of national firms", *MIT Press*, Cambridge.

Hymer, S.H. (1976). "The international operations of national firms: A study of foreign direct investment", *MIT Press*, Cambridge.

Inkpen, A.C. y Currall, S.C. (2004). "The coevolution on trust, control and learning in joint venture", *Organization Science*, 15 (5), 586-599.

Itaki, M. (1991). "A critical assessment of the eclectic theory of the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, 22 (2), 445-460.

Jaussaud, J. y Schaaper, J. (2005). "Control mechanism of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective", *Journal of International Management*, 12 (1), 23-45.

Jiménez, A., Durán, J.J. y Fuente, J.M. (2011). "El riesgo político como determinante de la estrategia de localización de las empresas multinacionales españolas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20 (1), 123-142.

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977). "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1990). "The mechanism of internationalisation". *International Marketing Review*, 7, 11-24.

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (2006). "Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalisation process model", *Marketing International Review*, 46, 165-178.

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreigners to liability of outsidership", *Journal International Business*, 40 (9), 1141-1431.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.

Johnson, C.G. (1970). "Ratio analysis and the prediction of firm failure", *Journal of Finance*, 25 (5), 1166-1168.

Jones, G.R. (2010). "Organizational theory, design and change", *Pearson International Edition*, 5ª Ed. NY.

Jones, M.V., Coviello, N.E. y Tang, Y.K. (2011). "International entrepreneurship research (1989): A domain ontology and thematic analysis", *Journal of Business Venturing*, 26 (6), 632-659.

Kaplan, S. y Zingales, L. (1997). "Do investment cash flow sensitivities provide useful measures of financing constraints?", *The Quarterly Journal of Economics*, 112 (1), 169-215.

Khushk, A.M., Lohano, H.D. y Nazir, A. (2011). "Technical, allocative and economic efficiencies in sugarcane production in Pakistan: A non-parametric approach", *Business Review*, 6 (1), 131-150.

Killing, P. (2012). "Strategies for joint venture success (RLE International Business)", *Routledge Library Edition: International Business*, London.

Kim, H. y Hoskisson, R. (2010). "Does market oriented institutional change in an emerging economy make business group affiliated multinationals perform better? An institution based view", *Journal of International Business Studies*, 41, 1141-60.

- Kim, W.C. y Hwang, P. (1992). "Global strategy and multinationals' entry mode choice". *Journal of International Business Studies*, 23, 29-53.
- Kim, Y. y Rucker, M. (2005). "Production sourcing strategies in the US apparel industry: A modified transaction cost approach", *Clothing and Textiles Research Journal*, 23 (1), 1-12.
- Kindlerberger, C.P. (1969). "American business abroad", *Yale University Press*, New Haven
- Kinkel, S., Lay, G. y Maloca, S. (2007). "Development, motives and employment effects of manufacturing offshoring of German SMEs", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4 (3), 12-38.
- Knight, G. y Cavusgil, S. (1996). "Born global", *Wiley International Encyclopedia of Marketing*, California
- Knight, G. y Cavusgil, S. (2004). "Innovation, organizational capabilities and the global born firm", *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Knight, G. y Kim, D. (2009). "International business competence and the contemporary firm", *Journal of International Business Studies*, 40 (2), 255-273.
- Klein, S., Frazier, G.L. y Roth, V.J. (1990). "A transaction cost analysis model of channel integration in international markets", *Journal of Marketing Research*, 27 (2), 196-208.
- Klikauer, T. (2015). "HRM across the globe: A review essay", *Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 25 (3), 250-256.
- Klijn, E., Reuer, J. y Van den Bosch, F. (2013). "Performance implications of IJV boards: A contingency perspective", *Journal of Management Studies*, 50 (7), 1245-1266.
- Klossek, A., Linke, B.M. y Nippa, M. (2012). "Chinese enterprises in Germany: Establishment modes and strategies to mitigate the liability of foreignness", *Journal of World Business*, 47 (1), 35-44.
- Kogut, B. (1985). "Designing global strategies: Comparative and competitive value added chains", *Sloan Management Review*, 5, 102-124.
- Kogut, B. y Singh, H. (1998). "The effect of national cultural on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432.
- Kogut, B. y Zander, U. (1993). "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, 24, 625-545.
- Kogut, B. y Zander, U. (1996). "What firms do? Coordination, identity and learning", *Organization Science*, 7 (5), 502-518.
- Kojima, K. (1982). "Macroeconomics versus international business approach to foreign direct investment", *Hitosubashi Journal of Economics*, 23, 630-640.
- Kostova, T. y Zaheer, S. (1999). "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective", *Academy of Management Review*, 24 (2), 308-324.
- Kotabe, M., Jiang, C. y Murray, J. (2011). "Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China", *Journal of World Business*, 46 (2), 166-176.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). "Marketing management", *Prentice Hall*, 14 edición, New Jersey
- Kozlenkova, I., Lund, D. y Scheer, K. (2013). "Culture's impact on the importance of fairness in interorganizational relationships", *Journal of International Marketing*, 21 (4), 21-43.
- Kozlenkova, I., Samaha, S. y Palmatier, R. (2013). "Resource based theory in marketing", *Journal of Academy of Marketing Science*, 42 (1), 1-21.

- Krug, B. y Hendrische, H. (2012). "Market design in Chinese market places", *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 525-546.
- Kuhn, P. (1986). "Wages, effort and incentive compatibility in life cycle employment contracts", *Journal of Labor Economics*, 4 (1), 28-49.
- Kulfas, M. (2001). "El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de las grandes empresas: Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local", *Serie Estudios y Perspectivas, CEPAL*, 2, Buenos Aires.
- Kuo, H., Xu, K. y Gao, S. (2012). "The effect of institutional ties on knowledge acquisition in uncertain environments", *Asian Pacific Journal of Management*, 29 (2), 387-408.
- Laborda, M. y Salas, V. (2010). "¿Qué nos dicen el tamaño y la internacionalización de las empresas sobre los factores de desarrollo empresarial en España?", *Revista Economía Industrial*, 375, 41-51.
- Lall, S. (1983). "The new multinationals: The spread of third world enterprises", *John Wiley & Sons*. London.
- Lane, P.J. y Lubatkin, M. (1998). "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- Larson, B. (2008). "Labor market institutions and global strategic adaptation: Evidence from Lincoln Electric", *Working Paper*, Harvard School.
- Lazarsfeld, P. y Henry, N. (1968). "Latent structure analysis", *Houghton Mifflin*, Boston.
- Lecraw, D.J. (1993). "Outward direct investment by Indonesian firms: Motivation and effects", *Journal of International Business Studies*, 24 (3), 589-600.
- Lee, R. y Zhou, K. (2012). "Is product imitation good for firm performance? An examination of product imitation types and contingency factors", *Journal of International Marketing*, 20 (3), 1-16.
- Lerner, A. (1932). "The diagrammatical representation of costs conditions in international trade", *Economica*, 37, 346-356.
- Lerner, A. (1934). "The concept of monopoly and the measurement of monopoly power", *The Review of Economic Studies*, 1 (3), 157-175.
- Levitt, T. (1983). "La globalización de los mercados". *Harvard Deusto Business Review*, 100, 132-146.
- Lewin, A.Y. y Peeters, C. (2006). "The top-line allure of offshoring", *Harvard Business Review*, 84 (3), 22-24.
- Lewin, A.Y. y Peeters, C. (2006). "Offshoring work: Business hype or the onset of fundamental transformation?", *Long Range Planning*, 39 (3), 221-239.
- Li, L. y Lee, P. (2013). "Enhancing innovation through international joint venture portfolios: From the emerging firm perspective", *Journal of International Marketing*, 21 (3), 1-21.
- Lillo, A., Ramón, A.B. y Sevilla, M. (2007). "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico", *Cuadernos de Turismo*, 19, 47-69.
- Lin, S.L. y Hsieh, A.T. (2010). "International strategy implementation: Roles of subsidiaries, operational capabilities and procedural justice", *Journal of Business Research*, 63 (1), 52-59.
- Linares, E. (2010). "La deslocalización industrial en Europa: El fenómeno del offshoring", *Premio Investigación Unicaja 2010*, Analistas Económicos de Andalucía.

- Linares, E., Plá, J. y Puig, F. (2009). "La estrategia de outsourcing internacional en España: Una aproximación a los sectores manufactureros tradicionales", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (3), 55-67.
- Liu, X. y Zou, H. (2008). "The impact of greenfield FDI and mergers and acquisitions on innovation in Chinese high tech industries", *Journal of World Business*, 43 (3), 352-364.
- Llano, M.A. (2009). "Modelos de negocio competitivos en la industria agroalimentaria española", *Mediterráneo Económico*, 43 (8), 299-315.
- Loh, L. y Venkatraman, N. (1992). "Determinants of information technology outsourcing: A cross sectional analysis", *Journal of Management Information Systems*, 9 (1), 7-24.
- López, C. (1996). "Implantación en los mercados exteriores mediante inversión directa: Factores determinantes y elección del modo", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3 (2), 45-59.
- López, C. (2007). "Evolución de la inversión directa exterior de la gran empresa española, 1998-2003. El papel de las empresas cotizadas", *Tribuna de Economía*, 836, 107-127.
- López, C. y García, E. (1998). "La estructura de propiedad de la inversión directa en el exterior", *Investigaciones Económicas*, 22 (1), 19-44.
- López, C. y García, E. (2001). "Empresas conjuntas o adquisiciones en el proceso de inversión exterior", *Revista de Economía Aplicada*, 26 (9), 5-28.
- López, C. y García, E. (2004). "Creación de valor en la expansión internacional a través de las inversiones directas en el exterior: El caso de las empresas españolas", *Sector Exterior Español*, 817, 51-67.
- López, C. y García, E. (2004). "Stock market reaction to foreign direct investments: Interaction between entry mode and FDI attributes", *Management International Review*, 47, 393-422.
- Lord, M.D. y Ranft, A.L. (2000). "Organizational learning about new international markets: Exploring the international transfer of local market knowledge", *Journal of International Business Studies*, 31 (4), 573-590.
- Lu, J.W. (2002). "Intra and inter organizational imitative behaviour: Institutional influences on Japanese firms' entry choice", *Journal of International Business Studies*, 33 (1), 19-37.
- Lu, J.W. y Beamish, P.W. (2004). "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis", *Journal of Academy of Management*, 47 (4), 598-609.
- Luci, F. (2014). "La internacionalidad de los managers: Cultura cosmopolita, movilidad internacional y éxito corporativo en las grandes empresas globales", *A contra corriente*, 11 (2), 166-194.
- Luo, Y. y Tung, R. (2008). "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective", *Journal of International Business Studies*, 38, 481-498.
- Madhok, A. (1997). "Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm". *Strategic Management Journal*, 18, 39-61.
- Madhok, A. y Phene, A. (2001). "The co-evolutional advantage: Strategic management theory and the eclectic paradigm", *International Journal of Economics of Business*, 8 (2), 243-256.
- Madsen, T. y Servais, P. (1997). "The internationalization of born globals: An evolutionary process?", *International Business Review*, 6 (6), 561-583.

- Madsen, S.R., Miller, D. y John, C.R. (2005) "Readness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?", *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 213-234.
- Mahalingam, A. y Levitt, R.E. (2007). "Institutional theory as a framework for analyzing conflicts on global projects", *Journal of Construction Engineering and Management*, 133 (7), 517-528.
- Mahoney, J.T. y Pandian, R. (1996). "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.
- Maitland, E. y Nicholas, S. (2009), "Internationalization of Australian firms in Asia", *International Studies of Management and Organization*, 32 (1), 79-108.
- Makino, S. y Beamish, P.W. (1998). "Local ownership restrictions, entry mode choice, and FDI performance: Japanese overseas subsidiaries in Asia". *Asia Pacific Journal of Management*, 15, 119-136.
- Makino, S. y Neupert, K.E. (2000). "National culture, transaction costs and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary", *Journal of International Business*, 31 (4), 705-713.
- Makino, S., Beamish, P.W. y Zhao, N.B. (2004). "The characteristics and performance of Japanese FDI in less developed and developed countries", *Human Resource Development in the Asia Pacific*, 39 (4), 377-392.
- Manigart, S., de Waele, W., Wright, M. y Robbie, K. (2002). "Determinants of required return in venture capital investments: A five country study", *Journal of Business Venturing*, 17 (4), 291-312.
- Marín, D. y Losada, L. (2015). "Organizational structure and inter-organizational relations: Analysis in health care institutions in Colombia", *Estudios Gerenciales*, 31, 22-61.
- Marshall, A. (1879). "The pure theory of foreign trade", *History of Economic Thought Books*, Londres.
- Marshall, A. (1920). "Principles of economics: An introductory volume", *McMillan*, 8ª Ed. Londres.
- Martínez, P.C. (2006). "El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica", *Pensamiento y gestión: Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 20, 165-193.
- Martínez, F.J. y Coelho, F. (2008). "The determinants of exports performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Review*, 10 (4), 343-374.
- Martín, I. y Gaspar, A.I. (2007). "Crecimiento e internacionalización de empresas en un entorno globalizado", *Editorial Síntesis*, Madrid.
- Martín, I., Aragón, J.A. y Rueda, A. (2009). "Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises", *Journal of World Business*, 45, 256-275.
- Martínez, A. y Tejerina, F. (1999). "Adquisiciones internacionales y control en las empresas industriales españolas". *Boletín Económico ICE, Información Comercial*, 781, 129-142.
- Martínez, C. y Merino, F. (2014). "Offshoring in the Spanish footwear industry: A return journey?", *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20, pp. 225-237.
- Mate, J.M. (1996). "La inversión directa española en el exterior", *Papeles de Economía Española*, 66, 220-234.
- Mathews, J.A. (2002). "Dragon multinationals: A new model of global growth", *Oxford University Press*, New York.

- Matthews, J.A. (2006). "Dragon multinationals: New players in 21th century globalization", *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 5-27.
- Matta, E. y Beamish, P.W. (2008). "The accentuated CEO career horizon problem: Evidence from international acquisitions", *Strategic Management Journal*, 29 (7), 683-700.
- Maudus, J. (2012). "El impacto de la crisis en el sector bancario español", *Cuadernos de Información Económica*, 226, 155-163.
- Mayer, T. y Ottaviano, G. (2007). "The happy few: The internationalisation of European firms", *European firms and International Markets*, 3, 1-91.
- Meade, J.E. (1952). "External economies and diseconomies in a competitive situation", *The economic Journal*, 62, 54-67.
- Melitz, M. (2003). "The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity", *Econometrica*, 71 (6), 1695-1725.
- Melitz, M. (2008). "International trade and heterogenous firms", *The New Palgrave Dictionary of Economics*, 23, 1-7.
- Melitz, M. y Reading, S. (2013). "New trade models, new welfare implications", *NBER Working Paper*, 18919, 1-40.
- Melo, A., García, R., Arenas, J. y Torres, I. (2012). "El aprendizaje organizativo como factor clave de éxito de las alianzas estratégicas internacionales: Un estudio empírico en empresas españolas y brasileñas", *Gestao Estratégica, Congresso Empreendedorismo e Sustentabilidade*, Sao Paulo.
- Mendes, F., de Miranda, M., Freitas, F. y de Oliveira, R. (2012). "The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals", *European Management Journal*, 30 (3), 219-231.
- Merino, F. (2008). "Externalización y cambio de localización en la actividad productiva", *Revisita de Estudios Empresariales*. Segunda época, 1, 4-20.
- Merino, F. y Rodríguez, D. (2007). "Business services outsourcing by manufacturing firms", *Industrial and Corporate Change*, 16 (6), 1147-1173.
- Meunier, I. Medeiros, M. (2013). "Construindo a América do Sul: Identidades e intereses na formação discursiva da Unasul", *Revista Dados*, 56 (3), Recife, Brasil.
- Meyer, K.E. (2001). "Institutions, transaction costs and entry mode choice in Eastern Europe". *Journal of International Business Studies*, 32, 357-367.
- Meyer, K.E. (2004). "Perspectives on multinational enterprises in emerging economies", *Journal of International Business Studies*, 35, 259-276.
- Meyer, K.E. y Nguyen, H.V. (2005). "Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging markets: Evidence from Vietnam", *Journal of Management Studies*, 42 (1), 63-93.
- Meyers, S.C. (1977). "Determinants of corporate borrowing", *Journal of Financial Economics*, 5 (2), 147-175.
- Mikes, A. y Kaplan, R. (2013). "Towards a contingency theory of enterprise risk management", *Social Science Research Network*, 19, 34-51.
- Minondo, A. y Rubert, G. (2001). "La evolución del outsourcing en el sector manufacturero español, 1980-1994", *Documento de Trabajo de la Fundación Empresa Pública*, 8608.
- Mir, J., Favos, T. y Calderón, H. (2008). "Siglo XXI: Tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios", *Papeles de Economía Española*, 117, 142-156.

- Mohedano, A. y Benavides, M. (2012). "Propiedad y control en joint ventures internacionales: Un caso de estudio entre una multinacional española y una empresa estatal china", *Universia Business Review*, 33, 122-143.
- Mohiuddin, M. y Su, Z. (2013). "Manufacturing small and medium size enterprises' offshore outsourcing and competitive advantage: An exploratory study on Canadian offshoring manufacturing SMEs", *Journal of Applied Business Research*, 29 (4), 70-92.
- Molero, J. (1999). "Las ventajas tecnológicas relativas y la internacionalización de la economía española", *Papeles de Economía Española*, 81, 58-73.
- Mondragón, S. (2013). "Estructura de capital del sector automor colombiano: Una aplicación de la teoría de la jerarquía de las preferencias", *Cuadernos de Contabilidad*, 14 (34), 219-243.
- Montero, A.F. (2013). "Diagnóstico de las necesidades y problemas a los que se enfrentan las empresas españolas: 1998-2013", *Información Comercial Española, Revista de Economía*, 873, 11-22.
- Montgomery, C.A. y Hariharan, S. (1991). "Diversified expansion by large established firms", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 15 (1), 71-89.
- Montoro, M.A., de Urbina, M.O. y Guerras, L.A. (2009). "Mergers, acquisitions and alliances in the European Union, 2000 to 2007". *Universia Business Review*, spring, 118-133.
- Morales, M.E., Sanabria, S.E. y Arias, M.A. (2010). "Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales", *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar de Nueva Granada*, 17 (2), 19-53.
- Morgan, N., Vorhies, D. y Mason, C. (2009). "Market orientation, marketing capabilities and firm performance", *Strategic Management Journal*, 30, 909-920.
- Mork, R. y Yeung, B. (1991). "Why investors values multinationally", *Journal of Business*, 64, 165-187.
- Mork, R. y Yeung, B. (2003). "Agency problems in large family business groups", *Entrepreneurship Theory Practice*, 27 (4), 367-382.
- Mudambi, R. (2008). "Location, control and innovatioin in knowledge intensive industries", *Journal of Economic Geography*, 8 (5), 699-725.
- Mudambi, R. y Swift, T. (2011). "Multinational enterprises and the geographical clustering of innovation", *Industry & Innovation*, 19 (2), 2-42.
- Mudambi, R. y Venzin, M. (2010). "The strategic nexus of offshoring and outsourcing decisions", *Journal of Management Studies*, 47 (8), 1510-1533.
- Mulok, D. y Raja, O. (2010). "Foreign entry mode, cultural distance and subsidiary performance of Malaysian MNEs", *International Journal of Business and Management*, 5 (2), 26-33.
- Muñoz, M. y Moral, E. (2013). "Estrategias para la expansión de los flujos de inversión directa internacional en Andalucía", *Tribuna de Economía, ICE*, 870, 149-178.
- Myro, R. y Álvarez, E. (2008). "Globalización y deslocalización: Importancia y efectos para la industria española", *Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa*, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.
- Narula, R. y Cantwell, J. (2001). "The eclectic paradigm in the global economy", *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 155-172.
- Narula, R. (2010). "Keeping the eclectic paradigm simple". *Multinational Business Review*, 18, 35-49.

- Narula, R. y Dunning, J.H. (2000). "Industrial development, globalization and multinational enterprises: New realities for developing countries", *Oxford Development Studies*, 28, 141-167.
- Narula, R. y Driffield, N. (2012). "Governance, private investment and foreign in developing countries", *World Development*, 40 (3), 1-7.
- Nash, J. (1951). "Non cooperative games", *Annals of Mathematics*, 54 (2), 286-295.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2002). "La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones", *Civitas*, 3ª edición, Madrid.
- Nelson, R.R. y Sampat, B.N. (2001). "Making sense of institutions as a factor shaping economic performance", *Revista de Economía Institucional*, 3 (5), 17-51.
- Nelson, M.R., Keum, H. y Yaros, R.A. (2005). "Advertainment or adcreep? Game players' attitudes toward advertising and product placements in computer games", *Journal of Interactive Advertising*, 5, 24-40.
- Neto, P., Brandao, A. y Cerqueira, A. (2010). "The macroeconomic determinants of cross border mergers and acquisition and greenfield investment", *Journal of Business Strategy*, 7, 21-57.
- Newbert, S. (2007). "Value, rareness, competitive advantage and performance: A conceptual level empirical investigation of the resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 29, 745-768.
- Newbert, S., Lipuma, J. y Doh, J. (2013). "The effect of institutional quality on firm export performance in emerging economies: A contingency model of form age and size", *Small Business Economics*, 40 (4), 817-841.
- Ngo, H.Y., Turban, D., lau, C.M. y Lui, S.Y. (2010). "Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influence of country origin", *The International Journal of Human Resource*, 9 (4), 632-652.
- Nieto, M.J. y Rodríguez, A. (2015). "¿Qué tipo de empresas se benefician de las actividades de offshoring de I+D?", *Economía Industrial*, 397, 121-133.
- Night, D. (1985). "The effect of political events on United States direct foreign investment: A pooled time-series cross-sectorial analysis", *Journal of International Studies*, 16 (1), 1-17.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). "The knowledge creation company: How Japanese companies create the dynamics of innovation", *Oxford University Press*, New York.
- Nootenboom, B. y Berger, H. (1997). "Effects of trust and governance on relational risk", *Academy of Management Journal*, 40 (2), 308-338.
- North, D.C. (1990). "Institutions, institutional change and economic performance", *Cambridge University Press*, 816
- North, D.C. (2005). "Institutions and the process of economic change", *Management International*, 9 (3), 1-7.
- North, D.C. y Wallis, J.J. (1994). "Integrating institutional change and technical change in economic history a transaction cost approach", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 150 (4), 609-624.
- OEME, (2010). "La multinacional española ante un nuevo escenario internacional", *ESADE*, Madrid.
- Ohlin, B. (1933). "International and interregional trade", *Harvard Economic Studies*, Cambridge.
- Okorafo, S.C. (1999). "Internationalization of family business: Evidence from Northwest Ohio, USA", *Family Business Review*, 12, 147-158.

- Olavarrieta, S., Manzur, E., Hidalgo, P. y Farias, P. (2013). "Store Price promotion strategies: An empirical study from Chile", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26 (3), 356-372.
- Oliva, C. (2014). "Comunicación empresarial e institucional: Visibilidad bibliográfica a través de sus monografías", *Revista Digital de Marketing Aplicado*, 11, 77-96.
- Olivares, A. y Cabrera, M. (2006). "La influencia de los recursos de capital humano, social y financiero sobre la velocidad del proceso exportador de las empresas familiares", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21 (4), 306-315.
- Oliveira, J.S., Cadogan, J.W. y Souchon, A. (2012). "Level of analysis in export performance research", *International Marketing Review*, 29 (1), 114-127.
- Orberg, P., Larsen, M. y Pedersen, T. (2013). "The organizational design of offshoring: Taking stock and moving forward", *Journal of international Management*, 19 (4), 315-323.
- ORN Research (2011). "Global sourcing of business services: Key findings and trends", *The 2011 Outsourcing World Summit*, Lake Buena Vista, Florida.
- ORN Research (2012). "Offshoring: An intermediary step to new transformational global capabilities", *The 2012 Outsourcing World Summit*, Lake Buena Vista, Florida.
- Ortega, A. (2010). "La internacionalización de la empresa española y la decisión de exportar como solución a la crisis", *Revista de Sociales y Jurídicas*, 1 (6), 88-111.
- Otero, M. (2013). "La imagen país: Crucial para la competitividad de las empresas", *Economía Industrial*, 387, 131-134.
- Otley, D. (2016). "The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014", *Management Accounting Research*, 12 (2), 21-38.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1994). "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (2005). "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 537-554.
- Owen, R.F. (1982). "Inter-industry determinants of foreign direct investment: A Canadian perspective", *New Theories of Multinational Enterprise*, 238-253.
- Owens, A.R. (2014). "Exploring the benefits of contact centre offshoring: A study of trends and practices for the Australian business sector", *The International Journal of Human Resource*, 25 (4), 571-587.
- Oxelheim, L., Randoy, T., y Stonehill, A. (2001). "On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm", *International Business Review*, 10 (4), 381-398.
- Ozawa, T. (1992). "Foreign direct investment and economic development", *Transnational Corporations*, 1 (1), 27-54.
- Pagach, D. y Warr, R. (2007). "An empirical investigation of the characteristics of firms adopting enterprise risk management", *North Caroline University Working Papers*, 24. 1-34.
- Pagano, A. (2009). "The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review", *Industrial Marketing Management*, 38 (8), 903-913.
- Pagach, D. y Warr, R. (2010). "The effects of enterprise risk management on firm performance", *Social Science Research Network*, 4, 43-61.

- Pan, G., Teoh, S. y Seow, P. (2015). "Coordinating the processes of resource enrichment and capability deployment: Lessons from IT implementation at a médium sized accounting firm", *Accountancy Research Paper Series*, 3 (1), 1-21.
- Papadakis, V.M. (2005). "The role of broader context and the communication program in a merger and acquisition implementation success", *Management Decisions*, 43 (2), 236-256.
- Papansatassiuo, M. y Pearce, R. (1994). "The internationalisation of research and development by Japanese enterprises", *R&D Management*, 24 (2), 155-165.
- Park, B.I. y Jeong, S.B. (2015). "Expatriates' personal attributes and knowledge acquisition in brownfield IJVs: The case of IJV in Korea", *International Journal of Business and Emerging Markets*, 7 (4), 157-171.
- Peng, M.W. (2006). "Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A globe study of 15 countries", *Journal of International Business Studies*, 37, 823-837.
- Peng, M.W. (2012). "The global strategy of emerging multinationals from China", *Global Strategy Journal*, 2 (2), 97-107.
- Peng, M.W. (2013). "Global strategy", *Global Strategic Management*, 2th ed, Canada.
- Peng, M.W., Wang, D. y Jiang, Y. (2008). "An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies", *Journal of International Business Studies*, 39, 920-936.
- Peng, M.W., Sun, S.L., Pinkham, B.C. y Chen, H. (2009). "The institution based vies as a third leg for a strategy tripod", *Academy of Management Perspectives*, 23, 63-81.
- Penrose, E.T. (1959). "The theory of the growth of the firms", *John Wiley*, New York.
- Pérez, J. y Fernández, S. (2013). "Las oleadas de las fusiones y adquisiciones de empresas: Análisis retrospectivo comparado", *Revista Universitaria Europea*, 19, 87-112.
- Pérez, M. y Espasandín, F. (2014). "El proceso de internacionalización y los resultados de la innovación en las empresas de economía social andaluza", *CIRIEC-España*, 12, 65-95.
- Perkins, S. (2015). "When does prior experience pay? Institutional experience and the multinational corporation", *Administrative Science Quarterly*, 59 (1), 145-181.
- Persson, T. y Tabellini, G. (2001). "Political institutions and policy outcomes: What are the stylized facts?", *CEPR Discussion Paper*, 2872.
- Philips, G. y Zhdanov, A. (2013). "R&D and the incentives from mergers and acquisition activity", *Review of Financial Studies*, 26 (1), 34-78.
- Piedrahita, O. y Gaitán, S. (2014). "Características de uma fusão ou aquisição", *Revista Científica*, 19, 64-104.
- Ping Ho, S., Lin, E y Lin, Y.C. (2010). "A model for the internationalization process of construction firms: A dymanic OLI view", *EPOS Working Paper Proceedings*.
- Pitelis, C. (2002). "The growth of the firm: The legacy of Edith Penrose", *Oxford University Press*, New York.
- Plá, J. (1999). "Filiales y entrada en los mercados internacionales: Factores determinantes", *Revista de Economía Aplicada*, 20, 29-51.
- Plá, J. (2001). "La coordinación y el control en las empresas multinacionales españolas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8, 137-159.

- Plá, J. (2012). "Springboard affiliates: An organizational innovation in the globalization of European companies in Latin America", *Estudios Gerenciales*, 28, 13-25.
- Plá, J. y Cobos, A. (2001). "La empresa multinacional y el modelo transnacional", *ICADE, UPC*, 54, 53-76.
- Plá, J. y Cobos, A. (2002). "La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: El caso de las internacionales new ventures españolas", *Boletín Económico ICE, Información Comercial*, 802, 9-23.
- Plá, J. y Escribá, A. (2005). "Accelerated internationalisation: Evidence from a late investor country", *International Marketing Review*, 23 (3), 255-278.
- Plá, J., Puig, F. y Linares, E. (2007). "Crisis de actitudes directivas y estrategia en los sectores manufactureros tradicionales", *XV Congreso Nacional de ACEDE, Libro de Actas*.
- Poblete, C. y Amorós, J. (2013). "Determinantes en la estrategia de internacionalización para las pymes: El caso de Chile", *Journal of Technology Management and Innovation*, 8 (1), 97-106.
- Porter, M.E. (1980). "Industry structure y competitive strategy: Keys to profitability". *Financial Analysts Journal*, 36, 30-41.
- Porter, M. E. (1985). "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance". *The Free Press*, New York.
- Porter, M. E. (1986). "Changing patterns of international competition". *California Management Review*, 27, 9-40.
- Porter, M. E. (1990). "New global strategies for competitive advantage". *Planning Review*, 18, 4-14.
- Poza, C., Mateo, P. y Solana, G. (2012). "Gestión de las barreras de entrada de la empresa española en su proceso de implantación en mercados emergentes: Los casos de China, Brasil y México", *Revista EAN*, 73, 581-593.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 33, 79-91.
- Prashantham, S. y Young, S. (2009). "Post entry speed of international new ventures", *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (2), 275-292.
- Puig, N. y Fernández, P. (2011). "La internacionalización de la gran empresa familiar española: Una perspectiva histórica", *Boletín Económico ICE, Información Económica*, 849, 27-39.
- Pukal, T.J. y Calabro, A. (2013). "The internationalization of family firms: A critical review and integrative model", *Family Business Review*, 27 (2), 103-125.
- Pulido, A. y Ramiro, P. (2010). "La responsabilidad social corporativa de las multinacionales españolas en Colombia", *El Agora*, 10 (1), 11-27.
- Quer, D., Claver, E. y Molina, J.F. (2006). "Riesgo, distancia cultural y estrategia de entrada: Nueva evidencia empírica en el proceso de internacionalización de la empresa", *Boletín Económico ICE, Información Comercial*, 2875, 13-23.
- Quer, R., Claver, E. y Rienda, L. (2013). "La elección entre filial propia y joint venture: El caso de las multinacionales chinas", *Información Comercial Española, Revista de Economía*, 870, 131-146.
- Raff, H., Ryan, M. y Stähler, F. (2009). "The choice of market entry mode: Greenfield investment, M&A and joint ventures", *International Review of Economics & Finance*, 513, 1-21.
- Ramamurti, R. y Singh, J.V. (2009). "Emerging multinationals in emerging markets", *Cambridge University Press*, Cambridge.

- Ramón, A. (2002). "Un análisis de las dimensiones del paradigma OLI en la internacionalización del sector hotelero español", *Boletín Económico ICE, Revista Comercial*, 803, 141-161.
- Ramón, A. (2010). "Evolución en las estrategias de expansión internacional del sector turístico vacacional: El papel de las empresas españolas en Latinoamérica", *Serie Desarrollo Productivo, CEPAL*, 189.
- Razi, M. y Madani, H. (2013). "An analysis of attributes that impact adoption of audit software: An empirical study in Saudi Arabia", *International Journal of Accounting and Information Management*, 21 (2), 170-188.
- Reid, S. (1982). "Firm internationalization, transaction costs and strategic choice", *International Marketing Review*, 1, 44-56.
- Ren, C. y Guo, C. (2011). "Middle managers strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention based effects", *Journal of Management*, 22 (5), 21-39.
- Reuberm A.R. y Fischer, E. (1997). "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, 28 (4), 807-825.
- Reuer, J., Klijn, E. y Van den Bosch, F. (2011). "Bringing corporate governance to international joint venture", *Global Strategy Journal*, 1 (1), 54-66.
- Rexha, N. y Miyamoto, T. (2000). "International sourcing: An Australian perspective", *Journal of Supply Chain Management*, 36 (4), 27-34.
- Riahi, A. (1998). "The effects of the degree of internationalization on firm performance", *International Business Review*, 7 (3), 315-321.
- Rialp, A. (1998). "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva", *Ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE*, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- Rialp, A. (1999). "Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura". *Boletín Económico ICE*, 781, 117-128.
- Rialp, A., Rialp, J. y Knight, G. (2005). "The phenomenon of international new ventures, global start ups and born globals: What do we know after a decade (1993-2003) of exhaustive scientific inquiry?", *International Business Review*, 14, 147-166.
- Rialp, J. (1998). "Selección de estructuras para materializar acuerdos de colaboración interempresarial", *Moneda y Crédito*, 206, 153-186.
- Ricardo, D. (1817) "Principles of Political Economy and Taxation", *Cambridge University Press*, Londres.
- Ricart, J., Rosatti, S. y Bakardjieva, M. (2010). "Spanish offshoring: Growing trends in a globalized world", *Project Offshoring Research Network, 4th Survey Report*, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Ripollés, M., Menguzzato, M. y Iborra, M. (1999). "Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3), 127-138.
- Romero, M. y García, I. (2014). "¿Quién gobierna las ONG en España? Un análisis de la composición de sus órganos de gobierno", *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 81, 95-126.
- Root, F.R. y Ahmed, A.A. (1978). "The influence of policy instruments on manufacturing direct foreign investment in developing countries", *Journal of International Business Studies*, 9 (3), 81-93.
- Root, F.R. (1987). "Entry strategies for international markets", *Lexington Books*, Lexington, MA.

- Root, F.R. (1994). "Entry strategies for international marketing. Revised and expanded". *Jossey-Bass. A Wiley Company*. 8-23.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jordan, B. (2000). "Fundamentos de finanzas corporativas", *McGraw Hill*, 5 edición, Madrid
- Rugman, A.M. (1982). "New theories of multinational enterprises", *St Martin Press*, New Haven.
- Rugman, A.M. (1993). "The double diamond model of international competitiveness: The Canadian experience", *Management International Review*, 33, 17-39.
- Rugman, A.M. (2010). "Reconciling internationalization theory and the eclectic paradigm", *Multinational Business Review*, 18 (2), 1-12.
- Rugman, A.M. y Verbeke, A. (1993). "Foreign subsidiaries and multinational strategic management: An extension and correction of Porter's single diamond framework", *Management International Review*, 2, 71-84.
- Rui, H. y Yip, G.S. (2008). "Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective", *Journal of World Business*, 43 (2), 213-226.
- Ruiz, F. y Mas, J. (2007). "Entrada de la empresa española en mercados exteriores", *Investigaciones Europeas de Dirección de Empresas*, 13, 183-208.
- Sah, R.H. y Swaminathan, V. (2008). "Factors influencing partner selection in strategic alliance: The moderating role of alliance context", *Strategic Management Journal*, 29, 471-494.
- Sampieri, R., Collado, C., Lucio, P. y Pérez, M. (1998). "Diseño y administración de una base de datos", *Documento de Trabajo Universidad de Oriente*. El Salvador.
- Sánchez, A. (2001). "La internacionalización de la economía española hacia América Latina", *Boletín Económico de ICE, Información Comercial*, 2714, 19-28.
- Sánchez, A. y Martínez J. (2015). "Centroamérica: ¿Una nueva relación centro-periferia basada en el control de los activos productivos?", *Documentos de Proyectos 578*, CEPAL.
- Sánchez, J., González, E.G., Gutiérrez, A. y García, E.F. (2012). "The effects of intellectual capital and innovation on competitiveness: An analysis of the restaurant industry", *American Society of Competitiveness*, 20 (3), 32-46.
- Sanfilippo, A. y Díaz, B. (2009). "Determinants of premiums paid in European banking mergers and acquisitions", *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 1 (4), 1-36.
- Santangelo, G.D. y Meyer, K.E. (2011). "Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies", *Journal of International Business Studies*, 42, 894-909.
- Santiso, J. (2008). "La emergencia de las multilaterales", *Revista de la CEPAL*, 95, Santiago de Chile.
- Sauvant, K. y Davies, K. (2010). "What will an appreciation of China's currency do to inward and outward FDI?", *Transnational Corporations Review*, 2 (4), 1-14.
- Schorr, M. y Wainer, A. (2014). "Concentration and foreignization of capital in recent Argentina: Major national autonomy or increase of the dependency?", *Latin America Studies Association*, 43 (3), 103-121.
- Schweizer, R., Vahlne, J., y Johanson, J. (2010). "Internationalization as an entrepreneurial process", *Journal of Entrepreneurial Entrepreneurship*, 8, 343-370.
- Serrano, E. (2013). "La inversión española directa en América Latina. ¿Un proceso impulsado a partir de la empresa pública?", *Revista de Historia Industrial*, 53, 12-31.

- Serrano, G.L, Nuchera, A.H. y Morote, J.P. (2002). "La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones", *Ediciones Pirámide*, Madrid.
- Shaw, J.D., Park, T.Y. y Kim, E. (2013). "A resource based perspective on human capital losses, HRM investments and organizational performance", *Strategic Management Journal*, 34, 572-589.
- Shenkara, O. (2001). "Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of culture differences", *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 519-535.
- Simon, D., Hitt, M. y Ireland, D. (2007). "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box", *Academy of Management Review*, 32 (1), 273-292.
- Sklavounos, N. y Hajidimitriou, N.S. (2014). "Revisiting trust at the later stages of international joint ventures: The role of longevity, interdependence and risk of opportunism", *Journal of Economics and Business*, 17 (2), 119-132.
- Slangen, A.H. (2006). "National cultural distance and initial foreign acquisition performance: The moderating effect of integration", *Journal of World Business*, 41, 161-170.
- Slangen, A.J. y Hennart, J.F. (2008). "Greenfield acquisition entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature". *Journal of International Management*, 13, 403-429.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (2003). "Predictors of satisfaction with the succession process in family firms", *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 667-687.
- Shah, K. (2015). "Choice and control of international joint venture partners to improve corporate environmental performance", *Journal of Cleaner Production*, 89, 32-40.
- Shih, W., Sun, S. y Pinkham, B. (2014). "Domestic alliance network to attract foreign partners: Evidence from international joint ventures in China", *Journal of International Business Studies*, 47 (2), 338-362.
- Shim, J. (2011). "Mergers and acquisitions, diversification and performance in the US property liability insurance industry", *Journal of Financial Services Research*, 39 (3), 119-144.
- Shimizu, K., Hitt, M. y Pisano, V. (2009). "Theoretical foundations of cross border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future", *Journal of International Management*, 10 (3), 307-353.
- Sigala, L., Zapata, G. y León, F. (2015). "Mecanismos de coordinación y relaciones matriz-filiales en entornos volátiles: Una aproximación teórica", *Pensamiento y Gestión*, 38, 50-77.
- Smith, A. (1776). "La riqueza de las naciones", *Alianza*, Madrid.
- Sok, P., O' Cass, A. y Miles, M. (2015). "The performance advantages for SMEs of product innovation and marketing resource-capability complementarity in emerging economies", *Journal of Small Business Management*, 3, 21-48.
- Sousa, R. y Voss, C. (2008). "Contingency research in operations management practices", *Journal of Operations Management*, 26, 697-713.
- Stahl, G.K. y Voigt, A. (2005). "Impact of cultural difference on merger and acquisition performance: A critical research review and an integrative model", *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4, 51-82.
- Stefanovic, M., Deverdzic, G. y Eric, M. (2008). "Incubators in developing countries: Development perspective", *International Journal for Quality Research*, 2 (4), 157-163.
- Stoeker, R. (1991). "Evaluating and rethinking the case of study", *The Sociological Review*, 39 (1), 88-112.
- Suarez, S.M. y Galván, I. (2010). "A configuration – holistic approach to born global firms strategy formation process", *European Management Journal*, 28 (2), 108-123.

- Sui, S. y Baum, M. (2014). "Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market", *Journal of International Business Studies*, 45, 821-841.
- Sullivan, D. (1994). "Measuring the degree of internationalization of a firm", *Journal of International Business Studies*, 25 (2), 325-342.
- Sundaram, A.K. y Black, J.S. (1992). "The environment and internal organization of multinational enterprises", *Academy of Management Review*, 17 (4), 729-757.
- Swaminathan, V. y Moorman, C. (2009). "Marketing alliances, firm networks and firm value creation", *Journal of Marketing*, 73 (5), 52-69.
- Tait, E., De Cieri, H. y McNulty, Y. (2014). "The opportunity cost of saving money: An exploratory study of permanent transfer and localization of expatriates in Singapore", *International Studies of Management*, 44 (3), 80-95.
- Takeuchi, R. (2010). "A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends and prospects", *Journal of Management*, 36 (4), 1040-1064.
- Tatoglu, E., Glaister, K.W. y Erdal, F. (2003). "Determinants of foreign ownership in Turkish manufacturing", *Eastern European Economics*, 41 (2), 5-41.
- Teece, G. (1982). "Towards an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3 (1), 39-63.
- Teece, G. (1986). "Transaction cost economics and the multinational enterprise", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 7, 21-45.
- Teece, G., Pisano, A. y Shuen, A. (1990). "Firm capabilities, resources and the concept of strategy". *Mimeo*, University of California, Berkeley.
- Teece, G., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tenorio, D. (2015). "Cultura organizacional en fusiones y adquisiciones: Conceptos básicos y lecciones aprendidas", *Repositorio Institucional Universidad EAFIT*, Medellín.
- Thorgren, S., Wincent, J. y Boter, H. (2012). "Small firms in multipartner R&D alliances: Gaining benefits by acquiescing", *Journal of Engineering and Technology Management*, 29 (4), 453-467.
- Thorgren, S., Wincent, J. y Eriksson, J. (2011). "Too small or too large to trust your partners in multipartner alliances? The role of effort in initiating generalized exchanges", *Scandinavian Journal of Management*, 27 (1), 99-112.
- Tihanyi, L., Griffith, D.A. y Russell, C.J. (2005). "The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis", *Journal of International Business Studies*, 36, 270-283.
- Tomiura, E. (2005). "Foreign outsourcing and firm level characteristics: Evidence from Japanese manufacturers", *Journal of the Japanese and International Economies*, 19 (2), 255-271.
- Treviño, L.J. y Mixon, F.G. (2004). "Strategic factors affecting foreign direct investment decisions by multinational enterprises in Latin America", *Journal of World Business*, 39, 233-243.
- Trigeorgis, L. (1999). "Real options: An overview", in "Real options in capital investments", Praeger, Westport, CT.
- Tsang, E. y Yip, P. (2007). "Economic distance and the survival of foreign direct investments", *Journal of Academy of Management*, 50 (5), 1156-1168.

- Tyler, B. (2001). "The complementary of cooperative and technological competencies: A resource based perspective", *Journal of Engineering and Technology Management*, 18, 1-27.
- Úbeda, F. y Durán, J. (2013). "Factores determinantes de la multinacionalización de la economía española y su efecto en el comercio exterior", *Boletín Económico ICE, Información Comercial*, 870, 11-31.
- Uharte, L.M. (2014). "Las multinacionales españolas en América Latina: Impactos múltiples", *Revista Internacional del Pensamiento Político*, 9, 441-460.
- Uhlenbruck, K. (2004). "Developing acquired foreign subsidiaries: The experience of MNEs in transaction economies", *Journal of International Business Studies*, 35, 109-123.
- UNCTAD. (2006). "FDI from developing and transition economies: Implications for development," *World Investment Report 2006*, New York.
- UNCTAD, (2009). "Transactional corporations, agricultural production and development", *World Investment Report*, New York.
- UNCTAD, (2012). "Towards a new generation of investment policies", *World Investment Report 2012*, New York.
- UNCTAD, (2014). "Investing in the SDGs: An action plan", *World Investment Report*, New York, 2014.
- Valhne, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). "Economic distance: Model and empirical investigation", in Hömel, E., Valhne, J. y Wiedersheim-Paul, F. (org). *Export and foreign establishment*. Uppsala: *Uppsala University Press*, 81-159.
- Vemuri, V. y Siddiqi, S. (2009). "Impact of commercialization of the Internet on international trade: A panel study using the extended gravity model", *International Trade Journal*, 23 (4), 458-484.
- Verbeke, A. y Yuan, W. (2010). "A strategic management analysis of ownership advantages in the eclectic paradigm", *Multinational Business Review*, 18 (2), 17-32.
- Vernon, R. (1974). "The location of economic activity", *Economic analysis*, George Allen and Unwin London
- Vernon, R. (1966). "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Vesalainen, J. Y Hakala, H. (2014). "Strategic capability architecture: The role of network capability", *Industrial Marketing Management*, 43, 938-950.
- Vidal, G. (2001). "Privatizaciones, fusiones y adquisiciones: Las grandes empresas en América Latina", *Anthropos Editorial*, Barcelona.
- Vidal, M. (1999). "La expansión internacional de la empresa española mediante alianzas estratégicas globales (1987-1997): Principales características", *ICADE*, 48, 307-324.
- Villanueva, J., van der Ven, H. y Sapienza, J. (2012). "Resource mobilization in entrepreneurial firms", *Journal of Business Venturing*, 27, 19-30.
- Villarreal, O. (2006). "La estrategia de internacionalización de la empresa: Un estudio de casos de multinacionales vascas", *Tesis Doctoral Universidad del País Vasco*, Bilbao.
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2007). "El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), 31-52.
- Villegas, E. (2013). "La importancia de la ciencia, tecnología e innovación en la competitividad del sector agropecuario mexicano", *Revista Mexicana de Agronegocios*, 17 (32), 192-393.

- Volkmar, J. (2003). "Context and control in foreign subsidiaries: Making a case for the host country national manager", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (1), 93-105.
- Vorhies, D., Morgan, R. Y Autry, C. (2009). "Product market strategy and marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance", *Strategic Management Journal*, 30, 1310-1334.
- Wagner, J. Y Vogel, A. (2010). "Higher productivity in importing German manufacturing firms: Self-selection, learning from importing or both?", *Review of World Economics*, 106, 4-50.
- Wan, W.P. y Hoskisson, R.E. (2003). "Home country environments, corporate diversification strategies and firm performance", *Academy of Management Journal*, 46, 27-45.
- Wang, F., Chen, J. Y Wang, Y. (2014). "The effect of R&D novelty and openness decision on firms' catch up performance: Empirical evidence from China", *Technovation*, 34 (1), 21-30.
- Ward, J.L. (2008). "Family values and value creation: The fostering of enduring values within family owned businesses", *Palgrave MacMillan*, New York.
- Wassmer, U. y Dussauge, P. (2011). "Network resource stocks and flows: How do alliance portfolios affect the value of new alliance formations?", *Strategic Management Journal*, 33 (7), 871-883.
- Weber, Y. (1996). "Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions", *Human Relations*, 49 (9), 1181-1202.
- Webber, Y. y Shlomo, Y. (2012). "Mergers and acquisitions process: The use of corporate cultural analysis", *Cross Cultural Management*, 19 (3), 288-303.
- Wei, Y. Liu, X. (2006). "Productivity spillovers from R&D, exports and FDI in China's manufacturing sector", *Journal of International Business Studies*, 37, pp. 544-557.
- Weitzel, U. y McCarthy, K. (2009). "Theory and evidence on mergers and acquisitions by small and medium enterprises", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14 (2), 9-39.
- Welch, L. y Wiedersheim-Paul, F. (1978). "Initial exports: A market failure?", *Journal of Management Studies*, 10, 333-345.
- Welch, L.S. y Wiedersheim-Paul, F. (1980). "Initial exports –a marketing failure?", *Journal of Management Studies*, 17 (3), 333-344.
- Welge, K.M. y Holtbrügge, D. (1998). "Internationales Management". Ed. Verlag Moderne Industrie.
- Wells, L.T. (1983). "Third world multinationals: The rise of FDI from developing countries", *MIT Press*, Cambridge.
- Wernerfelt, B. (1984). "The resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). "The resource based view of the firm: Ten years after", *Strategic Management Journal*, 16 (3), pp. 171-174.
- Whitelock, J. (2002). "Theories of internationalisation and their impact on market entry", *International Marketing Review*, 19 (4), 342-357.
- Wiederhold, G., Tessler, S., Gupta, A. Y Branson, D. (2009). "The valuation of technology based intellectual property in offshoring decisions", *Communications of the Association for Information Systems*, 24 (31), 525-544.

- Williamson, O. E. (1975). "Transaction cost economies: The governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.
- Williamson, O.E. (1985). "The economic institutions of capitalism", *Collier MacMillan*, New York.
- Xie, X., Zeng, S. y Tam, C. (2013). "How does cooperative innovation affect innovation performance? Evidence from Chinese firms", *Technology Analysis and Strategic Management*, 25 (8), pp. 939-956.
- Xu, D. y Shenkar, O. (2002). "Institutional distance and the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, 27 (4), 608-618.
- Yan, Z., Yu, L. y Haiyang, L. (2014). "FDI spillovers over time in an emerging market: The roles of entry tenure and barriers to imitation", *Academy of Management Journal*, 57 (3), 698-732.
- Yao, Z., Yang, Z. y Fisher G.J., Ma, C. y Fang, E.E. (2013). "Knowledge complementarity, knowledge absorption effectiveness and new product performance: The exploration of international joint venture in China", *International Business Review*, 22 (1), 216-227.
- Yaprak, A. y Karademir, B. (2010). "The internationalization of emerging market business groups: An integrated literature review", *International Marketing Review*, 27 (2), 245-262.
- Yeaple, S.R. (2006). "Offshoring, foreign direct investment and the structure of US Trade", *Journal of the European Economic Association*, 4 (2), 602-611.
- Yin, R.K. (2005). "Case study research", *Sage Publications*, 5, Thousands Oaks.
- Yoshida, M. (1987). "Macro-micro analysis of Japanese manufacturing investments in the United States", *Management International Review*, 27, 19-31.
- Yunes, M., Koong, K., Liu, L., Kwan, R. y Tsang, P. (2012). "ICT maturity as a driver to global competitiveness: A national level analysis", *International Journal of Accounting and Information Management*, 20 (3), 255-281.
- Zeng, Y., Shenkar, O., Seung, L. y Sangcheol, S. (2012). "Cultural differences, MNE learning abilities and the effect of experience on subsidiary mortality in a dissimilar culture: Evidence from Korean MNEs", *Journal of International Business Studies*, 44 (1), 42-65.
- Zhang, W. y Chen, R.R. (2013). "Dynamic capability and IJV performance: The effect of exploitation and exploration capabilities", *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (2), 601-632.
- Zhang, M., Tansuhaj, P. y McCullough, J. (2009). "International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China", *Journal of International Entrepreneurship*, 74 (4), 292-322.
- Zhao, H. y Luo, Y. (2005). "Antecedents of knowledge sharing with peer subsidiaries in other countries: A perspective from subsidiary managers in a foreign emerging market", *Management International Review*, 45 (1), 71-97.
- Zhou, J. y Peng, M. (2012). "Relational exchanges versus arm's length transactions during institutional transitions", *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 355-70.
- Zhou, K.Z. y Li, C.B. (2012). "How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing", *Strategic Management Journal*, 33 (9), 1090-1102.
- Zimmermann, A. y Ravishankar, M. (2014). "Knowledge transfer in IT offshoring relationships: The roles of social capital, efficacy and outcome expectations", *Information Systems Journal*, 24 (2), 167-202.

Zoido Martínez, A.J. (2002). "El papel del mercado bursátil en la expansión internacional de las empresas españolas", *Boletín ICE*, 799, pp. 31-41.

Anexo I

EL CUESTIONARIO

I. El cuestionario

Encuesta de investigación: El proceso de internacionalización de las empresas españolas

Estimado Sr/Sra.

Mi nombre es David de Matías Batalla, doctorando en Economía y Dirección de la Empresa del área de Dirección Estratégica de la Universidad de Alcalá. Estoy realizando una tesis doctoral sobre el proceso de internacionalización de las empresas y le agradecería su colaboración. El objetivo de mi tesis es el estudio del proceso de internacionalización de las empresas españolas planteando un nuevo paradigma que explique de manera general las causas y condicionantes de cualquier proceso de internacionalización, queriendo que sea reconocido a nivel internacional como el más completo de la historia, bajo la tutela de los profesores Justo de Jorge (Universidad de Alcalá) y Fernando Merino (Universidad de Murcia).

En la investigación planteo una serie de hipótesis que de ser contrastadas, por lo que he realizado el siguiente cuestionario. Es por ello que me pongo en contacto con ustedes, para enviarle este cuestionario y pedirle por favor su colaboración en esta investigación. Es un cuestionario que no le llevará más de 10 minutos rellenarlo y es completamente anónimo. Si están interesados podemos enviarle el resultado de la misma una vez finalizado el análisis de los datos, así como si tienen interés en algún aspecto adicional o necesitan alguna aclaración puede ponerse en contacto conmigo.

Muchísimas gracias adelantadas por su participación.

Características generales de la empresa

1. Año de fundación de la empresa:

2. Forma jurídica de la empresa:

Marque sólo una respuesta

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Empresa individual |
| <input type="checkbox"/> | Sociedad Anónima |
| <input type="checkbox"/> | Sociedad de Responsabilidad Limitada |
| <input type="checkbox"/> | Sociedad Anónima Laboral |
| <input type="checkbox"/> | Cooperativa |
| <input type="checkbox"/> | Otros |

3. Tipo de empresa:

Respuestas no excluyentes

Seleccione todos los que correspondan

- Familiar
- Global born
- e-commerce
- Con base tecnológica
- Pertenece a un conglomerado de grandes empresas
- Pertenece a una asociación exportadora

4. Tamaño de la empresa:

Empleados en España

Marque solo una respuesta

- Menos de 20 empleados
- Entre 20 y 50 empleados
- Entre 50 y 250 empleados
- Entre 250 y 500 empleados
- Más de 500 empleados

5. Sector de actividad al que pertenece la empresa:

Marque solo una respuesta

- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
- Industrias extractivas
- Industria manufacturera
- Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado
- Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación
- Construcción
- Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas
- Transporte y almacenamiento
- Hostelería
- Información y comunicaciones
- Actividades financieras y seguros
- Actividades inmobiliarias
- Actividades profesionales, científicas y técnicas
- Actividades administrativas y servicios auxiliares
- Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria
- Educación
- Actividades sanitarias y de servicios sociales
- Actividades turísticas, recreativas y de entretenimiento
- Otros servicios
- Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico
- Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales

6. Porcentaje de capital extranjero en el capital social de la empresa matriz:

Marque solo una respuesta

- No existe participación extranjera
- Entre 0,1 y 20%
- Entre 21 y 40%
- Entre 41 y 60%
- Entre 61 y 80%
- Más de 80%

7. Comunidad Autónoma donde reside la sede social de la empresa:

- Andalucía
- Aragón
- Asturias
- Baleares
- Canarias
- Cantabria
- Castilla La Mancha
- Castilla y León
- Cataluña
- Comunidad de Madrid
- Comunidad Valenciana
- Extremadura
- Galicia
- La Rioja
- Murcia
- Navarra
- País Vasco

Características propias de la empresa

8. Gastos de I+D+i sobre ventas:

Marque solo una respuesta

- 0
- De 0 a 1%
- De 1 a 2,5%
- De 2,5 a 5%
- De 5 a 10%
- Más de 10%

9. Margen bruto de explotación:

Marque solo una respuesta

- Menos de 5%
- Entre 5 y 15%
- Entre 15 y 25%
- Más de 25%

10. Ingresos medios de explotación (en España) en los últimos 3 años (millones de euros):

Marque solo una respuesta

- Menos de 0,5
- Entre 0,5 y 1
- Entre 1 y 3
- Entre 3 y 6
- Entre 6 y 30
- Entre 30 y 60
- Entre 60 y 300
- Más de 300

11. Inmovilizado material sobre el activo total:

Marque solo una respuesta

- Menos de 20%
- Entre 21 y 40%
- Entre 41 y 60%
- Entre 61 y 80%
- Más de 80%

12. Ratio de endeudamiento:

Marque solo una respuesta

- Menos de 20%
- Entre 21 y 40%
- Entre 41 y 60%
- Entre 61 y 80%
- Más de 80%

Características del mercado español donde realiza la empresa su actividad

13. Cuota de mercado que la empresa posee:

Marque solo una respuesta

- Menos de 20%
- Entre 21 y 40%
- Entre 41 y 60%
- Entre 61 y 80%
- Más de 80%

14. Dinamismo dominante del mercado durante el período más intenso de su internacionalización:

Marque solo una respuesta

- Expansivo
- Estable
- Recesivo

Actividades internacionales de la empresa

15. Año de inicio de la actividad internacional de la empresa:

16. Antes de invertir, ¿realizaba exportaciones al país objeto de la inversión?:

Marque solo una respuesta

- Sí
 No

17. Ámbito de la actividad internacional mediante inversiones directas extranjeras:

Puede marcar más de un área geográfica si así es el caso de su empresa

Seleccione todos los que correspondan

- UE
 América Latina
 Norteamérica (EE.UU. y Canadá)
 Asia-Pacífico
 África
 Resto Europa

18. Indique el índice de internacionalización de la empresa:

Beneficios procedentes del exterior sobre el total de los beneficios de la empresa

Marque solo una respuesta

- Menos de 20%
 Entre 21 y 40%
 Entre 41 y 60%
 Entre 61 y 80%
 Más de 80%

19. Indique el índice de internacionalización de la empresa:

Ventas en el extranjero sobre el total de ventas de la empresa

Marque solo una respuesta

- Menos de 25%
 Entre 25 y 50%
 Entre 50 y 75%
 Más de 75%

20. En la decisión estratégica de internacionalizar las actividades comerciales y de marketing de la empresa, teniendo buena reputación la forma de entrada a un nuevo mercado es:

Marque para cada opción su grado de acuerdo

| | Totalmente desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------------------|--------------------------|------------------|-------------|---------------|--------------------------|
| Filial | | | | | |
| International Joint Venture | | | | | |
| Fusión y/o adquisición internacional | | | | | |

21. A la hora de internacionalizar sus actividades, si se involucran activos que definen y diferencian a su empresa (marca, reputación, tecnología...), muestran preferencia por:

Marque para cada opción su grado de acuerdo

| | Totalmente desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------------------|--------------------------|------------------|-------------|---------------|--------------------------|
| Filial | | | | | |
| Offshoring | | | | | |
| International Joint Venture | | | | | |
| Fusión y/o adquisición internacional | | | | | |

22. ... mientras que si se involucran activos de otra índole:

Marque para cada opción su grado de acuerdo

| | Totalmente desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------------------|--------------------------|------------------|-------------|---------------|--------------------------|
| Filial | | | | | |
| Offshoring | | | | | |
| International Joint Venture | | | | | |
| Fusión y/o adquisición internacional | | | | | |

Estrategia de offshoring

23. ¿Ha realizado la empresa en alguna ocasión la estrategia llamada "offshoring"?

No confundir con "outsourcing". El offshoring implica inversión propia de la empresa

- Sí
 No

24. Indique la importancia de los siguientes motivos a la hora de establecer una estrategia “offshoring” como medio de entrada a un nuevo mercado:

Marque la importancia de cada motivo

| | Nada importante | Poco importante | Importante | Moderadamente importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|------------|--------------------------|----------------|
| Ahorro en costes laborales | | | | | |
| Incremento de la flexibilidad de la organización | | | | | |
| Acceso a mano de obra cualificada | | | | | |
| Rediseño de los procesos de negocio | | | | | |
| Estrategia de crecimiento empresarial | | | | | |
| Presiones competitivas | | | | | |
| Ahorro en costes no laborales | | | | | |
| Mejorar el nivel de servicio | | | | | |
| Aceptar la práctica de la industria | | | | | |
| Mejorar la capacidad de innovación | | | | | |
| Acceso a nuevos mercados | | | | | |

Características generales del país receptor de la inversión que influyen sobre la decisión de invertir

25. A la hora de internacionalizar sus actividades de I+D+i, muestran preferencia por:

Marque para cada opción su grado de acuerdo

| | Totalmente desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| Offshoring | | | | | |
| Greenfield Investment | | | | | |
| International Joint Venture | | | | | |
| Fusión y/o adquisición internacional | | | | | |

26. Si la industria de la que forma parte alguna de sus unidades de negocio (que quiere internacionalizarse) se caracteriza por ser de uso de tecnología madura y estandarizada, la forma de entrada a nuevos mercados será:

Marque para cada opción su grado de acuerdo

| | Totalmente desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| Filial | | | | | |
| Offshoring | | | | | |
| Greenfield Investment | | | | | |
| International Joint Venture | | | | | |
| Fusión y/o adquisición internacional | | | | | |

27. A mayor distancia cultural existente con el país receptor de la inversión en relación con España, la forma de entrada más idónea es:

Marque para cada opción su grado de acuerdo

| | Totalmente desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| Filial | | | | | |
| Offshoring | | | | | |
| Greenfield Investment | | | | | |
| International Joint Venture | | | | | |
| Fusión y/o adquisición internacional | | | | | |

28. La estrategia de entrada más idónea a un nuevo mercado caracterizado por tener pocos competidores es:

Marque para opción su grado de acuerdo

| | Totalmente desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| Filial | | | | | |
| Offshoring | | | | | |
| Greenfield Investment | | | | | |
| International Joint Venture | | | | | |
| Fusión y/o adquisición internacional | | | | | |

Estrategia de fusión y/o adquisición internacional

29. ¿Ha realizado su empresa alguna vez una fusión o adquisición de una empresa extranjera?:

Marque solo una opción

- Sí Pase a la pregunta 30
 No Pase a la pregunta 32

30. Indique el nivel de importancia de los siguientes motivos para realizar una fusión y/o adquisición como forma de entrada a un nuevo mercado:

Marque la importancia para cada motivo

| | Nada importante | Poco importante | Importante | Moderadamente importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|------------|--------------------------|----------------|
| Conseguir una posición de dominio en el mercado | | | | | |
| Adquisición del know how de la empresa fusionada/adquirida | | | | | |
| Adquisición de los derechos de propiedad y uso de la tecnología adquirida | | | | | |
| Alcanzar sinergias operativas/financieras | | | | | |
| Aumentar el tamaño de la empresa | | | | | |
| Crear valor para el accionista | | | | | |
| Buscar productos y servicios complementarios | | | | | |
| Mejorar la gestión de la empresa fusionada/adquirida | | | | | |
| Adquirir un nuevo canal de distribución | | | | | |
| Empelo de excedentes de fondos financieros | | | | | |
| Diversificación de riesgos | | | | | |
| Obtener beneficios fiscales | | | | | |

31. ¿Cuál es la importancia de los siguientes objetivos estratégicos a la hora de entrar a un nuevo mercado por medio de una fusión y/o adquisición?:

Marque la importancia para cada objetivo

| | Nada importante | Poco importante | Importante | Moderadamente importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|------------|--------------------------|----------------|
| Estabilizar precios | | | | | |
| Crecimiento empresarial | | | | | |
| Obtener una cuota de mercado rápidamente | | | | | |
| Benchmarking | | | | | |
| Establecer una filial permanente | | | | | |
| Asegurar el abastecimiento y/o distribución | | | | | |
| Creación de economías de escala y/o alcance | | | | | |

Estrategia de International Joint Ventures

32. ¿Ha realizado su empresa en alguna ocasión una International Joint Venture o alianza estratégica internacional?:

Marque solo una opción

- Si Pase a la pregunta 33
 No Pase a la pregunta 36

33. Indique el ámbito geográfico donde radica el mayor número de International Joint Ventures que su empresa haya realizado:

Marque solo una opción

- UE
 América Latina
 Norteamérica (EE.UU. y Canadá)
 Asia-Pacífico
 África
 Resto Europa

34. Entre las principales dificultades a la hora de realizar una International Joint Venture destacan:

Marque para opción su grado de acuerdo

| | Totalmente desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|-----------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| Encontrar un socio de confianza | | | | | |
| Encontrar un socio con los mismos objetivos | | | | | |
| Incompatibilidad de las culturas empresariales | | | | | |
| Restricciones de los gobiernos locales | | | | | |
| Encontrar un socio de un tamaño similar | | | | | |

35. En la dirección y gestión de una International Joint Venture, la importancia de las siguientes dificultades es:

Marque la importancia para cada dificultad

| | Nada importante | Poco importante | Importante | Moderadamente importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|------------|--------------------------|----------------|
| Incompatibilidad de los estilos de dirección | | | | | |
| Falta de voluntad de los socios a ser más flexibles | | | | | |
| Incumplimiento de las obligaciones por parte del socio | | | | | |
| Cambios en el entorno no previstos | | | | | |
| Problemas de comunicación con el socio | | | | | |
| Falta de definición de los puestos jerárquicos | | | | | |
| Falta de implicación y compromiso del socio | | | | | |
| Pérdida de autonomía empresarial frente al socio | | | | | |

Utilización de expatriados

36. ¿Ha tenido o tiene expatriados en alguna unidad de negocio de su empresa en el extranjero?:

Marque solo una opción

- Sí Pase a la pregunta 37
 No Pase a la pregunta 39

37. A medida que aumenta la distancia cultural entre España y el país receptor de la inversión, crece la importancia del expatriado como mecanismo de control en:

Marque para cada opción su grado de acuerdo

| | Totalmente desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| Filial | | | | | |
| Offshoring | | | | | |
| Greenfield Investment | | | | | |
| International Joint Venture | | | | | |
| Fusión y/o adquisición internacional | | | | | |

38. Una mayor experiencia internacional del expatriado afecta positivamente al resultado de la inversión:

Marque su grado de acuerdo

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|--------------------|
| Totalmente desacuerdo | | | | | | Totalmente acuerdo |

Estrategias internacionales

39. Indique la importancia que tienen las siguientes estrategias para optimizar los recursos comprometidos en sus unidades de negocio situadas en mercados diferentes entre sí:

Marque la importancia de cada estrategia

| | Nada importante | Poco importante | Importante | Moderadamente importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|------------|--------------------------|----------------|
| Estrategia internacional ¹ | | | | | |
| Estrategia multidoméstica ² | | | | | |
| Estrategia global ³ | | | | | |
| Estrategia transnacional ⁴ | | | | | |

- 1: transferencia de activos y capacidades carentes el país destino de la inversión
- 2: establecer una nueva cadena de valor en el país destino de la inversión
- 3: estandarización de los recursos y capacidades a nivel mundial
- 4: transferencia de activos y capacidades desde el país origen al país destino y viceversa

40. A medida que la unidad de negocios gana experiencia en el mercado local (país extranjero), la mejor estrategia de gestión internacional para alcanzar los objetivos generales de la empresa son:

Indique para cada estrategia su nivel de acuerdo

| | Nada importante | Poco importante | Importante | Moderadamente importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|------------|--------------------------|----------------|
| Estrategia internacional ¹ | | | | | |
| Estrategia multidoméstica ² | | | | | |
| Estrategia global ³ | | | | | |
| Estrategia transnacional ⁴ | | | | | |

- 1: decisión descentralizada consensuada con la matriz
- 2: toma de decisiones descentralizada
- 3: toma de decisiones centralizada en la matriz
- 4: toma de decisiones compartida entre la matriz y la unidad de negocio establecida en el país destino de la inversión

Estrategia de fusión y/o adquisición internacional

41. ¿Ha realizado su empresa alguna fusión y/o adquisición?:

Marque una opción

- Si Pase a la pregunta 42
- No Pase a la pregunta 43

42. La integración de la empresa fusionada/adquirida a la estructura empresarial de su compañía resulta más difícil cuando la toma de decisiones de la empresa fusionada/adquirida se encuentra en:

Marque para cada nivel de la empresa su grado de acuerdo

| | Totalmente desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|----------------------------|-----------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| Nivel de la dirección | | | | | |
| Nivel de la administración | | | | | |
| Nivel de mando intermedio | | | | | |
| Nivel operativo | | | | | |

Estrategia de International Joint Ventures

43. ¿Ha realizado o realiza su empresa alguna International Joint Venture?:

Marque una opción

- Si Pase a la pregunta 44
- No Pase a la pregunta 45

44. Indique la importancia de las siguientes estrategias de control para hacer frente al comportamiento oportunista de su (s) socio (s):

Marque para opción su grado de acuerdo

| | Nada importante | Poco importante | Importante | Moderadamente importante | Muy importante |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|------------|--------------------------|----------------|
| Dominant control ¹ | | | | | |
| Shared control ² | | | | | |
| Split control ³ | | | | | |
| Independent JV ⁴ | | | | | |

- 1: posición dominante en el control de la alianza
- 2: posición compartida en el control de la alianza
- 3: control dividido en actividades y recursos en los que la empresa tiene una ventaja sobre el (los) socio (s)
- 4: control y toma de decisiones descentralizada en la propia nueva empresa. Se mantiene distancia

45. Señale en qué grado está de acuerdo con las siguientes afirmaciones a cerca de las International Joint Ventures:

Marque una opción para cada afirmación

a) Las International Joint Ventures proporcionan mayores rendimientos por medio de la complementariedad de los recursos aportados por cada socio:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|--------------------|
| Totalmente desacuerdo | | | | | | Totalmente acuerdo |

b) Las International Joint Ventures proporcionan mayores rendimientos por medio de la congruencia de objetivos entre los socios:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|--------------------|
| Totalmente desacuerdo | | | | | | Totalmente acuerdo |

c) A través del consenso sobre la cultura operativa, la estrategia y la política empresarial los rendimientos son mayores en las International Joint Ventures:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|--------------------|
| Totalmente desacuerdo | | | | | | Totalmente acuerdo |

d) Gracias a la alineación de los poderes de compra/venta y gestión se obtienen mayores rendimientos de las International Joint Ventures:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|--------------------|
| Totalmente desacuerdo | | | | | | Totalmente acuerdo |

II. Codificación de los datos del cuestionario

| | | |
|---|---|----|
| Forma jurídica de la empresa | <i>Empresa individual</i> | 1 |
| | <i>Sociedad Anónima</i> | 2 |
| | <i>Sociedad de Responsabilidad Limitada</i> | 3 |
| | <i>Sociedad Anónima Laboral</i> | 4 |
| | <i>Cooperativa</i> | 5 |
| | <i>Otras</i> | 6 |
| Tipo de empresa | <i>Familiar</i> | 1 |
| | <i>Global Born</i> | 2 |
| | <i>e-commerce</i> | 3 |
| | <i>Con base tecnológica</i> | 4 |
| | <i>Pertenece a un conglomerado de empresas</i> | 5 |
| | <i>Pertenece a una asociación exportadora</i> | 6 |
| Tamaño de la empresa | <i><20 empleados</i> | 1 |
| | <i>20-50 empleados</i> | 2 |
| | <i>51-200 empleados</i> | 3 |
| | <i>201-500 empleados</i> | 4 |
| | <i>> 500 empleados</i> | 5 |
| Sector económico al que pertenece la actividad empresarial | <i>Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca</i> | 1 |
| | <i>Industrias extractivas</i> | 2 |
| | <i>Industria manufacturera</i> | 3 |
| | <i>Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado</i> | 4 |
| | <i>Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación</i> | 5 |
| | <i>Construcción</i> | 6 |
| | <i>Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas</i> | 7 |
| | <i>Transporte y almacenamiento</i> | 8 |
| | <i>Hostelería</i> | 9 |
| | <i>Información y comunicaciones</i> | 10 |
| | <i>Actividades financieras y seguro</i> | 11 |
| | <i>Actividades inmobiliarias</i> | 12 |
| | <i>Actividades profesionales, científicas y técnicas</i> | 13 |
| | <i>Actividades administrativas y servicios auxiliares</i> | 14 |
| | <i>Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria</i> | 15 |
| | <i>Educación</i> | 16 |
| | <i>Actividades sanitarias y de servicios sociales</i> | 17 |
| | <i>Actividades turísticas, recreativas y de entretenimiento</i> | 18 |
| | <i>Otros servicios</i> | 19 |
| | <i>Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico</i> | 20 |
| | <i>Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales</i> | 21 |

| | | |
|---|-----------------------------|----|
| Comunidad Autónoma donde reside la sede social | <i>Andalucía</i> | 1 |
| | <i>Aragón</i> | 2 |
| | <i>Asturias</i> | 3 |
| | <i>Baleares</i> | 4 |
| | <i>Canarias</i> | 5 |
| | <i>Cantabria</i> | 6 |
| | <i>Castilla La Mancha</i> | 7 |
| | <i>Castilla y León</i> | 8 |
| | <i>Cataluña</i> | 9 |
| | <i>Comunidad de Madrid</i> | 10 |
| | <i>Comunidad Valenciana</i> | 11 |
| | <i>Extremadura</i> | 12 |
| | <i>Galicia</i> | 13 |
| | <i>La Rioja</i> | 14 |
| | <i>Murcia</i> | 15 |
| | <i>Navarra</i> | 16 |
| | <i>País Vasco</i> | 17 |
| % capital extranjero en el capital social de la empresa | <i>No existe</i> | 1 |
| | <i>0,1-20</i> | 2 |
| | <i>21-40</i> | 3 |
| | <i>41-60</i> | 4 |
| | <i>61-80</i> | 5 |
| | <i>81-100</i> | 6 |
| % inmovilizado material sobre el total de activos | <i><20</i> | 1 |
| | <i>21-40</i> | 2 |
| | <i>41-60</i> | 3 |
| | <i>61-80</i> | 4 |
| | <i>81-100</i> | 5 |
| Ratio de endeudamiento | <i><20</i> | 1 |
| | <i>21-40</i> | 2 |
| | <i>41-60</i> | 3 |
| | <i>61-80</i> | 4 |
| | <i>81-100</i> | 5 |
| % gastos en I+D+i sobre el total de las ventas | <i>0</i> | 1 |
| | <i>0-1</i> | 2 |
| | <i>1-2,5</i> | 3 |
| | <i>2,5-5</i> | 4 |
| | <i>5,-10</i> | 5 |
| | <i>>10</i> | 6 |
| Dinámica dominante en el mercado nacional durante el período más intenso de su proceso de internacionalización | <i>Expansivo</i> | 1 |
| | <i>Estable</i> | 2 |
| | <i>Recesivo</i> | 3 |

| | | |
|---|---|---|
| Ingresos medios últimos 3 años en España | <0,5 | 1 |
| | 0,5-1 | 2 |
| | 1-3 | 3 |
| | 3-6 | 4 |
| | 6-30 | 5 |
| | 30-60 | 6 |
| | 60-300 | 7 |
| | >300 | 8 |
| Cuota de mercado (%) | <20 | 1 |
| | 21-40 | 2 |
| | 41-60 | 3 |
| | 61-80 | 4 |
| | 81-100 | 5 |
| Ventas en el exterior sobre el total de ventas (%) | <25 | 1 |
| | 25-50 | 2 |
| | 50-75 | 3 |
| | 75-100 | 4 |
| Beneficios extranjeros sobre el total (%) | <20 | 1 |
| | 21-40 | 2 |
| | 41-60 | 3 |
| | 61-80 | 4 |
| | 81-100 | 5 |
| Ámbito internacional | <i>UE</i> | 1 |
| | <i>Latinoamérica</i> | 2 |
| | <i>América del Norte (EE.UU y Canadá)</i> | 3 |
| | <i>Asia-Pacífico</i> | 4 |
| | <i>África</i> | 5 |
| | <i>Resto de Europa</i> | 6 |
| Escala Likert tipo I | <i>Completamente desacuerdo</i> | 1 |
| | <i>Desacuerdo</i> | 2 |
| | <i>Indiferente</i> | 3 |
| | <i>De acuerdo</i> | 4 |
| | <i>Totalmente de acuerdo</i> | 5 |
| Escala Likert tipo II | <i>Nada importante</i> | 1 |
| | <i>Poco importante</i> | 2 |
| | <i>Importante</i> | 3 |
| | <i>Moderadamente importante</i> | 4 |
| | <i>Muy importante</i> | 5 |

Anexo II

CASO DE ESTUDIO 1

EBRO FOODS



DOCTORADO EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

En el presente documento, se expone que D. Manuel González de Luna, Director Relaciones con Inversores y Entidades Financieras del Grupo Ebro Foods, con DNI 53006169R, da fe que a día 20/03/2015 tuvo una entrevista personal con D. David de Matías Batalla con DNI 09046081C, doctorando en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Alcalá. Además declara que la información contenida en el caso de estudio realizado sobre su empresa, gracias tanto a la entrevista personal como a la posterior investigación del propio interesado y otra documentación aportada por la empresa, es verídica y pone realmente de manifiesto las características de la empresa y de su proceso de internacionalización.

Sin más, los interesados rubrican tal colaboración, agradeciendo D. David de Matías Batalla el interés, apoyo, la dedicación y el tiempo proporcionado por la empresa en su conjunto....

Madrid a 22 de octubre de 2015-10-21

Fdo D. David de Matías Batalla

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "David de Matías Batalla", with a stylized flourish at the end.

Fdo D. Manuel González de Luna

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Manuel González de Luna", with a stylized flourish at the end.

1. Presentación del Grupo Ebro Foods

Ebro Foods es una compañía internacional que opera en los sectores del arroz, la pasta y las salsas. Con sede en España, tiene presencia comercial e industrial a través de una extensa red de filiales y marcas en más de 25 países de Europa, Norteamérica, Asia y África, lo que le ha permitido posicionarse como líder mundial en el sector del arroz y segundo fabricante mundial de pasta. Ebro Foods nace de la fusión de las empresas Azucarera Ebro y Puleva, permitiendo la creación de uno de los grupos de alimentación de capital español más importantes del mundo. Ebro Foods es un grupo estratégicamente diversificado en el sector alimenticio orientado hacia la investigación, el desarrollo y la comercialización de alimentos funcionales, con presencia en los cinco continentes, tanto a nivel comercial como a nivel productivo. El objetivo de la compañía española es ser un grupo líder de la alimentación orientado hacia productos y segmentos de alto valor añadido mediante la orientación al consumidor final, el desarrollo de marcas líderes e I+D+i. Ebro Foods es, por tanto, una compañía internacional marquista, cotizada en el Ibex 35, cuya capitalización bursátil es superior a los 2.400 millones de euros, con unas ventas superiores a los 1.900 millones de euros (2013) y con un Ebitda cercano a los 134 millones de euros (2013).

A lo largo de los últimos 15 años el Grupo ha sufrido una importante transformación que le ha llevado a pasar de ser en el año 2000 un negocio azucarero implantado en España, a convertirse en uno de los vendedores líderes de arroz a nivel mundial y el segundo fabricante de pasta en el mundo, proceso que se ha llevado a cabo mediante una serie de inversiones y desinversiones, transformando por completo su negocio. Dicha transformación ha absorbido una inversión de 2.150 millones de euros y una desinversión por valor de 1.700 millones de euros, desinvirtiendo en activos tan relevantes como el negocio azucarero o el lácteo, orígenes y semilla de la actual empresa. Durante dicho periodo, la empresa ha repartido más de 750 millones de euros en concepto de dividendos y puede presumir de haber llevado a cabo este crecimiento empresarial sin realizar ninguna operación de ampliación de capital, ostentando actualmente una posición de deuda alrededor de 1,4 veces deuda neta/Ebitda.

La organización afronta el presente con la intención de seguir afianzando su posición en el mercado del arroz y la pasta, buscando vías de crecimiento tanto de manera orgánica como inorgánica, y siempre con la perspectiva de la innovación en sus productos, orientados hacia el valor añadido.

2. Historia, evolución y hechos relevantes

El Grupo Ebro Foods es el resultado de la fusión de las empresas Azucarera Ebro y Puleva, que ha dado lugar al grupo líder del sector de la alimentación española. Este proceso comenzó en 1989, cuando Azucarera Ebro adquiere el 60% del grupo arrocero Herba, continuando a lo largo de los años 90, cuando Azucarera Ebro se fusiona con otras azucareras y a finales del año 2000 se acuerda la fusión por absorción con la compañía láctea Puleva. Un año más tarde, el nuevo grupo formado y llamado Ebro Puleva, adquiere el 40% de las acciones restantes de la compañía Herba. Estos procesos de crecimiento dieron lugar a que el Grupo Ebro Foods sea hoy en día el primer grupo del sector de la alimentación en España por facturación, beneficios, capitalización bursátil y presencia internacional. Dado que el Grupo

está compuesto por numerosas empresas repartidas por todo el mundo, en los siguientes párrafos se destacan una serie de acontecimientos que son considerados como los más relevantes en la historia del germen del actual grupo empresarial y que son de titularidad española: *Azucarero Ebro, Puleva y Herba Ricemills*.

Azucarera Ebro nace de la unión de varias compañías cuyos respectivos orígenes se remontan a principios del siglo XX (Sociedad General Azucarera de España S.A., Ebro Compañía de Azúcares y Alimentación S.A. y la Compañía de Industrias Agrícolas S.A.). Desde 1920 hasta finales de los años 80, estas empresas ponen en marcha diferentes empresas azucareras localizadas por todo el territorio nacional, hasta que en 1990 se produce la primera fusión entre Ebro y la Compañía de Industrias Agrícolas, dando lugar a la creación de Ebro Agrícolas Compañía de Alimentación S.A. Posteriormente, en 1998 se fusiona con la Sociedad General Azucarera de España S.A. para convertirse en Azucarera Ebro Agrícolas S.A. Tras el nacimiento, en el año 2001 de Ebro Puleva S.A., y como consecuencia de la reestructuración de las compañías existentes en el grupo, pasa a denominarse Azucarera Ebro S.L.

Puleva comenzó su actividad vinculada al ámbito del comercio y la hostelería en Granada en 1910. A mediados de la década de los 50, por razones de índole sanitaria, se legisla la necesidad de garantizar el suministro de leche y cambia su denominación por la de UNIASA (Unión Industrial y Agroganadera S.A.). En 1976, la expansión de UNIASA lleva a que empiece a cotizar en Bolsa y que en 1982 adquiriera la Compañía de Dietéticos y Alimentación S.A., iniciando su entrada en el sector de la alimentación infantil. Desde 1994, la compañía centró su actividad en la comercialización de productos lácteos diferenciados y con un alto valor añadido, y potenció las actividades de I+D+i. En el año 2000, Puleva adquirió el 100% del Grupo Leyman/Ram y del Grupo Granja Castelló, y se fusionó a su vez con Azucarera Ebro, convirtiéndose en filial del Grupo Ebro Puleva y desde aquel entonces su denominación es la de Puleva Food S.L. Bajo la marca Puleva nació Puleva Biotech S.A. en el año 2000 como empresa integrada en el Grupo Ebro Puleva, aunque el hecho impulsor de este proyecto es el Departamento de I+D+i de Puleva, fundado en 1974. Este departamento siempre ha supuesto para la organización un elemento estratégico, contribuyendo muy activamente a la diferenciación y al desarrollo económico de la compañía. Su principal hito fue el desarrollo y la comercialización de la primera fórmula infantil suplementada con nucleótidos a escala mundial, el desarrollo de una de las primeras mezclas de aceites y grasas para nutrición infantil y el desarrollo pionero de alimentos funcionales en Europa.

Por último, en 1911 se crea en Soria una pequeña empresa que años más tarde se trasladaría a las marismas del Rio Guadalquivir, llamada Herba Ricemills. Desde el momento de su traslado, comienza una rápida expansión del negocio, con la adquisición de empresas competidoras en distintas localizaciones de España y de Europa. En 1989, Ebro se hace con el 60% del capital de Herba y a finales del año 2001, el Grupo Ebro Puleva pasa a controlar la totalidad de su capital, aunque la familia fundadora permanece en la dirección y se convierte en el principal accionista individual de la matriz. Durante toda la década anterior, y viendo el potencial económico de esta unidad de negocio, Ebro

Puleva impulsó con fuerza la estrategia de crecimiento y expansión internacional de esta área. Como se ha comentado en los párrafos anteriores, en el año 2000 tiene lugar la fusión entre las empresas Azucarera Ebro y Puleva, dando lugar al conglomerado empresarial llamado Ebro Puleva en el año 2001. Desde entonces, los hechos más relevantes han sido los siguientes:

Tabla 44. Anexo II.1. Historia Ebro Foods (I)

| | |
|-------------|---|
| 2000 | <i>Fusión de Azucarera Ebro con Puleva, nacimiento de Ebro Puleva</i> |
| 2001 | <i>Compra del 40% de Herba, lo que supone la integración total del Grupo Herba en la compañía</i> |
| 2002 | <i>Comienza una espiral de compras de siete pequeñas y medianas empresas arroceras europeas</i> |
| 2004 | <i>Adquisición de Riviana, compañía líder de arroz en Estados Unidos</i> |
| 2005 | <i>Adquisición de Panzini, compañía líder de pasta en Francia</i> |
| 2006 | <i>Compra New World Pasta, líder de pasta en Estados Unidos y Canadá. Adquisición de Minute Rice, marca líder de arroz en Canadá</i> |
| 2007 | <i>Adquisición de Birkel, compañía líder de pasta en Alemania</i> |
| 2009 | <i>Desinversión del negocio azucarero mediante la venta de Azucarera Ebro a ABF</i> |
| 2010 | <i>Principio de acuerdo para la adquisición de SunRice, primer operador de arroz en Australia con importantes posiciones de liderazgo en el eje del pacífico así como Hawái, California y Oriente Medio</i> |
| 2010 | <i>Desinversión del negocio lácteo mediante la venta de Puleva a Lactalis</i> |

Fuente: Elaboración propia

A partir del año 2010, tras las desinversiones llevadas a cabo de las unidades de negocio azucarero y del lácteo, se apuesta firmemente por la industria arroceras y de la pasta, cambiando la antigua denominación de la compañía por una más acorde con la nueva estructuración del grupo: Ebro Foods. A partir de esta circunstancia, los hechos más relevantes vividos por el nuevo Grupo hasta la actualidad son los siguientes:

Tabla 45. Anexo II.2. Historia Ebro Foods (II)

| | |
|-------------|--|
| 2011 | <i>No se culmina la compra del 100% de la empresa Sunrice. Además se logra culminar la adquisición de la empresa arroceras española SOS a Deoleo, y de sus activos arroceros holandeses. En Norteamérica se adquieren los negocios de pasta saludable No Yolks y Wacky con gran presencia en Estados Unidos y Canadá</i> |
| 2012 | <i>Desinversión mediante la venta de varias marcas españolas, como Nomen a Arrossaires y de La Cazuela, La Parrilla, Nobleza y Pavo Real a la compañía DACSA</i> |
| 2013 | <i>Adquisición de los negocios de pasta fresca y salsas frescas de Olivieri Foods, marca líder en Canadá</i> |
| 2014 | <i>Desinversión mediante la venta a la compañía Newlat Group de sus marcas de pasta en Alemania (Birkel y 3Glocken)</i> |

Fuente: Elaboración propia

3. Perfil básico empresarial

Tabla 46. Anexo II.3. Perfil básico Ebro Foods

| | |
|---|---|
| Actividad de la empresa | La fabricación, elaboración, comercialización, investigación, exportación e importación de todo género de productos alimenticios y dietéticos, ya sea para la alimentación humana o la animal, así como sus derivados |
| Sector (Código CNAE de 2009) | 6420 |
| Año fundación de la empresa | 2000 |
| Tipo de sociedad | Anónima, familiar, holding empresarial |
| Localización sede central | Madrid |
| Participación societaria | Familiar, participada por otras compañías como SEPI, Estrella Damm o Corporación financiera Alba. |
| Ratio de endeudamiento (pasivo no corriente + pasivo corriente / total pasivo) | 2010: 44,28% 2011: 41,39% 2012: 38,01% 2013: 37,66% |
| Inversión en I+D+i¹⁶ | Confidencial, información estratégica |
| Nivel de formación empleados | Alta: universitaria, FP y formación proporcionada por la propia empresa (más de 144.000 horas, participando el 61% de la empresa) |
| Facturación total anual (miles de euros) | 2010: 1.688.957 € 2011: 1.804.111 € 2012: 1.981.130 € 2013: 1.956.647 € |
| Experiencia internacional dirección y propiedad de la empresa | Alta |
| Activos internacionales | 85% sobre el total de activos |
| Empleados internacionales | 4907 (95% del total) |
| Procedencia empleados (expatriados o no) | Nacionales y expatriados (dirección) caso de Greenfield Investment |
| Facturación internacional | 93% del total de los ingresos del Grupo |
| Año inicio actividad exportadora | 2000 |
| Año primera inversión directa en el exterior | 2004 (Riviana) |
| Secuencia estrategia internacional | Exportación-filial-IJV-fusiones y adquisiciones |
| Tipo de IDE más utilizada | JV y Fusiones y Adquisiciones |
| Número de filiales | 75 |
| Número de alianzas internacionales | 4 (Marubeni, TBA, Riso Scotti y Ebrofrost) |
| Áreas geográficas con presencia | 5 continentes |
| Países con actividades creadoras de valor añadido | 12 países donde posee instalaciones industriales, entre ellos España, EE.UU., Canadá, Italia, Francia, R. Unido o Portugal |
| Cuotas más relevantes | Arroz: Canadá (65%), Bélgica (32%), USA y España (24%), Francia (23%) Pasta: Francia (41%), Canadá (39%), USA (25,8%), Bélgica (14%) |
| Amplitud gama internacional de productos | Alta |
| Estructura de la empresa multinacional | Estructura funcional y divisional (marcas) reducida, poco costosa, flexible y ágil |
| Toma de decisiones a nivel internacional | Financieras y estratégicas centralizada en el HQ, comerciales y marketing descentralizadas |
| Gestión de activos a nivel internacional/global | Estrategia global |
| Experiencia internacional de los expatriados | Baja |
| Grado de satisfacción de la estrategia internacional | Alta |

Fuente: Elaboración propia

¹⁶ El valor de las inversiones en bienes catalogados como parte de su I+D+i (patentes, licencias, marcas...) ha sido actualizado al amparo de lo previsto por las Leyes 74/1980 y 9/1983 y R.D. Ley 7/1996.

4. Misión, visión, valores empresariales

La misión del Grupo Ebro Foods es investigar, crear, producir y comercializar alimentos de alto valor añadido que, además de satisfacer las necesidades nutritivas de la sociedad, mejoren el bienestar y la salud. La visión del Grupo Ebro Foods es crecer de modo sostenible velando por el comportamiento ético y la integridad personal y profesional en el desarrollo de su actividad, la creación de valor para sus accionistas, la minimización del impacto de su actividad en el medioambiente, el desarrollo personal y laboral de sus empleados, así como la mejora de la calidad de vida de la sociedad y la satisfacción de las necesidades de sus clientes y consumidores. A nivel de negocio, su visión es la de ser un líder en el sector *meal solutions*, con el objetivo de aportar las mejores soluciones alimentarias posibles a los consumidores en términos de funcionalidad, salud, conveniencia y placer, desde una constante innovación orientada a satisfacer las demandas del mercado. Todo ello con la aspiración de alcanzar el liderazgo en dicho sector en las áreas geográficas de Europa, Norteamérica y los países del Arco Mediterráneo, centrándose con múltiples marcas propias en el canal distribución pero sin renunciar por ello a su actividad industrial de mayor valor añadido.

Los valores que guían el comportamiento del Grupo Ebro Foods son los siguientes:

- Liderazgo
- Transparencia
- Honestidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Cultura de esfuerzo
- Vocación de servicio
- Orientación a las personas
- Innovación
- Sostenibilidad a largo plazo

La política del Grupo va más allá de la mera observación y cumplimiento de todas las leyes y reglamentos aplicables a cada negocio, lo que implica:

- Tener en cuenta los efectos secundarios de cada acción.
- Al decidir, considerar los grupos involucrados y respetar sus derechos.
- Armonizar las exigencias éticas con otros logros.
- Buscar siempre la máxima credibilidad posible.
- Hacer partícipes de la mejora de la rentabilidad presente y futura de la empresa a directivos y empleados.
- Formar de modo continuo a sus directivos y empleados como base para alcanzar el liderazgo y la adaptación a los cambios del entorno con la agilidad necesaria.

Tabla 47. Anexo II.4. Perfil corporativo Ebro Foods

| | |
|---|--|
| Estrategia principal | Estrategia de crecimiento orgánica o inorgánica a nivel internacional, en mercados maduras con marcas muy consolidadas |
| Claves empresariales | La marca, I+D+i+M, estrategia de crecimiento orgánico e inorgánico equilibrada y una red de abastecimiento eficiente |
| Modelo de gestión | Estrategia internacional, toma de decisiones centralizada a nivel financiero, descentralizada a nivel comercial y de marketing |
| Actitud ante la distancia cultural | Indiferente |
| Experiencia internacional directivos | Alta |
| Objetivos de la internacionalización | Consolidar la posición de liderazgo del Grupo |
| Motivos de la internacionalización | Diversificación de riesgos, expansión y rentabilidad |
| Motivos de exportación | Diversificación de negocio y de fuentes de aprovisionamiento, expansión y rentabilidad |
| Motivos de inversiones directas | Control y protección de innovaciones, know how y marcas |
| Tiempo necesario para que la IDE sea rentable | Payback de 4 años |
| Grado de satisfacción estrategia internacional | Alto |

Fuente: Elaboración propia

5. Análisis de la cadena de valor

Como se ha comentado anteriormente, la actividad empresarial del Grupo Ebro Foods es investigar, crear, producir y comercializar alimentos de alto valor añadido que, además de satisfacer las necesidades nutritivas de la sociedad, mejoran su bienestar y su salud. A continuación, se analizan los factores clave de la cadena de valor del Grupo Ebro Foods para el presente trabajo de investigación:

Identificación de la cadena de valor de la empresa

Ilustración 62. Anexo II.5. Cadena de valor Ebro Foods



Fuente: Elaboración propia

El proceso de aprovisionamiento tanto de arroz como de trigo para la fabricación de los productos de pastas se realiza mediante la centralización de las compras a nivel mundial, consiguiendo un nivel de precios más competitivo y una gran calidad de las materias primas. Una vez obtenida la materia prima, entra dentro de los procesos de fabricación y producción que la compañía tiene en cualquier parte del mundo, procesos que a su vez tienen una gran calidad como demuestran la cantidad de certificados que Ebro Foods tiene (UNE-EN-ISO 9001:2000, ISO 9001:2008, ISO 22000 entre otros). Una vez procesadas las materias primas, se almacenan y distribuyen hasta los puntos de venta, de los que se encargan los distribuidores minoristas. La plena vocación de servicio al consumidor y la conciencia de que éste es

único hace que el servicio de atención al cliente lo gestione la propia empresa, para asegurar sus derechos y lograr su plena satisfacción. El *packaging* de todos los productos de las distintas sociedades que componen el Grupo proporciona al consumidor la información relativa a sus cualidades nutricionales, así como la forma de contacto. Por último, la propia organización lleva a cabo la eliminación, reutilización y reciclado de los productos debido a su gran conciencia de protección con el medio ambiente. Cada año emprende un gran número de acciones en cuanto al reciclado de papel y cartón principalmente a nivel mundial, haciendo cumplir los objetivos definidos en la Ley 11/97, de 24 de abril, de envases y residuos de envases en España, estando adherida a Ecoembalajes España, S.A.

- **¿Cuáles son los principales recursos físicos de su empresa?.** *Los productos, los centros de producción y las personas.*
- **¿Cuáles son los principales recursos y capacidades...? (tecnológicos, comerciales, organizativos, financieros, funcionales...).** *La tecnología, la red de distribución y aprovisionamiento, los financieros, la organización flexible y ágil, con una estructura reducida y las marcas.*
- **¿Cuál es la naturaleza y la identidad del conocimiento?.** *Conocimiento tácito.*
- **¿Cuáles son las principales características, capacidades y actitudes del equipo directivo?.** *Son muy profesionales, la capacidad de gestión es muy correcta, son líderes del sector.*
- **Grado de conocimiento del sector:** *Muy alto, somos los líderes mundiales*
- **¿Cómo son sus relaciones con sus proveedores, clientes, competidores y otros posibles "socios"?** *Muy cordial, relación de gentleman, de señorío. Todas las fusiones y adquisiciones son por medio de buenas relaciones. Por ejemplo, con Kraft, tenemos muy buenas relaciones, si Kraft desinvierte en una actividad de pasta o arroz, van a llamarnos para ofrecernos su negocio, antes que a otro competidor. Se convierte en una ventaja competitiva. Compañía de pasta y Liviana. ya tenía relaciones muy buenas, hasta personales. Basan su proceso de internacionalización en el crecimiento inorgánico, movimientos corporativos, por lo que tiene que haber muy buenas relaciones. El componente social para Ebro Foods es muy importante, no sólo con competidores o con un socio de una JV, sino con proveedores, clientes, etc.*
- **¿Cuáles son las actividades creadoras de valor?.** *Parte de compras, parte industrial y parte marquista.*

Como se puede ver, las relaciones con los proveedores y clientes (agentes y distribuidores comerciales) son fundamentales para poder llevar a cabo todas las actividades de la cadena de valor de este tipo de servicio, por lo que el Grupo Ebro Foods estrecha lazos para una colaboración eficiente y exitosa. La relación con la red de proveedores¹⁷ del Grupo Ebro Foods está basada en cinco pilares: (1) productividad y CPV; (2) calidad y seguridad alimentaria; (3) innovación; (4) responsabilidad corporativa; y (5) continuidad. En términos de productividad y CPV (coste de productos vendidos), se aseguran de que el arroz recibido cumple con las características exigidas para optimizar el coste total de propiedad,

¹⁷ Información obtenida del CAGE 2014 de Ebro Foods

así como les exigen desarrollar herramientas que anticipen la calidad de las cosechas a recibir. En cuanto a la calidad y seguridad alimentaria, desarrollan y mejoran las especificaciones de grano para producir alimentos de imagen, al igual que implantan procedimientos que garantizan la seguridad alimentaria y la trazabilidad. El requisito de la innovación es una prolongación de la filosofía empresarial del Grupo Ebro Foods, mediante la cual mejoran los atributos nutricionales de los granos usados (en el caso del arroz) e identifican y posibilitan el uso de otros granos saludables. La RSC permite identificar y fomentar la implantación de prácticas agrícolas sostenibles, comprometer a las industrias para adoptar “Buenas Prácticas Agrícolas” a través de asociados externos, declara la OMG de forma unificada y se apoyan en las normativas vigentes como proyecto de ley agrícola. La continuidad de la actividad permite desarrollar un canal específico objetivo y así reducir el riesgo de problemas de abastecimiento, presionan a los asociados externos para que desarrollen arroces y trigo de alto rendimiento con las funcionalidades buscadas y desarrollan la cadena alimentaria para el cultivo de las materias primas con alta calidad.

Los clientes del Grupo Ebro Foods son muy variados, pero la mayoría son distribuidores (por ejemplo, centros comerciales tipo Carrefour, El Corte Inglés, WalMart...) o agentes comerciales/*brokers* que hacen llegar sus productos a los punto de venta. Para ellos, como para los consumidores finales de los productos, el Grupo¹⁸ se compromete a ofrecer la máxima calidad de sus servicios y productos conforme a los requisitos y los estándares de calidad establecidos legalmente y de acuerdo con sus políticas de calidad y seguridad alimentaria. La transmisión de información necesaria para poder optimizar los procesos pertenecientes a la relación entre ambos y que interrelacionan ambas cadenas de valor se remite con la máxima transparencia posible, con el fin último de mantener un alto grado de confianza con los mismos, garantizando la confidencialidad de los datos de todos ellos.

6. Análisis de las ventajas de propiedad

Las principales ventajas competitivas del Grupo Ebro Foods que le permite consolidarse en el mercado nacional e internacional y afrontar el proceso de internacionalización con garantía son: compra centralizada de materias primas, la marca, equilibrio en la estrategia de crecimiento, las relaciones sociales, la estructura empresarial basada en el *lean management*, las personas y la innovación.

- **Compra centralizada de materias (red de abastecimiento):** El mantenimiento de una red de compras centralizada le permite al Grupo Ebro Foods reducir los costes de abastecimiento y poder obtener una gran capacidad de abastecimiento, optimizando los procesos industriales ligados al mismo. Dicha gran capacidad otorga al Grupo Ebro Foods los mayores márgenes del sector (margen Ebitda 13-17%), a pesar de que en negocios de productos *commodity* como son el arroz y la pasta dichos márgenes son reducidos. Gracias a la red mundial de aprovisionamiento tiene la

¹⁸ Información obtenida del código de conducta del Grupo Ebro Foods

posibilidad de abastecerse en cualquier parte del mundo, dotando de mayor flexibilidad a los precios de compra de materia prima.

- Las marcas:** Las marcas son el mejor activo y la base de su modelo de negocio, generadoras de valor y crecimiento para el Grupo, además de convertirse en un medio defensivo ante la entrada de nuevos competidores. En los últimos 10 años, ha invertido alrededor de 1.000 millones de euros en marketing y publicidad, consiguiendo que sus marcas representen, lideren y dirijan las tendencias de consumo. Las unidades de negocio identificadas en el Grupo donde se enmarcan todas las marcas son *arroz, pasta y meal solutions*, respectivamente. A continuación, se muestran algunas de las marcas más importantes de arroz y pasta, respectivamente, del Grupo Ebro Foods:

Ilustración 63. Anexo II.6. Principales marcas del Grupo Ebro Foods



Fuente: Elaboración propia

- Equilibrio en la estrategia de crecimiento (orgánico e inorgánico):** El Grupo Ebro Foods se ha construido desde la idea de convertirse en el líder mundial de arroz y pasta, para lo que han experimentado un proceso de inversiones (alrededor de 2.300 millones de euros) y desinversiones (alrededor de 1.700 millones de euros) durante los últimos 10 años, hasta llegar a la actualidad. Dos plataformas perfectamente consolidadas desde donde estudian las distintas vías de crecimiento ya sea de manera orgánica o inorgánica. Una vez que se posicionan en un nuevo mercado, ya sea a base adquisiciones o desde cero (*greenfield investment*), aplican el *know-how expertise* que tienen en los negocios hasta llevarlos a su máximo rendimiento. Su estrategia de crecimiento en los mercados maduros con marcas consolidadas se enfoca en la compra de marcas líderes con muy buena implantación en el mercado, a través de las cuales puedan desarrollar todo su *know-how* que les diferencia del resto. En el caso de acceso a un mercado donde no exista una

implantación consolidada de ninguna marca local, desarrollan sus marcas más potentes desde cero, como es el caso, por ejemplo, de Panzini en la República Checa.

- **Las relaciones sociales:** Las relaciones sociales que mantiene el Grupo a nivel directivo son clave a la hora de consolidarse a nivel internacional. La creación de IJV con empresas extranjeras en los países nacionales de sus socios le permite conocer el mercado foráneo. Las relaciones con los directivos de las empresas socias son clave para poder desarrollar el proceso de internacionalización de forma eficiente y alcanzar los objetivos marcados. Tras el transcurrir de los años, en base a la confianza, información bidireccional y comunicación transparente, la relación entre los socios es muy buena, lo que permite una adquisición de la empresa (su socia en la IJV) por parte del Grupo Ebro Foods sin traumas y bajo la dirección de la cúpula directiva de la empresa adquirida. Esta extensión de la estrategia corporativa se traslada a sus competidores globales,
- **Lean Management:** La estructura organizativa del Grupo Ebro Foods es ágil y flexible, permitiendo responder con rapidez a los cambios experimentados en el entorno y en el mercado, satisfaciendo de la mejor manera las necesidades del consumidor final. La toma de decisiones se realiza cerca del mercado, con flujo de comunicación e información bidireccional y directamente a la directiva, ganando tiempo sin demasiados mandos intermedios. Además de ello, la incorporación de la filosofía *lean* asociada a este tipo de estructura le otorga una serie de ventajas frente a sus competidores: calidad, eficiencia y mejora e innovación continua.
- **La innovación:** El concepto de innovación del Grupo Ebro Foods se enmarca en lo que la empresa llama I+d+i+M, entendiendo este proceso como continuo y transversal. La “M” añadida al final hace referencia al marketing, ya que es el vínculo con el consumidor final, siendo la herramienta que permite cerrar por completo el ciclo de la innovación. La innovación va ligada a las marcas del Grupo Ebro Foods desde siempre, ya que han realizado innovaciones dentro del sector de la pasta y del arroz, algunas de ellas marcadas como verdaderos hitos.

7. Análisis de las ventajas de internalización

Tabla 48. Anexo II.7. Análisis de las ventajas de internalización Ebro Foods

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Evitar los costes de búsqueda y negociación | | | | X | |
| Evitar la información asimétrica y la selección adversa | | X | | | |
| Proteger la reputación de la empresa | | | | X | |
| Necesidad de asegurar la calidad del producto | | | | | X |
| Evitar los costes de ruptura de contrato | | X | | | |
| Capturar economías de escala y de alcance | | | | | X |
| Evitar posibles restricciones/intervenciones por parte de los gobiernos locales (cuotas, tarifas ...) | | | | | X |
| Controlar el canal de distribución y condiciones de venta | | | X | | |
| Estabilizar y controlar los precios | | X | | | |

Fuente: Elaboración propia

8. Análisis de las ventajas de localización

Tabla 49. Anexo II.8. Análisis PESTEL de Ebro Foods

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| POLÍTICOS | | | | | |
| Normativa y protección a empresa | | | | X | |
| Políticas fiscales | | | X | | |
| Normativas sobre comercio internacional e IDE | | | | | X |
| Organización y actitud hacia inversiones extranjeras | | | X | | |
| Estabilidad política | | | | X | |
| Corrupción | | | | X | |
| ECONÓMICOS | | | | | |
| Crecimiento económico (PIB, ICC, ICE...) | | | | | X |
| Tipo de interés y políticas monetarias | | | X | | |
| Gasto público | X | | | | |
| Políticas en materia de empleo/desempleo | | | X | | |
| Tributación | | | | X | |
| Tipos de cambio | | | | X | |
| Etapa del ciclo empresarial | | | | | X |
| SOCIALES | | | | | |
| Distribución de la renta | | | | X | |
| Demografía (pirámide poblacional) | | | | X | |
| Movilidad laboral y social | X | | | | |
| Cambios en el estilo de vida | | | | | X |
| Actitud respecto al trabajo | | | | | X |
| Nivel de formación y cultural | X | | | | |
| Grado de bienestar social y calidad de vida | | | | | X |
| ECOLÓGICOS | | | | | |
| Leyes de protección medioambiental | | | | | X |
| Regulación consumo de energía | | | X | | |
| Regulación reciclaje de residuos | | | X | | |
| Preocupación por el calentamiento global | | | X | | |
| Actitud ecológica de la población | | | X | | |
| Incentivos a empresas verdes | | | X | | |
| TECNOLÓGICOS | | | | | |
| Gastos en I+D+i del gobierno local | | X | | | |
| Prioridad otorgada a los avances | | | X | | |
| Nuevas invenciones y patentes registradas | | X | | | |
| Tasa de transferencia | | | X | | |
| Ciclo de vida del producto | | | | X | |
| Velocidad de la obsolescencia tecnológica | | | X | | |
| LEGALES | | | | | |
| Derechos sobre patentes y licencias | | | | X | |
| Derechos de propiedad | | | | | X |
| Leyes sobre contratación | | | | X | |
| Leyes sobre salud y seguridad laboral | | | | X | |
| Requisitos creación de empresas | | | X | | |
| Legislación derechos del consumidor | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

▪ **Industria/Sector**

- **¿Cuáles son sus principales competidores nacionales?.** *En el sector arrocero el principal grupo y el más grande de todos es Maicerías Españolas. Después el mercado está compuesto de pequeñas empresas con una cuota de mercado reducida y muy parecida, destacando Coop. Arrozá, Mars España Inc y Cia Food, Alimentos Naturales, Arrocerías Pons o Coop. Arrossaires del Delta del L'Ébre. En pasta tenemos a Pastas Gallo, Productos Alimenticios La Familia, Pastas Alimenticias Romero, Oromas y Honesta Manzaneque. ¿E internacionales.? En pasta destacamos Vanila, Buitoni, y las marcas blancas. En el sector arrocero Uncle Bens, Zatarains, Rivoire y Carret, Barilla, BSN, Grupo Herdez, Nestlé, Sillevoldt, Mueller's Mülhe, West Mill y otros.*
- **¿Cuál es el ámbito de la actividad de los competidores?.** *Internacional, el peso de España en la cifra de los negocios es del 7%.*
- **¿Cuál es la concentración empresarial existente a nivel nacional y a nivel internacional? Poca concentración en general, nuestro competidor es la marca blanca, y hay muchas marcas blancas. Nosotros tenemos un 25% de mercado, otros tienen un 15%... y todas las marcas blancas suman el 50%. El haber tantas marcas blancas supone una oportunidad de negocio y de consolidación.**
- **¿Podría usted decirme el tamaño de la industria?.** *Muy grande, son productos alimenticios básicos, millones de personas en los 5 continentes.*
- **¿Cuál es el ritmo y el potencial de crecimiento?.** *Crecimiento lento, son sectores maduros, con poco potencial de crecimiento.*
- **Grado de madurez del sector:** *Supermaduro, hipermaduro.*
- **¿Existen posibilidades reales de diferenciación?.** *Sí, así es, mediante marca.*
- **Grado de intensidad de los competidores:** *Grandes competidores, en pasta tenemos a Vanila, que es el líder mundial, y Ebro Foods es el segundo, y Vanila mercado a mercado está presente con grandes cuotas de mercado.*
- **¿Existen barreras de entrada y/o salida?.** *Marca e innovación de entrada. No existen barreras de salida, vendo. Si hay un comprador para mi desinversión, vendo.*
- **¿Cuál es el grado de incertidumbre existente? ¿Es muy diferente en algún país?.** *El grado de incertidumbre está más ligado a las materias primas que a cualquier otro, en donde influyen los temporales climáticos, que son impredecibles.*
- **¿Existen productos sustitutivos y/o complementarios?.** *Si, a nivel alimentación, carne... importantes en países emergente. Arroz y pasta no tienen sustitutivos directos, depende de la dieta. A mayor riqueza de la población, mayor consumo de carne, pescado; y menor de pasta, sobre todo en emergentes. En países desarrollados, donde ya se han consolidados las clases sociales, esto no pasa, además que tienen una dieta predecible.*
- **Cite las características principales de los proveedores y clientes. ¿Quién tiene el poder de negociación?.** *Compramos a todo tipo proveedores: cooperativas, granjeros, países... Están bastantes diversificadas todas las fuentes de aprovisionamiento, que es una de las claves de la internacionalización: diversificación de las fuentes de suministro. Las características del cliente*

dependen del país. Hay países con mayor concentración como España, donde solo hay 5 distribuidores, pero países como EE.UU. donde existen 50... no existe una característica singular. A los proveedores se les exigen unos estándares de calidad, para proteger a nuestra marca, Ebro Foods. A nivel clientes, depende del país. Ebro Foods tiene un gran poder de negociación en países marquista como España o EE.UU., pero también en Alemania, donde hay muchas marcas blancas. Como tengo mucha cuota de mercado también, el poder de negociación aumenta, ya que los consumidores quieren mi marca, y el distribuidor va a querer vender mi marca. Relación de Win to Win.

Sector del arroz

En lo que se refiere al sector arrocero, las previsiones de crecimiento de la 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)¹⁹. 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.

El comercio mundial de arroz en 2014 se pronosticó 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 pronosticó que la mayor parte del aumento del comercio correspondería 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 estimó que para 2014 el consumo de arroz per cápita fuera de 57 kg en 2013-2014, frente a los 56,5 kg de 2011-2012. Según las proyecciones para 2014, las 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).

¹⁹ Datos de la USDA

Tabla 50. Anexo II.9. 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) (..... por ciento) (..... por ciento) (..... por ciento ..%) | | | | | | |
| 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 (2014)

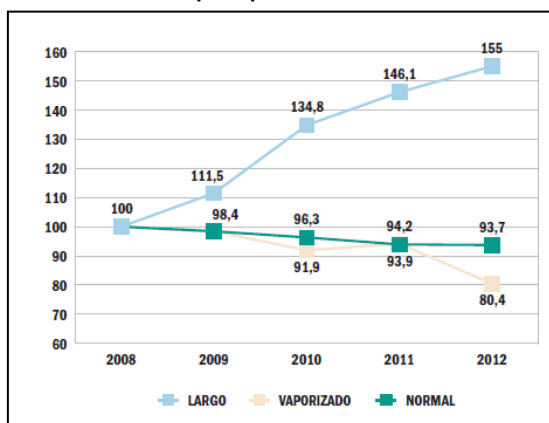
La debilidad de los precios fue más pronunciada en el segmento del grano largo, en el que las cotizaciones se vieron presionadas por el escaso interés de compra y las perspectivas de grandes cosechas principales en los países del hemisferio norte. No obstante, ahora mismo se mantiene una gran estabilidad en los precios, siendo poco probable que los mismos acusen sobresaltos significativos en 2014.

Ilustración 65. Anexo II.10. Evolución del consumo y del gasto en arroz



Fuente: Alimarket (2013)

Ilustración 64. Anexo II.11. Evolución del consumo por tipos de arroz



Fuente: Alimarket (2013)

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 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%,

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.

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 aumentar 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 debió 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 Tabla 51. Anexo II.11. Una vez cosechado el trigo, se elabora la pasta, cuya producción mundial se sitúa en torno a los 13,5 Mt, según datos de la International Pasta Organization (IPO), siendo Italia, cuna de la misma, el principal productor con 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.

Tabla 51. Anexo II.12. 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 (2014)

En lo que se refiere al consumo, Italia 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 se 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, encabeza 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 consecuencia de cosechas favorables. En 2014, el comportamiento del precio del trigo ha dependido de las cotizaciones 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; 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 de 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% del 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 ventas²⁰. 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 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, que acaparan el 28%, mientras que la pasta fresca se eleva aquí por encima del 40%.

Tanto en el sector arrocero como en el de la pasta, existen un grado medio-alto de concentración, predominando grandes grupos de empresas con un portfolio de productos grande y diversificado, compitiendo con pequeñas empresas en los países occidentales, y con los distribuidores comerciales (cadenas de minoristas) que sacan al mercado su propia marca blanca. Tanto a nivel nacional como a nivel internacional, si nos basamos en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se

²⁰ Datos obtenidos de Symphony IRI

identifica una serie de factores que influyen en el desempeño de las actividades del Grupo Ebro Foods, tanto en su negocio arrocero como en el negocio de la pasta.

Al tratarse de dos sectores en los que existe una gran rivalidad entre empresas que luchan por llegar a ser líderes del mercado, cada compañía diseña sus principales estrategias para posicionarse como tal, además de canibalizar a sus rivales. El poder de negociación que mantiene el Grupo Ebro Foods sobre sus proveedores es alto, teniendo capacidad para imponer condiciones relacionadas con los precios, promociones, tamaño del pedido, etc.. Además, la integración vertical existente con la mayor parte de los agricultores hace que el poder de negociación de los proveedores, en general, sea escaso. Por otro lado, en el sector agroalimentario se viene experimentando un intenso ejercicio de poder de negociación por parte de los clientes (especialmente distribuidores), ya que estos demandan cada vez más productos de mayor calidad, mayor valor añadido, mejores servicios, etc., lo que obliga a las empresas del sector a diferenciar sus productos. Para evitar esta situación, el Grupo Ebro Foods intenta diferenciar sus productos y les proporciona mayor valor para los consumidores finales mediante la I+D+i, el diseño y las presentaciones de sus productos. Los mercados en los que el Grupo Ebro Foods compete son moderados y concentrados. A día de hoy, como se ha mencionado anteriormente, ambos sectores cuentan con multitud de empresas que compiten por convertirse en líderes.

Al ser Ebro Foods una de las principales empresas de alimentación (líder mundial en arroz y segunda en pasta), debe estar en alerta ante posibles ataques de sus principales competidores, si no desea perder su posición de liderazgo en el mercado. Por lo tanto, se puede decir que el sector de la alimentación en España y otros tantos países donde el Grupo actúa se caracterizan por una alta concentración de empresas, lo que hace difícil la entrada de nuevos competidores independientes. Las barreras de entrada son altas en estos sectores, pues las principales empresas consiguen alcanzar grandes economías de escala, hecho que les permite producir a costes bajos, además de ser capaces de producir productos con alto valor añadido, pudiendo diferenciarse de sus rivales y creando una barrera psicológica difícil de saltar. Además de ello, las políticas gubernamentales crean una barrera de entrada para nuevos competidores, y es de las más importantes, a través de la imposición de cuotas de producción a muchos productos (entre ellos el arroz y los cereales), ya sea desde la UE o desde la OMC. Por último, la amenaza de ingreso de productos sustitutos es realmente baja, al tratarse fundamentalmente de productos básicos (arroz, cereales) que en principio no pueden ser sustituidos, aunque sí lo pueden ser sustituidos por productos similares de la competencia.

- **¿Cuál de las siguientes ventajas (de propiedad, internalización y de localización) es más importante a la hora de llevar a cabo una internacionalización de sus actividades mediante inversiones en el extranjero?. (1) Propiedad, (2) internalización y (3) localización ¿Su valoración cambia para un producto o país en concreto?. No, al tener un modelo de negocio marquista.**

9. Análisis de los factores de competitividad internacional

- Indique la importancia de los siguientes factores competitivos internacionales, de acuerdo con la realidad de su sector:

Tabla 52. Anexo II.13. Factores de competitividad internacional para Ebro Foods

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Competitividad en precios | | | | | X |
| Competitividad en costes | | | | | X |
| Cualificación de la mano de obra | | | X | | |
| Diferenciación del producto | | | | | X |
| Calidad del producto | | | | | X |
| Economías de alcance | | | | | X |
| Economías de escala | | | | | X |
| Amplitud del portfolio de productos | | | | | X |
| Solvencia económica | | | X | | |
| Acceso a materias primas | | | | | X |
| Desarrollo tecnológico | | | | | X |
| Reputación corporativa | | | | X | |
| Experiencia internacional | | | | X | |
| Relaciones con instituciones gubernamentales | | | | X | |
| Cooperación empresarial | | | X | | |
| Atención y cercanía al cliente | | | | | X |
| Integración vertical de la cadena de valor | | | | | X |
| Pertenencia a un <i>cluster</i> | | | | | X |

Fuente: Elaboración propia

10. Análisis DAFO

Tabla 53. Anexo II.14. Análisis DAFO Ebro Foods

| Debilidades | Amenazas | Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Riesgo de pérdida de control de la política comercial. Al tener una cartera de productos tan amplia, difícil asociación de las marcas al Grupo. Elevadas inversiones en I+D+i y modernización de plantas que pueden disparar los costes y reducir los beneficios. Productos básicos, estrechos márgenes y escasos potenciales de crecimiento. Precarias condiciones de trabajo en los países productores de materia prima, pudiendo provocar rechazo social. | <ul style="list-style-type: none"> Competencia marcas blancas. Desaparición de las cuotas nacionales. Cambio en los precios de intervención fijados por la OCM. Aumento del precio del agua. Cumplimiento de normativas más exigentes en materia productiva y medioambiental. Cambio de hábitos alimenticios a medida que aumenta la renta per cápita. Incremento del envasado de las cooperativas. | <ul style="list-style-type: none"> Alta calidad de sus productos. Orientación al cliente. Liderazgo en I+D+i. Diversificación de la gama de productos dirigidos a distintos segmentos. Posesión de marcas consolidadas. Sólida situación patrimonial. Red de aprovisionamiento centralizada. Aprovechamiento de economías de escala y sinergias. Cotizada en Bolsa. Diversificación geográfica. | <ul style="list-style-type: none"> Apertura de nuevos mercados y aumento de la demanda. Diversificación de los productos finales y búsqueda de nuevos segmentos. Promoción del consumo en un ámbito genérico del arroz y de la pasta. Perspectiva de crecimiento del consumo mundial. Procesos de concentración. Adquisición de otras empresas líderes en otros mercados. Diversificación hacia nuevos productos alimenticios. |

Fuente: Elaboración propia

11. Modo de entrada con inversión directa extranjera a nuevos países

- **¿Qué estrategias de entrada se identifican en su empresa?** *Se identifican filiales, greenfield investment, offshoring, IJV y fusiones y adquisiciones, todas ellas dentro de la estrategia de crecimiento basada en el uso equilibrado de crecimiento orgánico e inorgánico.*
- **Teniendo ustedes una buena reputación de marca/producto/corporativa, ¿cuál es la primera opción que contemplan como forma de entrada cuando se han de involucrar en actividades de marketing y comerciales?** *Somos tan flexibles que no hay preferencia. Depende del país y de las empresas existentes en el mercado, con potencial para ser adquiridas.*
- **A mayor experiencia internacional previa sobre el mercado destino de la inversión, a la hora de transferir sus actividades tecnológicas y su conocimiento tácito en actividades de I+D+i, ¿Qué forma de inversión prefieren? ¿Por qué? ¿En qué localización?** *Cuanto más desarrollado es el producto, más está concentrado en los negocios más activos, y ese producto innovador se exporta, es de las cosas que viaja. No hay transferencia, se queda en la empresa, en España, solo llega el producto. Solo se transfiere la tecnología cuando el producto ha tenido una rentabilidad necesaria para ser autosuficiente en ese mercado. Se internacionaliza en función del ciclo de vida del producto del país, no del producto. Se internacionaliza de acuerdo al nivel de desarrollo del país.*
- **Si la industria se caracteriza por el uso de tecnología madura y estandarizada, ¿prefieren internacionalizarse con independencia o a través de una forma colaborativa? ¿Bajo qué forma de colaboración o crecimiento inorgánico, IJV o F&A?** *Preferimos GI, ir nosotros mismos.*
- **En caso de que el mercado del país objeto de la inversión se caracterice por estar concentrado en pocas empresas, ¿cuál es la forma de entrada? ¿Qué papel juega la distancia psicológica a la hora de elegir un tipo de inversión u otra? 0. No tiene importancia. ¿Es la IJV la mejor opción cuando existe una gran diferencia cultura entre España y el país receptor?** *La IJV es la mejor opción para entrar en un país lejano culturalmente. El primer paso es IJV y luego la F&A. La IJV es un paso previo, como lo han sido en los casos de Norteamérica y la fallida con la australiana Sunrice. ¿Contemplan otra forma de entrada si tienen suficiente experiencia internacional previa en diferentes mercados?* *Si, tenemos filiales por ejemplo en Uk, offshoring en México, GI en Argelia, Túnez, Este de Europa y Middle East. ¿Y si gozan de buena imagen reconocida a nivel mundial?*
IVJ
- **¿Qué parte de la empresa fusionada/adquirida es más difícil de incorporar e integrar a su organización? (nivel dirección, nivel de la administración, nivel intermedio, nivel operativo). Nivel de la administración. ¿Por qué?** *El nivel intermedio goza de gran nivel cultural, fácil de integrar también; el top line (dirección) es muy fácil, gracias a las buenas relaciones y al estar mucho tiempo trabajando juntos. Nivel operativo, no necesitan comunicación, no es necesaria, se integra tal cual. ¿Influye la distancia cultural?* *No.*
- **“Ceteris Paribus”, ¿prefieren empezar desde 0 (inversión greenfield investment) o crecer y desarrollar mediante nuevas filiales? ¿Qué factores deben de tener lugar para realizar una estrategia de greenfield investment?** *GI. Comporta menos riesgos. Influye sobre todo los factores*

externos, los ligados al país y a su desarrollo como economía. Si un país con una alta renta per cápita, bajo consumo per cápita bajo, prefiero F&A, marca. Si el país tiene baja renta per cápita y alto consumo per cápita, no prefieren marca... y se decanta por GI.

- **¿Cuál es el factor clave para la decisión de adquirir o fusionarse con una empresa o abrir una nueva filial?. Dónde está el país, en qué momento se encuentra.**
- **¿En qué área geográfica o países han tenido mayores restricciones y/o atracciones para desarrollar sus inversiones por parte de los gobiernos locales? Ningún problema en concreto, solo facilidades. ¿Qué importancia tienen los gobiernos a la hora de invertir en un país determinado?. Norteamérica es nuestra joyita. No hay influencia de los gobiernos, sino que si nos va bien, como en EE.UU., invertimos más. En la India por ejemplo, hemos sido muy cautos en invertir, pese a que la población es 5 veces la americana, solo hemos invertido 18 millones de dólares por los 1,3 billones de dólares en EE.UU. Inversión siempre ligada a riesgo y rentabilidad. En Egipto compramos una fábrica en 2008 y en 2010, el gobierno decretó una prohibición a la exportación de arroces. Era un país como fuente de aprovisionamiento, y de repente no podemos exportar. No es contra la inversión extranjera, sino una decisión a nivel país, que afecta a todas las empresas por igual. En Egipto no vendía, solo era importante para producir y exportar.**
- **Si internacionalizan activos... ¿cuál es su forma prioritaria de internacionalizarse?**
 - **Activos específicos de la empresa:**

Tabla 54. Anexo II.15. Tranferencia internacional de activos específicos para Ebro Foods

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|------------|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Filial | | | X | | |
| Offshoring | | | X | | |
| IJV | | | X | | |
| F&A | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

- **Activos no específicos de la empresa:**

Tabla 55. Anexo II.16. Transferencia internacional de activos no específicos de Ebro Foods

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|------------|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Filial | | | X | | |
| Offshoring | | | X | | |
| IJV | | | X | | |
| F&A | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

- Indique la importancia de los siguientes objetivos que llevan a su empresa a realizar una estrategia de “offshoring”:

Tabla 56. Anexo II.17. Objetivos de offshoring para Ebro Foods

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| 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

- Las razones por las cuales se opta por una F&A para entrar en un nuevo mercado son:

Tabla 57. Anexo II.18. Razones de realizar F&A para Ebro Foods

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Conseguir una posición de dominio | | | | | X |
| Adquisición del <i>know how</i> de la empresa fusionada/adquirida | | | | | X |
| Adquisición de los derechos de propiedad y uso de la tecnología adquirida | | | | | X |
| Alcanzar sinergias operativas/financieras | | | | X | |
| Aumentar el tamaño de la empresa | | | X | | |
| Creación de valor para el accionista | | | | | X |
| Mejorar la gestión de la empresa fusionada/adquirida | | | | | X |
| Buscar productos y servicios complementarios | | | | | X |
| Adquirir un nuevo canal de distribución | | | | | X |
| Emplear excedentes de fondos | | | X | | |
| Diversificación de riesgos | | | | X | |
| Obtención de beneficios fiscales | | | | X | |

Fuente: Elaboración propia

12. Estrategia de crecimiento de la empresa

- Indique la importancia de los siguientes objetivos a largo plazo relacionados con su estrategia de fusiones y adquisiciones:

Tabla 58. Anexo II.19. Importancia de los objetivos a l/p de las F&A de Ebro Foods

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Estabilización de precios | | | X | | |
| Crecimiento empresarial | | | X | | |
| Obtención rápida de una cuota de mercado | | | | | X |
| Benchmarking | | | | X | |
| Establecimiento de una filial permanente | | | | X | |
| Aseguramiento de la distribución | | | | X | |
| Creación de economías de escala/alcance | | | | | X |

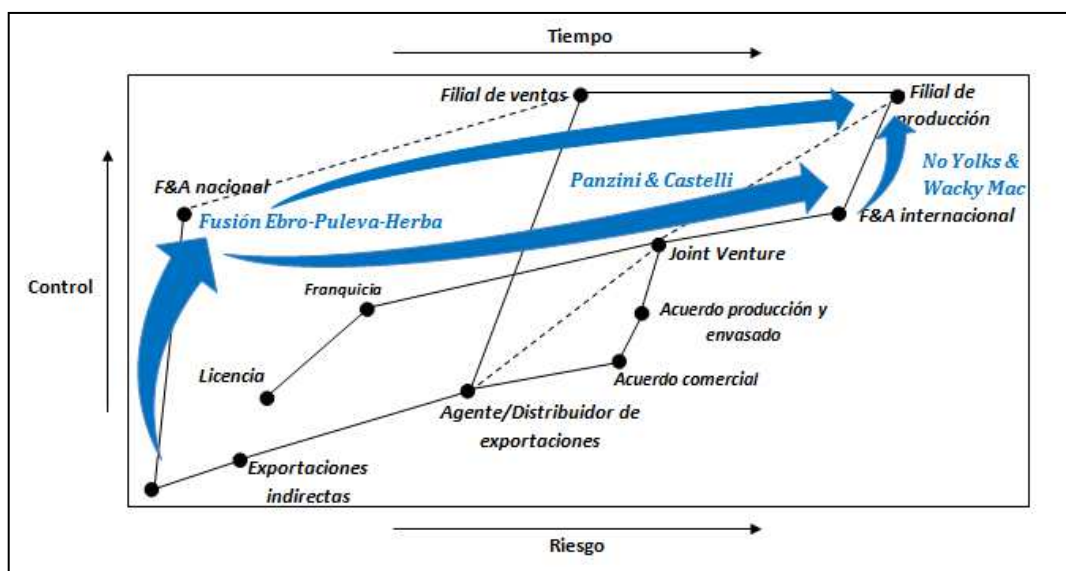
Fuente: Elaboración propia

- ¿Hay o ha habido alguna directriz a priori sobre la estrategia de crecimiento de su empresa?. *Crecimiento orgánico e inorgánico. En función de las características del país, de la rentabilidad, del riesgo y del momento. Por ejemplo, a nivel de compañía de alimentación, estas están en múltiples históricos de alimentación. Entonces, se va a frenar en el crecimiento inorgánico y nos centraremos más en el crecimiento orgánico, esperando a que en un futuro la valoración de las empresas alimenticias bajen. Depende de la rentabilidad, que estrategia (orgánica o inorgánica, riesgos aparte) elegir, la que tenga un payback más pequeño, recuperando antes la inversión.*
- ¿Cuáles son los factores más importantes a la hora de decidir aumentar el tamaño de la filial o adquirir una empresa?. *Rentabilidad.*
- Si se decantan por una estrategia de crecimiento inorgánico, ¿F&A o IJV?. *IJV, como paso previa a la F&A.*
- ¿De qué depende un mayor rendimiento de la IJV?. *De la complementariedad de productos y de una buena gestión consensuada. ¿Qué papel juega la complementariedad de los recursos?. Es muy importante, es la clave para tener rendimiento, que ambas empresas obtengan beneficios. ¿Es el consenso sobre la cultura operativa, la estrategia y la política empresarial el factor clave para la obtención de rendimientos mayores?. Sobre todo el consenso sobre la estrategia y la cultura operativa, de ahí la importancia de encontrar a un socio similar a nosotros culturalmente.*
- A la hora de formar una IJV, ¿prefieren la presencia de otra empresa española? No. ¿y de otra empresa internacional con la que ya hubieran trabajado satisfactoriamente?. *Indiferente. ¿Cuál es la mejor alternativa?. Preferimos una empresa extranjera con importante cuota de mercado nacional y conocimiento y experiencia en dicho mercado local.*

Como se ha visto hasta el momento, la estrategia corporativa del Grupo Ebro Foods ha consistido en un crecimiento orgánico e inorgánico por medio de fusiones y adquisiciones, motor importante de la estrategia de internacionalización, diversificación y crecimiento del Grupo. Han realizado compras de negocios de distinta índole: plataformas en nuevas zonas geográficas (ej. Riviana), negocios a integrar en esas plataformas (ej. NWP), nuevas áreas de negocio (ej. Panzini), negocios por reestructurar (ej. Birkel), marcas sin fábricas (ej. No Yolks, Minute Rice, etc.). Han desinvertido en aquellos negocios que no los consideran como estratégicos, ya sea porque no les permiten alcanzar un liderazgo mundial internacional o porque no tengan una sinergia clara con sus negocios principales de arroz o pasta (ej. lácteos, azúcar, zumos o galletas).

13. Secuencia temporal del proceso de internacionalización

Ilustración 66. Anexo II.20. Proceso secuencial de internacionalización de Ebro Foods



Fuente: Elaboración propia adaptado de Root (1987)

14. Estrategias de convivencia internacional

- **¿Con que tipo de empresas afrontan su proceso de internacionalización?. Sobre todo buscamos el punto de vista reputacional, empresas serias. Cuando tengo una IJV, pretendo que sea con una empresa líder en su país. Por ejemplo, en México, IJV con La Moderna, es compañía líder en México en el sector pasta. De igual modo, cuando hemos entrado en Japón, hemos hecho una IJV con la líder del sector. Empresas antiguas, de más de 100 años, con buena reputación, con buenos productos, de calidad, con marcas reconocidas...**
- **¿Utilizan acuerdos de cooperación?. JV, acuerdo comerciales acuerdo de compras conjunta, uso de brokers... ¿En qué materia? Sobre todo en materia de producción y venta.**

- **¿Qué modalidad de alianza empresarial utilizan en mayor medida?. De todo tipo, pero preferencia por la IJV. ¿Por qué? Porque es el camino para poder realizar la adquisición de dicha empresa en un futuro.**
- **¿Qué factores son los más importantes a la hora de internalizar una actividad o externalizarla?. Rentabilidad.**
- **¿Cuáles son los factores más influyentes a la hora de subcontratar una actividad y no realizar una estrategia tipo “offshoring”?. Rentabilidad.**
- **¿Qué actividades de la cadena de valor son las más afectadas por la externalización?. Compra de materias primas, no existe una integración vertical de la cadena de valor. Le doy más importancia a la parte de la marca y a la innovación. Menos importante el aprovisionamiento y la fabricación. La logística y la venta también la tienen externalizada en parte, en función del país. Cuanto mayor es el país, más posibilidad de externalizar. No se puede llegar a todos los sitios. En EE.UU., por ejemplo, para WalMart tengo mi equipo de ventas, para llegar una ciudad más pequeña, llego a un acuerdo con un bróker. En España, vendo directamente a los distribuidores finales.**
- **¿Existen acuerdos horizontales con competidores? ¿Qué tipo de ventaja consiguen?. Pueden ser competidores globales, pero no locales. Con La Moderna, líder en México, tengo un acuerdo de compra de trigo duro, no compito en pasta en su mercado. Son acuerdos no ligados a la competencia directa, sino en búsqueda de complementariedad y reducción de costes, basadas sobre todo en el aprovisionamiento de materias comunes, aunque sean empresas de otros sectores.**
- **¿Existen acuerdos verticales en su empresa con proveedores y/o clientes?. Sí, claro, en ambos lados de la cadena de valor.**
- **¿Qué poder de negociación tiene su empresa respecto a sus proveedores y/o clientes? Alto, Ebro Foods es una empresa marquista.**

15. Estrategia corporativa

- **¿Qué unidades de negocios se encuentran internacionalizadas?. Ambas, tanto la pasta como arroz se encuentran igualmente internacionalizados.**
- **¿Qué productos de su portfolio son los más internacionalizados?. Arroz redondo, arroz bismati, pasta fresca, pasta seca, productos congelados. ¿En qué localizaciones?. En las siguientes:**

Ilustración 67. Anexo II.21. Mapa de marcas de Ebro Foods



Fuente: Ebro Foods (2014)

- **¿Existe una relación entre el tipo de producto y el lugar donde se comercializa?** Existe una relación directa entre las preferencias de los consumidores y los productos que comercializamos, ofrecemos lo que el consumidor demanda allá donde el mismo esté.
- **¿Qué tipo de diversificación realiza su empresa?** Diversificación geográfica y diversificación en la gama de productos, ya que ofrecemos distinta variedad de los productos arroceros y de pasta alimenticia.
- **¿Cuál es la amplitud de la gama internacional de productos?** Muy alta.
- **¿Qué sinergias se pueden explotar a nivel internacional?** Sinergias de negocio, sinergias comerciales, sinergias de distribución y costes, sinergias financieras y sinergias productivas.
- **Matriz BCG:** (1) entre los productos innovadores tenemos el segmento de las patatas, el arroz congelado que no se pasa, los platos precocinados y las marcas Brillante a la sartén y Riz a Poeler; (2) entre los productos estrellas destacan la pasta fresca, las salsas y los productos congelados; (3) entre los productos considerados como los más buques insignia y grandes generadores de beneficios destacan la pasta seca, el arroz redondo, el arroz risotto y el arroz basmati; (4) entre los productos con menos rentables tenemos las galletas de arroz y la leche de arroz y soja.

Ilustración 68. Anexo II.22. Matriz BCS de Ebro Foods



Fuente: Elaboración propia

Una de las estrategias sobre las que se sostiene el modelo de negocio de Ebro Foods es la baja exposición a los riesgos, gracias a que la estructura de negocio y su presencia en una gran variedad de países le otorga una fuente de ingresos equilibrada geográficamente. La implantación se centra en países desarrollados que los equipos gestores conocen bien y en donde es posible compartir recursos y desarrollar sinergias. La estrategia de crecimiento comentada anteriormente incide en estas pautas, productos de valor añadido en países de elevado consumo y búsqueda de posibilidad en países en desarrollo con elevado potencial. En este tipo de estrategia encaja perfectamente la reciente adquisición del 25% de la empresa italiana Riso Scotti Spa, líder en la especialidad de arroz para risotto en Italia y con un portfolio de productos que incluye múltiples productos de alto valor añadido (leches de arroz y soja, galletas de arroz, aceites de arroz, ready meals, etc.) dirigidos al segmento Premium.

Uno de los pilares estratégicos del Grupo Ebro Foods, quizá el más importante, es la apuesta por la inversión en el producto desde dos vertientes: una fuerte innovación y desarrollo (I+D+i) y una apuesta por marcas líderes en su segmento de actividad. Por ejemplo, durante 2012 se amplió la distribución de arroz congelado en Estados Unidos (Minute Steamers) introduciéndolo en el mayor distribuidor de ese país, lo que ha permitido crecimientos del 600% en cifras de ventas de este producto. En Europa hay dos inversiones de ruptura muy importantes que han sido fruto de un enorme trabajo en desarrollo e investigación: la confirmación de Sabroz (primer arroz redondo que no sea pasa y absorbe todo el sabor) como la 5ª marca comercial en España y el lanzamiento en Francia de una nueva gama de productos de patata (Noisttes y Cubes) para hacer en sartén, que han superado holgadamente las expectativas comerciales. A su vez, han optimizado los procesos de reestructuración y de ellos, en el período 2000-2011 han realizado ventas por 500 millones de euros, fruto de la puesta en valor y venta de los activos ociosos disponibles que surgieron con los mismos. Están llevando a cabo un proceso de integración de las compras que es de distinta índole en función del activo adquirido. Si es una nueva zona geográfica, surgen economías de escala (principalmente de aprovisionamiento o I+D); si es una nueva área de negocios, comienza la fase de integración en la plataforma (NWP + Riviana Ebitda Proforma 2006: 116 MUSD; en Ebitda 2011, 175 MUSD = crecimiento TAMI 9%); sin son negocios por reestructurar y marcas sin fábricas, las sinergias son más claras. Tienen algunos negocios que crecen en línea con los incrementos demográficos de las zonas donde tienen su actividad comercial, que al mismo tiempo son muy parecidos y que unidos, generan sinergias de marketing, logística, producción, compras, ventas, etc., por ser altamente complementarios.

Una vez realizadas las integraciones dentro de cada plataforma, trabajan con el objetivo de alcanzar un crecimiento en Ebitda de entre el 5-9% durante los distintos períodos estratégicos y con una rentabilidad en términos de ROCE de entorno al 20%. Las palancas para conseguir dichos objetivos son las siguientes:

- Fuertes planes de innovación.
- Importantes inversiones en publicidad.

- Crecimiento en volúmenes con márgenes y abandono de productos con poco margen.
- Implementación de un agresivo plan de reducción de costes.
- Reestructuraciones y optimización de sus instalaciones industriales.
- Diversificación de las fuentes de aprovisionamiento.
- Penetración en categorías conexas.

16. Análisis de la internacionalización de la cadena de valor

- **¿Qué grado de cada parte de la cadena de valor se haya localizado a nivel internacional?**

Tabla 59. Anexo II.23. Internacionalización de la cadena de valor de Ebro Foods

| | Nulo | Bajo | Medio | Alto | Muy alto |
|-------------------|------|------|-------|------|----------|
| Recursos humanos | | | | | X |
| Finanzas | | | X | | |
| Diseño/Ingeniería | | | | | X |
| Compras | | | X | | |
| Producción | | | | X | |
| Marketing | | | | | X |
| Ventas | | | | | X |
| Logística | | | | | X |
| I+D+i | | | X | | |
| Postventa | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

- **¿Qué actividades de la cadena de valor se localizan fuera de España?. El aprovisionamiento, la logística, la elaboración, la investigación (una vez adquirida una empresa), el marketing y la comercialización.**
- **¿Es factible una visión global de la cadena de valor en su empresa?. Si, totalmente, de hecho lo es.**
- **¿Existen áreas internacionales donde se localicen actividades concretas de la cadena de valor?. El aprovisionamiento de la materia prima se encuentra completamente internacionalizada, tanto en arroz o pasta. A nivel geográfico, EE.UU., donde se exporta a Puerto Rico; búsqueda de ahorro de costes, por eso compramos la fábrica de Egipto. Por ejemplo, la idea era abastecer a Puerto Rico desde Egipto, ahorrándose entre fabricación y transporte unos 100 dólares por tonelada.**
- **¿Se mantiene un mismo modelo de localización para cada país?. Diferente para cada país. ¿Qué factores son los más decisivos?. Lo hago yo siempre. Si un país no vale pena ir.... no voy. Casos muy excepcionales, como EE.UU.**
- **¿Cuál es su ventaja competitiva internacional?. Visión global, las marcas individuales (no Ebro Foods, no la marca empresa, sino la marca – producto).**
- **¿Cuál es su estrategia genérica, diferenciación o costes?. Diferenciación.**

Proceso de internacionalización

Arroz:

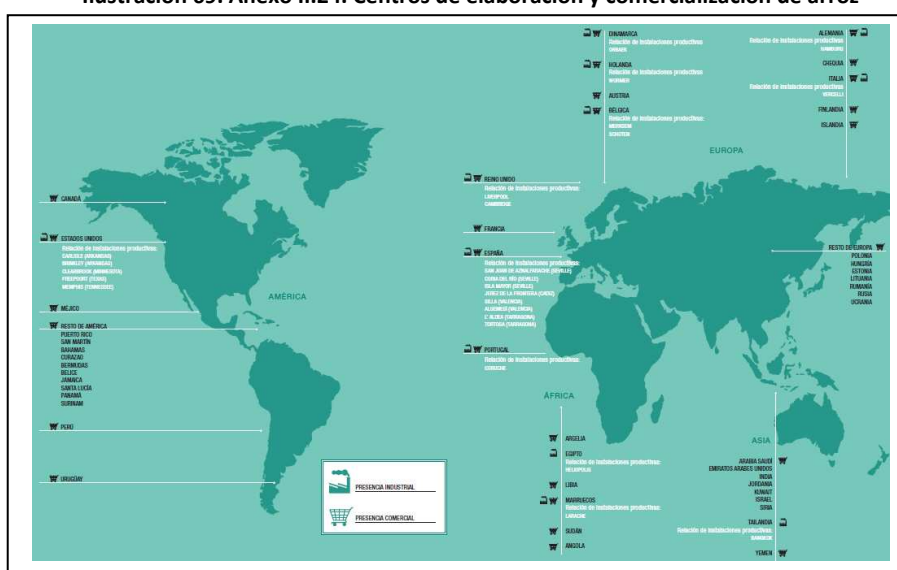
Aprovisionamiento

En dicha red centralizada de aprovisionamiento, 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.

Ilustración 69. Anexo II.24. Centros de elaboración y comercialización de arroz



Fuente: Ebro Foods (2014)

En América, sus principales mercados son el estadounidense y el canadiense, donde ocupan una posición de liderazgo con su marca 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 presentes se encuentran distribuidas de la siguiente manera: Alemania (Oryza y Reis-Fit), Bélgica (Bosto y Boss), Dinamarca (Oryza y Reis-Fit), Eslovaquia (SOS), España (Arroz Rocío, 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 del crecimiento, a pesar de que en algunos países ya se haya consolidado, como son los casos de Marruecos, Arabia Saudí y Jordania, donde sus productos 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 centralizada de aprovisionamiento, la materia prima (cereal) 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.

Ilustración 70. Anexo II.25. Centros de elaboración y comercialización de pasta y meal solutions



Fuente: Ebro Foods (2014)

En América, al igual que en el sector arrocero, ocupa el puesto de liderazgo en Estados Unidos y Canadá, gracias a las últimas adquisiciones llevadas a cabo. Con una mayor variedad de marcas con 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

(Ronsoni), Panamá (Creamette), Perú (Ronsoni), Puerto Rico (Ronsoni), Santa Lucía (Ronsoni), Surinam (Ronsoni), Trinidad y Tobago (Ronsoni) y Uruguay (Ronsoni). 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 (Minute), 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).

17. Motivos y factores de la internacionalización

- Indique su grado de conformidad con los siguientes motivos por los cuáles se internacionalicen las actividades en su empresa:

Tabla 60. Anexo II.26. Motivos de internacionalización de Ebro Foods

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|---|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Estrategia de internacionalización como modelo de crecimiento | | | | | X |
| Diversificación de mercados para reducir riesgos | | | | | X |
| Estandarización de productos y tecnologías | | X | | | |
| Seguimiento y atención del cliente internacionalizado | X | | | | |
| Atractivo del mercado exterior | | | X | | |
| Aceptar la práctica de la industria | | | X | | |
| Globalización y homogeneización de los gustos y necesidades | X | | | | |
| Reducción de las barreras comerciales | | | | X | |
| Reducción de los costes de los factores productivos | | | | | X |
| Lograr economías de escala | | | | | X |
| Ciclo de vida de los productos | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

- Indique la importancia de los siguientes factores que favorecen la internacionalización con el caso de su empresa:

Tabla 61. Anexo II.27. Factores relevantes en la internacionalización de Ebro Foods

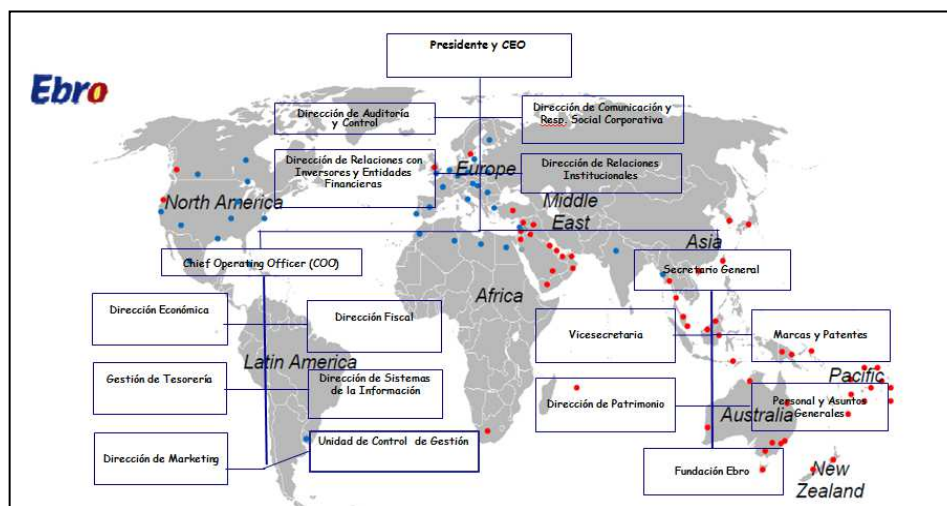
| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Experiencia internacional previa acumulada | | | | | X |
| Grado de conocimiento del sector | | | | | X |
| Experiencia internacional de los directivos | | | X | | |
| Vocación internacional del fundador | | | | | X |
| Uso de la red social de negocios | | | | | X |
| Uso de los excedentes financieros | | | | X | |
| Estancamiento de la demanda nacional | | | | X | |

Fuente: Elaboración propia

18. Análisis de la estructura organizativa de la empresa

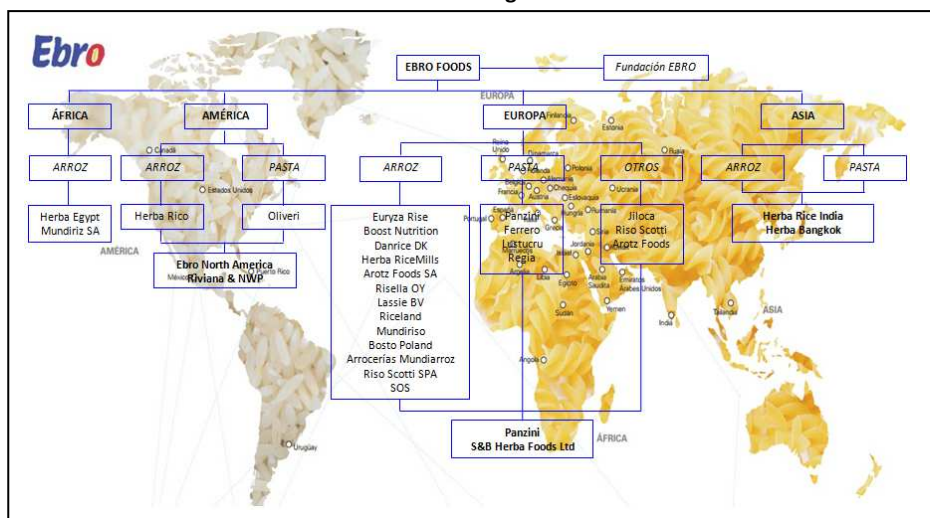
- ¿Cuál es la estructura organizativa de su empresa?. Estructura funcional dentro de una estructura divisional (con una subdivisión a su vez basada en las marcas) basada en las dos categorías de productos que tenemos: arroz y pasta. Todo ello a su vez viene de la división geográfica del Grupo, cimentada sobre la estructura directiva.
- ¿Pueden darse cuenta fácilmente de las eficiencias/ineficiencias? Si. ¿A qué son debidas?. Pequeñas ineficiencias de ajuste entre unidades de negocio.
- ¿Cuál es la mejor estrategia para optimizar los recursos y la gestión de cada eslabón de la cadena de valor a nivel internacional?. Transnacional, hay un fluir en toda la organización.
- ¿Cómo se transfieren los recursos y activos entre las diferentes unidades de negocio situadas en distintas localizaciones mundiales?. Si, de manera transnacional.

Ilustración 71. Anexo II.28. Organigrama Ebro Foods



Fuente: Ebro Foods (2014)

Ilustración 72. Anexo II.29. Estructura Organizativa Internacional Ebro Foods



Fuente: Ebro Foods (2014)

19. Estrategias de control y reporting

- A medida que aumenta la distancia cultural entre España y el país receptor de la inversión, crece la importancia del expatriado en:

Tabla 62. Anexo II.30. Importancia del expatriado para Ebro Foods

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|-----------------------|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Filial | | | | | X |
| Offshoring | | | X | | |
| Greenfield Investment | | | | | X |
| IJV | | | X | | |
| F&A | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

- ¿Dónde se toman las decisiones estratégicas y de ejecución de planes en su empresa?. Principalmente en el HQ, todo lo corporativo se decide en España. ¿Qué tipo de estrategia usan: internacional, multidoméstica, global o transnacional?. Utilizamos todas ellas, dependiendo del área. Decisiones corporate y finanzas (centralizada) internacional; decisiones marketing y decisiones productivas transnacionales; decisiones de compras global; RR.HH., directivos, internacional, demás niveles de la pirámide laboral a nivel local, multidoméstica. ¿Influye la experiencia internacional a la hora de dotar de mayor autonomía a la unidad de negocio situada en el exterior?. Sí, sobre todo en las actividades de marketing y ventas.
- ¿Se establecen en su empresa procesos de formalización, socialización y control?. De control sí, pero sobre todo de supervisión. No hay reglas que fijen el hacer diario, aunque si un compliance a nivel general, pero se dota de flexibilidad a todas las tareas. No hay manual de procesos. Hay una supervisión de cómo se hacen las tareas. ¿Qué papel desempeña el expatriado en cada uno de ellos?. Hay pocos expatriados, en general es el cabeza de greenfield investment, emprendedores, que juegan muy importante en el desarrollo de las GI. Hay un par de expatriados que están en

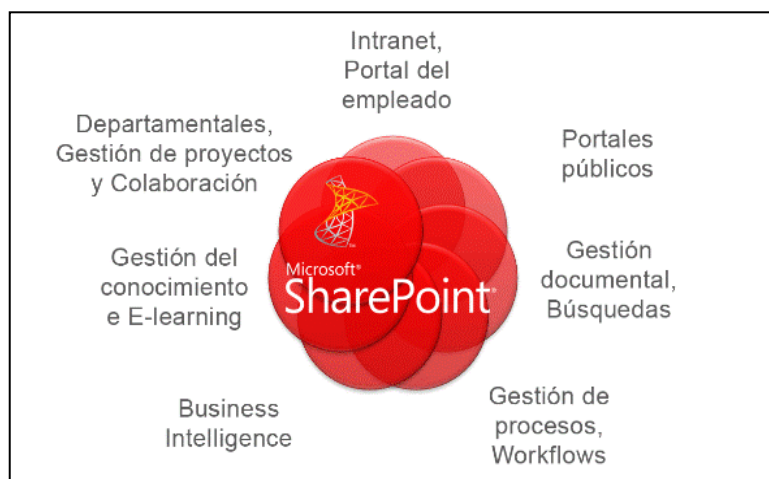
compañías adquiridas, con dos momentos diferenciados. En primer momento, juegan un papel integrador y posteriormente llevando a cabo unas tareas determinadas (supervisión, control y reporting).

- **¿Cuál es su prioridad, directivos locales o expatriados?.** *En las F&A, se mantiene el directivo local, se quiere retener el know-how, persona ya conocida desde la etapa previa de relación IJV. En las GI, se busca a una persona española, de confianza, no confían en un desconocido local.*
- **¿Una mayor experiencia internacional previa del expatriado afecta positivamente a los resultados de la inversión?.** *En general, no han solido tener experiencia internacional. ¿En qué tipo de inversión concretamente?.* *En GI.*
- **¿Cómo se controlan las actividades internacionales?.** *Vía financiera. ¿Qué técnicas de reporting y controlling lleva a cabo su empresa?.* *Tienen SAP en todas las filiales, que reportan mensualmente a Madrid. Hay a su vez otra serie de controles centralizados desde la matriz, además de los controles que tienen internamente cada filial, empresa o GI. Tienen una auditoría propia. ¿Qué papel tiene el expatriado en la ejecución de estas tareas de control y reporting?.* *Un peso importante, es quien debe ejecutar la estrategia del Grupo Ebro Foods, implantar todas las acciones y llevar a cabo su gestión y control. Además de ello, es el responsable de reportar a España.*

Además de lo anterior, una de las claves del éxito internacional del Grupo Ebro Foods está en la unificación y disponibilidad *on-time* de los indicadores de control de todas las empresas. Ebro tenía la necesidad de agrupar la información y los indicadores (recursos humanos, calidad y cadena de suministro, medio ambiente, aspectos jurídicos y comerciales y marketing) procedentes de las encuestas realizadas a cada una de las empresas que componen el Grupo con el fin de evaluar la información recogida, detectar proactivamente cualquier desviación e identificar las tendencias de los servicios entre otras necesidades. Los indicadores anteriormente mencionados se encuentran centralizados y actualizados en cada momento, gracias al diseño y creación de un Portal de Cuadro de Mando dinámico y personalizado realizado por NexTret. Esta solución de BI es capaz de centralizar, integrar y actualizar diariamente todos los datos e indicadores en base a motores relacionales y multidimensionales de Excel Services. Para completar la unificación y accesibilidad de los datos, se creó un portal interno basado en SharePoint 2010 y Power Pivot que permite un único acceso a los indicadores integrados de servicio, a los informes predefinidos y a cuadros de mando por usuario. Para completar las herramientas de control, el Grupo Ebro Foods tiene implementado la auto-provisión de informes para que cada usuario pueda adaptar sus propios informes a la actual herramienta, ya que esta potencialidad y su ratio coste/desarrollo eran asumibles y de rápida implementación.

Gracias a todo lo anterior, cualquier usuario del Grupo Ebro Foods dispone de un portal único con los indicadores de servicios y cuadros de mando agregados de las empresas del Grupo que permite realizar un análisis preciso y exhaustivo de toda la información y crear sus propios informes, incluso con datos históricos o desde cualquier dispositivo.

Ilustración 73. Anexo II.31. Herramienta de control de Ebro Foods



Fuente: NextTret (2014)

Este sistema ha sido diseñado para que sea totalmente escalable y flexible, de acuerdo con el crecimiento de Ebro Foods. El Grupo Ebro Foods, influido por el marco conceptual del Informe “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission!” (COSO) sobre control interno, tiene establecidos unos sistemas de identificación, valoración, gestión e información del riesgo (operativo, tecnológico, financiero, legal y reputacional). En 2011 el Grupo formalizó un mapa de riesgos, cuya gestión se realiza mediante una herramienta informática llamada GIRO. El mapa de riesgos establece una matriz de riesgos para todo el Grupo y por sociedad individual, estableciendo las probabilidades de ocurrencia de los mismos, su impacto y los protocolos de actuación para mitigar dichos riesgos. En cada ejercicio se realiza una revisión de los principales riesgos asociados a cada proceso y los mecanismos de control.

El objetivo último de estos sistemas de control de riesgos es defender los intereses de sus accionistas, clientes, empleados y su entorno social, a la vez que garanticen de forma sostenida en el tiempo, la reputación corporativa y la solidez financiera del Grupo Ebro Foods.

Referencias y direcciones electrónicas

Informe de Gestión 2012. EEFF resumidos Consolidados 2012

Estados Financieros resumidos consolidados 2013 de Ebro Foods

XVII Iberian Small & Mid Cap Conference, Business as Usual de Ebro Foods (2012)

Ebro Foods: La creación de un líder mundial y su compromiso con el sector (2011)

Consumer Analyst Group Europe 2012, 2013 y 2014 de Ebro Foods

Informe RSC 2012 Y 2013 de Ebro Foods

Full Flavour Meal Solutions 2010 de Ebro Foods

El Mercado de arroces y pasta en auge en el mundo, Distribución y Consumo, vol 4, 2013

<http://www.ebrofoods.es/informacion-para-accionistas-e-inversores/>

<http://www.ebrofoods.es/noticias/>

<http://www.ebrofoods.es/responsabilidad-social-corporativa/>

<http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/alimentacion-bebidas-hogar-e-higiene/ebro-foods>

<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-ebro-foods-destaca-internacionalizacion-fortalezas-frente-crisis-20110919183903.html>

<http://www.finanzas.com/noticias/empresas/20130627/ebro-foods-nuvo-comensal.238001.html>

<http://bolsa.elperiodico.com/noticias-actualidad/noticias/ebro-foods-nuevas-oportunidades-en-negocios-de-tamano-medio-0420120321132848.html>

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/2602155/11/10/ebro-foods-prepara-hasta-tres-nuevas-adquisiciones-antes-de-acabar-2010.html>

http://www.icex.es/icex./cda/controller/pageicex/0,6558394_5593159_6366453_4660761_1,00.html

http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/energia-y-recursos/ebro-foods-se-alia-con-la-japonesa-marubeni-para-desarrollar-proyectos-de-arroz-y-sinergias-en-asia_fuiwhUBvApNcCMvGckl5L6/

<http://www.fao.org/economic/est/publications/publicaciones-sobre-el-arroz/seguimiento-del-mercado-sma/es/>

<http://www.ostoni.net/blog/espac3%b1-pasta-un-mercado-dos-velocidades>

Anexo III

CASO DE ESTUDIO 2

MAHOU SAN MIGUEL



DOCTORADO EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

En el presente documento, se expone que D. Jonathan Stordy, Director de área internacional del Grupo Mahou San Miguel, con DNI X2545267H, da fe que a día 20/03/2015 tuvo una entrevista personal con D. David de Matías Batalla con DNI 09046081C, doctorando en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Alcalá. Además declara que la información contenida en el caso de estudio realizado sobre su empresa, gracias tanto a la entrevista personal como a la posterior investigación del propio interesado y otra documentación aportada por la empresa, es verídica y pone realmente de manifiesto las características de la empresa y de su proceso de internacionalización.

Sin más, los interesados rubrican tal colaboración, agradeciendo D. David de Matías Batalla el interés, apoyo, la dedicación y el tiempo proporcionado por la empresa en su conjunto....

Madrid a 22 de octubre de 2015-10-21

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "de Matías Batalla".

Fdo D. David de Matías Batalla

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jonathan Stordy".

Fdo D. Jonathan Stordy

1. Presentación de Mahou San Miguel

Mahou San Miguel (MSM) es una compañía familiar de capital 100% español, líder del sector cervecero en España con una cuota de producción de más del 37% del total. En España cuenta con siete centros de elaboración de cerveza (Alovera -Guadalajara-, Lérida, Málaga, Burgos, Granada, Córdoba y Candelaria -Tenerife-), con dos manantiales y con sus plantas de envasado (Beleta -Cuenca- y Los Vilares -Jaén-). Fuera de España cuenta con un centro productivo en India. MSM nace en el año 2000, cuando Mahou, empresa centenaria, se fusiona con San Miguel. En 2004 incorporan la marca canaria Reina y en 2007 Cervezas Alhambra, convirtiéndose en una empresa que consolida su cuota en el mercado nacional por medio de operaciones adquisitivas. Además, con el paso de la presente década se ha diversificado con la adquisición en 2011 de Solán de Cabras y la comercialización en hostelería de los cafés, infusiones y edulcorantes D.E. Master Blenders desde 2010. Posee pues, un amplio portfolio de cervezas nacionales en el que destacan entre otras Mahou Cinco Estrellas, San Miguel Especial, Alhambra Reserva 1925, Mixta o productos pioneros en su categoría como San Miguel 0,0% y San Miguel ECO. También tiene una amplia gama de cervezas internacionales fruto de acuerdos con *partners* como Carlsberg, Molson-Coors y Warsteiner.

MSM es a día de hoy uno de los mejores embajadores de España en el extranjero, exportando al mundo no sólo cerveza, sino también el concepto, los valores y las actitudes del estilo de vida español. La internacionalización es uno de los ejes estratégicos para el desarrollo de su negocio. Es la compañía cervecera número uno en exportación al producir más del 75% de la cerveza española que se bebe fuera de nuestras fronteras, estando presentes sus productos en más de 50 países. En los últimos años ha dado pasos claves en el proceso de internacionalización del Grupo con la creación de la Unidad de Negocio Internacional, la adquisición en 2012 del 50% de la india Arian Breweries & Distilleries Ltd mediante una IJV y con el lanzamiento de San Miguel Fresca en el Reino Unido, el primer producto en exclusiva para un mercado internacional, expandiendo su presencia a nuevos mercados. Todo ello sin olvidar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que impregna todas las áreas y actividades de la organización. A lo largo de sus casi 125 años de historia, ha crecido de forma sostenible mostrando su compromiso con múltiples iniciativas en el ámbito económico, social, medioambiental y cultural, contribuyendo de forma relevante al desarrollo de las comunidades de las que forma parte.

2. Historia, evolución y hechos relevantes

En la actualidad, MSM cuenta con un entramado industrial capaz de producir más de 11,6 millones de hectolitros (HI) de cerveza al año entre sus siete fábricas nacionales, empleando a más de 2.500 trabajadores, con una cuota nacional productiva que supera el 37%. Para lograr esto, ha sido necesaria una larga tradición cervecera por parte de las dos empresas que componen MSM desde el año 2000, momento de la fusión entre Mahou y San Miguel. En ese año, la empresa española Mahou se dedicaba a la producción, venta y distribución de cerveza y se encontraba en pleno proceso de trasvase de producción desde su vieja fábrica de Madrid al moderno e innovador centro productivo en Alovera

(Guadalajara). Fabricaba el 17,20% de los 25.852.153 HI de cerveza que se producían en España, empleando a 1.121 personas y situándose segunda en el ranking nacional, tras la empresa española Cruzcampo, que acaparaba una cuota de producción nacional del 26,3%. Por su parte, San Miguel se dedicaba igualmente a la producción, venta y distribución de cerveza y tenía tres centros de producción (Lérida, Málaga y Burgos), empleando a 931 personas. Con una cuota de producción nacional del 15,7% se situaba quinta en el ranking justo por detrás de Damm, que tenía por aquel entonces el 16,3%.

Tabla 63. Anexo III.1. Historia empresas Mahou y San Miguel

| | |
|------|---|
| 1890 | Fundación en Madrid " Hijos de Casimiro Mahou ", dedicada a la fabricación de cerveza y hielo, cuya fábrica y maltería estaban situadas en la calle Amaniel. |
| 1909 | Se introduce la cerveza <i>tipo Múnich</i> (negra): Mahou , pionera en el sector cervecero español. |
| 1922 | Sustitución del <i>tapón de corcho por el metálico</i> , una innovación para la época |
| 1928 | Mahou es la primera cervecera española que cuenta con <i>calderas de cocción Ziemann</i> , de cobre y hierro. |
| 1930 | Expansión de Mahou a otros mercados: antes de la Guerra Civil, Mahou ya vendía fuera de Madrid el 60% de su producción. |
| 1957 | Se convierte en una sociedad anónima, bajo la denominación actual de Mahou S.A. |
| 1962 | Primera cocción en la nueva fábrica del Paseo Imperial (Madrid), una inversión obligada por el vertiginoso crecimiento de la demanda de los años 60. |
| 1969 | Mahou lanza al mercado su cerveza emblemática, Mahou Cinco Estrellas . En esta década los <i>barriles de aluminio</i> sustituyen a los tradicionales de madera. Además, instala modernos equipos expendedores de barril autónomos. |
| 1990 | Lanzamiento de Laiker , la <i>cerveza sin alcohol de Mahou</i> , fruto de un esfuerzo intenso en investigación técnica y de mercado. Inicio de las obras de la nueva fábrica en Alovera. |
| 1993 | Mahou envasa la primera cerveza en su <i>nueva fábrica de Alovera</i> , la fábrica de cerveza más gran de España, una de las más avanzadas del mundo desde el punto de vista tecnológico y productivo y, asimismo, una de las más respetuosas con el medio ambiente. |
| 1890 | En <i>el barrio de San Miguel</i> en Manila (Filipinas), se abre la primera fábrica de cerveza San Miguel . |
| 1946 | Se funda en Lérida " La Segarra S.A. ", cuyos accionistas firman en 1953 el "Acuerdo de Manila" con el presidente de San Miguel Corporation Filipinas . Nace así una nueva cervecera española, denominada La Segarra S.A. , independiente de la matriz filipina. |
| 1957 | Cambio en la denominación de " La Segarra " a " San Miguel Fábrica de Cerveza y Malta S.A. ". Desde un principio, pone de manifiesto su vocación de expansión nacional e internacional. Este mismo año sale al mercado la primera botella de San Miguel Especial . |
| 1962 | Comienzo de <i>la actividad exportadora</i> de San Miguel. |
| 1966 | Se pone en marcha la <i>fábrica de Málaga</i> , segunda fábrica San Miguel en España. |
| 1970 | San Miguel adquiere la <i>fábrica de Burgos</i> , con lo que logra estar presente en todo el territorio nacional. La década de los 70 es la de la innovación, introduciéndose las <i>cajas de plástico y las botellas etiquetadas</i> . |
| 1975 | Lanzamiento al mercado de San Miguel Selecta . Al finalizar los años 70, San Miguel es la tercera empresa cervecera española y como tal se mantiene hasta finales de los 80. |
| 1980 | Introducción del <i>envase lata</i> . En esta misma década San Miguel envasa su cerveza en <i>formato barril</i> . |
| 1982 | Comienzo de la <i>comercialización</i> en España de Kronenbourg . |

Fuente: Elaboración propia

Mahou y San Miguel se fundaron en el mismo año, 1890 (la española Mahou en Madrid y la filipina San Miguel en Manila, aunque no es hasta el año 1946 cuando adquiere su independencia y posteriormente en el año 1957, adquiere su nombre definitivo), aunque sus trayectorias han sido diferentes. La empresa española siempre ha tenido el control y la gestión de la compañía en manos de los fundadores y/o descendientes, centrando su actividad dentro de las fronteras nacionales. A lo largo de su historia, se ha caracterizado por la reinversión de buena parte de sus beneficios en actividades de innovación y en la implantación de los más modernos equipos y procesos, teniendo como pilares de su estrategia la calidad, la tecnología y el equipo humano. Por su parte, San Miguel desarrolló su actividad orientada al territorio nacional, pero con una clara orientación al exterior, convirtiéndose en 1957 en la cervecera con mayor expansión internacional del sector, vocación que seguirá ejerciendo hasta la presente fecha.

Tabla 64. Anexo III.2. Historia Grupo Mahou San Miguel

| | |
|------|---|
| 2001 | Lanzamiento que revoluciona el mercado español: San Miguel 0,0% . <i>La primera cerveza con un 0,0% de alcohol</i> que mantiene todo el aroma y la calidad de la cerveza. |
| 2003 | Lanzamiento al mercado del nuevo formato 1/5 long neck retornable. <i>Cambio de imagen y packaging de Mahou Negra</i> . San Miguel 1516 renueva su imagen. Aparece la primera cerveza ecológica española: San Miguel ECO . |
| 2004 | El grupo refuerza su apuesta por el mercado canario con la compra de Cervezas Anaga y la incorporación de su marca Reina , que se elabora en la <i>planta tinerfeña de Candelaria</i> . |
| 2005 | San Miguel revoluciona el mercado de cerveza sin alcohol con el lanzamiento de <i>San Miguel 0,0% Manzana</i> |
| 2006 | Mahou ya está presente en <i>EE.UU. y México</i> . Obtención de la <i>certificación EMAS</i> en todas las fábricas del Grupo MSM. |
| 2007 | <i>Adquisición de Cervezas Alhambra</i> y lanzamiento de <i>San Miguel 0,0% con té sabor limón</i> . |
| 2008 | El lanzamiento al mercado de Mahou Premium Light muestra la capacidad innovadora del Grupo. Se renueva un clásico con <i>Selecta XV</i> . |
| 2010 | Se establece una <i>alianza</i> con D.E. Master Blenders para <i>distribuir sus cafés, infusiones y edulcorantes</i> en el canal de hostelería. <i>Se alcanzan acuerdos de comercialización</i> con Warsteiner Brewery y con Carlsberg en <i>Reino Unido</i> . Se amplía la gama 0,0% con <i>San Miguel 0,0% limón</i> . |
| 2011 | Adquisición de Solán de Cabras , reforzando su portfolio de bebidas con su marca de agua y los refrescos Bisolán . |
| 2012 | Acuerdo para <i>la creación de una JV</i> con la compañía india Arian Breweries & Distilleries . Se lanza San Miguel Fresca en el <i>Reino Unido</i> . |
| 2013 | Se renuevan la identidad visual corporativa para responder a la dimensión actual de la empresa y a sus expectativas de crecimiento. Creación de la Fundación Mahou San Miguel , que canaliza buena parte de la acción social. |

Fuente: Elaboración propia

De manera resumida, se puede decir que MSM es una nueva organización industrial, con más de un siglo de experiencias acumuladas gestionadas por dos familias. Por un lado, tenemos a la familia Casimiro Mahou, que en su plan de expansión propone adquirir otras empresas cerveceras que tengan una relevante cuota de mercado y un posicionamiento consolidado, con el objetivo de mantenerlo y aumentar los rendimientos, además de ejecutar su estrategia de diversificación de riesgos, lo que les lleva a comprar tanto empresas cerveceras como otras de agua y/o refrescos, consiguiendo su consolidación una vez incorporadas a Mahou. Por otro lado, tenemos a la familia Suárez Rezola,

responsables de la creación y mantenimiento de la empresa San Miguel, quienes alcanzan en sus inicios una importante cuota de mercado, consiguiendo ser una empresa de referencia, lo que les lleva a una temprana apertura al exterior. Viendo esto, a continuación se resumen los acontecimientos más importantes de ambas empresas y de MSM una vez consolidada su fusión²¹:

3. Perfil básico empresarial

Tabla 65. Anexo III.3. Perfil estratégico de MSM

| | | |
|---|---|----------------------|
| Actividad de la empresa | Producción y comercialización de cervezas, embotellado y distribución de agua mineral y así como comercialización de café | |
| Sector (Código CNAE de 2009) | 1105 | |
| Año fundación de la empresa | 1890 | |
| Tipo de sociedad | Anónima, familiar | |
| Localización sede central | Madrid | |
| Participación societaria | 100 % capital español (en manos de las familias dueñas de Mahou y San Miguel) | |
| Ratio de endeudamiento (pasivo no corriente + pasivo corriente / total pasivo) | 2010: 47,98% | 2011: 66,77% |
| | 2012: 47,57% | 2013: 36,26% |
| Inversión en I+D+i²² | 2010: 33.863.439€ | 2011: 31.059.393€ |
| | 2012: 27.182.814€ | 2013: 24.632.523€ |
| Nivel de formación empleados | Alta: universitaria, FP y formación proporcionada por la propia empresa (más de 60.000 horas anuales de formación) | |
| Facturación total anual | 2010:1.153.790.000€ | 2011: 1.195.962.118€ |
| | 2012:1.173.039.705€ | 2013: 1.118.000.000€ |
| Experiencia internacional dirección y propiedad de la empresa | Media-Alta | |
| Activos internacionales/nacionales | n.d. | |
| Empleados internacionales | 2.500 | |
| Procedencia empleados (expatriados o no) | Nacionales | |
| Facturación internacional | 11% de las ventas totales de la compañía | |
| Año inicio actividad exportadora | 1962 | |
| Año primera inversión directa en el exterior | 2012 | |
| Secuencia estrategia internacional | Exportación-agente-acuerdo distribución- F&A-JV- F&A-Filial | |
| Tipo de IDE más utilizada | IDE (centros de producción en Alemania, Italia y Reino Unido) | |
| Número de filiales | 1 (Italia) | |
| Número de alianzas internacionales | 50 (alianzas comerciales) 1 IJV | |
| Áreas geográficas con presencia | Más de 50 países, 5 continentes | |
| Países con actividades creadoras valor añadido | España, Italia, India | |
| Cuotas más relevantes | 37% (España), 8% (Reino Unido) | |
| Amplitud gama internacional de productos | Media | |
| Estructura de la empresa multinacional | Estructura funcional | |
| Toma de decisiones a nivel internacional | Centralizada, estrategia global | |
| Gestión de activos a nivel internacional/global | Estrategia global | |
| Experiencia internacional de los expatriados | Media-Alta | |
| Grado de satisfacción de la estrategia internacional | Alta | |

Fuente: Elaboración propia

²¹ http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/sobre_nosotros/nuestra-historia.html

²² El valor de las inversiones en bienes catalogados como parte de su I+D+i (patentes, licencias, marcas...) ha sido actualizado al amparo de lo previsto por las Leyes 74/1980 y 9/1983 y R.D. Ley 7/1996.

4. Misión, visión, valores empresariales

La misión de MSM es ser la empresa cervecera independiente líder en el mercado nacional y con vocación internacional, reconocida por elaborar y comercializar marcas de referencia y productos de máxima calidad, comprometida con la generación de valor sostenible para la comunidad y sus accionistas. La visión de la empresa es la de conseguir la preferencia de sus marcas interactuando de manera proactiva con el consumidor. El objetivo es que la marca MSM sea considerada por sus clientes y concesionarios como una aliada de referencia con un modelo de comercialización diferenciado. Se quiere alcanzar el liderazgo en: (1) el mercado de cerveza en todos los canales, (2) el desarrollo del segmento Premium del agua y (3) el mercado del café en hostelería. Para lograr todos los objetivos se emplean una máxima: ejecutar de manera efectiva, eficiente y con la máxima calidad todas las iniciativas y procesos. Los valores corporativos que promulga MSM son los siguientes:

- **Confianza:** Crean en todas las personas de la organización, en su capacidad y voluntad para desarrollar su negocio, fomentando las relaciones de respeto y transparencia.
- **Excelencia:** Trabajan para superar sus objetivos, asegurando la máxima calidad en todo lo que hacen, cumpliendo con rigor los procedimientos y prestando atención a los detalles.
- **Colaboración:** Trabajan en equipo con visión global, aprovechando el talento existente en la empresa. Comparten retos y logros.
- **Compromiso:** Se implican con entusiasmo y responsabilidad en el desarrollo del negocio, haciendo suyos los objetivos establecidos.

Tabla 66. Anexo III.4. Perfil corporativo de MSM

| | |
|---|--|
| Estrategia principal | Crecimiento interno y externo (mediante adquisiciones de empresas con relevante cuota de mercado). Diversificación de riesgos a nivel producto y geográfico. Internacionalización mediante exportación, con acuerdos comerciales de distribución |
| Claves empresariales | Marca, portfolio de productos, alianzas estratégicas, orientación al cliente, innovación, calidad del producto |
| Modelo de gestión | Estrategias internacional / global |
| Actitud ante la distancia cultural | Indiferente |
| Experiencia internacional directivos | Media Alta. |
| Objetivos de la internacionalización | Crecimiento, diversificación ingresos, aumentar cuotas de mercados en el exterior |
| Motivos de la internacionalización | Vocación de crecimiento e internacionalización desde década de 60. Estancamiento mercado nacional mediante IDE desde 2010. |
| Motivos de exportación | Vocación internacional de la empresa |
| Motivos de inversiones directas | Estancamiento del sector en España |
| Tiempo necesario para que la IDE sea rentable | Medio-largo plazo |
| Grado de satisfacción estrategia internacional | Alta |

Fuente: Elaboración propia

5. Análisis de la cadena de valor

La actividad empresarial de MSM es principalmente la elaboración y comercialización de cerveza, ayudada por el departamento de marketing, que realiza las campañas de notoriedad marquista con las que MSM compite hoy en día. A continuación, se analizan los factores clave de la cadena de valor de MSM para el presente trabajo de investigación.

▪ Identificación de la cadena de valor de la empresa.

Como se ha identificado, de las actividades que son propias de la cadena de valor de una empresa cervecera (o centrada en la elaboración y embotellamiento de agua mineral), MSM lleva a cabo todas ellas (desde el aprovisionamiento a la atención al cliente), pero presta especial atención a la fabricación, las actividades de marketing y la comercialización. El ciclo de producción de una cerveza, con la que se identifica la principal cadena de valor de MSM, sería la siguiente:

Ilustración 74. Anexo III.5. Cadena de valor de MSM



Fuente: Página corporativa MSM

Durante la fase de suministro, se llevan a cabo unos controles de calidad de los mismos, auditorías medioambientales con los proveedores y cláusulas de RSC en los contratos con los proveedores. En la fase de elaboración y envasado se realiza un seguimiento organoléptico (realizado por el instituto especializado Alectia de Dinamarca) en las diferentes etapas del proceso, que se expone a continuación²³: La fase de elaboración y envasado goza de numerosas certificaciones, como por ejemplo OSHA 18001 de prevención para todos los centros; ISO 9001, 14001 y 22000 en los centros de Alovera, Burgos, Lérida, Málaga y Candelaria; e ISO 14001/EMAS en los centros de Granada, Córdoba, Jaén y Cuenca. El producto final cuenta con una gran garantía de fiabilidad corroborada por las validaciones realizadas por la empresa inglesa Flavoractiv, consiguiendo los siguientes índices de fiabilidad en los siguientes centros²⁴: Alovera (78,7%), Burgos (83,7%), Lérida (87,0%), Málaga (86,7%) y la sede central un 86,7%. Una vez los productos de MSM (cervezas, agua y refrescos) se encuentran ya en el mercado, se realizan constantes auditorías a clientes y a concesionarios en temas de calidad y medio ambiente, además de tener un gran servicio de atención al consumidor (desarrollo de indicadores de reclamaciones y devoluciones) y una buena promoción del reciclado (Ecovidrio). Todo ello se haya sustentado por campañas de consumo y publicidad responsable elaboradas internamente.

²³ En la misma ilustración se ha introducido la elaboración y embotellamiento del agua, ya que las demás actividades de la cadena de valor gozan de gran similitud con la cervecera, sirviendo la explicación para ambos tipos de productos, con la excepción de la obtención de la materia y aprovisionamientos.

²⁴ Memoria de Sostenibilidad de MSM de 2012

Además del rigor y detalle del análisis de la cadena de valor de MSM con la que se ha llevado a cabo, es necesario saber algunas notas más, de ahí la importancia de las entrevistas personales y el acceso a los informes corporativos.

- **¿Cuáles son los principales recursos físicos de su empresa?.** *Las materias primas, el agua y los centros de producción.*
- **¿Cuáles son los principales recursos y capacidades...? (tecnológicos, comerciales, organizativos, financieros, funcionales...):** *Son la marca, la imagen, el portfolio de productos, la calidad del producto, la innovación, solvencia económica, apalancamiento nulo, la dirección y organización de la empresa.*
- **¿Cuál es la naturaleza y la identidad del conocimiento?.** *Principalmente el conocimiento del cliente y del consumidor.*
- **¿Cuáles son las principales características, capacidades y actitudes del equipo directivo?** *La orientación al cliente, la gestión eficiente, la visión a largo plazo y la vocación internacional.*
- **Grado de conocimiento del sector:** *Alta.*
- **¿Cómo son sus relaciones con sus proveedores, clientes, competidores y otros posibles “socios”?.** *Con clientes, bares, restaurantes, distribuidores muy buenas, directas y con gran atención a la fidelización; con competidores, complementariedad de redes de distribución mediante contratos de colaboración de la red nacional de cada uno. Con Carlsberg UK (ellos vende MSM en UK y MSM vende Carlsberg en España).*
- **¿Cuáles son las actividades creadoras de valor?** *La fabricación, el marketing y la innovación tecnológica.*

Como se puede ver, las relaciones con los proveedores, concesionarios (agentes y distribuidores comerciales) y clientes son fundamentales para poder llevar a cabo todas las actividades de la cadena de valor de este tipo de servicio, por lo que MSM estrecha lazos para una colaboración eficiente y exitosa. Todos sus proveedores firman unas “condiciones generales de compra”, en las que asumen el cumplimiento de requisitos relativos al ámbito ambiental como los incluidos en el Pacto Mundial, de calidad, medio ambiente, prevención y de respeto a la legislación. MSM realiza un seguimiento periódico de los proveedores de materias primas, embalajes y operaciones logísticas mediante visitas organizadas a los mismos, con el objetivo de garantizar en todo momento la máxima calidad y el cumplimiento normativo exigido por MSM, para extender así su compromiso de gestión sostenible y responsabilidad corporativa. La orientación estratégica de gestión de los concesionarios es cercana, llevando a cabo el proyecto Portal e.xtra desde 2012, que proporciona una plataforma única para sus concesionarios, integrando herramientas transaccionales, comunicativas y de servicio. Esa cercanía se mantiene y acrecienta en algunos casos con el trabajo en equipo con sus clientes, tanto en el sector de la hostelería como de la alimentación, consiguiendo de esta manera conocer de primera mano sus necesidades y responder con prontitud a sus demandas. El canal de la hostelería se gestiona

directamente a través de sus centros de elaboración de cerveza. El objetivo es posicionar la producción y la distribución lo más cerca posible de la demanda, descentralizando el proceso, con la consiguiente reducción de costes e impacto ambiental, así como alcanzando mayores índices de eficiencia. El canal alimentación se gestiona a través de un único operador logístico encargado de la preparación, almacenaje y distribución de pedidos. Con ello se ha conseguido que la actividad promocional de las marcas en los puntos de venta de alimentación haya aumentado, adaptándose así a las necesidades de consumo.

6. Análisis de las ventajas de propiedad

Las principales ventajas competitivas de MSM que le permiten consolidarse en el mercado nacional y afrontar el proceso de internacionalización con garantía son: la marca, la imagen del estilo de vida español, el largo portfolio de productos, la innovación, la orientación al cliente, la orientación a costes, la solvencia económica, el capital humano y vocación internacional.

- **La marca:** Más de 120 años de vida para ambas marcas (Mahou y San Miguel) han logrado que el actual MSM tenga una de las marcas más reconocidas del panorama español, sobre todo bajo el paraguas de la marca Mahou. Con ello, y con todos los valores que la marca lleva asociados, así como con un grandísimo sabor gracias a los procesos de elaboración y una buena estrategia de *branding*, ha logrado un alto grado de fidelidad de los consumidores. Ello hace que mantenga una posición de dominio en el mercado y de poder negociador frente a proveedores y clientes.
- **Representante de la imagen del estilo de vida español:** Esa antigüedad de la que hablábamos en el punto anterior ha hecho que se desarrolle a la par una identificación del estilo de vida español con el consumo de la marca Mahou. Ello ha hecho que para personas de diferentes nacionalidades, una vez han visitado España, relacionen directamente la marca Mahou con el estilo de vida español, convirtiéndose Mahou y por ende MSM, en uno de los mejores embajadores de la Marca España en todo el planeta.
- **Tener un largo portfolio de productos:** El abanico de productos que tiene el MSM hace que pueda satisfacer a muchos gustos y necesidades diferentes que tienen los consumidores de cerveza. Para ello, el análisis del mercado y la anticipación a los competidores es clave, y gracias a la clara orientación al consumidor, ha logrado lanzar al mercado productos novedosos antes que sus rivales, como por ejemplo la primera cerveza española sin alcohol y la primera cerveza con sabor a limón. Gracias a su estrategia de crecimiento inorgánico mediante adquisiciones, se ha hecho con otras cervezas relevantes en el mercado español, y como parte de su estrategia de diversificación de riesgos, ha incluido a su portfolio de productos marcas de agua y refrescos.

Ilustración 75. Anexo III.6. Portfolio productos MSM



Fuente: Elaboración propia

- **La innovación:** MSM siempre ha llevado en su ADN la innovación, ya desde sus inicios, cuando ambas compañías eran independientes entre sí. La innovación no ha sido exclusiva de un eslabón de la cadena de valor o de un área en concreto de la empresa, sino una constante desde en el proceso de elaboración de la cerveza, en su gestión medio ambiental, en sus productos y en su envasado.
- **La orientación al cliente:** suponen, junto con el equipo humano, el “activo” más importante. Son el motor para y por el que se trabaja, ya que es el puente para llegar al mercado y al consumidor final, razón por la cual ha conformado un amplio equipo con una gran fuerza comercial dividido en dos áreas: alimentación y hostelería. Los grupos de trabajo orientados a ambas áreas son constantemente asesorados y apoyados por otros departamentos, conformando equipos multidisciplinares de trabajo, como son el área de logística, servicio técnico, atención al cliente y

desarrollo comercial. Todo este engranaje tiene como objetivo final el que el producto llegue a sus destinos en el menor tiempo posible, de forma eficiente y con los más altos estándares de calidad.

- **La calidad de sus productos:** La empresa garantiza la máxima calidad e inocuidad de sus productos, adoptando y manteniendo un Sistema de Gestión integrado en la calidad e inocuidad de los alimentos, acorde con los requisitos de las normas internacionales *UNE-EN-ISO 9001* y *UNE-EN-ISO 22000*, además de cumplir con la legislación vigente del *Codex Alimentarius*. Elabora sus productos con los más altos estándares de calidad e higiene, ofreciendo el mejor servicio posible a sus clientes y colaboradores, atendiendo a sus demandas y necesidades con un trato directo y personalizado.
- **La solvencia económica:** A pesar de la crisis que estamos viviendo, el Grupo MSM ha conseguido reforzar su posición financiera en los últimos años. El mantenimiento de la facturación anual (gracias a los ingresos provenientes del exterior) y la contención y reducción de los costes mediante un aumento de la eficiencia y productividad han hecho que las finanzas de la empresa sean fuertes. Esta buena gestión financiera ha ayudado a su vez a reducir su deuda y a aumentar su fondo de maniobra, pudiendo afrontar el reto de la expansión internacional desde el año 2010.
- **El capital humano:** Para MSM, el equipo humano es el activo más valioso que posee. Su objetivo es lograr una organización más competitiva, eficiente y flexible, capaz de dar respuestas a las exigencias del entorno. El reto es avanzar hacia una gestión más individualizada de las personas, con una política de aprendizaje continuo que favorezca el enriquecimiento profesional y posibilite a cada empleado asumir nuevas funciones y responsabilidades.

7. Análisis de las ventajas de internalización

Tabla 67. Anexo III.7. Ventajas de internalización de MSM

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Evitar los costes de búsqueda y negociación | X | | | | |
| Evitar la información asimétrica y la selección adversa | | X | | | |
| Proteger la reputación de la empresa | | | | | X |
| Necesidad de asegurar la calidad del producto | | | X | | |
| Evitar los costes de ruptura de contrato | | X | | | |
| Capturar economías de escala y de alcance | | | X | | |
| Evitar posibles restricciones/intervenciones por parte de los gobiernos locales (cuotas, tarifas ...) | | | | X | |
| Controlar el canal de distribución y las condiciones de venta | | X | | | |
| Estabilizar y controlar los precios | | X | | | |

Fuente: Elaboración propia

8. Análisis de las ventajas de localización

Tabla 68. Anexo III.8. Análisis PESTEL de MSM

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| POLÍTICOS | | | | | |
| <i>Normativa y protección a empresa</i> | | | | | X |
| <i>Políticas fiscales</i> | | | | X | X |
| <i>Normativas sobre comercio internacional e IDE</i> | | | | X | X |
| <i>Organización y actitud hacia inversiones extranjeras</i> | | | | | X |
| <i>Estabilidad política</i> | | | | | X |
| <i>Corrupción</i> | | | | | X |
| ECONÓMICOS | | | | | |
| <i>Crecimiento económico (PIB, ICC, ICE...)</i> | | | | | X |
| <i>Tipo de interés y políticas monetarias</i> | | | | X | X |
| <i>Gasto público</i> | | | | X | X |
| <i>Políticas en materia de empleo/desempleo</i> | | | | X | X |
| <i>Tributación</i> | | | | X | X |
| <i>Tipos de cambio</i> | | | | | X |
| <i>Etapas del ciclo empresarial</i> | | | | X | X |
| SOCIALES | | | | | |
| <i>Distribución de la renta</i> | | | | | X |
| <i>Demografía (pirámide poblacional)</i> | | | | | X |
| <i>Movilidad laboral y social</i> | | | X | X | X |
| <i>Cambios en el estilo de vida</i> | | | | X | X |
| <i>Actitud respecto al trabajo</i> | | | X | X | X |
| <i>Nivel de formación y cultural</i> | | | X | X | X |
| <i>Grado de bienestar social y calidad de vida</i> | | | | X | X |
| ECOLÓGICOS | | | | | |
| <i>Leyes de protección medioambiental</i> | | | | X | X |
| <i>Regulación consumo de energía</i> | | | | | X |
| <i>Regulación reciclaje de residuos</i> | | | | X | X |
| <i>Preocupación por el calentamiento global</i> | | | | X | X |
| <i>Actitud ecológica de la población</i> | | | X | X | X |
| <i>Incentivos a empresas verdes</i> | | | X | X | X |
| TECNOLÓGICOS | | | | | |
| <i>Gastos en I+D+i del gobierno local</i> | | X | | | |
| <i>Prioridad otorgada a los avances</i> | | X | | | |
| <i>Nuevas invenciones y patentes registradas</i> | | X | | | |
| <i>Tasa de transferencia</i> | | X | | | |
| <i>Ciclo de vida del producto</i> | | X | | | |
| <i>Velocidad de la obsolescencia tecnológica</i> | | X | | | |
| LEGALES | | | | | |
| <i>Derechos sobre patentes y licencias</i> | | | | | X |
| <i>Derechos de propiedad</i> | | | | | X |
| <i>Leyes sobre contratación</i> | | | | X | X |
| <i>Leyes sobre salud y seguridad laboral</i> | | | | X | X |
| <i>Requisitos creación de empresas</i> | | | | X | X |
| <i>Legislación derechos del consumidor</i> | | | | X | X |

Fuente: Elaboración propia

▪ **Industria/Sector**

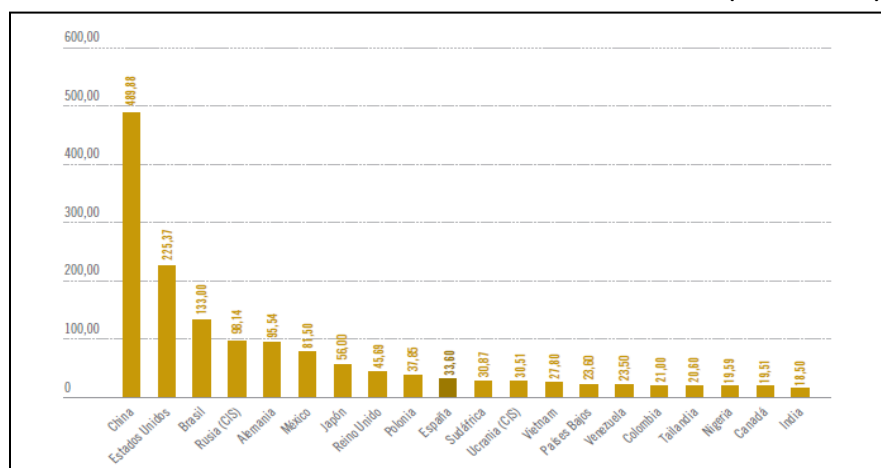
- **¿Cuáles son sus principales competidores nacionales?. Cruzcampo, Damm y Estrella Galicia. ¿e internacionales?. InBev (con marcas como Budweiser, Bud Light, Corona, Quilmes...), SAB Miller (con marcas como Miller, Castle Lager, Carling, Pilsner Urquell, Lech...), Heineken (con marcas como la propia Heineken, Amstel, Cruzcampo, Paulaner, Judas, Affligem...) y Carlsberg (con marcas como la propia Carlsberg, Kronenbourg, Jacobsen, Baltika, Somersbym Holsten...).**
- **¿Cuál es el ámbito de la actividad de los competidores?. El ámbito es totalmente internacional, ya que el grado de concentración del mercado es muy alto, y los grandes conglomerados compiten a nivel mundial, salvo algunas cerveceras que lo hacen a nivel local de manera prioritaria, como Damm, Cruzcampo o Estrella Galicia.**
- **¿Cuál es la concentración empresarial existente a nivel nacional y a nivel internacional?. En ambos casos existe una alta concentración.**
- **¿Podría usted decirme el tamaño de la industria?. En España tamaño medio, con un consumo de casi 50 litros per cápita anuales. A nivel mundial hablamos de un tamaño de casi igual al número de habitantes con edad para beber bebidas alcohólicas.**
- **¿Cuál es el ritmo y el potencial de crecimiento?. En España la demanda se ha estancado. Crece en China, en UK, en África, India, Rusia, EE.UU. (cerveza artesanal).**
- **Grado de madurez del sector: Muy alto. ¿Existen posibilidades reales de diferenciación?. Marca, y asociación de la marca al estilo de vida español.**
- **Grado de intensidad de los competidores: Muy alto. ¿Existen barreras de entrada y/o salida?. Aranceles de entrada.**
- **¿Cuál es el grado de incertidumbre existente?. Bajo ¿Es muy diferente en algún país?. El consumo va ligado a la situación económica, según sean las previsiones de estas últimas, se puede predecir el potencial real de consumo.**
- **¿Existen productos sustitutivos y/o complementarios?. El vino, la sidra, refrescos.**
- **Cite las características principales de los proveedores y clientes. ¿Quién tiene el poder de negociación?. El poder de negociación lo tiene MSM. Todos quieren tener sus marcas, ya que los consumidores finales beben sus marcas. Alto poder de negociación con altos márgenes.**

La cerveza es un producto alimenticio (bebida) cuya elaboración procede principalmente de la fermentación de la cebada, aunque existen otras variedades como el trigo. La cebada es el cuarto cultivo mundial de cereales (se utiliza como malta en la elaboración de bebidas alcohólicas) en términos de producción, con un total mundial cercano a los 135 Mt. Las principales áreas de cultivo se encuentran en Europa y en Rusia, aunque también es un cultivo valioso y resistente en las zonas áridas y semidesiertas de Asia, Medio Oriente y Norte de África. Los mayores productores de cebada a nivel mundial son Rusia, Canadá, España, Alemania, Francia, Turquía, Ucrania, Australia, Reino Unido y Estados Unidos. Los últimos datos ofrecidos por USDA, de la campaña 2012-2013, sitúan a la producción anual por debajo del consumo en 3,03 Mt, por lo que la relación stock/consumo es de 14,81%, disminuyendo con

respecto al ciclo anterior y mostrando su nivel más bajo desde la campaña 1990-1991. Esto se debe al incremento del consumo de cebada forrajera en Arabia Saudí y Turquía y a una menor producción en algunos países, generando menores disminuciones de stocks en los principales países exportadores.

Por otro lado, el precio mundial de la cebada ha experimentado un descenso desde Septiembre de 2013 (175\$) a diciembre de ese mismo año (155\$), para experimentar un pequeño alza en enero de 2014 (162\$), manteniendo una tendencia constante en su evolución que se prevé que se mantengan en los próximos meses.

Ilustración 76. Anexo III.9. Producción de cerveza en el mundo en 2011 (millones de hl)



Fuente: Cerveceros de España, datos extraídos de Barth-Hass Group (2014)

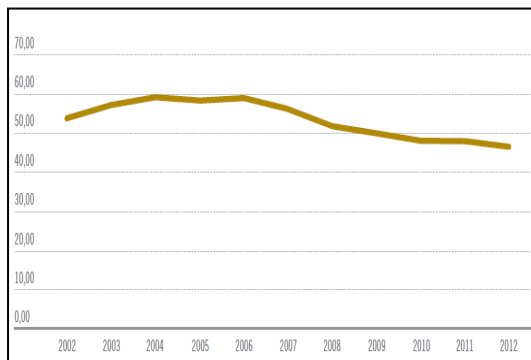
La cerveza es una de las bebidas más populares del mundo, aunque no todos los países producen ni consumen la misma cantidad, siendo China, Estados Unidos y Europa los mayores productores, y Europa la región con mayor consumo per cápita. China es el mayor productor de cerveza con más de 489.880.000 hectolitros (hl) anuales, seguida de Estados Unidos (225.458.170 hl), Brasil (132.000.000 hl), Rusia (98.100.000 hl), Alemania (95.545.000 hl), México (81.500.000 hl), Japón (56.295.660 hl), Reino Unido (45.694.000 hl), Polonia (37.850.000 hl) y España (33.600.000 hl)²⁵. El mayor consumo per cápita lo tiene la República Checa (156,9 litros) seguida por Irlanda (131,1 litros). Entre los diez primeros países consumidores per cápita de cerveza se incluyen Alemania (115,8 litros), Australia (109,9 litros), Austria (108,3 litros), Bélgica (93 litros), Dinamarca (89,9 litros), Finlandia (85 litros) y Luxemburgo (85 litros).

En lo que se refiere al mercado mundial de la cerveza, éste superó en 2013 por primera vez los 2.000 millones de hectolitros, por lo que la bebida sigue en auge y según los institutos de investigación de mercado continuará dicha tendencia en los próximos años, ya que el consumo per cápita mundial es aún inferior a 30 litros. Algunos pronósticos como el realizado por Canadean predijeron un crecimiento medio de 2,8% para el periodo 2009-2015. Por regiones, Asia (apoyada por los crecimientos de dos

²⁵ Datos obtenidos del Kirin Institute of Food and Lifestyle Report V.36, Tokyo

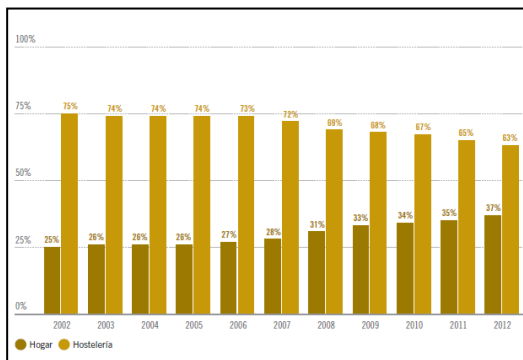
dígitos en países como Kazajstán, Vietnam e India) experimentaría un incremento anual medio del 5%, mismo crecimiento previsto para África (Angola será el país con una tasa mayor al 10%), un 3% para América del Sur y más de 5,5% en Oriente Medio. Se esperaba que el Este de Europa creciera solo un 1,5% y que América del Norte se mantuviese con tasas del 0,5%. Para Europa Occidental, Canadean predice un ligero descenso.

Ilustración 78. Anexo III.11. Evolución del consumo per cápita de cerveza en España



Fuente: Cerveceros de España (2014)

Ilustración 77. Anexo III.10. Evolución del consumo por canal



Fuente: Cerveceros de España (2014)

En el mercado nacional, el consumo de cerveza es algo superior a los 47,5 litros per cápita, experimentando un descenso desde el año 2011²⁶. No obstante, la producción no se ha visto afectada por el descenso de la demanda nacional gracias al incremento de las exportaciones, experimentando subidas extraordinarias en los últimos 2 años (30-40% superior respecto al año 2011) y un acumulado cercano al 100% desde el año 2009²⁷. Por canales, la hostelería (63% del total) se mantiene como el canal de consumo de cerveza mayoritario, aunque sigue acusando los efectos de la crisis, acumulando una reducción de las consumiciones durante los últimos años, mientras que el canal hogar (37% del total) ha experimentado subidas en la cantidad de cerveza consumida. Un dato muy curioso respecto al consumo de cerveza en España en comparación con los países del entorno europeo es que se mantiene como el principal productor y consumidor de cerveza sin alcohol de la UE, duplicando su consumo de esta variedad sobre Francia, segundo país consumidor. Por tipo de envase, la mayor parte de la cerveza comercializada en España es en botella (43%), seguida de la lata (30%), que por efecto de la crisis económica y el consiguiente descenso de las ventas a hostelería, supera al barril (27%).

Como ya se ha mencionado anteriormente, la industria cervecera se caracteriza por su alto grado de concentración, tanto a nivel nacional como a nivel mundial. A nivel nacional, son tres grupos cerveceros los que acaparan el 90% de la producción de cerveza, formando un oligopolio: MSM, Cruzcampo

²⁶ Estimación de Cerveceros de España en base a cifras de consumo del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

²⁷ Datos de la Agencia Tributaria e Impuestos Especiales y Datacomex

(propiedad de la holandesa Heineken) y Damm. A nivel internacional, la concentración no es tan alta como a nivel nacional, pero alrededor del 60% de la facturación mundial se queda en manos de cuatro empresas, producto de una serie de fusiones y adquisiciones llevadas a cabo en los últimos años: InBev, SAB Miller, Heineken y Carlsberg.

Para comprender los movimientos de fusión y adquisición llevados a cabo hay que tener en cuenta la concentración a nivel mundial experimentada en los últimos 25 años. En Europa, en 1987 nació Interbrew de la fusión de dos cerveceras belgas, Stella Artois y Piedboeuf Brewery. En América del Sur, en 1998 se fusionaron las dos mayores compañías de cerveza de Brasil, Companhia Antarctica Paulista y Companhia Cervejaria Brahma, creando así Ambev (sexto en el ranking mundial de producción por aquel entonces). En el año 2002, se fusionan South African Breweries y Miller Brewin, surgiendo así SABMiller, movimiento que es respondido en 2004 con la fusión entre Interbrew y Ambev, creando el grupo cervecero Inbev (cuarto en el ranking mundial en 2004 tras Anheuser Busch, SABMiller y Heineken). Ya en el año 2008, Anheuser Busch se fusiona con Inbev, creado el mayor gigante conglomerado empresarial productor de cerveza, liderazgo aún ostenta en nuestros días, bajo el nombre de Ab-Inbev, actualmente Inbev.

Estos movimientos tuvieron repercusión también en nuestro país, donde Heineken llevó a cabo el primer gran proceso de concentración en 1999. Tras la adquisición en 1987 del 30% de las acciones de Cervezas El Águila, en 1999 llega al 70% de las mismas tras el paso de los años. Tras su consolidación en dicha cervecera, es en el mismo 1999 cuando lanza una operación de compra de la empresa Cruzcampo, anteriormente bajo control de la empresa irlandesa Guinness. Con dicha operación, Heineken conseguía el liderazgo en el sector cervecero español, gracias al tamaño y posicionamiento conjunto con Cruzcampo. Esta operación motivó a Mahou a realizar una estrategia ofensiva con el fin de mejorar su posición competitiva, fusionándose con San Miguel en el año 2000, configurándose por aquel entonces el segundo grupo cervecero español, primero en la actualidad. Con la unión de Mahou y San Miguel se consiguió además, un primer paso hacia la internacionalización de la empresa madrileña Mahou aprovechándose de la fortaleza de la empresa San Miguel como marca internacional.

El poder de negociación de los proveedores en este sector es relativamente bajo, ya que las materias primas para la fabricación de cerveza son de fácil acceso, y al estar el sector tan concentrado, no existe mucha opción de nuevos clientes para los proveedores. En lo que se refiere al poder de negociación de los clientes, consideramos como clientes tanto al consumidor final (que es cada vez más exigente, selectivo y crítico, buscando mejores precios, calidad y mayor variedad, poseyendo un alto poder de negociación) como a los distribuidores y concesionarios que operan distribuyendo las distintas marcas, dentro del canal HORECA. Para este tipo de cliente, su poder de negociación frente a las empresas productoras de cerveza es relativamente bajo, ya que depende de la demanda de los consumidores finales y de las preferencias que estos tengan sobre ciertas marcas. Según qué marca sea más consumida en cada región, esta le proporcionará un menor o mayor poder de negociación sobre otra.

Un factor relevante en la industria cervecera es la gran capacidad de sustitución que presentan productos como el vino, aperitivos con alcohol, refrescos o la sidra en Asturias, productos que presentan la peculiaridad de ser todos ellos de bajo coste, lo que genera una alta sensibilidad entre la relación del precio existente y los diferentes productos. No obstante, desde el punto de vista del investigador, se está convencido que en realidad la cerveza no tiene un sustituto directo, ya que la cerveza es la bebida alcohólica más consumida en el mundo, y la importancia del precio no afecta sobre la decisión del consumidor final de sustituir la cerveza por otro productos, sino más bien le hace beber otra cerveza en lugar de la que tenía en mente.

Por último, hay que señalar que la inversión necesaria y la existencia de costes en inversión de activos específicos hacen que las barreras de entrada y salida sean muy altas, además del tiempo que conlleva poner en marcha toda la infraestructura necesaria para llevar a cabo el negocio. Las economías de escala son necesarias para disminuir el coste unitario y competir a nivel nacional e internacional, además de poder conseguir una clara diferenciación del producto.

- **¿Cuál de las siguientes ventajas (de propiedad, internalización y de localización) es más importante a la hora de llevar a cabo una internacionalización de sus actividades mediante inversiones en el extranjero?. 1) propiedad; 2) localización; 3) internalización. ¿Su valoración cambia para un producto o país en concreto?. Si.**

9. Análisis de los factores de competitividad internacional

Tabla 69. Anexo III.12. Factores de competitividad internacional de MSM

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Competitividad en precios | | X | | | |
| Competitividad en costes | | | | X | |
| Cualificación de la mano de obra | | | | X | |
| Diferenciación del producto | | | | | X |
| Calidad del producto | | | | | X |
| Economías de alcance | | | X | | |
| Economías de escala | | | | X | |
| Amplitud del portfolio de productos | | | | | X |
| Solvencia económica | | | | | X |
| Acceso a materias primas | | | | X | |
| Desarrollo tecnológico | | | | X | |
| Reputación corporativa | | | | | X |
| Experiencia internacional | | | | | X |
| Relaciones con instituciones gubernamentales | | | | X | |
| Cooperación empresarial | | | | | X |
| Atención y cercanía al cliente | | X | | | |
| Integración vertical de la cadena de valor | | | X | | |
| Pertenencia a un <i>cluster</i> | | | | X | |

Fuente: Elaboración propia

10. Análisis DAFO

Tabla 70. Anexo III.13. Análisis DAFO de MSM

| Debilidades | Amenazas | Fortalezas | Oportunidades |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor grado de conseguir economías de escala que sus competidores. ▪ Escasa inversión directa en el exterior. ▪ Diseño del producto al gusto del consumidor español. ▪ <i>Payback</i> extranjero en el medio-plazo plazo ▪ Ventas escasas en algunas áreas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Una legislación medioambiental más estricta. ▪ Aumento de los costes de los factores de producción. ▪ Posibilidad de deflación en España y en la zona euro. ▪ Caída progresiva de la renta per cápita española. ▪ Comportamiento oportunista de sus <i>partners</i>. ▪ Muchas marcas: canibalización. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marca. ▪ Poder de negociación. ▪ Solvencia económica. ▪ Visión a largo plazo. ▪ Buenas alianzas internacionales. ▪ Innovación. ▪ Buena gestión medio ambiental. ▪ Calidad de los productos y de los procesos de elaboración. ▪ Desestacionalización del consumo de cerveza. ▪ Orientación al cliente. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento de la cuota en España. ▪ Adquisición de pequeñas y medianas empresas cerveceras. ▪ Diversificar aún más su portfolio de productos y aumentar su peso en el canal HORECA. ▪ Aumentar presencia en países como R.Unido, India, China y países africanos. ▪ Liderazgo nacional. ▪ Reforzar la marca. ▪ Potenciación del equipo humano. |

Fuente: Elaboración propia

11. Modo de entrada con inversión directa extranjera a nuevos países

- **¿Qué estrategias de entrada se identifican en su empresa?** *Exportación (el 75% de la cerveza que se produce en España se exporta), acuerdos comerciales, licencias, filiales (Italia, Alemania, R. Unido) e IJV (India).*
- **Teniendo ustedes una buena reputación de marca/producto/corporativa, ¿cuál es la primera opción que contemplan como forma de entrada cuando se han de involucrar actividades de marketing y comerciales?** *1) Acuerdos comerciales, no hace falta filiales, 2) filiales; 3) IJV; 4) F&A.*
- **A mayor experiencia internacional previa sobre el mercado destino de la inversión, a la hora de transferir sus actividades tecnológicas y su conocimiento tácito en actividades de I+D+i, ¿qué forma de inversión prefieren? ¿Por qué? ¿En qué localización?** *1) Filiales; 2) IJV.*
- **Si la industria se caracteriza por el uso de tecnología madura y estandarizada, ¿prefieren internacionalizarse con independencia o a través de una forma colaborativa?** *Colaborativa. ¿Bajo qué forma de colaboración o crecimiento inorgánico, IJV o F&A?* *IVJ.*
- **En caso de que el mercado del país objeto de la inversión se caracterice por estar concentrado en pocas empresas, ¿cuál es la forma de entrada?** *Acuerdos comerciales. ¿Qué papel juega la distancia psicológica a la hora de elegir un tipo de inversión u otra?* *No es relevante. ¿Es la IJV la mejor opción cuando existe una gran diferencia cultura entre España y el país receptor?* *Sí. ¿Contemplan otra forma de entrada si tienen suficiente experiencia internacional previa en diferentes mercados?* *Exportaciones y licencias. ¿Y si gozan de buena imagen reconocida a nivel mundial?* *Alianzas comerciales.*

- **¿Qué parte de la empresa fusionada/adquirida es más difícil de incorporar e integrar a su organización? (nivel dirección, nivel de la administración, nivel intermedio, nivel operativo) ¿Por qué? ¿Influye la distancia cultural?. Cada paso puede ser diferente según el contexto de la operación. Por niveles, puede haber más dificultades en la incorporación de los niveles directivos, ocasionado por varios posibles motivos:**
 - Los intereses pueden estar no alineados.
 - Estar a la defensiva ante la amenaza latente de ser sustituidos por expatriados.
 - En todo caso, sí puede haber más dificultades en la integración en los niveles de la Dirección de la compañía por distintas causas.

En cualquier caso, la mejor estrategia es asegurar una comunicación fluida con la organización adquirida.

- **“Ceteris Paribus”, ¿prefieren empezar desde 0 (inversión *greenfield investment*) o crecer y desarrollar mediante nuevas filiales?. Filial. ¿Qué factores deben de tener lugar para realizar una estrategia de *greenfield investment*?. Buena calidad del agua, potencial de demanda de cerveza y buena imagen del estilo de vida español (uso de la inteligencia emocional).**
- **¿Cuál es el factor clave para la decisión de adquirir o fusionarse con una empresa o abrir una nueva filial?. No hay apenas posibilidades de compra, sólo quedan fuera de los grandes conglomerados cerveceros mundiales pequeñas empresas.**
- **¿En qué área geográfica o países han tenido mayores restricciones y/o atracciones para desarrollar sus inversiones por parte de los gobiernos locales?. India. ¿Qué importancia tienen los gobiernos a la hora de invertir en un país determinado?. Muy importante: políticas de atracción de IDE, bajas trabas burocrática, bajos aranceles a la exportación, nivel bajo de corrupción.**
- **Si internacionalizan activos... ¿cuál es su forma prioritaria de internacionalizarse?**
 - **Activos específicos de la empresa:**

Tabla 71. Anexo III.14. Transferencia internacional de activos específicos de MSM

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|------------|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Filial | | | X | | |
| Offshoring | | | X | | |
| IJV | | | | X | |
| F&A | | X | | | |

Fuente: Elaboración propia

➤ **Activos no específicos de la empresa:**

Tabla 72. Anexo III.15. Transferencia internacional de activos no específicos de MSM

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|------------|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Filial | | | X | | |
| Offshoring | | | X | | |
| IJV | | | | X | |
| F&A | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

- **Indique la importancia de los siguientes objetivos que llevan a su empresa a realizar una estrategia de “offshoring”.** En nuestro sector cervecero, el offshoring no es una práctica habitual, dada la elevada importancia del coste logístico en el coste final del producto y la importancia de la conexión local de la marca con sus consumidores. Dicho esto, algunos grandes cerveceros mundiales sí están centralizando a nivel mundial y haciendo offshoring en algunas actividades de soporte y administrativas, como compras, finanzas, sistemas, etc., para reducir costes laborales, aprovechar economías de escala y asegurar que se aplican las mejores prácticas.

- **Las razones por las cuales se opta por una F&A para entrar en un nuevo mercado son:**

Tabla 73. Anexo III.16. Razones de la realización de una F&A internacional para MSM

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Conseguir una posición de dominio | | | | | X |
| Adquisición del <i>know how</i> de la empresa fusionada/adquirida | | | | | X |
| Adquisición de los derechos de propiedad y uso de la tecnología adquirida | | | X | | |
| Alcanzar sinergias operativas/financieras | | | | X | |
| Aumentar el tamaño de la empresa | | | | | X |
| Creación de valor para el accionista | | | | X | |
| Mejorar la gestión de la empresa fusionada/adquirida | | | X | | |
| Buscar productos y servicios complementarios | | | | | X |
| Adquirir un nuevo canal de distribución | | X | | | |
| Emplear excedentes de fondos | | X | | | |
| Diversificación de riesgos | | | | X | |
| Obtención de beneficios fiscales | | X | | | |

Fuente: Elaboración propia

12. Estrategia de crecimiento de la empresa

- Indique la importancia de los siguientes objetivos a largo plazo relacionados con su estrategia de fusiones y adquisiciones:

Tabla 74. Anexo III.17. Importancia de los objetivos a l/p de las F&A de MSM

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Estabilización de precios | | | X | | |
| Crecimiento empresarial | | | | | X |
| Obtención rápida de una cuota de mercado | | | | | X |
| Benchmarking | | | | X | |
| Establecimiento de una filial permanente | | X | | | |
| Aseguramiento de la distribución | | X | | | |
| Creación de economías de escala/alcance | | | | | X |

Fuente: Elaboración propia

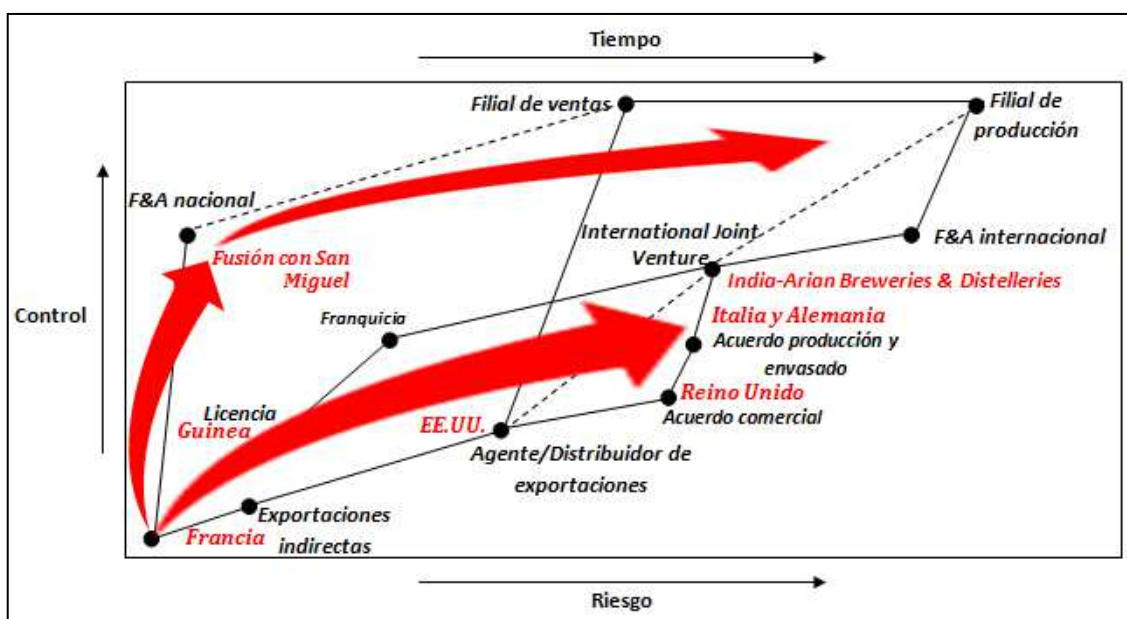
- ¿Hay o ha habido alguna directriz a priori sobre la estrategia de crecimiento de su empresa?.
Hasta finales del siglo pasado, orgánico. A partir del 2000, con la adquisición de San Miguel, ha seguido una estrategia de crecimiento inorgánico mediante adquisiciones de pequeñas y medianas empresas, tanto cerveceras (Alhambra) como no cerveceras (Solán de Cabras), diversificando riesgos y ampliando el portfolio de productos (Solán de Cabras, Bio Solan).
- ¿Cuáles son los factores más importantes a la hora de decidir aumentar el tamaño de la filial o adquirir una empresa?.
Hay distintos factores a considerar:
 - Capacidades y activos estratégicos que nos puede aportar la nueva empresa: ejemplo, capacidad fabril, licencias para operar, marcas, talento, acceso o distribución.
 - Importancia de ganar escala rápidamente para competir en el mercado.
 - Coste total y nivel de riesgo de las dos alternativas.
 - Disponibilidad de alternativas atractivas de adquisición.
- Si se decantan por una estrategia de crecimiento inorgánico, ¿F&A o IJV?. *F&A de pequeñas empresas con potencial, aunque se esté llevando a cabo la IJV Arian en la India.*
- ¿De qué depende un mayor rendimiento de la IJV?. *Complementariedad de recursos. ¿Qué papel juega la complementariedad de los recursos?. Muy importante la generación de sinergias (productivas, financieras y comerciales.) ¿Es el consenso sobre la cultura operativa, la estrategia y la política empresarial el factor clave para la obtención de rendimientos mayores?. Es muy importante, deben compartir los mismos valores y tener una cultura empresarial muy semejante.*
- A la hora de formar una IJV, ¿prefieren la presencia de otra empresa española? *No. ¿y de otra empresa internacional con la que ya hubieran trabajado satisfactoriamente? Si. ¿Cuál es la mejor alternativa?. Una empresa con conocimiento y experiencia previa en el mercado local, sea*

empresa local o internacional (Carlsberg, empresa danesa en UK). Lo importante es que tengan una buena red de distribución.

El crecimiento de MSM ha sido siempre un pilar básico de sus respectivas estrategias antes aún de la fusión en 2000, cuando ambas empresas competían de manera individual. No obstante, el crecimiento de ambas empresas como de cualquier empresa del sector está ligada al crecimiento del consumo, y en este caso el crecimiento se ha dado con mayor evidencia desde la década de los ochenta, con el auge del consumo de cerveza. El crecimiento de Mahou ha sido posible además de por el incremento del consumo de cerveza y por una magnífica estrategia de gestión de marca, por la modernización tecnológica y mejora de la estrategia comercial. Prueba de ello fue la apertura de la fábrica de Alovera (Guadalajara), una de las más modernas de Europa y la segunda en el mantenimiento de una sola marca. Tras la fusión de ambas empresas, la capacidad productiva se vio aumentada gracias a la posesión conjunta de siete fábricas en el territorio nacional, generando cada vez más sinergias productivas y economías de escala, que se han aprovechado por el incremento de las ventas tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Este crecimiento ha tenido un punto de inflexión que puede impulsar a un mayor crecimiento de MSM a largo plazo, con la adquisición del primer centro productivo en el exterior, en India, gracias a la *International Joint Venture* realizada con una empresa familiar local, poniendo la primera piedra de futuras nuevas aperturas de instalaciones productivas fuera de las fronteras nacionales.

13. Secuencia temporal del proceso de internacionalización

Ilustración 79. Anexo III. 18. Proceso de internacionalización secuencial de MSM



Fuente: Elaboración propia adaptado de Root (1987)

14. Estrategias de convivencia internacional

- **¿Con qué tipo de empresas afrontan su proceso de internacionalización?. Con empresas pequeñas conocedoras del mercado local, sobre el cual poder tener el poder de negociación. Caso de JV: grandes empresas, con cuota de mercado nacional. Pero en toda alianza o acuerdo comercial se rige la relación por el Win to Win.**
- **¿Utilizan acuerdos de cooperación?. Si. ¿En qué materia?. Distribución comercial y servicio de postventa.**
- **¿Qué modalidad de alianza empresarial utilizan en mayor medida?. Acuerdos de distribución. ¿Por qué?. Gracias a su poder de marca, obtiene buenos márgenes, con socios de confianza, y nos les hace invertir mediante IDE.**
- **¿Qué factores son los más importantes a la hora de internalizar una actividad o externalizarla?.**
 - *¿Es una actividad estratégica para competir en el mercado con éxito?.*
 - *Coste total: costes operativos, inversiones, etc.*
 - *Impacto en flexibilidad de externalizar y su importancia para el negocio.*
 - *Impacto en nuestra organización.*
- **¿Cuáles son los factores más influyentes a la hora de subcontratar una actividad y no realizar una estrategia tipo “offshoring”?. Poco relevante en nuestra industria.**
- **¿Qué actividades de la cadena de valor son las más afectadas por la externalización?. Comercialización.**
- **¿Existen acuerdos horizontales con competidores?. Si, existen acuerdos comerciales. ¿Qué tipo de ventaja consiguen?. Vender productos de las marcas del Grupo en aquellos lugares con más demanda.**
- **¿Existen acuerdos verticales en su empresa con proveedores y/o clientes?. Trabajamos con contratos comerciales a largo plazo con los principales proveedores de materias primas, envases y embalajes. Tenemos una participación minoritaria por razones de distinta índole en dos proveedores de materias primas (Maltería y Cooperativa de lúpulos), siendo a su vez clientes no exclusivos de ambos proveedores. Con nuestros clientes no tenemos acuerdos verticales, sino que trabajamos con relaciones comerciales estándares sin ninguna exclusividad.**
- **¿Qué poder de negociación tiene su empresa respecto a sus proveedores y/o clientes?. Poder de negociación alto.**

15. Estrategia corporativa

- **¿Qué unidades de negocios se encuentran internacionalizadas?. Las cerveceras Mahou y San Miguel, y el agua por medio de Solán de Cabras.**
- **¿Qué productos de su portfolio son los más internacionalizados?. Mahou, Mahou Clásica, San Miguel (en el segmento World Lager) y San Miguel Fresca. ¿En qué localizaciones?. Las cervezas**

Mahou en Europa (con la excepción de San Miguel en el Reino Unido), Latinoamérica y Norteamérica, mientras que San Miguel en la zona asiática-pacífica.

- **¿Existe una relación entre el tipo de producto y el lugar donde se comercializa?. Si. Cada producto se comercializa dependiendo del éxito. El éxito depende de la aceptación del producto en cada país, ya que cada país (y sus consumidores) tiene un gusto y preferencias en particular.**
- **¿Qué tipo de diversificación realiza su empresa?. Tanto geográfica como de producto. A nivel país, diversificación basada en la buena aceptación del estilo de vida español, arropado cada vez más por la gastronomía. Existe una mayor penetración de mercado en aquellos países que tienen más estima al estilo de vida y al carácter de los españoles, como en Reino Unido o Guinea Ecuatorial, y al contrario, muy poca, en países como Francia. Además de ello, existe una diversificación en productos, que va más allá de las marcas Mahou y San Miguel y de los productos cerveceros. A nivel cervecero, diversificación con derechos de comercialización de cada vez un mayor número de marcas extranjeras en España. Pero MSM va más allá, y en concordancia con un estilo de vida saludable, ha incorporado nuevos productos a su portfolio de productos que van en esa línea. En 2011 se adquirió Solán de Cabras y la comercialización de los cafés, infusiones y edulcorantes de D.E. Master Blenders en hostelería.**
- **¿Cuál es la amplitud de la gama internacional de productos?. En 2009, MSM alcanzó un acuerdo con Carlsberg por el que ésta distribuye y comercializa San Miguel en Reino Unido mientras que Mahou San Miguel hace lo propio con Grimbergen y Tetley's en España. En 2010, firmó nuevos acuerdos: con Carlsberg UK para distribuir Mahou en Reino Unido, con Molson – Coores para distribuir Carling en nuestro país y con Warsteiner, para comercializar sus cervezas en España, Portugal y Andorra. San Miguel Fresca ha sido el primer lanzamiento de MSM en exclusiva para un mercado internacional y variedades específicas para ciertos mercados.**
- **¿Qué sinergias se pueden explotar a nivel internacional?. Sinergias comerciales (por medio de los acuerdos comerciales), así como sinergias organizativas, (por medio de las IJV).**
- **Matriz BCS:**

Ilustración 80.Anexo III.19. Matriz Boston Consulting Group de MSM



Fuente: Elaboración propia

La estrategia corporativa de MSM tiene tres líneas claras: el crecimiento (orgánico e inorgánico), la internacionalización y la diversificación. La estrategia de crecimiento de MSM ha sido principalmente orgánica, con aumento de la capacidad de la empresa mediante inversiones en nuevas plantas en territorio nacional, hasta que se llevó a cabo la fusión con la compañía San Miguel, aumentando de forma exponencial la capacidad productiva, comercial y logística, llevando a cabo su primera acción de crecimiento inorgánico. No fue hasta el año 2012, con la adquisición del 50% de la compañía india Arian Breweries & Distilleries, copropiedad de la IJV con un grupo familiar local, realizan su primera IJV abriendo una fábrica de cerveza situada en Bhiwadi (en el estado de Rajasthan), cuando crea su primer centro de producción fuera de Europa, sumando a la plantilla un centenar de empleados más. La estrategia de internacionalización, como dice su Director General, es parte del ADN del MSM. Con la integración de San Miguel y la formación del nuevo MSM (año 2000), Mahou se hizo con todos los negocios internacionales de la otra empresa, que inició su internacionalización en la década de los sesenta, siendo ella una unidad estratégica de su homónima empresa filipina fundada en el siglo XIX, establecida en España en los primeros años del siglo pasado. Esa cultura y proactividad internacional está impregnada actualmente en todo el grupo.

El auge imparable de MSM como empresa multinacional se encuentra cimentado también en la explotación de las economías de escala por el lado de la tecnología y por el crecimiento de la demanda de sus productos a escala mundial. Dicha importancia es tal que en el año 2010 se creó una BU específica para la gestión de los negocios internacionales del MSM. La estrategia de diversificación de MSM ha ido de la mano con sus procesos de innovación. Por ello, además de reforzar la estrategia comercial y buscar sinergias, el Grupo ha apostado por el lanzamiento de nuevos productos haciéndolos más atractivos con la integración de nuevos formatos para intentar reactivar la demanda de sus diferentes productos en el mercado doméstico. Esta estrategia ha sido reforzada en 2011 con la compra de Solán de Cabras, el refresco Bisolán, los zumos de Solán de Cabras y fruta Esencial, además de las alianzas con empresas del sector y otras de sectores afines con el objetivo de maximizar los recursos del canal de distribución.

16. Análisis de la internacionalización de la cadena de valor

- **¿Qué actividades de la cadena de valor se localizan fuera de España?. Comercialización y marketing.**
- **¿Es factible una visión global de la cadena de valor en su empresa?. No, en el sector cervecero no.**
- **¿Existen áreas internacionales donde se localicen actividades concretas de la cadena de valor?. Si, la mejor manera a nivel global de internacionalizar la cadena de valor es por medio de la creación de un cluster, creando una cadena de valor ligado al cluster.**
- **¿Se mantiene un mismo modelo de localización para cada país?. Si. ¿Qué factores son los más decisivos?. Restricciones gubernamentales.**

- ¿Cuál es su ventaja competitiva internacional?. Marca, imagen corporativa y ser embajador de la marca España.
- ¿Cuál es su estrategia genérica, diferenciación o costes?. Diferenciación.
- ¿Qué grado de cada parte de la cadena de valor se haya localizado a nivel internacional?:

Tabla 75. Anexo III.20. Grado de internacionalización de la cadena de valor de MSM

| | Nulo | Bajo | Medio | Alto | Muy alto |
|-------------------|------|------|-------|------|----------|
| Recursos humanos | X | | | | |
| Finanzas | X | | | | |
| Diseño/Ingeniería | | X | | | |
| Compras | | X | | | |
| Producción | | X | | | |
| Marketing | | | X | | |
| Ventas | | | | | X |
| Logística | | | | | X |
| I+D+i | | X | | | |
| Postventa | | | | | X |

Fuente: Elaboración propia

Una vez consolidado el liderazgo en el mercado español, Mahou empezó a exportar (1930) su cerveza hacia todo el mundo, suponiendo en la actualidad el 75% de toda la producción que tiene lugar en sus fábricas en España. Este proceso de internacionalización se ha llevado por medio de exportaciones en su gran mayoría, a través de acuerdos comerciales recíprocos y alianzas en materia de marketing y comercialización con agentes en el país receptor de la cerveza Mahou y con alianzas con otros competidores. Durante su historia, ha abierto una filial comercial en Italia y dos factorías en Europa, una de ellas situada en Alemania y otra en el Reino Unido. El gran paso hacia un proceso de internacionalización global lo dio en el año 2000, tras fusionarse con la empresa española de origen filipino San Miguel, consiguiendo grandes sinergias productivas y comerciales, y ganando presencia en países aún no explorados, como los países del área asiática-pacífica.

Hasta la fusión, Mahou tenía presencia exportadora principal en algunos países europeos y sudamericanos, presencia que con el paso de la década fue consolidando en países como Francia, Alemania, Polonia, República Checa, Argentina y Colombia. La internacionalización de Mahou no era muy grande, por lo que optó por la fusión con San Miguel, aprovechándose del proceso de internacionalización de dicha compañía para posicionarse en aquellos mercados donde ésta tenía presencia desde hace años. San Miguel tenía presencia en el Sudeste Asiático, China, Australia, África mediterránea (Marruecos, Argelia, Libia), Europa (Italia, Grecia, Malta, Israel, Reino Unido, Irlanda, Alemania, Dinamarca, Finlandia, Estonia, Suecia y Noruega). Durante la primera década del presente siglo, San Miguel amplía su presencia internacional en África (Ghana, Guinea Ecuatorial y El Congo) y en los países europeos en los que estaba establecido anteriormente, mientras que Mahou se adentra en los mercados norteamericanos (Estados Unidos y México) en 2006.

Ilustración 81. Anexo III.21. Presencia internacional de MSM



Fuente: Página corporativa de MSM (2014)

En 2010, tras el estancamiento de la demanda nacional provocada por la crisis, MSM decide hacer una reorganización de sus negocios internacionales y darle más importancia a la internacionalización del grupo, con el crecimiento orgánico de una nueva área funcional: la Unidad de Negocio Internacional, dirigida por el Sr. Jonathan Stordy, con gran experiencia internacional y en productos de consumo. Desde la creación de esta unidad de negocio, MSM crece en exportaciones totales, consolidando y aumentando su presencia en países como EE.UU. y México (2011), ampliando su portfolio de productos con la adquisición de Solán de Cabras (2011), empresa con presencia internacional en varios países (Ghana, Marruecos, Guinea Ecuatorial, Argelia o Congo) y con planes de expansión hacia Asia (China en 2014 de la mano del Real Madrid C.F.). Una estrategia bajo la cual ha penetrado en diversos países (EE.UU., México, Chile, Colombia, Portugal e Italia) desde 2009 y que la Unidad de Negocio Internacional ha potenciado hasta el año 2014 ha sido la alianza con el grupo de restauración Restalia, que ha comercializado la cerveza Mahou a estos países como apoyo a su proceso de internacionalización propio. En el año 2012, tiene lugar otro hito importante para MSM, la creación de la IJV y posesión del 50% de la compañía india Arian Breweries & Distilleries Ltd, para la fabricación y comercialización de los productos Mahou y de la marca local Dare Devil. Además, inicia en su complejo industrial del Reino Unido la fabricación de San Miguel Fresca, primer producto desarrollado fuera de las fronteras nacionales. En la actualidad, el proceso de internacionalización llevado a cabo desde hace más de 50 años ha supuesto que más del 11% de la facturación de MSM proceda del exterior, de los más de 50 países en los que tiene presencia. Entre esos países, destacan Reino Unido, Alemania, Portugal, Austria, Bélgica, Italia, Marruecos, Argelia, Guinea Ecuatorial, Camerún, India, China, Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Filipinas, Australia, Holanda, Albania, Canadá, Irlanda, Rumania, Israel, Puerto Rico, Líbano, Antillas Francesas, Dinamarca, Siria, Chile, Noruega, Suiza, Hungría, Uruguay, Suecia, Marruecos,

Turquía, Polonia, Estonia, Japón, Guinea Bissau, Andorra, Lituania, Malí, Francia, Finlandia, Islandia y Benín.

17. Motivos y factores de la internacionalización

- Indique su grado de conformidad con los siguientes motivos por los cuales se internacionalicen las actividades en su empresa:

Tabla 76. Anexo III.22. Motivos para la internacionalización de MSM

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|---|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Estrategia de internacionalización como modelo de crecimiento | | | | | X |
| Diversificación de mercados para reducir riesgos | | | | X | |
| Estandarización de productos y tecnologías | | | | X | |
| Seguimiento y atención del cliente internacionalizado | | X | | | |
| Atractivo del mercado exterior | | | | X | |
| Aceptar la práctica de la industria | | | | X | |
| Globalización y homogeneización de los gustos y necesidades | | | | | X |
| Reducción de las barreras comerciales | | | | | X |
| Reducción de los costes de los factores productivos | | | X | | |
| Lograr economías de escala | | | | X | |
| Ciclo de vida de los productos | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

- Indique la importancia de los siguientes factores que favorecen la internacionalización con el caso de su empresa:

Tabla 77. Anexo III.23. Factores que favorecen la internacionalización para MSM

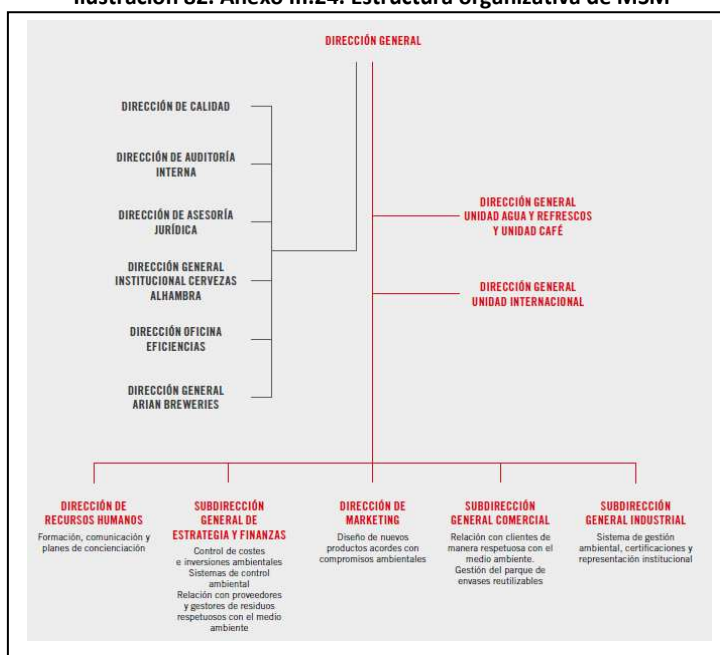
| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Experiencia internacional previa acumulada | | | | X | |
| Grado de conocimiento del sector | | | | X | |
| Experiencia internacional de los directivos | | | | X | |
| Vocación internacional del fundador | | | | | X |
| Uso de la red social de negocios | | | | | X |
| Uso de los excedentes financieros | | | X | | |
| Estancamiento de la demanda nacional | | | | | X |

Fuente: Elaboración propia

18. Análisis de la estructura organizativa de la empresa

- ¿Cuál es la estructura organizativa de su empresa?. *La estructura organizativa es funcional.*
- ¿Pueden darse cuenta fácilmente de las eficiencias/ineficiencias?. *Si. ¿A qué son debidas?. Ineficiencia de ajustes.*
- ¿Cuál es la mejor estrategia para optimizar los recursos y la gestión de cada eslabón de la cadena de valor a nivel internacional?. *Estrategia global.*
- ¿Cómo se transfieren los recursos y activos entre las diferentes unidades de negocio situadas en distintas localizaciones mundiales?. *Tras la fusión con San Miguel, transnacional.*

Ilustración 82. Anexo III.24. Estructura organizativa de MSM



Fuente: Página corporativa de MSM (2014)

Ilustración 83. Anexo III.25. Estructura divisional de MSM



Fuente: Página corporativa de MSM (2014)

De la estructura organizativa de MSM destacan dos de sus áreas, las cuales tienen una cierta independencia debido o bien a la importancia de la misma (caso de la Unidad de Negocios Internacional) o bien al tipo de producto que aglomera (caso de la Unidad de Agua y Refrescos y la Unidad Café) diferentes al producto tradicional y *core* de MSM: la cerveza. Como puede verse en la Ilustración 72, la estructura organizativa responde a las diferentes funciones empresariales que tienen lugar en MSM, encabezando dicha estructura la Dirección General. Además de ello, como puede verse en la Ilustración 83, esas funciones encajarían de forma matricial con las divisiones de productos que tiene Mahou San Miguel. Esta estructura tiene como objetivo dar una mayor agilidad a las decisiones empresariales, clave en la diversificación e internacionalización de MSM. Como en toda organización, el papel de las personas es clave y no es menos en el presente caso que estamos estudiando. Uno de los objetivos de los RRHH de MSM es dotar a la compañía de una estructura organizativa que le permita afrontar los retos descritos antes: la diversificación y la internacionalización.

19. Estrategias de control y reporting

- **¿Dónde se toman las decisiones estratégicas y de ejecución de planes en su empresa?** *En HQ. ¿Qué tipo de estrategia usan: internacional, multidoméstica, global o transnacional?* *Global (ver slogan). ¿Influye la experiencia internacional a la hora de dotar de mayor autonomía a la unidad de negocio situada en el exterior?* *Si.*
- **¿Se establecen en su empresa procesos de formalización, socialización y control? ¿Qué papel desempeña el expatriado en cada uno de ellos?** *El expatriado es un agente de socialización muy importante para transmitir la cultura y los valores de la compañía en la nueva organización. Por otra parte, puede ser un agente de control y puede aportar la confianza a la compañía sobre la gestión del negocio en la filial en una primera fase. Conforme los directivos locales se integran en la compañía y ésta madura en su internacionalización, esta función de “agente de control” irá perdiendo peso.*
- **¿Cuál es su prioridad, directivos locales o expatriados?** *Un balance de ambos. En funciones comerciales, apostamos en general por directivos locales. En funciones financieras, expatriados de la compañía. En todo caso, hay que tener en cuenta que el acceso a directivos locales con experiencia y de confianza varía mucho por país. Ejemplo: Europa o USA frente a mercados emergentes en Asia, Oriente Medio o África.*
- **¿Una mayor experiencia internacional previa del expatriado afecta positivamente a los resultados de la inversión? ¿En qué tipo de inversión concretamente?** *Creemos que sí afecta de forma relevante. Su capacidad de adaptarse a un nuevo mercado puede ser mucho más acelerada cuando tiene experiencia previa trabajando con otras culturas y en entornos de mercado y organización distintos. A nuestro entender, la importancia es mayor gestionando la relación con otros socios en IJV y en inversiones greenfield investment, por la complejidad y el tamaño de la oportunidad, más importancia es contar con expatriados experimentados.*

- **¿Cómo se controlan las actividades internacionales? ¿Qué técnicas de reporting y controlling lleva a cabo su empresa? ¿Qué papel tiene el expatriado en la ejecución de estas tareas de control y reporting?. En nuestras inversiones internacionales, buscamos que el puesto de Director Financiero o Controller sea un expatriado proveniente de la compañía y conocedor de sus procesos de reporting y control. Las técnicas de reporting y control son las mismas que llevamos a cabo con los distintos negocios de la compañía, variando la frecuencia y método de consolidación según el nivel de participación que tengamos (de control, minoritaria).**
- **A medida que aumenta la distancia cultural entre España y el país receptor de la inversión, crece la importancia del expatriado en:**

Tabla 78. Anexo III.26. Importancia del expatriado para MSM

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|-----------------------|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Filial | | | | | X |
| Offshoring | | | | X | |
| Greenfield Investment | | | | | X |
| IJV | | | | | X |
| F&A | | | | | X |

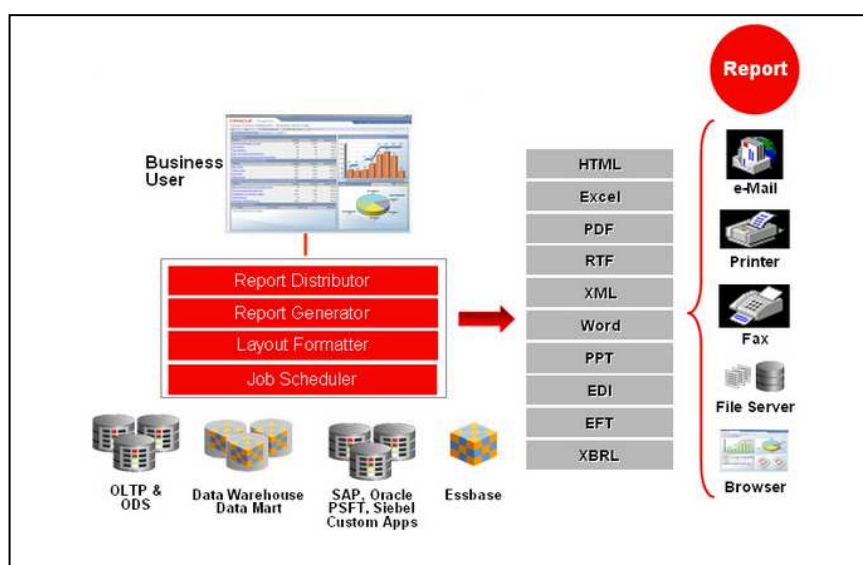
Fuente: Elaboración propia

La gestión, control y reporting de las actividades de MSM se basan en la solución de *Business Intelligence* (BI) de Hyperion, que desde el año 2000 ha permitido asegurar el éxito de la fusión y ha aumentado la competitividad de la organización. La integración de los procesos y las redes de información procedentes de Mahou y San Miguel se realizó bajo los sistemas de BI de Hyperion, líder mundial en soluciones de *Business Performance Management*. Gracias a los sistemas de ayuda a la toma de decisiones y de reporting, implantados por Decisionnel, *partner* estratégico de Hyperion, MSM está aprovechando todas las sinergias creadas entre ambas compañías y genera importantes ventajas en un sector muy activo. La solución de Hyperion permite al staff directivo de MSM compartir toda la información del negocio y analizar los factores críticos de éxito. Hyperion (herramienta que San Miguel estaba utilizando desde 1997) permite el acceso a todos los directivos a única base de datos centralizada con la instalación de su plataforma analítica, Hyperion Essbase. Dicha plataforma proporciona acceso a los datos financieros y ejecutivos de la empresa a los diferentes directivos de MSM utilizando un portal de información que personaliza los datos visionados según las necesidades de cada usuario. De esta forma, tanto el staff directivo como el operativo pueden acceder a una misma base de datos integrada que les permite obtener una visión global sobre la situación real de aspectos financieros, comerciales y de mercado para adoptar las decisiones adecuadas.

Mariano Navarro, antiguo Director de Control de Gestión y actual Subdirector de Estrategia y Finanzas, afirmó que “la integración suponía un proceso crítico para la formación de MSM, durante el que no podíamos permitirnos una visión fragmentada ni diferentes fuentes de información para cada

departamento. Puesto que la plataforma analítica de Hyperion había funcionado perfectamente en el caso de San Miguel, optamos por utilizarla para centralizar los datos, ampliándola con nuevas funcionalidades que permitieran una gestión óptima”. La solución Hyperion Essbase proporciona a MSM, entre otras ventajas, navegación multidimensional, intuitiva y con unos tiempos de respuesta rápidos y consistentes en entornos cliente-servidor y con bases de datos centralizadas, compatibles con la utilización a través de un entorno Web. Los ámbitos de aplicación de la solución son: (1) control de la gestión comercial, (2) control de la gestión industrial, (3) control presupuestario, (4) ABC/ABM (costes basados en actividades/gestión basada en actividades), (5) informes y consolidación, (6) tesorería, (7) Análisis de las ventas, (8) control de los equipos de ventas, y (9) logística.

Ilustración 84. Anexo III.27. Generación de informes mediante Hyperion Essbase



Fuente: Oracle (2014)

Otro aspecto relevante de la gestión se apoya en la actividad del Departamento de Auditoría Interna, órgano de aseguramiento y consulta concebido para proteger, dar valor y mejorar las operaciones de la compañía. Ayuda por tanto, a cumplir los objetivos finales a través de la evaluación y la mejora de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno. Anualmente, el Grupo MSM elabora un mapa de riesgos posibles asociados a los diferentes procesos del negocio que le permite adecuar sus procedimientos de control para que queden integrados en el sistema de gestión global. Una vez identificados los riesgos, se ha realizado la valoración de su criticidad según la siguiente ponderación:

- Estratégicos
- Operacionales
- Financieros
- Normativos

Referencias y direcciones electrónicas

Fominaya Montes, C.F. Y de Urbina Criado, M.O. (2012). "La formación como elemento clave en el caso de una fusión. Mahou y San Miguel". Editorial Pearson, Casos Prácticos, pp. 1-5.

Declaración Medio Ambiental de Mahou San Miguel

Memoria de Sostenibilidad 2012 de Mahou San Miguel

Dossier Prensa de 2013 de Mahou San Miguel

Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España, Cerveceros de España y Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Mejores Marcas Españolas 2013, Interbrand

http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/sobre_nosotros/sobre-nosotros.html

http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/nuestras_marcas/para-bienestar.html

http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/nuestras_marcas/para-compartir.html

http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/nuestras_marcas/para-momentos-especiales.html

http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/nuestras_marcas/para-refrescarme.html

http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/sala_de_prensa/notas-de-prensa.asp

<http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2013/04/18/1017850/ranking-paises-consumen-ms-cerveza.html>

http://www.amerc.es/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=342&Itemid=71

<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-grupo-mahou-san-miguel-basa-crecimiento-internacionalizacion-rentable-20130604140031.html>

<http://www.expansion.com/2012/07/26/directivos/1374859037.html>

<http://www.feb.es/noticiadesarrollo.aspx?idnoticia=45288>

<http://www.expansion.com/2012/04/27/empresas/distribucion/1335543515.html>

<http://www.africainfomarket.org/item/16180-mahou-san-miguel-se-refuerza-en-africa-con-la-entrada-de-su-cinco-estrellas-en-camerun>

Anexo IV

CASO DE ESTUDIO 3

FAES FARMA



DOCTORADO EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

En el presente documento, se expone que D. Alberto Montero, Director de área de exportación del Grupo Faes Farma, con DNI 53139428 G, da fe que ha realizado de manera online y entregado a fecha de 27/02/2015 el cuestionario que D. David de Matías Batalla con DNI 09046081C, doctorando en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Alcalá, le proporcionó anteriormente. Además declara que la información contenida en el caso de estudio realizado sobre su empresa, gracias tanto a la entrevista virtual como a la posterior investigación del propio interesado y otra documentación aportada por la empresa, es verídica y pone realmente de manifiesto las características de la empresa y de su proceso de internacionalización.

Sin más, los interesados rubrican tal colaboración, agradeciendo D. David de Matías Batalla el interés, apoyo, la dedicación y el tiempo proporcionado por la empresa en su conjunto....

Madrid a 22 de octubre de 2015-10-21

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "de Matías Batalla".

Fdo D. David de Matías Batalla

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Alberto Montero".

Fdo D. Alberto Montero

1. Presentación de Faes Farma

El grupo Faes Farma es una compañía española que cotiza en la Bolsa de Madrid, con presencia corporativa en España (4ª compañía nacional) y Portugal (3ª compañía en ese país). La empresa nació en Bilbao (España) en 1933 con los Laboratorios Faes, dedicados a la síntesis y elaboración de productos químicos, desarrollando su actividad con el objetivo de encontrar la máxima calidad farmacológica de sus productos, lo que se traduce en soluciones eficaces para los pacientes. La actividad de Faes Farma se concentra en la investigación, fabricación y comercialización de medicamentos de prescripción, productos OTC y principios activos. Actualmente, da trabajo a más de 800 empleados en Europa, a los que se les deben sumar los equipos de promoción internacionales. Faes Farma comercializa una amplia gama de productos en distintas áreas terapéuticas, siendo las principales la respiratoria (alergia), SNC, aparato digestivo, sistema cardiovascular y aparato locomotor. Su equipo de promoción (visita médica) supone el 50% de la plantilla y visita de forma regular a especialistas de Digestivo, Respiratorio, Cirugía, Vascular, ORL, Alergología, Ginecología, Reumatología, Traumatología, Neurología y Psiquiatría. El Grupo tiene dos plantas de fabricación (Bilbao -11.452m²-y Lisboa -8.572m²) estando ambas acreditadas para la fabricación de productos terapéuticos de acuerdo a GMPS. La compañía fabrica productos comprimidos, cápsulas, cremas, supositorios, viales, gotas y jarabes. En la planta de Bilbao se fabrica todo tipo de formas farmacéuticas, excepto inyectables y tópicos, mientras que en la planta de Lisboa se fabrican todo tipo de formas farmacéuticas, incluyendo inyectables y tópicos.

La investigación para la obtención de nuevas moléculas con actividad terapéutica es una de las líneas estratégicas de Faes Farma. Muestra de ello es que destina más de un 10% de las ventas a la investigación de nuevas moléculas de utilidad terapéutica. Con una inversión de 27 millones de euros en 2010, la inversión acumulada en los últimos diez años en I+D+i alcanza los 150 millones de euros. El centro de I+D+i (2.250m²) se encuentra en Bilbao y cuenta con un equipo de investigación altamente cualificado de casi 100 profesionales. Para apoyar su actividad de I+D+i, Faes Farma ha establecido acuerdos de colaboración con varias universidades, centros tecnológicos e instituciones públicas y privadas. Los campos de investigación principales son Alergia, Osteoporosis, SNC, Cáncer e Inmunomodulación.

2. Historia, evolución y hechos relevantes

El Grupo Faes Farma nació en 1933 en Bilbao con Laboratorios Faes, dedicado a la síntesis y elaboración de productos químicos. Actualmente, el grupo Faes Farma es una compañía española que cotiza en la Bolsa de Madrid, con presencia corporativa en España (4ª compañía nacional) y Portugal (3ª compañía en ese país), contando con 2 filiales y otras 3 oficinas comerciales en el mundo, estando presente en más de 60 países y empleando a más de 800 personas. El Grupo tiene dos plantas de fabricación (Bilbao 11.452m² y Lisboa 8.572m²) estando ambas acreditadas para la fabricación de productos terapéuticos de acuerdo a GMPS. La compañía fabrica productos comprimidos, cápsulas, cremas, supositorios, viales, gotas y jarabes. En la planta de Bilbao se fabrica todo tipo de formas farmacéuticas, excepto inyectables

y tópicos, mientras que en la planta de Lisboa se fabrican todo tipo de formas farmacéuticas. Su línea estratégica de investigación para la obtención de nuevas moléculas con actividad terapéutica es una de las líneas estratégicas más importantes de Faes Fasma, muestra de ello es que Faes Farma destina más de un 10% de las ventas a la investigación de nuevas moléculas de utilidad terapéutica. Con una inversión de 27 millones de euros en 2010, la inversión acumulada en los últimos diez años en I+D+i alcanza los 150 millones de euros.

La expansión de Faes se inició con la incorporación en 1943 de los Laboratorios Vitoria de Lisboa y cuarenta años más tarde, con la incorporación del Laboratorio farmacéutico Iquinosa y del Laboratorio dermofarmacéutico Lazlo Internacional, ambos situados en Madrid. En las décadas de los 80 y los 90, la cartera de productos del Grupo se reforzó con especialidades de investigación propia como Dynamogén, Diosmisil, Pruina y Venosmil; y con interesantes productos licenciados y con productos adquiridos a otras compañías como Hidroferol, Ferroprotina o Sasulén. En 2005 y 2007, el Grupo Faes Farma adquirió la unidad de atención primaria de Ipsen y la compañía Ingaso, especializada en nutrición y salud animal de las primeras edades. De esta forma, quedó consolidado el núcleo del grupo farmacéutico actual (Grupo Faes Farma). En los últimos 20 años, Faes Farma ha sido el socio elegido de grandes empresas como Sanofi-Aventis, GSK, Lilly, Merck Sereno y Novartis, llevando a cabo acuerdos de licencia y comercialización. Desde su creación, Faes Farma desarrolla su actividad con el objetivo de encontrar la máxima calidad farmacológica de sus productos, lo que se traduce en soluciones eficaces para los pacientes. A lo largo de los más de ochenta años de historia de la empresa, han tenido lugar muchos acontecimientos y hechos relevantes, entre los cuales destacan los siguientes:

Tabla 79. Anexo IV.1. Historia de Faes Farma

| |
|---|
| 1933 <i>Fundación de Faes por el Doctor Fernández de Valderrama</i> |
| 1940 <i>Faes empieza a cotizar en el mercados de capitales (Bolsa) de Madrid</i> |
| 1943 <i>Adquisición de los Laboratorios Vitoria en Portugal (Lisboa)</i> |
| 1980 <i>Adquisición de los Laboratorios Iquinosa en Madrid</i> |
| 1980 <i>Adquisición de los Laboratorios Lazlo (OTC)</i> |
| 2005 <i>Adquisición de Lasa (División GP de Ipsen)</i> |
| 2007 <i>Adquisición de Ingaso Farm (salud animal)</i> |
| 2009 <i>Establecimiento de oficinas en Chile y Colombia</i> |
| 2010 <i>Aprobación por parte de la UE para la comercialización de la Bilastina</i> |
| 2011 <i>Establecimiento de oficinas en Ecuador</i> |
| 2013 <i>Joint Venture en México</i> |

Fuente: Elaboración propia

3. Perfil básico empresarial

Tabla 80. Anexo IV.2. Perfil estratégico Faes Farma

| | |
|--|---|
| Actividad de la empresa | Producción farmacéutica |
| Sector (Código CNAE) | 21.20 Fabricación de especialidades farmacéuticas |
| Año fundación de la empresa | 1933 |
| Tipo de sociedad | Sociedad Anónima |
| Localización sede central | Leioa, Vizcaya |
| Participación societaria | El grupo Faes Farma cuenta con tres empresas: Faes Farma (España), Laboratorios Vitoria (Portugal) e Ingaso Farm (España, nutrición animal) y con tres filiales en el extranjero: Faes Farma Chile, Faes Farma Ecuador y Faes Farma Colombia. Además posee el 50% de la empresa MIT Farma (México), IJV conjunta con Lab. Senosiain |
| Ratio de endeudamiento | 2010: 37,4% 2011: 35,4% 2012: 27,9% 2013: 18,5% |
| Gastos en I+D+i | En 2012: 11,6 millones € (6,5% facturación consolidada) Período 2006-2013: 136 millones de € |
| Nivel de formación empleados | Alta, personas licenciadas y con cursos de formación |
| Facturación anual (millones de euros) | 2010: 149 2011: 190 2012: 176 2013: 198 |
| Experiencia internacional dirección y propiedad de la empresa | Alta |
| Activos internacionales/nacionales | En España la empresa cuenta con el centro productivo de Leioa, Vizcaya, sede central del grupo y la fábrica y oficinas de Ingaso Farm en Lanciego, Álava. En Portugal el centro productivo y oficinas de Amadora, Lisboa |
| Empleados internacionales/nacionales | 171 / 850 (aproximadamente) |
| Procedencia empleados (expatriados o no) | En cada país personal local |
| Facturación internacional | 41,6 millones de Euros (2013) |
| Año inicio actividad exportadora | 1998 |
| Año primera inversión directa en el exterior | 1943: Adquisición de Lab. Vitoria (Portugal); 2009 (constitución Faes Chile) |
| Secuencia estrategia internacional | Licencia-acuerdos de distribución y promoción-filial-IJV |
| Tipo de IDE más utilizada | Hasta ahora era la constitución de filiales. Como proyecto futuro estamos desarrollando y fomentando la creación de empresas conjuntas (IJV) con socios locales |
| Número de filiales | Tres: Ecuador, Colombia y Chile |
| Número de alianzas internacionales | IJV conjuntamente con Lab. Senosiain (primer laboratorio de capital mexicano). Numerosos acuerdos de licencia con empresas multinacionales para países de todo el mundo (Pfizer, GSK, Menarini, Takeda, Taiho) |
| Áreas geográficas con presencia | Latinoamérica, África francesa, Oriente Medio, Europa del Este, Sudeste asiático |
| Países con actividades creadoras de valor añadido | España, Portugal, Colombia, Chile, Venezuela y México |
| Cuotas más relevantes | Bilastina: España: 23,6%; Francia: 13,8%; Portugal: 19,5% Brasil: 9% |
| Amplitud gama internacional de productos | Adjunto la tabla con nuestros productos de exportación como referencia |
| Estructura de la empresa multinacional | Estructura matricial: producto-función |
| Toma de decisiones a nivel internacional | El departamento internacional depende del Director Internacional, por debajo de él se sitúa el Gerente de Exportación y de él dependen los Area Managers responsables de cada área geográfica: LATAM, África-MENA, ROW |
| Gestión de activos a nivel internacional/global | Estrategia multidoméstica |
| Experiencia internacional de los expatriados | No tenemos o hemos tenido trabajadores expatriados |
| Grado de satisfacción de la estrategia internacional | Muy satisfactorio |

Fuente: Elaboración propia

4. Misión, visión, valores empresariales

La misión del Grupo Faes Farma es la investigar, producir y comercializar productos farmacéuticos y materias primas con el objetivo de encontrar la máxima calidad farmacológica de sus productos, lo que se traduce en soluciones eficaces para los pacientes. Su objetivo primordial es mejorar el nivel de la salud a través de medicamentos de avanzada, propios o licenciados internacionalmente, así como dar apoyo ético-científico al cuerpo médico y farmacéutico e información efectiva a los usuarios finales. El Grupo Faes Farma está orientado hacia la obtención de logros rentables que garantizan no solo su estabilidad y crecimiento, sino un adecuado retorno financiero para sus accionistas y una retribución justa, motivadora y competitiva a sus trabajadores, según su filosofía comprometida con el bienestar y la capacitación del recurso humano, cimiento del éxito de la organización.

Por su parte, la visión del Grupo es ser identificado como un grupo de empresas líder en la industria farmacéutica por medio de un crecimiento progresivo y sobresaliente en el mercado ético y OTC y ser contribuyente a los logros de rentabilidad necesarios para su crecimiento.

Tabla 81. Anexo IV. 3. Perfil corporativo de Faes Farma

| | |
|---|--|
| Estrategia principal | Estrategia de crecimiento bajo licencias fuera de España |
| Claves empresariales | I+D+i, patentes y gran red de acuerdo comerciales con competidoras punteras |
| Modelo de gestión | Estrategia internacional principalmente con un fuerte desarrollo de la estrategia multidoméstica a nivel marketing/comercial |
| Actitud ante la distancia cultural | Recelosa ante IDE, exportación y acuerdos comerciales para vender en esos mercados |
| Experiencia internacional directivos | Media alta |
| Objetivos de la internacionalización | Diversificación de ingresos y consolidación del crecimiento empresarial |
| Motivos de la internacionalización | Creer en capacidad productiva, diversificar, vocación de la alta dirección |
| Motivos de exportación | Rentabilidad financiera, saturación mercado nacional |
| Motivos de inversiones directas | Crecimiento empresarial, control del marketing y comercialización |
| Tiempo necesario para que la IDE sea rentable | Corto plazo, margen del 20% |
| Grado de satisfacción estrategia internacional | Muy alto |

Fuente: Elaboración propia

Integridad es el principio que predomina en la organización, en las relaciones con los médicos, negociaciones con nuestros clientes y proveedores y, sobre todo, en el trato con nuestros trabajadores. Faes Farma cree en ser justos, en la confianza y en la comunicación abierta, guiados por el principio de que los médicos y sus pacientes reciban los mayores beneficios de nuestro esfuerzo como grupo de empresas farmacéuticas. A través de este principio se logra tener médicos y pacientes satisfechos, así como trabajadores comprometidos y toda una organización que se gerencia en una sola dirección

5. Análisis de la cadena de valor

Como se ha comentado anteriormente, la actividad de Faes Farma se concentra en la investigación, fabricación y comercialización de medicamentos de prescripción, productos OTC y principios activos, mientras que las actividades de aprovisionamiento, logística y distribución las externaliza a terceros.

- **Identificación de la cadena de valor de la empresa**

Ilustración 85. Anexo IV.4. Cadena de valor de Faes Farma



Fuente: Elaboración propia

La investigación (donde se engloban las actividades de I+D+i) de Faes Farma consiste en obtener nuevas moléculas con actividad terapéutica, siendo una de sus líneas estratégicas. Muestra de ello es que destina más de un 10% de las ventas a la investigación de nuevas moléculas de utilidad terapéutica. Con una inversión de 27 millones de euros en 2010, la inversión acumulada en la última década en I+D+i alcanza los 150 millones de euros. El centro de I+D+i (2.250m²) se encuentra en Bilbao y cuenta con un equipo de investigación altamente cualificado de cien profesionales. Para apoyar su actividad de I+D+i, Faes Farma ha establecido acuerdos de colaboración con varias universidades, centros tecnológicos e instituciones públicas y privadas. Los principales campos de investigación son Alergia, Osteoporosis, SNC, Cáncer e Inmunomodulación. Faes Farma tiene dos plantas de fabricación (Bilbao -11.452m²-, Lisboa -8.572m²), estando ambas acreditadas para la fabricación de productos terapéuticos de acuerdo a GMPs. La compañía fabrica comprimidos, cápsulas, cremas, supositorios, viales, gotas y jarabes. En la planta de Bilbao se fabrica todo tipo de formas farmacéuticas, excepto inyectables y tópicos, mientras que la fábrica de Lisboa se dedica a la elaboración de todo tipo de formas farmacéuticas, incluido inyectables y tópicos. En lo que se refiere a la incorporación de las materias primas que incorpora en su proceso productivo, Faes Farma importa materias primas de muy diversos orígenes y procedencia, desde el Extremo Oriente (Japón, China o India) hasta América (Uruguay, Chile o Estados Unidos), pasando por Israel o Suecia. Las principales sustancias fabricadas para consumo interno son la Diosmina (utilizada como intermediario en la fabricación de Hidrosmina) y la propia Hidrosmina (ingrediente activo de la especialidad Venosmil).

Las actividades de marketing las desarrolla desde la central en España, con la característica de que cada filial tiene su propia estrategia de marketing para adaptarse al entorno local donde realizan la actividad empresarial, implementando una estrategia multidoméstica. La estructura comercial se compone de un equipo de promoción (visita médica) que supone el 50% de la plantilla total, que visita de forma regular

a especialistas de Digestivo, Respiratorio, Cirugía Vascular, ORL, Alergología, Ginecología, Reumatología, Traumatología, Neurología y Psiquiatría. Ello le permite mantener una estrecha relación con los profesionales de la Salud, tratando cada día un mejor servicio.

- **¿Cuáles son los principales recursos físicos de su empresa?**. *Los productos, las formas galénicas, las personas, las plantas de producción y la red de distribución.*
- **¿Cuáles son los principales recursos y capacidades...? (tecnológicos, comerciales, organizativos, financieros, funcionales...).** *Las personas investigadoras, la innovación, la tecnología, los financieros, la organización flexible y ágil, la marca.*
- **¿Cuál es la naturaleza y la identidad?**. *El know how.*
- **¿Cuáles son las principales características, capacidades y actitudes del equipo directivo?**. *Están altamente cualificados, conocedores del funcionamiento de la empresa y del sector, grandes profesionales, apasionados de su trabajo y buscando siempre el mejor resultado para sus accionistas y trabajadores.*
- **Grado de conocimiento del sector:** *Muy alto, tienen una experiencia de más cien años.*
- **¿Cómo son las relaciones con sus proveedores, clientes, competidores y otros posibles "socios"?**. *Excelentes, basadas en la confianza y en una relación en la que todos salimos ganando.*
- **¿Cuáles son las actividades creadoras de valor?**. *La investigación, la producción y la comercialización.*

6. Análisis de las ventajas de propiedad

- **Identificación del "core business" y de las "core competencias" de la empresa. Ventajas competitivas de la empresa en cuestión**
 - **Patentes y licencias:** En cuanto a las patentes y marcas decir que, como es corriente en el sector, las empresas más fuertes en I+D+i suelen conceder una licencia de explotación comercial de sus productos, para poder cubrir los elevados gastos de investigación. Faes Farma mantiene relaciones con las principales multinacionales farmacéuticas, siempre buscando un equilibrio que no suponga una dependencia particularizada. Actualmente, el 20% de las ventas locales de Faes Farma están sujetas a contratos de licencia.
 - **Equipo humano:** Faes Farma consta de un equipo humano multidisciplinar, en el que destacan los equipos de promoción internacionales, orientados a la promoción y distribución de productos, siempre con el compromiso de adaptar las estrategias de marketing a las diferentes normativas locales y a las necesidades particulares de la clase médica de cada país.
 - **Largo Portfolio de Productos:** Faes Farma tiene un largo portfolio de productos que incluye tanto marcas suyas como marcas de terceros laboratorios internacionales, que distribuyen sus productos bajo acuerdos de comercialización mutua.

Ilustración 86. Anexo IV.5. Portfolio de productos Faes Farma



Fuente: Elaboración propia

Faes Farma cubre una larga línea de ramas farmacéuticas y médicas con sus productos, siendo las más importantes: Alergia, Antihipertensión, Dermatología, Diabetes, Digestivo, ORL, Osteoarticular, Respiratorio, Salud de la mujer, Sistema nervioso central, Tónica, Vascular y otras especialidades. Entre sus acuerdos de colaboración bajo licencia de comercialización se encuentran la comercialización de múltiples productos de diversas multinacionales líderes, lo que hace que Faes Farma ofrezca una serie de alternativas terapéuticas que mejoran la calidad de vida de los pacientes y reducen los efectos secundarios.

- **Investigación y desarrollo:** Hidrosmina (Venosmil) es la molécula más representativa de los esfuerzos investigadores del pasado y Bilastina, nuevo antihistamínico de segunda generación no sedante comercializado en España desde 2010, como representante de la intensiva inversión en I+D+i de la última década, molécula que desde su lanzamiento a nivel local y a través de sus marcas comerciales, Bilaxten (Faes Farma), Ibis (Menarini) y Obalix (GSK), suma cerca de 3 millones de unidades vendidas.
- **Relaciones y acuerdos de comercialización con empresas competidoras internacionales:** Los acuerdos de comercialización que tiene firmados Faes Farma le permiten poder entrar en mercados internacionales sin ningún tipo de inversión en el exterior, creciendo solo en capacidad productiva en España. La rentabilidad es bastante alta y las posibilidades de éxito son elevadas gracias a que estos acuerdos los firma con grandes multinacionales presentes en otros países. Además, como contrapartida, Faes Farma comercializa productos líderes de ventas en otros países de otros laboratorios internacionales en España, a través de su red de distribución y comerciales, logrando con ellos parte del beneficio. Algunos de los más

importantes laboratorios con los que tiene firmado este tipo de acuerdo son: MDS, gsk, Tedec Meiji, Salvat, Lilly, Ipsen, Sanofi Aventis, Cinfa, Novalak, Idoki y Bayern.

- **Solvencia económica:** Los laboratorios Faes Farma mantienen unas finanzas bastantes saneadas gracias a los flujos de caja que generan los cobros tanto por la comercialización directa de sus productos como por sus licencias en el extranjero. Las cifras van a mejor en esta década, aumentando en casi 10 millones de euros en 2013 con respecto al año 2012.. En lo que se refiere a un nivel de liquidez, se aprecia un aumento en 2013 respecto al año anterior, llegando a la cifra de 1,05. Faes Farma ha aumentado su exceso de liquidez y recursos ociosos de forma que posee capacidad de liquidez adecuada para enfrentarse a los pagos y no incurrir en el riesgo de suspensión de pagos, aumentando a su vez su fondo de maniobra respecto al 2012.

7. Análisis de las ventajas de internalización

- **Indique la importancia de los siguientes motivos por los que internaliza sus actividades empresariales:**

Tabla 82. Anexo IV.7. Ventajas de internalización de Faes Farma

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Evitar los costes de búsqueda y negociación | | X | | | |
| Evitar la información asimétrica y la selección adversa | | X | | | |
| Proteger la reputación de la empresa | | | | X | |
| Necesidad de asegurar la calidad del producto | | X | | | |
| Evitar los costes de ruptura de contrato | | X | | | |
| Capturar economías de escala y de alcance | | X | | | |
| Evitar posibles restricciones/intervenciones por parte de los gobiernos locales (cuotas, tarifas ...) | | X | | | |
| Controlar el canal de distribución y las condiciones de venta | | | | X | |
| Estabilizar y controlar los precios | | X | | | |

Fuente: Elaboración propia

- **¿Puede identificar otras razones de peso que justifiquen la internalización de sus actividades?. El mercado farmacéutico en España y Portugal, tradicional fortaleza de Faes Farma, está en franco declive, especialmente tras los últimos Reales Decretos de contención del gasto farmacéutico, con lo que cada vez es más relevante para la empresa la necesidad de potenciar las ventas en el exterior por medio de nuestros propios medios.**

8. Análisis de las ventajas de localización

Tabla 83. Anexo IV.8. Análisis PESTEL de Faes Farma

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| POLÍTICOS | | | | | |
| Normativa y protección a empresa | | | | | x |
| Políticas fiscales | | | | x | |
| Normativas sobre comercio internacional e IDE | | | | x | |
| Organización y actitud hacia inversiones extranjeras | | | | x | |
| Estabilidad política | | | x | | |
| Corrupción | | | x | | |
| ECONÓMICOS | | | | | |
| Crecimiento económico (PIB, ICC, ICE...) | | | | x | |
| Tipo de interés y políticas monetarias | | | | x | |
| Gasto público | | | x | | |
| Políticas en materia de empleo/desempleo | | | x | | |
| Tributación | | | x | | |
| Tipos de cambio | | | | x | |
| Etapa del ciclo empresarial | | | x | | |
| SOCIALES | | | | | |
| Distribución de la renta | | | x | | |
| Demografía (pirámide poblacional) | | | x | | |
| Movilidad laboral y social | | | x | | |
| Cambios en el estilo de vida | | | x | | |
| Actitud respecto al trabajo | | | x | | |
| Nivel de formación y cultural | | | | x | |
| Grado de bienestar social y calidad de vida | | | x | | |
| ECOLÓGICOS | | | | | |
| Leyes de protección medioambiental | | | x | | |
| Regulación consumo de energía | | | x | | |
| Regulación reciclaje de residuos | | | x | | |
| Preocupación por el calentamiento global | | | x | | |
| Actitud ecológica de la población | | | x | | |
| Incentivos a empresas verdes | | | x | | |
| TECNOLÓGICOS | | | | | |
| Gastos en I+D+i del gobierno local | | | x | | |
| Prioridad otorgada a los avances | | | x | | |
| Nuevas invenciones y patentes registradas | | | x | | |
| Tasa de transferencia | | | x | | |
| Ciclo de vida del producto | | | x | | |
| Velocidad de la obsolescencia tecnológica | | | x | | |
| LEGALES | | | | | |
| Derechos sobre patentes y licencias | | | | x | |
| Derechos de propiedad | | | | x | |
| Leyes sobre contratación | | | | x | |
| Leyes sobre salud y seguridad laboral | | | | x | |
| Requisitos creación de empresas | | | | x | |
| Legislación derechos del consumidor | | | x | | |

Fuente: Elaboración propia

- Industria/Sector
 - **¿Cuáles son sus principales competidores nacionales? ¿E internacionales?.** *Faes Farma es el cuarto laboratorio de capital español. Nuestros principales competidores nacionales son Ferrer, Almirall y Esteve. En cuanto a las internacionales, todas las multinacionales farmacéuticas como son: Pfizer, GSK, Sanofi-Aventis, MSD, Bayer, Novartis, Roche, Astrazeneca, etc...*
 - **¿Cuál es el ámbito de la actividad de los competidores?.** *En el caso de las multinacionales: global. Sobre las tres españolas descritas: global, con fuerte presencia en Latinoamérica.*
 - **¿Cuál es la concentración empresarial existente a nivel nacional y a nivel internacional? A nivel nacional no es alta. A nivel internacional, en los últimos años las grandes multinacionales del sector han sufrido un importante proceso de adquisiciones y fusiones que sigue en curso y está creando verdaderos gigantes del sector.**
 - **¿Podría usted decirme el tamaño de la industria? ¿Nacional o internacional?.** *El sector farmacéutico representa a nivel global unas ventas entorno a los 860.000 millones de USD. El sector en España cerró 2013 con una cifra en torno a 13.400 millones de USD, con decrecimientos en los últimos años, habiendo llegado a esta cifra desde un valor de 17.000 millones de USD hace unos 5 años.*
 - **¿Cuál es el ritmo y el potencial de crecimiento?.** *Muy cambiante según el país que se tome como referencia. En países desarrollados cada vez más sujetos a restricciones de precio y a entornos regulatorios complejos.*
 - **Grado de madurez del sector** *Según país.*
 - **¿Existen posibilidades reales de diferenciación?.** *Sí, por supuesto, especialmente en especialidades diferenciadas, productos de investigación con un componente de innovación.*
 - **Grado de intensidad de los competidores (nacional e internacional).** *El mercado farmacéutico se está viendo sometido a un cambio drástico en dos direcciones. Por un lado, los países desarrollados, con consolidadas políticas de cobertura sanitaria estatal están apostando fuerte por la reducción en el gasto farmacéutico mediante la apuesta por los genéricos y la restricción en la prescripción. Por otra parte las economías en desarrollo están experimentando crecimientos en el sector a medida que sus economías crecen y que se extienden los programas gubernamentales de cobertura sanitaria, etc. La fuerte competencia de los genéricos ha hecho que muchas empresas farmacéuticas viren hacia negocios de mayor valor añadido y beneficio como son los productos biológicos o bien hacia el segmento OTC (productos sin prescripción).*
 - **¿Existen barreras de entrada y/o salida?.** *Salida: no, más allá de la necesidad de obtener del Ministerio de Sanidad la preceptiva autorización de exportación para medicamento. Entrada: depende del país.*
 - **¿Cuál es el grado de incertidumbre existente? ¿Es muy diferente en algún país?.** *Alto, en Latinoamérica por ejemplo el mayor grado de incertidumbre afecta a Venezuela y Argentina.*
 - **¿Existen productos sustitutivos y/o complementarios?.** *Para algunos de nuestros productos existen competidores con el mismo principio activo; en otros casos el principio activo es*

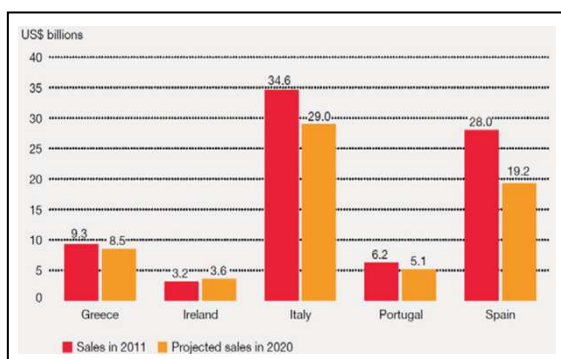
exclusivo de Faes Farma pero existen productos cuya indicación terapéutica es la misma que la nuestra.

- **Cite las características principales de los proveedores y clientes. ¿Quién tiene el poder de negociación?** *Depende del negocio. En sistemas como el español, donde la mayor parte de los medicamentos están financiados por el Estado, con un sistema de precios controlados, y con un cliente principal que es el propio Estado, no hay negociación. En el caso de Latinoamérica, el poder de negociación lo tienen los mayoristas que son el eslabón entre el laboratorio y la cadena de farmacias.*

El sector farmacéutico a nivel mundial lleva desde finales de la década pasada muy activo, cuando los grandes laboratorios mundiales realizaron importantes operaciones de fusiones y adquisiciones, donde la industria española no ha tenido hasta el momento un papel importante o un atractivo para las mismas (debido al elevado control que tienen algunas familias sobre sus accionarios). Estos procesos de fusión y adquisición no han hecho sino concentrar más un sector ya de por sí concentrado, pero a un ritmo mayor que las décadas anteriores. Entre los grandes movimientos destacan las adquisiciones de Wyeth por Pfizer, de Shering-Plough por parte de Merck, de Zentiva por Sanofi y de Genentech por Roche. El principal impulsor de estos movimientos es la pérdida de patentes, que fue elevada para algunas de las grandes farmacéuticas entre 2010 y 2012, suponiendo la pérdida de la exclusividad en productos que 5 años atrás generaban alrededor de 53.000 millones de dólares, según Deutsche Bank.

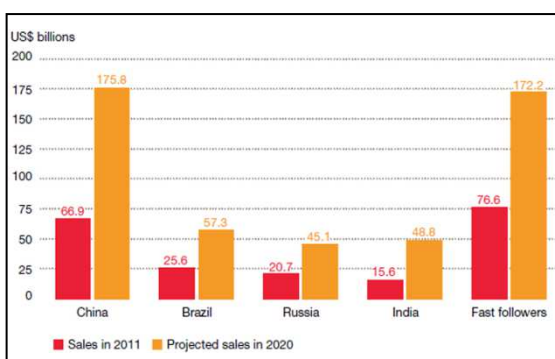
A pesar de esta pérdida de patentes, según el informe *"Pharma 2020: from vision to decision"* elaborado por PwC, los principales avances científicos y tecnológicos, junto a los cambios socio-demográficos y la demanda cada vez mayor de medicamentos, revitalizarán la industria farmacéutica en la presente década. De esta manera, se vaticina una nueva era dorada en el sector, en la que la demanda de fármacos podría crecer un 40%, hasta 1.6 billones de dólares en todo el mundo en 2020. El estudio pone de manifiesto que los problemas financieros en las economías de Grecia, Irlanda, Italia, Portugal y España han tenido un impacto significativo sobre la industria farmacéutica. De hecho, ya en 2011 se registró una caída de ingresos de 7.000 millones de euros en estos cinco países de la Unión Europea, cerrando el ejercicio con unas ventas de 81.300 millones de dólares. En 2020, las farmacéuticas de los cinco países, en conjunto, sumarán aproximadamente 65.400 millones, como muestra la Ilustración 89. En el corto plazo, los ingresos del sector continuarán esta tendencia a la baja. Irlanda es el único que incrementará sus ventas. En España, además, los recortes sanitarios y la implantación del copago están contrayendo de forma notable el tamaño del mercado, tanto en ingresos como en unidades dispensadas.

Ilustración 87. Anexo IV.9. Ventas del sector farmacéutico en las economías PIIG



Fuente: Business Monitor International (2014)

Ilustración 88. Anexo IV.10. Ventas del sector farmacéutico en las economías emergentes

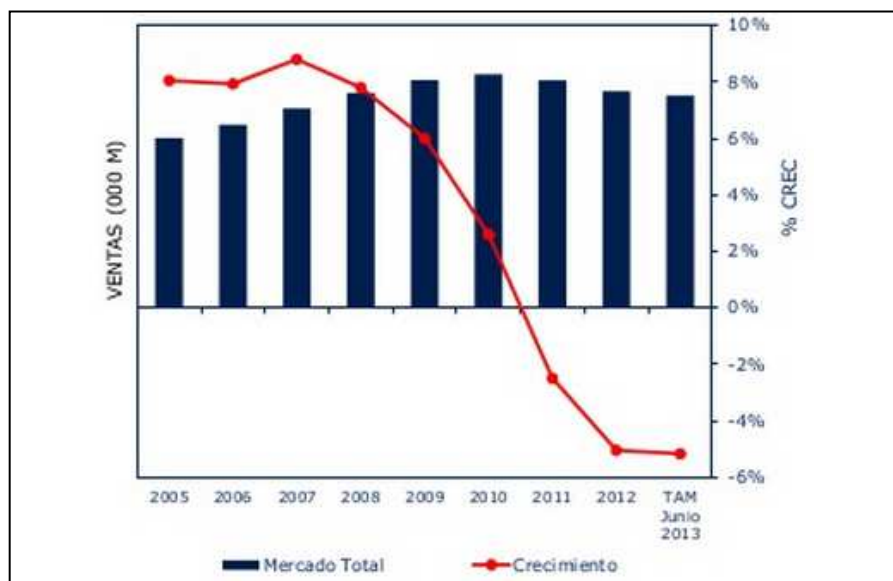


Fuente: Business Monitor International (2014)

Para 2020, en comparación con el periodo 2011, las farmacéuticas españolas experimentarán una caída de sus ventas de 8.800 millones en dólares. Las economías emergentes, por contra, verán un crecimiento de la demanda de medicamentos. Sólo Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica representarán en 2020 el 33% del PIB mundial en términos de paridad de poder adquisitivo (PPP), frente al 25% que se registraba en 2009. La venta de medicamentos en estos mercados supuso en 2011 unos 205.000 millones de dólares, como se puede observar en la Ilustración 88. En 2020, se prevé que este mercado se duplique, alcanzando los 499.000 millones de euros. No obstante, a pesar del potencial de los países emergentes, las compañías farmacéuticas deberán prestar atención a una serie de dificultades y estudiar si es viable la inversión. Entre otros retos, deberán de hacer frente a la diversidad cultural, a la inestabilidad política, a la infraestructura todavía subdesarrollada, a sistemas fragmentados de distribución y a la falta de regulación.

El informe *“Pharma 2020: from vision to decision”* explica además, cómo la industria deberá hacer frente a la inevitable transición del sector, para llegar a 2020 en las mejores condiciones posibles y sacar rendimiento de los cambios actuales y los que se avecinan. Las compañías farmacéuticas deberán cambiar el enfoque. Hasta ahora, la industria no ha puesto demasiada atención para entender mejor las enfermedades menos frecuentes, ni ha cambiado la forma en que los nuevos productos llegan al mercado. Según el estudio de PwC, el 94% de las compañías farmacéuticas dicen que ya están invirtiendo en medicina personalizada. Además, las empresas deberán ser más colaborativas. Uno de los puntos fuertes de la industria farmacéutica siempre ha sido su capacidad de innovar. En este sentido, el intercambio abierto de información a través de una plataforma tecnológica común será el camino para descubrir nuevos fármacos curativos. En España, la crisis económica tiene un efecto directo en el volumen de ventas, especialmente en los segmentos no financiados y OTC, viendo en la Ilustración 80 como las ventas se vienen contrayendo desde 2007.

Ilustración 89. Anexo IV.11. Ventas y crecimiento del sector farmacéutico español



Fuente: EMF (2014)

La industria farmacéutica española sigue buscando fórmulas para sobreponerse a la crisis general, a los recortes en el gasto sanitario público, a la competencia de los medicamentos genéricos y al vencimiento de patentes mediante nuevos productos, nuevos mercados, internacionalización, fabricación y comercialización para terceros, alianzas concretas para el desarrollo de determinados remedios, recorte de gastos... Lo consigue a medias, y desde luego con mayor fortuna en unas compañías que en otras. En conjunto, el año 2013 los cinco grandes laboratorios cotizados (Almirall, Faes Farma, Grifols, Rovi y Zeltia) prácticamente han mantenido las ventas que lograron en 2012 y han elevado casi un 40% sus beneficios. La situación es delicada y las expectativas también. Tras las medidas de política farmacéutica adoptadas en los últimos cuatro años, el gasto en farmacia per cápita en España está ya muy por debajo (en torno a un 10%) de la media europea. Es más, en 2012 el gasto farmacéutico fue similar al de hace una década y representó un porcentaje sobre el PIB menor del exigido a países intervenidos por la Comisión Europea y el FMI.

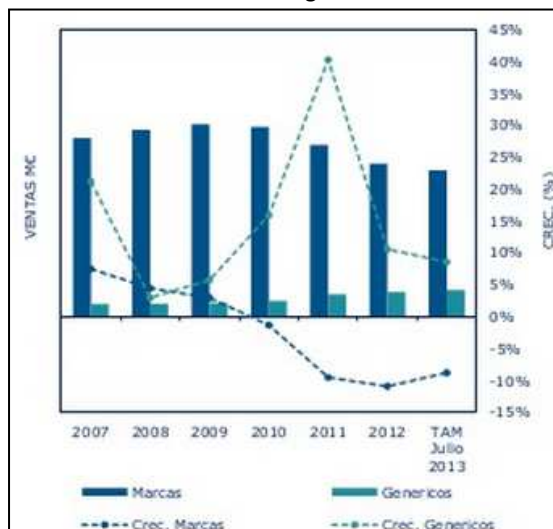
En lo que se refiere a los canales de venta del sector, como muestra la Ilustración 90 el mercado *retail* sigue siendo el principal canal, aunque el mercado hospitalario está mucho más cerca de lo que estaba en 2007, debido sobre todo al descenso de las ventas del primero y al endeudamiento de las farmacias como consecuencia de los impagos de las CC.AA. por un lado, y por otro lado, a la medida del copago. En otro orden de cosas, en lo que se refiere al tipo de producto que se vende, sea marca o genérico, es la primera la que da a las empresas un mayor nivel de beneficio sobre la segunda alternativa, a pesar del descenso de las ventas de los últimos años, como se puede apreciar en la Ilustración 91.

Ilustración 90. Anexo IV.13. Ventas y crecimiento. Retail vs Hospitales



Fuente: EMF (2014)

Ilustración 91. Anexo IV.12. Ventas y crecimiento. Marcas vs genéricos



Fuente: EMF (2014)

En la actual situación, según los expertos que siguen el sector, la mayor o menor exposición a los mercados europeos (que son los que sufren mayores recortes del gasto sanitario), el tamaño, el peso de I+D+i en sus actividades, la calidad de sus productos en cartera y la deuda, condicionan la marcha de las empresas del sector. Sobre el primero de los condicionantes citados, Grifols, que parece jugar en otra división, no solo está entre las farmacéuticas españolas que obtiene más ventas, sino que también es la menos dependiente de los mercados europeos, ya que el grueso de sus ventas lo obtiene en EE.UU. y Canadá (60%), en Latinoamérica y Asia. Otras dos compañías, Almirall (60%) y Zeltia (57%), facturaron también más fuera que dentro de España en 2013. Como recoge entre sus conclusiones el reciente estudio “Diez temas candentes de la sanidad española para 2013” elaborado por PwC, “la internacionalización junto con la concentración del sector, ya sea a través de fusiones y adquisiciones o de la integración vertical de los diferentes niveles de la cadena de valor, marcará el futuro del sector sanitario en España”. Al tratarse de un sector tan competitivo donde el I+D+i es la clave del éxito, existe una gran rivalidad entre las empresas existentes, a pesar de que no haya tanta competencia como pueda haber en otras industrias. Por ello mismo, cada compañía invierte en I+D+i y apuesta por su marca frente a las empresas competidoras. Esto hace que, a pesar de ser un sector muy competitivo, los márgenes y las rentabilidades sean altos, ya que cada empresa tiene ventaja sobre sus competidores por medio de las patentes de un producto durante 20 años, obteniendo así un monopolio. Esta industria tiene una ventaja para las empresas ya instaladas, que son las barreras de entrada, lo que genera una baja amenaza de entrada de nuevos competidores, debido al alto nivel de inversión requerido, a las regulaciones del mercado, a las patentes y propiedad intelectual y al acceso a los canales de distribución.

El poder de negociación sobre los proveedores que mantiene Faes Farma es alta ya que o se autoprovee de los componentes necesarios para sus productos, debido a que son altamente secretos y no quiere

dar a conocer sus fórmulas ni incluso las materias primas que utilizan para la realización de sus medicamentos, o hace firmar contratos exclusivos a sus proveedores con cláusulas de guardar el secreto a la competencia. Este poder reside también en la posibilidad de realizar una integración vertical hacia atrás por parte del laboratorio. Por otra parte, el poder de negociación de los compradores depende del país y del negocio. Por ejemplo, en España la mayor parte de los medicamentos están financiados por el Estado, con un sistema de precios controlados, y con un cliente principal que es el propio Estado, no hay negociación. En el caso de Latinoamérica, el poder de negociación lo tienen los mayoristas, que son el eslabón entre el laboratorio y la cadena de farmacias. Por último, la amenaza de entrada de productos sustitutivos es realmente alta, pues se enfrentan, en primer lugar, a los genéricos (frente a las marcas estos tienen menores precios de venta) y, en segundo lugar, a los productos considerados de para-farmacia, que en algunos aspectos pueden sustituir a un medicamento.

- **¿Cuál de las siguientes ventajas (de propiedad, internalización y de localización) es más importante a la hora de llevar a cabo una internacionalización de sus actividades mediante inversiones en el extranjero?. Las de propiedad, sin duda, son la base de la competitividad.**
- **¿Su valoración cambia para un producto o país en concreto?. Sí, depende del país en concreto.**

9. Análisis de los factores de competitividad internacional

- **Indique la importancia de los siguientes factores competitivos internacionales, de acuerdo con la realidad de su sector:**

Tabla 84. Anexo IV.14. Factores de competitividad internacional para Faes Farma

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Competitividad en precios | | | | X | |
| Competitividad en costes | | | | X | |
| Cualificación de la mano de obra | | | X | | |
| Diferenciación del producto | | | | | X |
| Calidad del producto | | | | | X |
| Economías de alcance | | | | X | |
| Economías de escala | | | X | | |
| Amplitud del portfolio de productos | | | | X | |
| Solvencia económica | | | X | | |
| Acceso a materias primas | | | X | | |
| Desarrollo tecnológico | | | | X | |
| Reputación corporativa | | | | X | |
| Experiencia internacional | | | | X | |
| Relaciones con instituciones gubernamentales | | | | X | |
| Cooperación empresarial | | | X | | |
| Atención y cercanía al cliente | | | | X | |
| Integración vertical de la cadena de valor | | | X | | |
| Pertenencia a un <i>cluster</i> | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

10. Análisis DAFO

Tabla 85. Anexo IV.15. Análisis DAFO de Faes Farma

| Debilidades | Amenazas | Fortalezas | Oportunidades |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gran dependencia de las patentes. ▪ Accionariado familiar puede impedir la fusión con una empresa internacional y crecer ambas por pérdida de autonomía. ▪ Débil posicionamiento en el mercado a nivel internacional. ▪ Bajos niveles de rentabilidad. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gran competencia a nivel nacional y en el extranjero. ▪ Copago. ▪ Recortes del presupuesto público en sanidad. ▪ Endeudamiento de las CCAA y de las farmacias. ▪ Vencimiento de patentes. ▪ Sector muy controlado y regulado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Patentes y marcas. ▪ Posicionamiento en el mercado nacional. ▪ Solvencia económica. ▪ Acuerdos de comercialización con grandes multinacionales. ▪ I+D. ▪ Calidad de los productos y de los procesos de elaboración. ▪ Diversificación de la cartera de productos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El desarrollo e implantación de nuevas tecnologías que aceleran el proceso productivo. ▪ El desarrollo de los sistemas de calidad. ▪ El desarrollo de las normativas medioambientales. ▪ La internacionalización del sector. ▪ El desarrollo de nuevas tendencias. |

Fuente: Elaboración propia

11. Modo de entrada con inversión directa extranjera a nuevos países

- **¿Qué estrategias de entrada se identifican en su empresa?. *Acuerdos de licencia, acuerdos de distribución, filiales, adquisición e IJV.***
- **Teniendo ustedes una buena reputación de marca/producto/corporativa, ¿cuál es la primera opción que contemplan como forma de entrada cuando se han de involucrar actividades de marketing y comerciales?. *Nuestra primera opción siempre es la búsqueda de un partner local con el que acordar un modelo de colaboración que puede ir desde un contrato de distribución, un acuerdo de licencia o la constitución de una IJV para la promoción y comercialización de nuestros productos. Dependerá del país, el producto, mercado, etc.***
- **A mayor experiencia internacional previa sobre el mercado destino de la inversión, a la hora de transferir sus actividades tecnológicas y su conocimiento tácito en actividades de I+D+i, ¿qué forma de inversión prefieren? ¿Por qué? ¿En qué localización?. *No internacionalizamos la actividad de I+D+i.***
- **Si la industria se caracteriza por el uso de tecnología madura y estandarizada, ¿prefieren internacionalizarse con independencia o a través de una forma colaborativa? ¿Bajo qué forma de colaboración o crecimiento inorgánico, IJV o F&A?. *IJV.***
- **En caso de que el mercado del país objeto de la inversión se caracterice por estar concentrado en pocas empresas, ¿cuál es la forma de entrada? ¿Qué papel juega la distancia psicológica a la hora de elegir un tipo de inversión u otra? ¿Es la JV la mejor opción cuando existe una gran diferencia cultura entre España y el país receptor? ¿Contemplan otra forma de entrada si**

tienen suficiente experiencia internacional previa en diferentes mercados? ¿Y si gozan de buena imagen reconocida a nivel mundial?. *IJV es a nuestro entender la forma idónea al permitir contar con un socio local que aporta el know how del mercado. En casos en que conocemos suficientemente bien el mercado, y tenemos ya una actividad en dicho país, con una marca reconocida, hemos optado por la filial.*

- **¿Qué parte de la empresa fusionada/adquirida es más difícil de incorporar e integrar a su cooperación? (nivel dirección, nivel de la administración, nivel intermedio, nivel operativo) ¿Por qué? ¿Influye la distancia cultural?.** *No hemos realizado fusiones y adquisiciones.*
- **“Ceteris Paribus”, ¿prefieren empezar desde 0 (inversión *greenfield investment*) o crecer y desarrollar mediante nuevas filiales?.** *Greenfield investment. ¿Qué factores deben de tener lugar para realizar una estrategia de *greenfield investment*?. Seguridad jurídica.*
- **¿Cuál es el factor clave para la decisión de adquirir o fusionarse con una empresa o abrir una nueva filial?** *No realizamos fusiones o adquisiciones.*
- **¿En qué área geográfica o países han tenido mayores restricciones y/o atracciones para desarrollar sus inversiones por parte de los gobiernos locales? ¿Qué importancia tienen los gobiernos a la hora de invertir en un país determinado?.** *No hemos realizado fusiones o adquisiciones.*
- **Si internacionalizan activos... ¿cuál es su forma prioritaria de internacionalizarse?**
 - **Activos específicos de la empresa:**

Tabla 86. Anexo IV.16. Transferencia internacional de activos específicos de Faes Farma

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|------------|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Filial | X | | | | |
| Offshoring | | | X | | |
| IJV | X | | | | |
| F&A | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

- **Activos no específicos de la empresa:**

Tabla 87. Anexo IV.17. Transferencia internacional de activos no específicos de Faes Farma

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|------------|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Filial | | | X | | |
| Offshoring | | | X | | |
| IJV | | | X | | |
| F&A | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

- Indique la importancia de los siguientes objetivos que llevan a su empresa a realizar una estrategia de “offshoring”:

Tabla 88. Anexo IV.18. Objetivos del offshoring para Faes Farma

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| 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

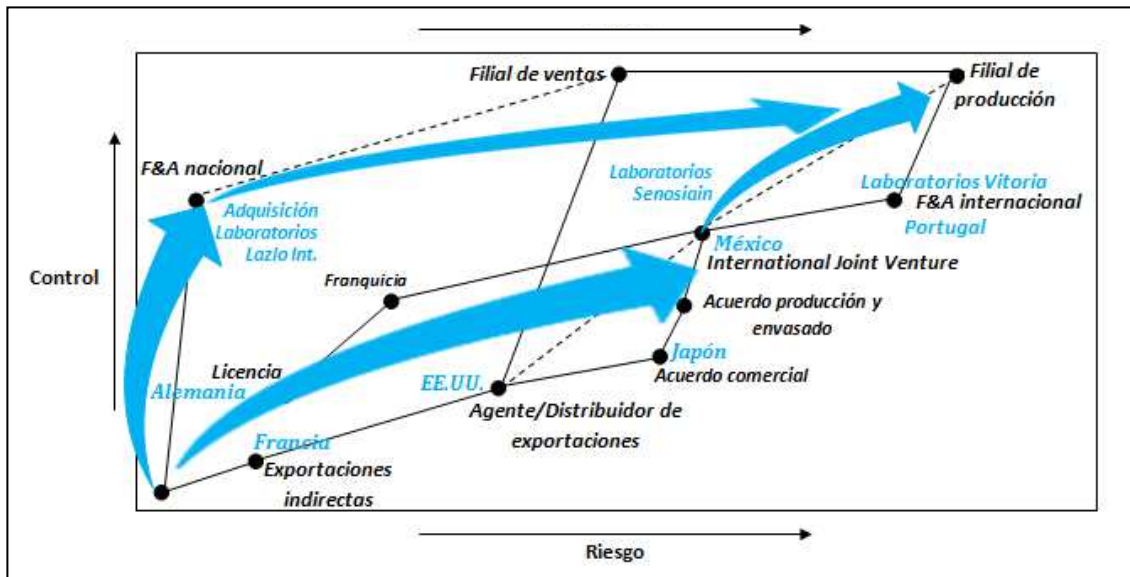
- Las razones por las cuales se opta por una F&A para entrar en un nuevo mercado son: *Por el momento, recientemente no hemos llevado a cabo ninguna fusión o adquisición internacional.*

12. Estrategia de crecimiento de la empresa

- ¿Hay o ha habido alguna directriz a priori sobre la estrategia de crecimiento de su empresa?. *Existe la estrategia clara y reforzada desde Presidencia y Dirección General de enfocar nuestro crecimiento futuro en los mercados internacionales.*
- ¿Cuáles son los factores más importantes a la hora de decidir aumentar el tamaño de la filial o adquirir una empresa?. *Tamaño de mercado y análisis del Plan de Negocio para nuestros productos en dicho país. Igualmente la estabilidad del mercado en cuestión.*
- Si se decantan por una estrategia de crecimiento inorgánico, ¿F&A o IJV?. *IJV.*
- ¿De qué depende un mayor rendimiento de la IJV? ¿Qué papel juega la complementariedad de los recursos? ¿Es el consenso sobre la cultura operativa, la estrategia y la política empresarial el factor clave para la obtención de rendimientos mayores?. *En nuestro caso se prioriza la búsqueda de un socio que comparta nuestra cultura empresarial y que coincida en nuestra visión y estrategia para el mercado en cuestión. Igualmente que nuestros portfolios de productos puedan ser complementarios y nos aporte valor a la empresa conjunta.*
- A la hora de formar una IJV, ¿prefieren la presencia de otra empresa española? ¿Y de otra empresa internacional con la que ya hubieran trabajado satisfactoriamente? ¿Cuál es la mejor alternativa?. *Para nosotros la mejor opción es una empresa local reconocida con la que ya tenemos relación empresarial anterior.*
- Indique la importancia de los siguientes objetivos a largo plazo relacionados con su estrategia de fusiones y adquisiciones. *No F&A.*

13. Secuencia temporal del proceso de internacionalización

Ilustración 92. Anexo IV.19. Proceso de internacionalización secuencial de Faes Farma



Fuente: Elaboración propia adaptado de Root (1987)

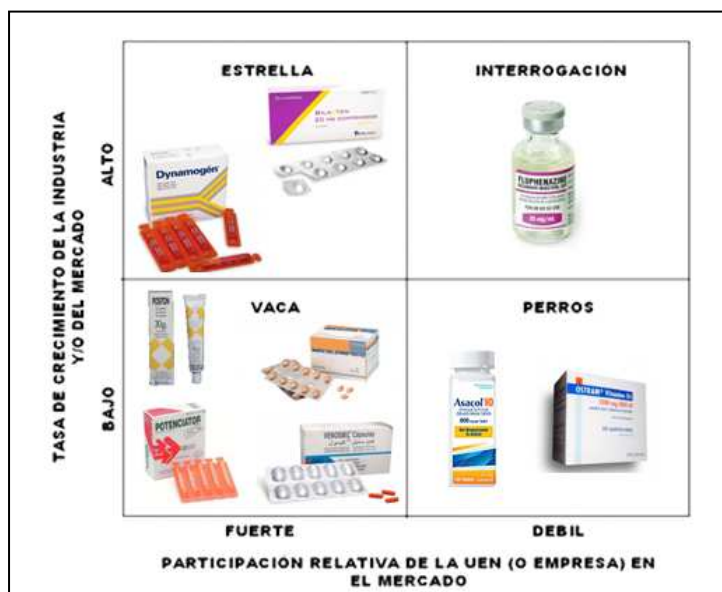
14. Estrategias de convivencia internacional

- **¿Con qué tipo de empresas afrontan su proceso de internacionalización?.** *Empresas locales de relevancia en el mercado de destino, ya sean otros laboratorios farmacéuticos o casas de representación.*
- **¿Utilizan acuerdos de cooperación? ¿En qué materia?.** *Acuerdos de licencia / acuerdos de distribución y promoción.*
- **¿Qué modalidad de alianza empresarial utilizan en mayor medida? ¿Por qué?.** *Acuerdos de licencia / acuerdos de distribución y promoción. Es el más sencillo y con menor riesgo para Faes.*
- **¿Qué factores son los más importantes a la hora de internalizar una actividad o externalizarla?.** *No externalizamos actividades productivas, I+D+i, etc... El modelo internacional de la empresa es la internacionalización de los productos finales en los mercados de destino.*
- **¿Cuáles son los factores más influyentes a la hora de subcontratar una actividad y no realizar una estrategia tipo "offshoring"?** *No subcontratamos actividades.*
- **¿Qué actividades de la cadena de valor son las más afectadas por la externalización?** *Recursos humanos, IT infraestructuras, logística y comercialización.*
- **¿Existen acuerdos horizontales con competidores? ¿Qué tipo de ventaja consiguen?.** *Existen acuerdos de comercialización, cada uno fabrica su producto y el otro lo comercializa en su correspondiente país.*
- **¿Existen acuerdos verticales en su empresa con proveedores y/o clientes?.** *No.*
- **¿Qué poder de negociación tiene su empresa respecto a sus proveedores y/o clientes?.** *Tiene un alto poder de negociación con los proveedores y algo menor con los clientes.*

15. Estrategia corporativa

- **¿Qué unidades de negocios se encuentran internacionalizadas?** Las unidades de productos dedicados al aparato respiratorio/alergia, al aparato digestivo/metabolismo, al aparato locomotor, al aparato cardiovascular, la dermatología, OTC y los productos del Sistema nervioso central.
- **¿Qué productos de su portfolio son los más internacionalizados?** El activo Glutodine + aspartate bajo la marca Dynamogen, el activo Hidrosmin bajo la marca Venosmil, el activo Aspartate arginine bajo la marca Potenciador, el activo Mesalazine bajo la marca Mecolzine y el activo Triamcinolone acetonide + Nistatin + Neomycin bajo la marca Positón, siendo el producto estrella la Bilastina (antihistamínico de última generación.) **¿En qué localizaciones?** América Latina y Asia, mientras que la Bilastina en todo el mundo bajo acuerdos de licencia.
- **¿Existe una relación entre el tipo de producto y el lugar donde se comercializa?** Cada mercado tiene particularidades propias asociadas a la prevalencia de determinadas enfermedades, o a los usos terapéuticos, que hacen que una determinada especialidad farmacéutica tenga un mayor potencial de mercado en un país que en otro. Así por ejemplo, en el caso de la bilastina (antihistamínico), cada país tiene una determinada incidencia de alergias.
- **¿Qué tipo de diversificación realiza su empresa?** Diversificación de productos y diversificación geográfica. Con ambas diversificaciones eliminan los riesgos de concentración, poniendo como resultado más patente la apuesta por la salud y nutrición animal que sigue aportando beneficios relevantes y crecientes.
- **¿Cuál es la amplitud de la gama internacional de productos?** Bastante alta, casi completa.
- **¿Qué sinergias se pueden explotar a nivel internacional?** Sinergias de producción, sinergias financieras, sinergias comerciales y sinergias de distribución.
- **Matriz BCG:**

Ilustración 93. Anexo IV.20. Matriz BCG de Faes Farma



Fuente: Elaboración propia

La estrategia corporativa por excelencia desde la fundación de sus laboratorios ha sido la del crecimiento, por medio de diferentes vías, tanto por medio del crecimiento orgánico como del inorgánico. Esta estrategia se ha sostenido bajo cuatro pilares: (1) comercialización de productos patentados en España, (2) co-desarrollo, (3) adquisiciones y (4) licencias de terceros laboratorios internacionales. Faes Farma se ha convertido en un socio atractivo para investigar en términos de mercadotecnia (co-marketing, co-promoción, distribución) o comercializar en exclusiva sus productos bajo sus propias licencias, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Esta estrategia le ha llevado a comercializar diferentes tipos de productos en de diferentes áreas terapéuticas:

- España: Respiratorios, GI, Diabetes, Alérgicos y Dermatólogos.
- Portugal: Respiratorios, GI, Inflamación & Dolor, CVS y Neurología.
- Internacional: Respiratorios, GI, Inflamación & Dolor y Ginecología.

En lo que se refiere al co-desarrollo, Faes Farma tiene un sólido socio en el área de la investigación e innovación, llamado KOL's, con el que desarrolla sus medicamentos de una manera exitosa. El tercero de los pilares estratégicos de Faes Farma son las adquisiciones, pero en lugar de ser adquisiciones de empresas, lo que adquiere son productos o unidades de negocio, siendo una práctica empresarial que viene desarrollando desde hace tiempo. Ha adquirido productos de laboratorios como GSK, Solvay, Ipsen,... etc, teniendo siempre lugar dos requisitos: conocimiento en TM y fabricación propia. Faes Farma ha destinado parte de sus inversiones, a la compra y registros considerados de interés por su connotación de oportunidades de negocio o por considerar que completaban gamas de líneas ya existentes. Ejemplos de esta política expansiva: Alergical (Fluocinolona + Betametasona), Ferroprotina (Ferromanitol ovoalbúmina), Hidroferol (Calcifediol), Sasulén (Piroxicam), Sedotine (Ketazolam) y Zyloric (Alopurinol).

El cuarto de los pilares es el excelente resultado que ha obtenido el otorgamiento de las concesiones a nivel internacional de la comercialización de la Bilastina. Faes actualmente está buscando colaboradores para algunos de los productos que están en fase avanzada del desarrollo de su propio departamento de *R&D + Innovation*. Además de la Bilastina, el laboratorio exporta material WW API y productos terminados, en aquellos países (la mayoría) donde no tiene presencia propia bajo sus filiales.

16. Análisis de la internacionalización de la cadena de valor

- *¿Qué actividades de la cadena de valor se localizan fuera de España?. Producción y comercialización en Portugal y en nuestras subsidiarias situadas en Latinoamérica (México, Colombia, Ecuador y Chile) el marketing y la comercialización. En el resto de países se realiza la comercialización bajo acuerdos de comercialización con otras empresas farmacéuticas.*

- ¿Qué grado de cada parte de la cadena de valor se haya localizado a nivel internacional?.

Tabla 89. Anexo IV.21. Desintegración internacional de la cadena de valor de Faes Farma

| | Nulo | Bajo | Medio | Alto | Muy alto |
|-------------------|------|------|-------|------|----------|
| Recursos humanos | X | | | | |
| Finanzas | X | | | | |
| Diseño/Ingeniería | X | | | | |
| Compras | X | | | | |
| Producción | X | | | | |
| Marketing | | | X | | |
| Ventas | | | X | | |
| Logística | X | | | | |
| I+D+i | X | | | | |
| Postventa | X | | | | |

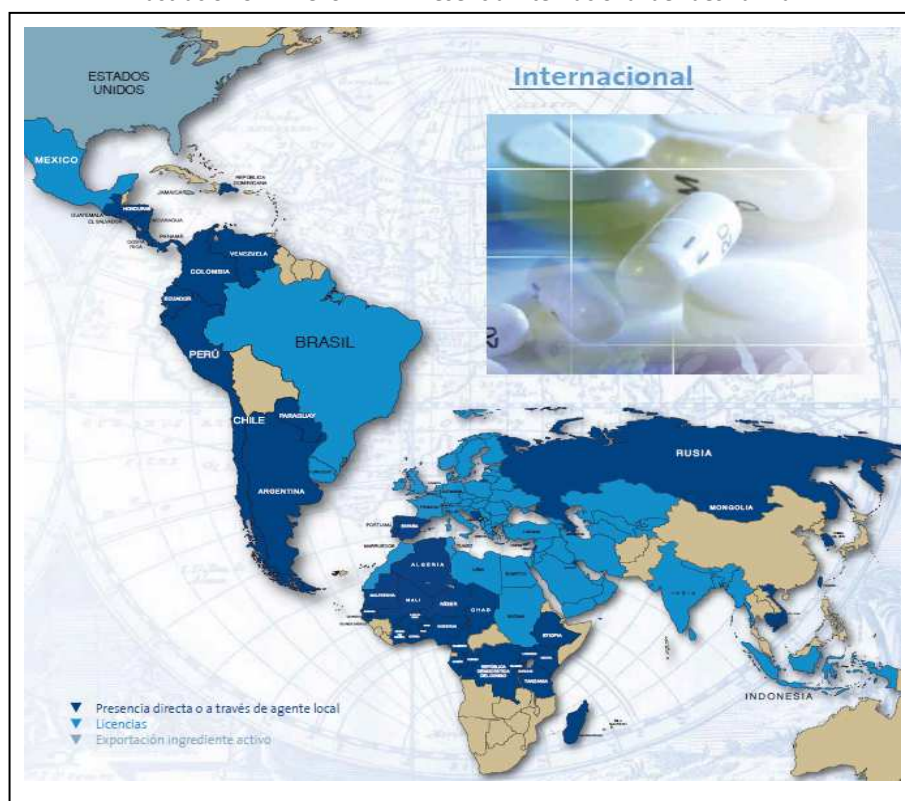
Fuente: Elaboración propia

- ¿Es factible una visión global de la cadena de valor en su empresa?. *No.*
- ¿Existen áreas internacionales donde se localicen actividades concretas de la cadena de valor?.
No.
- ¿Se mantiene un mismo modelo de localización para cada país? ¿Qué factores son los más decisivos?. *Si, a medida que tenemos un conocimiento muy profundo del mercado, abrimos filiales.*
- ¿Cuál es su ventaja competitiva internacional?. *La diferenciación de los productos, fruto muchos de ellos de la actividad de I+D+i de la empresa.*
- ¿Cuál es su estrategia genérica, diferenciación o costes?. *Diferenciación.*

Faes Farma tiene presencia en más de 60 países, en Europa, América Latina y Asia. Su cifra de exportación ascendió a 24 millones de euros en 2012, de los que 16,1 millones corresponden a exportación de medicamentos, 3,7 millones a productos químicos y 4,2 millones a salud y alimentación animal. Destaca el incremento en la facturación en la exportación de medicamentos, con un crecimiento superior al 20% en la facturación de 2012, con lo que se encadena un periodo de varios ejercicios con crecimiento anual medio superior a esta cifra en la venta internacional de medicamentos. Los productos de marca más vendidos son Venosmil, para el tratamiento de los síntomas asociados a la insuficiencia venosa crónica y Bilaxten, antihistamínico no sedante para el tratamiento de la Rinitis alérgica y la urticaria. En lo que se refiere a las ventas de principios activos, la Diosmina encabeza la lista.

La actividad internacional del Grupo sigue creciendo intensamente. La multinacional está creando una red internacional para fomentar la promoción y distribución de productos, siempre con el compromiso de adaptar la estrategia de marketing a las diferentes normativas locales y a las necesidades particulares de la clase médica de cada país. El modo de entrada principal de Faes Farma puede dividirse en tres tipos: presencia directa o a través de agente local, licencias y exportación del ingrediente activo.

Ilustración 94. Anexo IV.22. Presencia internacional de Faes Farma



Fuente: Faes Farma (2014)

Bajo la fórmula de presencia directa o a través de un agente local se encuentran presentes en Portugal, Serbia, Rusia, Chipre, Líbano, Kuwait, Mongolia, Corea del Sur, Taiwán, Vietnam, Camboya, Argelia, Guinea Bissau, Gambia, Senegal, Mauritania, Mali, Níger, Chad, Costa de Marfil, Ghana, Burkina Faso, Togo, Benín, Nigeria, Camerún, Gabón, Congo, República Democrática del Congo, Ruanda, Burundi, Uganda, Etiopía, Kenya, Tanzania, Madagascar, Isla Mauricio, Argentina, Chile, Paraguay, Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala y República Dominicana. A través de licencias están comercializando sus productos en Francia, Italia, Suiza, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Irlanda, Alemania, Austria, Eslovenia, Croacia, Montenegro, Bosnia, Albania, Grecia, Macedonia, Rumanía, Bulgaria, Hungría, República Checa, Polonia, Dinamarca, Noruega, Suecia, Finlandia, Estonia, Letonia, Lituania, Bielorrusia, Ucrania, Moldavia, Turquía, Siria, Jordania, Israel, Iraq, Arabia Saudí, Yemen, Omán, Emiratos Árabes Unidos, Dubai, Bahrein, Irán, Georgia, Armenia, Azerbaiyán, Kazakhstán, Uzbekistán, Turkmenistán, Tajikistán, Kirguizistán, India, Nepal, Bután, Bangladesh, Birmania, Indonesia, Marruecos, Túnez, Libia, Egipto, Sudán, Uruguay, Brasil y México. Por último, por medio de exportación de un ingrediente activo han entrado en países como Estados Unidos y Jamaica.

Pero un claro ejemplo de la clara vocación internacional de Faes Farma es América Latina, ya que tiene prácticamente presencia en toda la región, bajo las tres modalidades que se comentaron anteriormente. Faes Farma acerca a los profesionales de la salud nuevas terapias que se traducen en soluciones eficaces

para los pacientes, permitiendo mejorar su calidad de vida. Los principales productos que se comercializan en la región son: Bilaxten/Bilidre, Hemorrane, Venosmil, Melcozine, Dynamogén, Ferroprotina, Potenciador, Defal, Distem, Trausán, Surmenlift y Positón. Si nos centramos en un producto en concreto, la internacionalización de su producto estrella (Bilastina) está siendo un éxito desde su lanzamiento al mercado. La Bilastina ha sido autorizada en 28 países de la Unión Europea y fue uno de los únicos 21 principios activos aprobados a nivel Europeo en 2010. En América Latina ha sido aprobada en Colombia, Ecuador Perú, Paraguay y República Dominicana (Bilaxten); Argentina y Chile (Bilidren); y Venezuela (Labixten). Los principales agentes comerciales que comercializan la Bilastina bajo licencia son Menarini, Pfizer, Merck Serono, Yuhan, Hikma, Vianex, GlaxoSmithKline, Pierre Fabre, Kalbe Takeda y Taiho.

Además, en 2015 la empresa farmacéutica vasca ha alcanzado un acuerdo con Eddingpharm, una compañía china del mismo sector, para la constitución de una *international joint venture* en China que permitirá a la firma vizcaína comercializar sus productos en el mercado del país asiático. Según los términos del acuerdo, los fármacos se fabricarán como productos terminados en las plantas de Faes Farma y serán exportados a China para su comercialización. La alianza contempla el registro en China de cuatro productos de Faes Farma y posteriormente se incorporarán otras especialidades y nuevos productos procedentes de su actividad de I+D+i. La firma Eddingpharm está especializada en la promoción y comercialización de medicamentos de compañías internacionales, sobre todo de origen europeo. Cuenta con más de 700 empleados y tienen una cobertura de más de 3.000 hospitales en la mayoría de las ciudades del país. El proyecto se inicia con el desarrollo local y registro en China de cuatro productos de Faes Farma, que competirán en un mercado objetivo de 500 millones de euros. Posteriormente se incorporarán otras especialidades de Faes Farma, así como nuevos productos procedentes de su actividad de I+D+i. Este acuerdo supone un hito significativo más en el objetivo de internacionalización de Faes Farma, y en particular en su desarrollo en la zona asiática, que viene a sumarse a las regiones de África y América Latina, donde Faes Farma tiene ya presencia activa.

Con todo ello, tenemos que Faes Farma tiene un centro productivo y comercial en Lisboa (Portugal), inversiones en países latinoamericanos (Colombia, Ecuador, Chile y México) donde se realizan actividades comerciales y de marketing, numerosos acuerdos internacionales de comercialización mediante licencia con otras empresas farmacéuticas (Aldo-Unión, Grupo Profármaco, Salvat, Tedec Meiji, Grupo Farmasierra, BC World Pharm, gsk, Lilly, Ipsen, MSD, Bayer, Sanofi Aventis, Idoki, Cinfa, Novalac, Iroko, SLA Pharma AG, ProStrakan...) y múltiples agentes comerciales en todo el mundo exportando sus productos. Como última estrategia que están llevando a cabo son las creaciones de IJV.

17. Motivos y factores de la internacionalización

- Indique su grado de conformidad con los siguientes motivos por los cuáles se internacionalicen las actividades en su empresa:

Tabla 90. Anexo IV.23. Motivos de la internacionalización de Faes Farma

| | Completamente desacuerdo | Desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|---|--------------------------|------------|-------------|------------|--------------------------|
| Estrategia de internacionalización como modelo de crecimiento | | | | X | |
| Diversificación de mercados para reducir riesgos | | | | X | |
| Estandarización de productos y tecnologías | | | X | | |
| Seguimiento y atención del cliente internacionalizado | | | X | | |
| Atractivo del mercado exterior | | | | | X |
| Aceptar la práctica de la industria | | | X | | |
| Globalización y homogeneización de los gustos y necesidades | | | X | | |
| Reducción de las barreras comerciales | | | X | | |
| Reducción de los costes de los factores productivos | | | X | | |
| Lograr economías de escala | | | X | | |
| Ciclo de vida de los productos | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

- Indique la importancia de los siguientes factores que favorecen la internacionalización con el caso de su empresa:

Tabla 91. Anexo IV.24. Factores que favorecen la internacionalización de Faes Farma

| | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Bastante importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Experiencia internacional previa acumulada | | | | | X |
| Grado de conocimiento del sector | | | | | X |
| Experiencia internacional de los directivos | | | | | X |
| Vocación internacional del fundador | | | | X | |
| Uso de la red social de negocios | | | | X | |
| Uso de los excedentes financieros | | | | X | |
| Estancamiento de la demanda nacional | | | | X | |

Fuente: Elaboración propia

18. Análisis de la estructura organizativa de la empresa

- ¿Cuál es la estructura organizativa de su empresa?. n.d.
- ¿Pueden darse cuenta fácilmente de las eficiencias/ineficiencias? ¿A qué son debidas?. n.d.

- **¿Cuál es la mejor estrategia para optimizar los recursos y la gestión de cada eslabón de la cadena de valor a nivel internacional?** *La estrategia mayormente utilizada es la multidoméstica, adaptando nuestras estrategias a las normativas y características de cada país/mercado.*
- **¿Cómo se transfieren los recursos y activos entre las diferentes unidades de negocio situadas en distintas localizaciones mundiales?** *Si, de manera transnacional.*

19. Estrategias de control y *reporting*

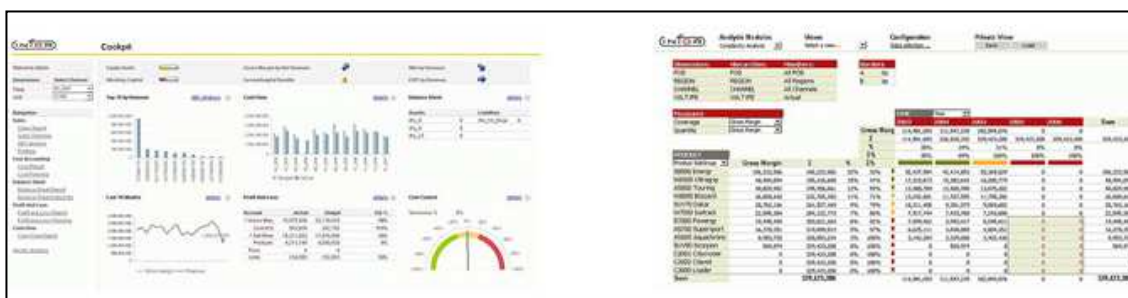
- **¿Dónde se toman las decisiones estratégicas y de ejecución de planes en su empresa? ¿Qué tipo de estrategia usan: internacional, multidoméstica, global o transnacional? ¿Influye la experiencia internacional a la hora de dotar de mayor autonomía a la unidad de negocio situada en el exterior?** *Toma de decisiones centralizada a nivel Dirección General. La experiencia internacional condiciona la toma de decisiones de la empresa, pues es el área de crecimiento prioritario.*
- **¿Se establecen en su empresa procesos de formalización, socialización y control? ¿Qué papel desempeña el expatriado en cada uno de ellos?** *No tenemos expatriados.*
- **¿Cuál es su prioridad, directivos locales o expatriados?** *Locales, bajo supervisión y control de directivos a nivel de la central.*
- **A medida que aumenta la distancia cultural entre España y el país receptor de la inversión, crece la importancia del expatriado en:** *No tenemos expatriados.*
- **¿Una mayor experiencia internacional previa del expatriado afecta positivamente a los resultados de la inversión? ¿En qué tipo de inversión concretamente?** *No tenemos expatriados.*
- **¿Cómo se controlan las actividades internacionales? ¿Qué técnicas de *reporting* y *controlling* lleva a cabo su empresa? ¿Qué papel tiene el expatriado en la ejecución de estas tareas de control y *reporting*?** *Control operativo, económico y financiero, sin necesidad de tener un expatriado.*

La farmacéutica Faes Farma llevaba tiempo trabajando con los sistemas SAP; sin embargo hace unos meses, al vencimiento del contrato con su anterior proveedor, se consideró el cambio de ubicación de los sistemas SAP y se decantó por la solución de software de Semantic Systems. Los servicios de administración, gestión y control de la plataforma son completos (SAP, BBDD, S.O. *hardware*, *backups*), permitiendo una gran ventaja al liberar recursos internos y centralizar las actuaciones con único contacto. Con esta nueva plataforma además, ha conseguido una reducción del costo en aproximadamente del 40%.

El ERP del que dispone Faes Farma está compuesto de una serie de módulos *como planning, manufacturing, finance, warehousing, procurement*, ventas y gestión de la calidad, claves para completar la cadena de valor de estos laboratorios. Estas soluciones, a su vez, disponen de herramientas y módulos avanzados de funcionalidad, con el fin de maximizar la eficiencia por medio de la producción

bajo pedido compleja, *lean management*, gestión de la calidad, la venta al por mayor y distribución. Con la posibilidad de poder tener acceso al módulo de las finanzas, se consigue una consolidación y presupuestación con alto rigor en el control de su ejecución, pudiendo hacer simulaciones en el mismo ejercicio presupuestario y conocer el comportamiento en la evolución del negocio si sube una materia prima o la masa salarial. La gestión de las filiales latinoamericanas que tienen los laboratorios Faes Farma las gestiona financieramente utilizando esta solución, reportando cada una de ellas siguiendo las normas contables españolas y surgiendo operaciones consolidadas.

Ilustración 95. Anexo IV.25. ERP de Faes Farma



Fuente: SAP (2014)

Para supervisar a tiempo los indicadores clave de su negocio y ofrecer un apoyo efectivo en el proceso de tomar de decisiones, Faes Farma dispone de un BI integrado en los módulos anteriores que le proporciona el conocimiento de datos críticos del negocio, como la evolución de los ingresos, de los costes, de los márgenes... obtenida esta información de los datos almacenados en el ERP, que son la base para la construcción de los cuadros de mandos, sistemas de medición y otros informes de diversos tipos que proporcionan la información necesaria para apoyar los procesos diarios de tomas de decisiones estratégicas. El diseño de los informes están orientados a la dirección o al *reporting* de una manera muy simple, con información homogénea de múltiples orígenes de información (ERP, Excel, Texto...) y de rápida implementación. Faes Farma puede analizar fácilmente todos sus datos, obtener una visión rápida de los resultados corporativos y crear alertas para los responsables de la toma de decisiones si no se cumplen los valores previstos. Como resultado, estos responsables disponen de la información necesaria para mejorar los resultados, tanto generales como específicos. Con estas aplicaciones, los laboratorios Faes Farma crean y comparten informes y análisis propios a partir de sus propias aplicaciones. Además, el software que tiene la empresa es una solución que le proporciona unas mediciones y definiciones lógicas y coherentes para obtener una visión única y precisa de los resultados de la empresa.

Referencias y direcciones electrónicas

Folleto Institucional Faes Farma 2012

Corporate Presentation 2014

Comunicado de Prensa Bilastina AI_20120207_385

Comunicado de Prensa Bilastina AI_20120426_391

Comunicado de Prensa Bilastina AI_20140228_486

Estudio Sectorial de la Industria Química y Farmacéutica (2011), Publicación conjunta UE Fondo Social Europeo, La Conserjería de Empleo, Mujer e Inmigración de la Comunidad de Madrid y el IRCUAL

Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2014, Faes Farma

Gallardo, Lucía (2011). "Industria y Sistema, obligados a entenderse", Artículos de difusión, debate, 61 (5), pp. 283-285.

Informe Anual 2010 Faes Farma

Informe Anual 2014 Faes Farma

<http://faes.es/?quienes-somos-en-faes-farma&Z=b24c75b3617d1f34>

<http://faes.es/?faes-farma-en-el-mundo&Z=54389ff586bff364>

<http://faes.es/?objetivos&Z=25131015919ddafd>

<http://faes.es/?vademecum-faes-farma&Z=53328270a8ddc106>

<http://faes.es/?toda-la-informacion-de-faes-farma-a-golpe-de-clic&Z=0719cefb19150e82>

<http://faes.es/?la-industria-farmaceutica-se-ha-dado-cuenta-de-que-necesita-a-los-organismos-publicos-de-investigacion-y-viceversa&Z=0719cefb19150e82&N=8f0d692258ea7b5f&fmt=TXT&AR=94e74254545cb888>

<https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fundssociety.com%2Fes%2Fopinion%2Fel-sector-farmaceutico-espanol-bajo-el-peso-de-la-crisis-domestica&ei=eYcVVfKcNoiBUZGNhPAM&usg=AFQjCNEQa0p1bm3k9laNKEt0EtPITlqeBQ&sig2=QlbiCmilcqRWV3ZIYGzYfQ&bvm=bv.89381419,d.d24>

http://www.eleconomista.es/pais_vasco/noticias/3706628/01/12/Entrar-en-Japon-permitiria-a-Faes-Farma-dar-la-vuelta-a-sus-resultados.html

http://economia.elpais.com/economia/2013/06/07/actualidad/1370622682_436551.html