

JUAN B. SOLANA ROSILLO (*)

PHILIP C. ABBOTT (*)

Estrategias de internacionalización de la industria alimentaria: casos de la industria norteamericana y europea ()**

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene dos objetivos: primero, describir las estrategias de internacionalización seguidas por las empresas alimentarias norteamericanas y europeas, y, segundo, desarrollar un marco conceptual con el cual poder realizar un análisis económico de los procesos de internacionalización de las empresas. Ambos objetivos nos permitirán poder asesorar con rigurosidad tanto a los agentes privados, en su labor de formular estrategias de internacionalización, como a los poderes ejecutivos, en su labor de formular políticas públicas que ayuden a una eficiente utilización de los recursos disponibles.

Las siguientes tendencias describen la evolución reciente de la industria alimentaria mundial:

- **Rápida internacionalización de la industria agroalimentaria** (9,4 por ciento de crecimiento anual entre 1961 y 1990). Las manufacturas con alto valor añadido han sustituido a las materia primas alimentarias.
- **La naturaleza intraindustrial del comercio de productos alimenticios de alto valor añadido**, así como el creci-

(*) Investigador ayudante y profesor, respectivamente, del Departamento de Economía A. de la Universidad de Purdue. Juan B. Solana ha sido becario del INIA durante la realización de este trabajo.

(**) Trabajo presentado al II Congreso Nacional de Economía y Sociología Agrarias. Universidad Politécnica de Valencia, 1995.

miento del comercio intra firma y la concentración del comercio en alimentos de alto valor añadido. De acuerdo con Handy y Henderson (1994) el 89 por ciento de las importaciones mundiales de productos de alto valor añadido tiene lugar entre 19 países, el comercio entre Estados Unidos y Europa representa la mayor parte de dicho comercio.

- **Las diferencias de comportamiento entre las empresas norteamericanas y europeas** en el comercio de productos manufacturados. El 85 por ciento de las exportaciones alimentarias europeas son productos de alto valor añadido mientras que sólo el 60 por ciento de las estadounidenses lo son. Con respecto a la manera de internacionalizarse, las empresas europeas tienen una propensión mayor a exportar mientras las norteamericanas tienden a invertir en instalaciones de producción en el país de destino (Handy y Henderson, 1994).
- **Homogeneización de patrones de consumo** a nivel mundial y transmisión de los patrones de consumo de masas de Estados Unidos a Europa, como ha señalado Connor (1994) y, en menor medida, de los patrones de consumo europeo a ciertos segmentos del mercado norteamericano.
- **Aceleración de cambios técnicos e institucionales** que permiten la reducción de costes de transporte y de transacción en los mercados internacionales. Entre los cambios técnicos, resaltar los avances en la durabilidad de los productos manufacturados y el abaratamiento de los costes de transporte. Entre los cambios institucionales, cabe reseñar la liberalización de los mercados alimentarios durante la década de los ochenta que ha culminado con los acuerdos del GATT y la creación de la Organización Mundial del Comercio.

En medio de este contexto internacional cambiante tiene lugar la apertura al exterior de la industria alimentaria española, cuyas principales características: dimensión inadecuada, falta de coordinación vertical, necesidad de capital humano y financiero, capacidad tecnológica e informativa etc. han sido discutidas recientemente por Rodríguez-Zúniga y Sanz Cañada (1994) y por Jordana (1994).

La empresa, a través de la elección del modo de internacionalización, trata de mantener o acrecentar sus actuales ventajas competitivas. El estudio del modo de internacionalización es, por lo tanto, crucial a la hora de evaluar la competitividad de una empresa o de un sector industrial. Los factores determinantes de la elección de dichos modos de internacionalización serán pues los objetivos intermedios sobre los que deberá centrarse la acción estratégica de la empresa y de la política sectorial.

El problema de la competitividad se ha discutido desde, al menos, tres perspectivas académicas: la teoría del comercio internacional, los estudios de organización industrial y el área de estrategia empresarial. La *teoría del comercio internacional* entiende la competitividad como ventajas comparativas en un marco de equilibrio general de la economía, con mercados competitivos, con una perspectiva a largo plazo y demanda homotética en todos los países. Es obvio que este marco económico, si bien útil en ámbitos académicos, carece de relevancia tanto para describir la realidad como para prescribir estrategias de internacionalización. Ciertos avances se han realizado con la Nueva Teoría Comercial (Krugman, Helpman, Markusen, Ethier y, para el sector alimentario, Sheldon y Abbott, 1995) pero aún las conclusiones son contradictorias.

Los *estudios de organización industrial* aplican una perspectiva microeconómica al análisis de los modos de internacionalización, agregados a nivel de sector industrial; en concreto, tratan de validar el esquema estructura-conducta-resultados en el ámbito del comercio internacional. Estos estudios ofrecen unos resultados descriptivos y agregados parcialmente útiles para labores prescriptivas. El principal problema de estos estudios, como han señalado Caves, Root, y Reed y Ning es que la decisión de entrada en los mercados internacionales es una decisión basada en los activos específicos de la firma y que puede variar a través del tiempo; por lo tanto, comportamientos agregados a nivel de la industria pueden ser poco representativos de la problemática empresarial. Dentro del área de organización industrial, los trabajos de Ravara (1994) aplicando un modelo de opciones, Patterson (1994) aplicando modelos de costes de transacción, y Alonso (1995) ofrecen nuevas alternativas en este área.

Por último, el *área de estrategia empresarial* (Porter) es bastante rica en prescripciones pero carece de rigurosidad económica a la hora de evaluar las distintas alternativas de internacionalización de la empresa. Esta perspectiva deslumbra a los directivos empresariales y a los responsables de políticas sectoriales por su cercanía a los problemas y por ofrecer soluciones de aplicación directa, pero sus aportaciones carecen de rigor dentro de un marco de empresa maximizadora de beneficios con restricciones (tecnológicas, financieras, etc.) y costes de oportunidad entre las distintas alternativas. Una revisión mas amplia de estas perspectivas se encuentra en Solana y Abbott (1995).

El objetivo de esta ponencia es desarrollar un marco conceptual en el que se pueden evaluar económicamente las opciones de internacionalización de las empresas. Resultado de este ejercicio será la prescripción de las mejores medidas de actuación desde la perspectiva pública o empresarial. En este trabajo desarrollamos un marco conceptual y lo aplicamos al caso de los distintos modos de internacionalización de la industria europea y estadounidense. Conscientes de que el modo de internacionalización es una acción específica de la firma, hemos escogido como representante del modo de internacionalización estadounidense a la empresa Kellogg y del modo europeo a Freixenet.

MODO DE INTERNACIONALIZACIÓN: DEFINICIÓN Y OPCIONES

Root define los distintos modos de entrada de la siguiente manera: «*An international market entry mode is an institutional arrangement that makes possible the entry of a company's products, technology, human skills, management, or other entry resources into a foreign country*» (1) (Root, p. 5). Root se refiere, al definir el proceso de internacionalización, no sólo a la entrada de productos de un país a otro, sino también a otras funciones de la cadena de valor de la empresa, ya que una empresa no sólo

(1) «Por modo de entrada internacional se entiende el acuerdo institucional que hace posible la entrada de los productos, tecnología, recursos humanos, estructuras de dirección de empresa y otros recursos en el país de destino».

vende sus productos, sino también los servicios que la empresa presta en los distintos departamentos de la misma. Estas funciones adicionales (actividades de apoyo según Porter) no suelen ser consideradas en el ámbito académico del comercio internacional, limitándose sólo a describir las ventajas comparativas en cuanto a producción física de los productos. Otra aportación de Root es considerar el contexto de recursos limitados en el cual se toma la decisión de entrar en los mercados internacionales; dentro de este contexto, la decisión de entrada emerge tras un análisis de los beneficios y costes de cada opción, para la empresa.

Root distingue tres modos de entrada: exportación, contractual e inversión directa. En el modo de entrada basado en la exportación sólo tiene lugar una transferencia de productos entre países mientras que en los otros dos modos se transfieren servicios y tecnología, bien como complementos de la exportación o como sustitutos.

Dentro del modo de entrada basado en exportaciones hay varias modalidades: exportar indirectamente, a través de un intermediario en el propio país, exportar directamente, a través de un intermediario en el país de destino; o bien establecer una empresa subsidiaria de comercialización en el país de destino.

Los modos de entrada contractuales son asociaciones temporales entre compañías en distintos países y que regulan transferencias de tecnología, experiencia o saber hacer. Entre las distintas modalidades de relaciones contractuales se encuentran las licencias, franquicias, acuerdos de soporte técnico, contratos de servicios, producción o marketing conjunto, etc. La elección por parte de una empresa de un modo u otro estará influida por el grado de control necesario de la empresa matriz sobre los procesos de producción, marketing y distribución.

La entrada por medio de inversión directa es la opción más comprometida pero también la que más control ejerce sobre los activos invertidos. Dentro de esta modalidad, las formas habituales de inversión son la apertura de nuevos establecimientos (producción y/o venta), adquisiciones de empresas ya existentes, participación minoritaria en empresas, empresas conjuntas (joint ventures), etc.

Desde el punto de vista del análisis económico, la empresa debe determinar dónde va a manufacturar el producto y qué

producción. La configuración espacial de actividades está muy concentrada y las necesidades de coordinación entre actividades es elevada. Un ejemplo de este tipo de industrias es la construcción de aviones comerciales o la producción de semiconductores.

- *Industrias mult-domésticas* son aquellas en las cuales las condiciones competitivas de cada país determinan el éxito en dicho mercado. En cada país existe una cadena de valor completa para cada empresa. En esta industria compiten empresas domésticas y subsidiarias de multinacionales con una estrategia independiente adaptada a cada mercado. Una industria representativa de este tipo de estructura industrial es la banca.
- *Industrias basadas en la inversión directa* son aquellas en las que existen grandes flujos de capital, tecnología etc. Existe dispersión entre las distintas subsidiarias (que pueden estar especializadas en una etapa del proceso de producción) y altos requerimientos de coordinación entre las distintas funciones. La eficiencia de la coordinación de funciones a nivel mundial y la configuración de dichas actividades determina la posición competitiva de las empresas en dichas industrias. Un ejemplo de este tipo de industria es la industria alimentaria americana, que centraliza sus funciones de dirección en Estados Unidos y dispersa las funciones de producción y marketing para que se adapten mejor a las demandas locales.
- *Industrias basadas en la exportación* son aquellas en las cuales la localización de sus actividades en una determinada área les confiere una ventaja competitiva basada en la diferenciación (por ejemplo, los productos con denominación de origen). Un ejemplo de este tipo de industria es la industria alimentaria europea.

Desde el punto de vista de la decisión de dónde producir, tanto en las industrias globales como en las basadas en exportaciones, esta tiene lugar en el país de origen de una empresa; en las industrias globales es debido al imperativo económico de concentrar actividades mientras en las industrias basadas en la exportación es debido a la diferenciación del producto asociada con el origen. En las industrias intensivas en inver-

sión directa y en las multidentificadas existen ambas posibilidades: producir en casa o en el exterior.

Desde el punto de vista de la utilización de consumos intermedios, tanto en las industrias basadas en la exportación como en las multidentificadas predominan la utilización de consumos intermedios locales, mientras que en las otras dos configuraciones los consumos domésticos y extranjeros son sustitutivos.

Por último, desde el punto de vista de la naturaleza de las ventajas competitivas, las industrias globales y las intensivas en inversión directa, basan sus ventajas en el sistema de coordinación de actividades a nivel mundial (system-based advantages), mientras en las otras dos industrias las ventajas están basadas en la localización de la empresa que le confiere una mejor adaptación a la demanda, unos costes más bajos o una diferenciación del producto (location-based advantages).

De acuerdo con Porter, las características de una industria determinarán el modo de entrada y el tipo de estrategia a seguir por una determinada firma. Así pues, el modo de entrada puede estar dirigido a competir en precios (una misma configuración de actividades y un producto más barato), en diferenciación de productos (misma configuración de actividades y diferentes productos), o diferenciación del servicio (una configuración diferente de las funciones de valor). Por lo tanto, la configuración global de actividades existente en una industria, determinará las opciones estratégicas de una empresa y, por lo tanto, su modo de entrada internacional.

Además de los factores indicados existen otros factores externos que pueden afectar a la decisión de entrada: riesgo país, distancia cultural con el país de entrada, incertidumbre de la demanda, existencia de industrias de apoyo. Por lo tanto, un alto riesgo país, incertidumbre de demanda y distancia cultural propiciarán un modo de entrada débil, en el que los recursos fijos comprometidos sea mínimos.

Este tipo de análisis ofrece una visión descriptiva de cómo una industria evoluciona a través del tiempo, desde un estado doméstico a un estado global, y cuáles son los factores determinantes de la competitividad en una industria determinada; pero no determina cuáles son las opciones y los costes de oportunidad de una empresa en un entorno internacional.

La conclusión de este tipo de análisis es que no existe un tipo correcto de entrada para cada industria o sector indus-

trial sino que cada firma tiene un modo de entrada determinado por *factores internos* de la empresa, *externos* a ella y relativos a las condiciones competitivas en dicha industria, y por *factores institucionales*. Todos ellos contribuyen a que existan modos de entrada distintos entre firmas de la misma industria.

HACIA UN MARCO ECONÓMICO PARA LA ELECCIÓN DEL MODO DE INTERNACIONALIZACIÓN

¿Qué es lo que debe explicar un marco de internacionalización? Debe explicarnos **por qué** las empresas expanden sus actividades internacionales, **cómo** eligen entre los modos alternativos de internacionalización y **por qué** eligen un determinado modo. Para contestar a estas preguntas es necesario elaborar un marco de análisis económico en el que cada opción de internacionalización aparezca en función de las demás opciones. La elección del modo de internacionalización es pues la solución de un problema de optimización al nivel de la empresa, en el que cada opción tiene una determinada repercusión bien sobre los ingresos de la firma, sobre los costes o sobre ambos, y en el cual quedan reflejadas todas las opciones disponibles y sus costes de oportunidad correspondientes. Las opciones de expansión internacional tienen que ser comparadas, a su vez, con las opciones de expansión doméstica de la firma. El resultado de este proceso será la elección de un modo de expansión (internacional, doméstico o ambos) óptimo para la empresa. Esto es, aquel con un rendimiento esperado superior a cualquier otra alternativa y que es consistente con los recursos actuales de la empresa.

Mientras las aportaciones desde el área de estrategia empresarial ofrecen un abanico amplio de opciones para la internacionalización de la empresa, no ofrecen ninguna metodología rigurosa para analizar **por qué** una empresa debe expandirse internacionalmente, **cómo** debe llevar a cabo este proceso y **cuál** es la mejor opción para una empresa determinada. Con respecto a las posibles orientaciones de política pública, el área de estrategia empresarial tampoco ofrece directrices claras (por ejemplo, el informe Ernst & Young de 1993 sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas español). Es, por lo tanto, necesario crear un marco económi-

co en el cual se pueda analizar consistentemente las decisiones de entrada en los mercados internacionales por parte de las firmas y qué políticas públicas pudiera facilitar mejor dicho proceso.

El comportamiento de la empresa queda reflejado por la maximización de una función de beneficios resultado de las acciones emprendidas por la firma y las acciones de otras empresas de la misma industria. La firma tiene un objetivo, una serie de acciones que puede emprender y que repercuten sobre los ingresos y costes de la empresa y ciertas restricciones (tecnológicas, de competencia, presupuestarias).

Opciones de entrada en los mercados internacionales (veasé tabla 2)

Las opciones de entrada de una firma en los mercados internacionales están expuestas en la tabla 1. La diferencia esencial entre los distintos modos de entrada en los mercados internacionales son los determinantes de **la decisión de producir** en casa o en el exterior y los determinantes del **grado de control** requerido sobre el canal de comercialización, las funciones de marketing y las actividades exteriores de apoyo. Cuando una empresa decide internacionalizarse, estas funciones reseñadas se realizarán además de las clásicas de qué y cuánto producir y el grado de diferenciación de un producto. En este proceso pueden existir complementariedades entre productos en un mismo momento, así como complementariedades en productos a través del tiempo (caso de innovaciones sucesivas).

Implicaciones del modo de entrada sobre los ingresos de la empresa

La elección del modo de entrada debe considerar los efectos de cada opción en los ingresos de la empresa. Estos estarán determinados por la demanda residual de la empresa en el mercado de destino, el tamaño del mercado en el que se entra y las opciones estratégicas que normalmente dependen del momento de entrada. Uno de los componentes de la deci-

Tabla 2

MARCO ECONÓMICO PARA LA ELECCIÓN DEL MODELO DE ENTRADA INTERNACIONAL

<p>Objetivo: Maximización de Beneficios Beneficio = Ingreso – Coste = $P(Q)q - C(q)$ donde $P(Q)$ es la inversa de la demanda residual de la empresa $C(q)$ es el coste, compuesto de coste de producción y actividades de apoyo Criterios alternativos: certidumbre, flexibilidad de las inversiones, valor estratégico.</p> <p>Decisiones: Producción (q): Cantidad y características del producto (diferenciación) Modo de Internacionalización (Tabla 1 categoriza las opciones): Localización de la producción: En el país o en el extranjero. Control sobre las actividades de apoyo: Contratar o Invertir Marketing, distribución, servicios, I+D, etc.</p> <p>Demanda e Ingreso: Las condiciones económicas afectan la demanda y las distintas opciones El ingreso y los márgenes están determinados por la demanda residual La demanda residual cambia según el modo de entrada</p> <p>Repercusiones del Modo de Entrada en los Costes: Costes fijos de inversión: instalaciones de producción e infraestructura de marketing Costes variables: producción física Costes de transacción: ex-ante: contratos y actividades de apoyo ex-post: comportamientos oportunistas de socios comerciales Dinámicas de aprendizaje y economías de escala</p> <p>Restricciones: Regulaciones: sanitarias, barreras comerciales, control de capitales Estructura de la Industria: importancia de las condiciones iniciales Activos específicos (sunk investment) Disponibilidad de recursos por país Capacidad financiera</p>

sión de entrada será el tamaño y potencial de crecimiento del mercado de destino (si estas variables son positivas se tenderá a escoger modos de entrada más estables y comprometidos). Otro componente del análisis es la demanda residual esperada para los productos de la empresa. Esta demanda residual está determinada por las preferencias de los consumidores y por las condiciones competitivas en el mercado de destino (si

existe fuerte competitividad, los márgenes serán estrechos y tenderán a elegirse modos de entrada poco comprometidos).

Por último, el efecto del modo de entrada sobre los ingresos debe considerarse desde una perspectiva dinámica. Las empresas tratan de mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, por lo tanto, decisiones como la de producir en casa o en el exterior deben ser consideradas no sólo como una cuestión de costes sino por su valor estratégico en los ingresos futuros de la empresa. Como veremos después, la decisión de producir en el exterior puede estar determinada por la estrategia de dar a entender a los competidores el grado de compromiso de dicha empresa en ese mercado, lo que puede afectar a la decisión de entrada de otras empresas y por lo tanto la demanda residual futura de la empresa que entra primero en ese mercado.

Implicaciones del modo de entrada en los costes de la empresa

Cada modo de entrada contribuye de una manera distinta sobre tres costes básicos de la empresa: costes fijos, costes variables y costes de transacción. Los costes fijos están asociados con las configuraciones de actividades de una firma (instalaciones de producción y actividades de apoyo), mientras que los costes variables están asociados con la producción física de un producto y los costes de transacción con la venta y seguimiento de los productos en el exterior. Los costes de transacción pueden dividirse en dos: costes ex-ante (costes de diseñar un contrato completo) y costes ex-post (aquellos que ocurren por un comportamiento oportunista por parte de los asociados).

El efecto de cada modo de entrada sobre los costes reseñados más arriba puede ser muy distinto. Mientras la expansión internacional puede reducir los costes medios de la producción física del producto al dividir los costes por un mayor número de unidades (suponiendo que existieran economías de escala en la producción), también lleva consigo unos costes de transacción más elevados, así como unos costes adicionales de coordinación de la estructura exterior de la empresa.

Desde un punto de vista temporal, la empresa puede aumentar su base de recursos (activos intangibles) mediante la experiencia acumulada en el aprendizaje de las actividades internacionales. Por otro lado, si la empresa se caracteriza por introducir frecuentemente nuevos productos, la creación de una estructura de ventas internacional puede reducir los costes medios de actividades de apoyo como la investigación y desarrollo.

Restricciones externas, internas e institucionales

La decisión de entrada debe ser considerada en el contexto de las condiciones del mercado y la estructura de la industria en cuestión, las ventajas propias de la empresa, y las restricciones reguladoras en el país de entrada. Por ejemplo, la existencia de otras firmas en un mercado determina el modo de entrada óptimo de una nueva empresa. La existencia de activos específicos en una determinada empresa (tecnología, patentes, know-how) también determinan las opciones de entrada. Por último, las barreras comerciales y otras regulaciones no comerciales (sanitarias, etc.) pueden afectar las decisiones de entrada (inversión directa en vez de exportaciones, por ejemplo).

Maximización de beneficios y elección del modo de entrada óptimo

La elección del modo de entrada óptimo será aquella acción que mayor contribución aporte a los beneficios de la empresa, teniendo en cuenta el efecto diferencial de cada modo de entrada sobre los ingresos y costes de la firma, las ventajas específicas de la empresa y las estrategias para mantener dichas ventajas y, por último, las regulaciones comerciales vigentes. Así conseguiremos incorporar las aportaciones del ámbito de la estrategia empresarial en un marco en el cual los economistas nos podemos «sentir cómodos»; esto es, una maximización de beneficios sujeta a ciertas restricciones en el que cada opción está representada en términos de coste de oportunidad entre las opciones de entrada disponibles a la firma.

Así podremos responder consistentemente a las preguntas formuladas al principio de esta sección: ¿Por qué las empresas expanden sus actividades internacionales? porque la entrada en los mercados internacionales tiene un efecto neto sobre los beneficios superior a cualquier otra opción de expansión. ¿Cómo eligen las empresas entre los modos alternativos de internacionalización? mediante un proceso consistente en evaluar las aportaciones potenciales al beneficio de la empresa de cada opción disponible. ¿Por qué eligen un determinado modo? porque es el que más aporta al beneficio de la empresa dadas las restricciones externas, internas e institucionales que tiene la empresa.

ESTUDIO DE CASOS

Tratemos de aplicar el marco económico especificado arriba con el fin de explicar los modos de entrada y las opciones estratégicas de ciertas industrias. En este apartado vamos a comparar los modos de internacionalización de la industria alimentaria estadounidense y la europea. El rasgo externo diferenciador de ambas es la propensión a exportar: las subsidiarias de empresas americanas exportan un 19 por ciento de las ventas mientras que sus casas matrices exportan sólo un 3,5 por ciento de las ventas, según el estudio de Henderson y Handy (1993). Según este mismo estudio, la propensión a exportar de las empresas alimentarias europeas está alrededor del 25 por ciento. Para representar estas dos características y modos de internacionalización hemos elegido dos empresas que representan bien ambas tendencias: Kellogg para el caso estadounidense y Freixenet para el caso europeo.

Internacionalización de la industria alimentaria estadounidense

Como representativa del modo de internacionalización estadounidense escogemos a la compañía Kellogg. Las ventas mundiales de Kellogg alcanzaron 6,3 billones de dólares en 1993, el 40 por ciento de estas ventas se realizaron fuera de los Estados Unidos. Kellogg distribuye sus productos en 150

países y tiene plantas de producción en 18. Kellogg está presente en América, Europa, Asia y el Pacífico. La configuración de la empresa, de acuerdo a la clasificación de Porter, sería intensiva en inversión directa y dispersión de actividades a nivel mundial. La ventaja competitiva está basada en la coordinación de actividades a nivel mundial. Las actividades de gestión e investigación están concentradas mientras que las de producción, distribución y marketing están dispersas.

Kellogg tiene una fuerte competencia en el mercado doméstico, donde existen muchas compañías productoras de cereales manufacturados que están introduciendo productos continuamente. La cuota de mercado de Kellogg en Estados Unidos ha descendido hasta el 38 por ciento (solía tener alrededor del 50 por ciento), mientras los gastos de publicidad han aumentado causando estas dos fuerzas presiones sobre los beneficios. Sin embargo, en el mercado internacional, Kellogg tiene el 47 por ciento de cuota de mercado en la región de Asia-Pacífico, el 50 por ciento en Europa y el 78 por ciento en Latinoamérica. En términos de nuestro marco conceptual, Kellogg se enfrenta con una demanda residual mucho más elástica en el mercado estadounidense que en los mercados internacionales teniendo esto una importancia crucial para los márgenes comerciales. Además de la demanda residual, los crecimientos de la demanda total de cereales de desayuno en los mercados internacionales oscilan entre el 20-30 por ciento de crecimiento anual. El crecimiento de la demanda es debido al valor nutritivo y saludable de los cereales con alto contenido de fibras y bajo de grasas que está siendo recomendado por instituciones alimentarias a nivel mundial.

¿Cuáles son las ventajas fundamentales de Kellogg? Son varias, entre ellas la de haber tomado posiciones en los mercados internacionales hace tiempo, lo que le ha permitido mediante la instalación de facilidades de producción, evitar la entrada de productores locales. Kellogg posee también una ventaja informativa, ya que los patrones de consumo de Estados Unidos se transmiten a otros países (Connor, 1994). El desarrollo de actividades a nivel mundial le permite obtener importantes economías de escala en las actividades de apoyo (I + D), que suelen concentrarse, y eficiencia tecnológica punta en las actividades primarias (producción), que suelen estar dispersas.

¿Por qué se internacionaliza Kellogg? Debido a las diferencias de demanda residual del mercado estadounidense e internacional: las ventas en los mercados internacionales ofrecen mayores márgenes y potencial de crecimiento que las ventas domésticas. Cada inversión en el mercado internacional ofrece mayor expectativas de retorno que cada unidad invertida en el mercado doméstico.

¿Por qué elige Kellogg la inversión directa extranjera en vez de, por ejemplo, exportar o licenciar los productos? Por un lado la naturaleza de los productos hacen antieconómico el exportar (productos voluminosos). Pero, fundamentalmente, el predominio de las ventajas específicas de la empresa (conocimiento de la demanda, economías de escala en ciertas actividades, conocimiento técnico, estrategias de limitar la entrada) no son fácilmente externalizables. La única opción de Kellogg para apropiarse de dichas ventajas es internalizarlas por medio de la apertura de plantas en el exterior y la coordinación de redes de distribución en 150 países. La internacionalización por medio de licencia supondría un riesgo de difusión del conocimiento técnico y de demanda, así como eliminaría la capacidad de interacciones estratégicas de Kellogg. Por otro lado, un posible licenciador no estaría dispuesto a pagar incluso por las economías de escala que Kellogg obtiene al internalizar las operaciones exteriores. Por lo tanto, la inexistencia de mercados externos para los activos específicos de Kellogg, unido al riesgo de diseminación de información y desaparición de las ventajas competitivas, hacen que la opción de internacionalización de Kellogg sea la inversión directa en el exterior.

Internacionalización de la industria alimentaria europea

Las características, a grandes rasgos, de la industria alimentaria europea es su tamaño (menor que la industria americana), su flexibilidad de adaptación de productos a gustos locales (mayor en la industria europea) y la diferenciación de productos por el lugar de origen (Europa) y no por la marca (Estados Unidos). Consecuencia de estas características, las empresas americanas orientan sus productos a mercados de masas mientras que las europeas los orientan a segmentos de

mercado en los que se valora la calidad, el proceso de elaboración o el origen de los productos.

La competitividad de los productos europeos está basada en el producto y no en la coordinación de actividades a nivel mundial, como es el caso de las empresas norteamericanas. Esto, unido al menor tamaño de las empresas europeas y a la dispersión de la demanda (ya que están dirigidas a mercados específicos), hace que el modo de internacionalización preferido por las empresas europeas sea la exportación.

Caso Freixenet

Las ventas de Freixenet alcanzaron los 30.600 millones de pesetas en 1992, alrededor del 30 por ciento de las ventas se exportaron. Freixenet vende sus productos en 104 países, no obstante el 75 por ciento de las exportaciones se concentran entre Estados Unidos (37 por ciento), Alemania (27 por ciento), Suiza (7 por ciento) y el Reino Unido (4 por ciento). Freixenet tiene subsidiarias de producción en California (Estados Unidos), Querétaro (México) y Francia; subsidiarias de distribución en el Reino Unido; y subsidiarias de marketing en los Estados Unidos, Alemania, y área del Pacífico. La producción exterior representa menos del 2 por ciento de la producción total de la empresa que está centrada principalmente en la producción española. Freixenet es por tanto una empresa basada en la exportación y en una etapa avanzada de internacionalización que incluye subsidiarias de marketing y distribución en el exterior. La ventaja competitiva de Freixenet estriba en su producto, más que en la coordinación mundial de actividades como vimos en el caso de Kellogg.

Freixenet tenía, en 1992, un 53 por ciento de la cuota de mercado doméstico mientras Codorníu tenía el 30 por ciento, el restante 17 por ciento queda repartido entre 240 compañías (Euromonitor, 1994). Desde la cota de 1989, la demanda doméstica de cava se había reducido en un 10 por ciento hasta 1992; mientras que la demanda de exportación se redujo tan sólo un 6 por ciento y ya en 1992 estaba repuntando. Tenemos por tanto que lo que en principio podía parecer una posición oligopolística en el mercado nacional de cava, que llevaría consigo unos márgenes comerciales amplios, se ve re-

ducida por la elasticidad de la demanda doméstica. La crisis del inicio de los noventa vuelca a las empresas del cava hacia la búsqueda de nuevos mercados exteriores, así Freixenet ha diversificado geográficamente sus ventas, mientras en 1989 los cuatro primeros países importadores representaban el 81 por ciento de las ventas en 1993 representaban el 75 por ciento. En el caso de Codorníu este efecto es mucho más acentuado, del 63 por ciento al 48 por ciento en el mismo período.

¿Cuáles son las ventajas fundamentales de Freixenet?

El éxito de Freixenet estriba en tener una estrategia bien definida y esa estrategia ser consistente con la estructura de la empresa y con los factores de producción. Freixenet se posiciona en el segmento medio del mercado norteamericano (entre 5 y 8 dólares) frente a los champanes franceses (a partir de 15 dólares) y los americanos (menos de 5 dólares). El segmento de menos de 9 dólares representa el 86 por ciento de las ventas en el mercado americano (Segarra, 1992) y éste es el segmento que pasa a ocupar Freixenet. Dicha estrategia es consistente con la actitud de la empresa hacia la internacionalización y con la existencia de recursos locales para la expansión (el precio de la uva en la región del cava era 10 veces inferior al precio de la uva en la región de Champagne, en 1985), los costes de materias primas, mano de obra y elaboración representan un 60 por ciento del coste total del producto.

El rápido crecimiento de la demanda interna durante los años 70 planteó un reto tecnológico en la industria del cava: mantener la calidad a la vez que se automatizaban los procesos productivos. Una vez cumplido satisfactoriamente dicho reto tecnológico, la industria del cava estaba preparada para la expansión mundial durante la década de los ochenta.

¿Por qué se internacionaliza Freixenet?

La eficiencia tecnológica conseguida y la existencia de materias primas locales dotó a Freixenet de flexibilidad productiva para emprender una expansión internacional basada en el aumento de ingresos debido tanto al crecimiento cuantitativo de las ventas como al crecimiento del precio medio de las mismas.

¿Por qué elige Freixenet, como modo de internacionalización, la exportación?

La principal razón es la necesidad de localización de la producción del cava, a ello se unen razones económicas como son las economías de escalas conseguidas en la automatización del proceso productivo. Estas características no dejan opción para elegir el lugar de producción: tiene que ser en el Penedés y la internacionalización tiene que ser a través de exportaciones. No obstante, sí existen varias opciones en cuanto al grado de control exigido en la comercialización. En los grandes mercados, Estados Unidos y Alemania, Freixenet cuenta con subsidiarias de marketing encargadas de la promoción de los productos en dichos mercados, no obstante la importación y la distribución corre a cargo de agentes locales del país de destino. En el Reino Unido, Freixenet tiene una empresa importadora y distribuidora. Mientras en los demás países, Freixenet exporta directamente a agentes locales. La experiencia de Freixenet demuestra que un mayor grado de compromiso está asociado con el tamaño y la estabilidad del mercado (existen costes fijos mínimos) y que el modo de internacionalización no es neutral con respecto a la demanda residual, como suele asumirse en los estudios de organización industrial. Modos de entrada de mayor compromiso pueden aportar mayores ingresos medios, no sólo por incremento de ventas sino también por incremento del precio medio al ser capaces de diferenciar el producto de acuerdo al mercado local. El caso Freixenet, también confirman la teoría de las etapas en la internacionalización de las empresas.

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha desarrollado un marco económico conceptual para el estudio de las opciones de internacionalización de las empresas. Dicho marco se ha aplicado a los procesos de internacionalización de las empresas estadounidenses (representadas por Kellogg) y al de las empresas europeas (representadas por Freixenet). Mientras las empresas norteamericanas basan sus ventajas competitivas en la coordinación de actividades, las empresas europeas basan sus ventajas

en la diferenciación del producto. El marco económico desarrollado resultó útil en ofrecer explicaciones cualitativas de por qué las empresas se internacionalizan y cómo eligen un modo de internacionalización. El trabajo ahora está en pasar de las contribuciones cualitativas a las cuantitativas y de las explicaciones a posteriori a explicaciones a priori.

Las principales características de los procesos de internacionalización reseñados en este trabajo son:

- La internacionalización de la empresa tiene una naturaleza evolutiva.
- Existen importantes costes de entrada a los mercados internacionales: costes de información, incertidumbre, recursos fijos a invertir.
- El momento de entrada tiene una importancia estratégica grande ya que determina los modos de entrada de los otros competidores y el carácter competitivo de dicho sector.
- Los modos de entrada no son neutrales con respecto a los ingresos totales y medios (modos de entrada más comprometidos afectan a las cantidades vendidas en ese mercado y a la demanda residual de esa firma en dicho mercado).
- Necesidad de coordinación vertical (flexibilidad de factores productivos) y existencia de sectores de apoyo a la internacionalización (servicios relacionados con la internacionalización).

De los casos estudiados se puede deducir el limitado efecto que pueden tener políticas comerciales de corte clásico (por ejemplo, subsidios a exportaciones) ya que nos encontramos en un entorno competitivo diferente. El desarrollo de un modelo económico explícito nos podría ayudar a distinguir entre las distintas conjeturas planteadas:

- ¿Es más eficiente una política de apoyo a las exportaciones basada en la reducción de los costes de transacción en las operaciones internacionales, en suministrar más información sobre las posibilidades de los mercados exteriores, en reducir la incertidumbre de las operaciones internacionales que una política de apoyo a las exportaciones basada en subsidios a la exportación?

- ¿Cuándo es necesario una política competitiva que incentive la asociación de empresas con el fin de poder afrontar los costes fijos de la internacionalización?
- ¿Qué políticas de factores de producción son imprescindibles para que las empresas alimentarias logren una mayor implantación exterior (por ejemplo, coordinación de calidades, transmisión de las rentas de internacionalización, flexibilidad de factores (materias primas), capital humano experto en mercados internacionales)?
- ¿Qué políticas deben preceder a otras (por ejemplo: tiene sentido promocionar las exportaciones cuando existen rigideces de oferta de factores)?

El nuevo marco competitivo, caracterizado por la integración y liberalización de los mercados, presenta importantes y complejos retos, tanto para las empresas como para el sector público. Futuros desarrollos de este trabajo deberán ir encaminados hacia la formalización de modelos económicos explícitos, con el fin de poder analizar cuantitativamente los costes de oportunidad de las distintas opciones de internacionalización. □



BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J. A. (1995): «Estimación de un Modelo de Comportamiento Exportador para la Empresa Española: Aplicación del Modelo LISREL». Doc. de Trabajo 9506. FF.CC.EE. y EE. Unv. Complutense.
- CONNOR, J. M. (1994): «North America as a Precursor of Changes in Western European Food-purchasing Patterns», *European Review of Agricultural Economics*, vol. 21, pp. 155-173.
- ERNST & YOUNG ASESORES (1993): *Estudio sobre la Posición Competitiva del Sector de Alimentación y Bebidas en España*. MAPA, Madrid, España.
- HANDY, C. R. y HENDERSON, D. R. (1991): «Implications of a Single EC Market for the U.S. Food Manufacturing Sector», *EC 1992 Perspectives on World Food and Agriculture Trade*. D. R. Kelch, ed. Staff Report n.º AGES 9133. USDA, ERS.
- HANDY, C. R. y HENDERSON, D. R. (1994): «Assessing the Role of Foreign Direct Investment in the Food Manufactu-

- ring Industries», *Competitiveness in International Food Markets*, M. Bredahl, P. Abbott and M. Reed, editores, Westview Press, Boulder, CO., pp. 203-30.
- JORDANA, J. (1994): «La Competitividad de la Industria Alimentaria Española», *Papeles de Economía Española*, n.º 60-61, pp. 264-273.
 - PATTERSON, P. M. (1994): *Export Competition in the U.S. Broiler Meat and Wheat Flour Sectors: an Industrial Organization Approach*, Ph. D. Dissertation. Dept. Agricultural Economics. Purdue University.
 - PORTER, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
 - RAVARA, F. A. (1994): *Food Multinational Enterprises Investment Strategies: An Option Theory Perspective*, Ph. D. Dissertation, Dept. Agricultural Economics. Purdue University.
 - RODRÍGUEZ-ZÚNIGA, M. R. y SANZ CAÑADA, J. (1994): «Reestructuración y Estrategias Empresariales de la Industria Agroalimentaria», *Papeles de Economía Española*, n.º 60-61, pp. 252-263.
 - ROOT, F. R. (1987): *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington MA.
 - SEGARRA, J. A. (1992): Freixenet, S.A. en *Comercialización Agroalimentaria*, J. Farran Nadal, editor, Ed. Universidad de Navarra, Pamplona. pp. 101-140.
 - SHELDON, I. M. y ABBOTT, P. C. eds. (1996): *Industrial Organization and Trade in the Food Industries*, Westview Press, Boulder, CO.
 - SOLANA, J. B. y ABBOTT, P. C. (1995): *Differences in Internationalization Modes: The US vs. EU Food Industries*. Conference on «Foreign Direct Investment and Food Trade», Washington, DC, March. Purdue University. Dept. A. Economics Working Paper 95-4.

RESUMEN

El presente trabajo tiene dos objetivos: primero, describir las estrategias de internacionalización seguidas por las empresas alimentarias norteamericanas y europeas, y, segundo, desarrollar un marco conceptual con el cual poder realizar un análisis económico de los procesos de internacionalización de

las empresas. Ambos objetivos nos permitirán poder asesorar con rigurosidad tanto a los agentes privados, en su labor de formular estrategias de internacionalización, como a los poderes ejecutivos, en su labor de formular políticas públicas que ayuden a una eficiente utilización de los recursos disponibles.

Nuestro marco económico se basa en el estudio de los efectos que la decisión de internacionalizarse tiene sobre los ingresos y los costes de la empresa en cuestión. Los distintos modos de internacionalización (exportación directa, indirecta, subsidiarias de marketing...) afectarán de manera distinta a cada uno de los determinantes de los beneficios de la empresa. La opción óptima será aquella que aporte un mayor flujo de beneficios, tenga una incertidumbre menor sobre dicho flujo o sea más flexible con respecto a los activos invertidos.

Los casos de estrategias de internacionalización estudiados en este trabajo (Kellogg y Freixenet) demuestran la complejidad de dicha decisión, bien debido a los altos costes de entrada, la naturaleza evolutiva del proceso de internacionalización, y a la necesidad de coordinación vertical entre los distintos eslabones de la cadena de producción.

El marco económico desarrollado en este trabajo contribuye a la toma de decisiones de internacionalización en las empresas. También ofrece orientaciones para diseñar políticas públicas efectivas en el actual entorno de mercados integrados y liberalizados.

RÉSUMÉ

Le présent travail vise deux objectifs; en premier lieu, la description des stratégies d'internationalisation suivies par les entreprises alimentaires d'Amérique du nord et d'Europe, et, en deuxième lieu, le développement d'un cadre conceptuel facilitant une analyse économique des processus d'internationalisation des entreprises. La réalisation de ces deux objectifs nous permettra de conseiller dûment aussi bien les agents privés, au moment de formuler des stratégies d'internationalisation, que les pouvoirs exécutifs, chargés de mettre en oeuvre des politiques publiques favorisant une utilisation efficiente des ressources disponibles.

Notre cadre économique se base sur l'étude des effets que la décision d'internationalisation a sur les revenus et les coûts d'une entreprise donnée. Les différentes formes de processus (exportation directe, indirecte, subsidiaires de marketing...) affecteront différemment chacun des éléments déterminants des bénéfices de l'entreprise. Le choix optimum sera celui qui apportera un plus grand flux de bénéfices, qui rovoquera une moindre incertitude quant à ce flux et qui présentera une plus grande souplesse quant aux actifs investis.

Les cas de stratégies d'internationalisation étudiés dans ce travail (Kellog et Freixenet) montrent la complexité de cette décision, du fait aussi bien de l'importance des coûts de départ, que de la nature évolutive du processus d'internationalisation et de la nécessité de coordination verticale entre les différents niveaux de la chaîne de production.

Le cadre économique développé dans ce travail contribue à la prise de décisions d'internationalisation dans les entreprises. Il offre également des orientations permettant de mettre au point des politiques publiques effectives dans le milieu actuel des marchés intégrés et libérés.

SUMMARY

This paper has two objectives: first, to describe the strategies of internationalisation adopted by North American and European food companies and, second, develop a conceptual framework with which to make an economic analysis of the processes of company internationalisation. Both objectives would enable us to establish a sound basis for advising both private agents, in their work of drawing up internationalisation strategies, and the executive, in its work of drawing up public policies that contribute to efficient use of the available resources.

Our economic framework is based on the study of the effects of the decision to go international on the income and costs of the company in question. The different modes of internationalisation (direct and indirect export, marketing subsidiaries, etc.) will affect each of the factors determining company profit differently. The optimum option will be the one

that provides a bigger profit flow, subjects that flow to less uncertainty or is more flexible as regards the assets invested.

The cases of internationalisation strategies studied in this paper (Kellogg and Freixenet) show how that decision is, either because of the high entry costs, the evolutionary nature of the internationalisation process or the need for vertical co-ordination between the different links in the production chain.

The economic framework developed in this paper contributes to internationalisation decision making in companies. It also provides guidance for designing effective public policies in the present environment of integrated and deregulated markets.