



Laura Fernández-Méndez¹
Universidad de Oviedo
fernandezmlaura@uniovi.es

Industrias Lácteas Asturianas, S.A. (ILAS): Un ejemplo de internacionalización discriminadora*

Industrias Lácteas Asturianas, S.A. (ILAS):
An example of a discriminatory international strategy

102



Esteban García-Canal
Universidad de Oviedo
egarcia@uniovi.es

I. INTRODUCCIÓN

¿Puede una empresa convertirse en multinacional sin contar con una tecnología de vanguardia ni marcas renombradas? En este trabajo se analiza el caso de una empresa que lo ha conseguido, compitiendo además en un sector tradicional como es el lácteo y siguiendo una particular estrategia de internacionalización, merecedora de una atención especial, que se conoce con el nombre de internacionalización discriminadora.

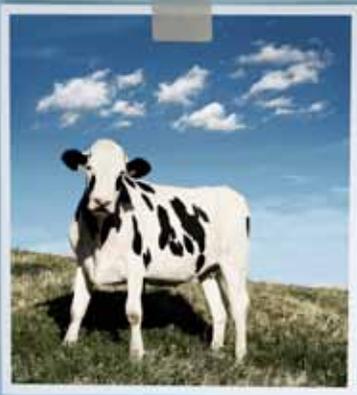
Ciertamente, convertirse en una empresa multinacional sin contar con tecnología de vanguardia ni marcas renombradas a nivel internacional es algo cada vez más habitual. De hecho, el panorama competitivo global está cada vez más poblado por empresas multinacionales que tienen sus orígenes en países que no se encuentran entre los más avanzados del mundo desde un punto de vista tecnológico o de reputación de marca. Estas “nuevas” multinacionales proceden: (1) de economías con un nivel de ingresos medio-alto como España, Irlanda, Portugal, Corea del Sur o Taiwán; (2) de economías emergentes como Brasil, Chile, México, China, India o



Mauro F. Guillén
Universidad de Pennsylvania
guillen@wharton.upenn.edu

CÓDIGOS JEL:
M10, M16, F23

Fecha de recepción y acuse de recibo: 17 de diciembre de 2010. Fecha inicio proceso de evaluación: 21 de diciembre de 2010.
Fecha primera evaluación: 14 de enero de 2011. Fecha de aceptación: 18 de abril de 2011.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Industrias Lácteas Asturianas, S.A. (ILAS) es la primera multinacional española del sector lácteo, con filiales productivas en México, Estados Unidos, Francia, Polonia y China. En este trabajo se presentan los rasgos más destacados de la trayectoria de la empresa, prestando una especial atención a su proceso de internacionalización. El análisis de su particular modelo de negocio, orientado a extraer el máximo potencial de su materia prima, y su modelo de internacionalización discriminadora, permiten desvelar nuevas claves acerca de cómo, incluso en sectores tradicionales como el lácteo, las empresas pueden desarrollar una estrategia de crecimiento sostenible a partir de ventajas competitivas clásicas como la eficiencia operativa, la adopción temprana de tecnologías y el capital relacional.

EXECUTIVE SUMMARY

Industrias Lácteas Asturianas, S.A. (ILAS) is the leading Spanish multinational in the dairy sector. It has productive subsidiaries in Mexico, United States, France, Poland, and China. This paper summarizes the distinctive features of its growth path, especially highlighting those related to its international expansion. The analysis of its business model, aimed at extracting the full potential of its raw material, and its discriminatory internationalization strategy, shed new light about how, even in traditional sectors, firms can develop a sustainable growth strategy based on classic competitive advantages like operative efficiency, the early adoption of technologies and relational capital.

Turquía; (3) de países en vías de desarrollo como Egipto, Indonesia o Tailandia; o (4) de países ricos en petróleo como los Emiratos Árabes Unidos, Nigeria, Rusia o Venezuela. A nivel mundial podemos encontrar dos indicadores que ponen de manifiesto la importancia que las “nuevas” multinacionales han alcanzado en la economía global. Por un lado, la consultora Boston Consulting Group ha venido publicando una lista de los llamados “Retadores Globales,” empresas que aspiran a ocupar posiciones de liderazgo a nivel global en sus respectivas industrias y la mayoría de las cuales son importantes inversores en el exterior. China encabeza el ranking, con 36 empresas, e India se sitúa en segundo lugar, con 20, seguida

de Brasil, con 14, y México, con 7 multinacionales. En la lista no aparecen empresas españolas, irlandesas, surcoreanas o tailandesas (BCG, 2009); por otro lado, analizando el Global Fortune 500 de las empresas más grandes del mundo en términos de ingresos puede observarse también la creciente presencia de estas multinacionales. China, con 46 empresas, nuevamente encabeza el ranking, seguida de Corea del Sur y España, con 10 multinacionales cada una dentro de dicho listado. En total las empresas integrantes de este ranking pertenecientes a estos países ascienden a 106 empresas, más del 20 por ciento del total.

Las “nuevas” multinacionales operan internacionalmente utilizando múltiples formas, desde alianzas y empresas conjuntas hasta subsidiarias de plena propiedad. Algunas de estas multinacionales son pequeñas y están enfocadas en el producto, mientras otras son grandes e incluso se diversifican en varias líneas de producto e incluso industrias. A pesar de que no suelen contar con la mejor tecnología de vanguardia o marcas renombradas a escala mundial en sus respectivas industrias, se han expandido por el mundo utilizando fórmulas innovadoras. En concreto, la excelencia en la ejecución y fabricación, la experiencia en gestionar alianzas y adquisiciones, la capacidad para desenvolverse en países con entornos institucionales débiles, y la experiencia en nichos de mercado específicos han sido las que han estado detrás de la internacionalización acelerada de empresas españolas y de países emergentes que ahora están compitiendo de tú a tú con los líderes globales de sus industrias (Guillén y García-Canal, 2009; Guillén y García-Canal, 2010a).

Pese a la importancia cuantitativa de este fenómeno es poco lo que

A pesar de no soler contar con la mejor tecnología o marcas renombradas a escala mundial, las ‘nuevas’ multinacionales se han expandido por el mundo utilizando fórmulas innovadoras

se conoce acerca de las estrategias seguidas por estas compañías. Aunque recientemente se han venido introduciendo diferentes tipologías de las estrategias seguidas por estas empresas (ej. Ramamurti y Singh, 2009; Guillén y García-Canal, 2010a), es mucho lo que queda por conocer acerca de las implicaciones y condiciones de efectividad de cada una de estas estrategias. En este artículo se analiza el caso de Industrias Lácteas Asturianas, S.A., una “nueva” multinacional que sigue una de las estrategias de expansión internacional menos estudiada en la literatura, la internacionalización discriminadora. En concreto, se estudian los antecedentes y características de su expansión internacional para discutir posteriormente acerca de las claves que permiten a una empresa seguir con eficacia esta estrategia de internacionalización discriminadora. Previamente se presenta una síntesis de la investigación reciente sobre nuevas multinacionales.

PALABRAS CLAVE

Discriminador, sector lácteo, eficiencia operativa, capital relacional

KEY WORDS

Discriminator, dairy sector, operative efficiency, relational capital

2. ¿QUÉ DIFERENCIA A LAS NUEVAS MULTINACIONALES DE LAS TRADICIONALES?

Muchos autores han estudiado las empresas multinacionales procedentes de países emergentes, países en vías de desarrollo, recientemente industrializados, o de rentas medio-altas. Se han referido a ellas utilizando diversos términos como “multinacionales del tercer mundo” (Wells, 1983), “empresas tardías” (Mathews, 2002), “multinacionales poco convencionales” (Li, 2003), “retadoras” (BCG, 2009), o “multinacionales emergentes” (Goldstein, 2007; Accenture, 2008; Economist, 2008; Ramamurti y Singh, 2009). En algunos casos, estas empresas son etiquetadas dependiendo de su región de origen, utilizando términos como “multinacionales dragón”, en referencia a las multinacionales de la región de Asia Pacífico (Mathews, 2002), o “multilatinas”, en el caso de las multinacionales de América Latina (Cuervo-Cazurra, 2008). Los primeros trabajos de esta línea de investigación han centrado su atención tanto en las inversiones verticales como horizontales llevadas a cabo por estas empresas, pero sobre todo en las últimas. Las inversiones verticales tienen como fin el asegurarse bien el suministro de materias primas (crecimiento vertical hacia atrás) o bien la distribución de sus productos (crecimiento vertical hacia delante). Estas inversiones son fácilmente justificables en términos del deseo de reducir la incertidumbre y minimizar el oportunismo cuando se necesitan inversiones en activos específicos, tanto si la empresa multinacional procede de un país

desarrollado como si no (Lecraw, 1977; Lall, 1983; Wells, 1983; Caves, 1996:238-241). Las inversiones horizontales se producen cuando la empresa establece una filial fuera de su mercado nacional con el fin de vender sus productos en el mercado en el que entra, pero sin llegar a abandonar la producción de esos bienes o servicios en el país de procedencia. Las inversiones horizontales de las nuevas empresas multinacionales, no obstante, son más difíciles de explicar porque se supone que son llevadas a cabo como consecuencia de la posesión de activos intangibles, como son la tecnología, la marca o las habilidades de marketing (Caves, 1996), y las empresas de países en vías de desarrollo no se espera que los posean, al menos no la misma clase de activos intangibles que poseen las multinacionales convencionales (Lall, 1983:4). Esta paradoja se hace más evidente con la segunda oleada de inversión en el exterior procedente de países en vías de desarrollo, que comienza a finales de los años 80. A diferencia de la primera oleada, que tuvo lugar en los años 60 y los 70 (Lall, 1983; Wells, 1983), las nuevas multinacionales de los ochenta y los noventa incentivadas por la búsqueda de nuevos mercados e innovaciones tecnológicas, pretenden convertirse en líderes mundiales en sus respectivos sectores, dejando de ser jugadores marginales que invertían en el exterior impulsados por factores de costes (Mathews, 2006).

Las principales características de las nuevas multinacionales, comparándolas con las tradicionales, aparecen recogidas en el **cuadro 1**. Las dimensiones del cuadro realzan las diferencias clave entre las multinacionales nuevas y las convencionales. Quizá lo que más llama la atención es el ritmo acelerado de la internacionalización de las nuevas multinacionales, a medida que han intentado reducir la distancia entre su cobertura de mercado y la presencia global de las empresas multinacionales de los países más desarrollados (Mathews, 2006). Esta acelerada expansión internacional desafía en cierto modo la teoría tradicional que defiende un proceso de internacionalización gradual por etapas (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977).

Una segunda característica de las nuevas multinacionales es que, independientemente del país de origen, han estado obligadas a superar no sólo la desventaja del extranjero, al encontrarse en una situación de inferioridad frente a sus competidores locales, principalmente como consecuencia del desconocimiento de las características del mercado local, sino también la desventaja de ser re-

ción llegados a la escena internacional y carecer, por tanto, de los recursos y de las capacidades de las multinacionales establecidas de los países más avanzados. Por esta razón, la expansión internacional de las nuevas multinacionales corre en paralelo al proceso de mejora y actualización de capacidades a través del cual los recién llegados buscan el acceso a recursos y capacidades externas para ponerse al nivel de sus competidores más avanzados, reduciendo su diferencial de competitividad con respecto a las multinacionales establecidas (Mathews, 2006; Aulakh, 2007; Li, 2007). A pesar de carecer de una dotación de recursos equivalente a los de las empresas multinacionales tradicionales, las nuevas multinacionales tienen, normalmente, una ventaja sobre ellas, y es que tienden a poseer unas capacidades políticas más fuertes. Como las nuevas multinacionales están más acostumbradas a relacionarse con gobiernos discrecionales y/o inestables en sus países de origen, están mejor preparadas que las multinacionales tradicionales para triunfar en países extranjeros caracterizados por un entorno institucional débil (Cuervo-Cazurra, 2006; Cuervo-Cazurra y Genc, 2008; García-Canal y Guillén, 2008; Holburn y Zelner, 2010).

Cuadro 1. Diferencias entre las “nuevas” multinacionales y las multinacionales tradicionales

DIMENSIÓN	NUEVAS MULTINACIONALES	MULTINACIONALES TRADICIONALES
Velocidad del proceso de internacionalización	Acelerada	Desarrollo gradual
Ventajas competitivas	Débiles: Desarrollo de recursos requerido	Fuertes: Los recursos necesarios están disponibles internamente
Capacidades políticas	Fuertes: Empresas acostumbradas a entornos políticos inestables	Débiles: Empresas acostumbradas a entornos políticos estables
Trayectoria de expansión	Trayectoria dual: entrada en países emergentes para acceder a sus mercados y en países desarrollados para desarrollar y renovar sus capacidades	Trayectoria sencilla: de países más cercanos a más distantes
Modos de entrada preferidos	Crecimiento externo: Alianzas, empresas conjuntas y adquisiciones	Desarrollo interno: Filiales de plena propiedad
Adaptabilidad organizativa	Alta, debido a su reciente y relativamente limitada presencia internacional	Baja, debido a sus arraigadas estructura y cultura organizativas

Fuente: Guillén y García-Canal (2010a).

Estas tres primeras características llevan a otro rasgo clave de las nuevas multinacionales: su trayectoria dual en la expansión internacional. Las nuevas multinacionales se enfrentan a un dilema importante en su expansión internacional: equilibrar el deseo de una mayor cobertura global de mercado con la necesidad de aumentar sus capacidades. Por un lado, pueden hacer uso de las capacidades acumuladas en su país de origen para expandirse a otros países emergentes o en desarrollo; por otro, se ven obligadas a invertir en países más avanzados con el fin de desarrollar sus capacidades. Una quinta característica de las nuevas multinacionales es su preferencia por el crecimiento externo. Estas empresas utilizan simultáneamente las alianzas globales (García-Canal *et al.* 2002) y las adquisiciones (Rui y Yip, 2008) para superar la desventaja del extranjero en el país del socio/objetivo y conseguir acceder a las ventajas competitivas del socio, con el propósito de aumentar sus propios recursos y capacidades.

Una última característica de las nuevas multinacionales es la mayor adaptabilidad organizativa, al no poseer una estructura y cultura organizativas tan arraigadas como en el caso de las multinacionales tradicionales. Matthews (2006) señala cómo las nuevas multinacionales de Asia han adoptado una serie de formas organizativas innovadoras que se adaptan a sus necesidades, incluyendo estructuras de red y descentralizadas.

Con todo, las nuevas multinacionales no dejan de ser un conjunto heterogéneo, siendo precisamente en esta heterogeneidad donde radican las claves de su éxito internacional. La creciente preferencia de los consumidores por la diversidad, tanto en lo que se refiere a la diferenciación de productos como en la disponibilidad de marcas comerciales, permite la presencia de una amplia variedad de competidores en el mercado, incluyendo aquéllos con capacidades tecnológicas y de marketing más débiles que las de las empresas establecidas. Este proceso se ha visto favorecido por la globalización y la aparición de nichos de mercado estrechos presentes en muy diversos países. En este escenario de segmentación global, Guillén y García-Canal (2010a) identifican las dos variables clave que determinan las estrategias de las “nuevas” multinacionales. En primer lugar, algunas de las “nuevas” multinacionales han optado por operar en segmentos de mercado específicos, mientras que otras han seguido una estrategia más generalista. En segundo lugar, algunas empresas han apostado por un enfoque multilocal, adaptando su es-



trategia a las características de cada país, mientras que otras han preferido un enfoque global, compitiendo con la misma estrategia en todos los países hacia los que se expandían. El **cuadro 2** muestra las cuatro configuraciones estratégicas que resultan de la clasificación cruzada de estas dos dimensiones, así como algunos ejemplos que ilustran cada una de esas cuatro configuraciones. Esta distinción entre empresas generalistas y de nicho se refiere a los segmentos cubiertos por cada empresa en los mercados internacionales, más que en el mercado local. Mientras que un jugador de nicho ofrece bienes y servicios en un único segmento, los generalistas ofrecen un conjunto de bienes y servicios posicionados en diferentes niveles de calidad-precio.

Cuadro 2. Una Tipología de las Nuevas Multinationales y empresas representativas dentro de cada categoría

GAMA DE PRODUCTOS:	INTEGRACIÓN GLOBAL:	
	BAJA	ALTA
Generalista	Generalista Multidoméstico Telefónica Banco Santander	Generalista Global INDITEX Freixenet
Jugador de Nicho	Discriminador Pronovias Duro Felguera	Jugador Global de Nicho ALSA Gamesa

Fuente: Guillén y García-Canal (2010a).

Los generalistas multidomésticos son empresas que ofrecen una amplia selección de productos o servicios en todos los segmentos del mercado, pero adaptándolos a las peculiaridades de cada país, mientras que los generalistas globales ofrecen una gama completa de bienes o servicios, pero sin entrar en la adaptación local. Los jugadores globales de nicho son aquéllos enfocados en un mismo segmento con independencia del país en el que estén actuando. De este modo, venden productos o servicios similares a precios equivalentes en todos los mercados. Por el contrario, los discriminadores son empresas que ofrecen una combinación específica de producto-segmento que se ajusta a las necesidades de cada mercado. Este tipo de estrategia de internacionalización, introducida por estos autores, está menos estudiada que el resto y, para conocer con más detalle las claves de esta estrategia de internacionalización en este

artículo se analiza en profundidad el caso de Industrias Lácteas Asturianas, S.A. (ILAS).

3. INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S.A.

Presentamos a continuación los resultados de nuestra investigación empírica sobre la multinacional Industrias Lácteas Asturianas, S.A. La metodología utilizada para el desarrollo de la misma aparece detallada en el **Anexo 1**.

3.1. Antecedentes de la compañía

Industrias Lácteas Asturianas, S.A. (ILAS), principal empresa multinacional del sector lácteo con capital íntegramente español, es fundada en 1960 en la localidad asturiana de Anleo por su hoy presidente y principal accionista, Francisco Rodríguez, junto a Pablo Mayoral (desde 1987 desvinculado de la compañía), como una productora de variedades de quesos de origen francés bajo la marca Reny Picot. Por aquel entonces los quesos franceses eran reconocidos en todo el mundo por su gran calidad, motivo por el cual el fundador se inclina por ese nombre. Realmente, el nombre original era René Picot, pero para evitar una confusión con un nombre propio y posibles problemas legales en un futuro, se decide cambiar la é por la y.

Posteriormente, la actividad de la empresa se fue extendiendo a prácticamente todo tipo de productos lácteos como mantequillas, natas, quesos, leche en polvo e incluso alimentos infantiles como leches y papillas, además de leche líquida. La empresa cuenta con nueve marcas comerciales, emplea a unas seiscientas personas en la matriz de Anleo, exporta prácticamente a todo el mundo y posee fábricas en Francia, Polonia, México, USA y China, habiendo realizado recientemente prospecciones en el mercado brasileño. A modo de resumen, se muestran en el **cuadro 3** cada una de las plantas productivas y las actividades que desarrollan actualmente. Además de sus plantas productivas en el exterior, la compañía posee una filial comercial en Portugal. En 2009 los ingresos totales de la compañía ascendieron a 388 millones de euros. Desde 1987 la compañía tiene como accionista mayoritario a Francisco Rodríguez, que compra el 50% que Pablo Mayoral poseía en ILAS desde su fundación. Posteriormente, en 1996 la familia Cosmen, por aquel entonces propietaria de la empresa de transportes ALSA y hoy máximo accionista de National Express, entra en el capital de la compañía como accionista minoritario. La estructura accionarial de ILAS y sus principa-

las empresas participadas aparecen representadas en el **gráfico 1**. Para más detalles sobre la historia de la compañía, véase El Exportador digital (2002), Cuartas (2010), Morán (2010), Ocampo (2010) y Rodríguez (2010).

Cuadro 3. Plantas productivas, actividades de ILAS (2010), número de empleados y volumen de facturación (2009)

PLANTA	ACTIVIDAD	LOCALIZACIÓN	Nº EMPLEADOS (31/12/2009)	FACTURACIÓN 31/12/2009 (MIL. €)
Industrias Lácteas Asturianas, S.A.	Mantequilla, nata, leche líquida UHT, leche en polvo, quesos fundidos, quesos rallados, postres, salsas, productos dietéticos, productos de alimentación infantil, fraccionamiento de grasa de leche, complementos para la Industria Farmacéutica	España	604	263
Lácteas Castellano-Leonesas, S.A.	Quesos de gama alta (tradicionales, quesos frescos, quesos para untar), postres de queso, confituras y mermeladas	España	55	28
Industrial Quesera del Guarrama, S.L.	Fabricación de quesos de pasta blanda (Camembert y Brie), quesos azules y especialidades de queso fundido	España	20	9,7
Granja La Polesa, S.A.	Fabricación de leche esterilizada en botellas	España	31	12,4
Industrias Lácteas Chihuahuenses, S.A. de C.V.	Fabricación de suero desmineralizado y leche en polvo	México	223	96,9
Old Europe Cheese, Inc.	Fabricación de quesos de tipo europeo (Brie, Camembert, Edam bola, Gouda, Fontina)	USA	75	11,5
Le Chèvrefeuille, S.A.	Quesos de cabra	Francia	22	6
Beijing Evergreen Dairy Products Corporation	Fabricación de mantequilla, leche en polvo, productos UHT	China	n.d.	n.d.
ILAS Polonia	Fabricación de quesos y suero en polvo y mantequilla	Polonia	60	12,7

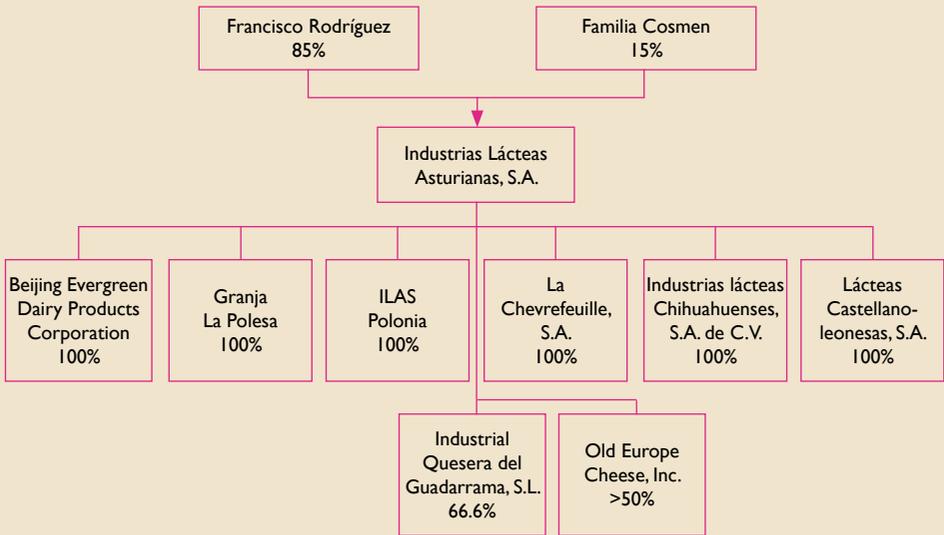
Fuente: Rodríguez (2010) e Industrias Lácteas Asturianas, S.A.

El modelo de negocio que la compañía ha venido desarrollando se ha basado en dos pilares; de un lado, el aprovechamiento eficiente

de la materia prima, la leche, extendiendo sus actividades hacia todos los productos y subproductos resultantes de la transformación de la leche cruda con la ayuda de las tecnologías más avanzadas en cada momento (véase el **Anexo 2**); y, de otro, una estrategia comercial orientada a posicionarse en segmentos no bien atendidos por la competencia. La empresa se encuentra inmersa en una continua búsqueda de combinaciones rentables producto-segmento donde aportar el mayor valor añadido a la materia prima, la leche. Así, a modo de ejemplo, en sus orígenes la empresa elaboraba quesos de tipo camembert, que no se fabricaban en España y solamente se podían adquirir importados, vendiéndolos a un precio elevado. Además de quesos camembert la empresa también fabricaba otros tipos de quesos que se podían vender a unos precios más bajos y atender por tanto a segmentos de menor poder adquisitivo. Posteriormente, otra apuesta comercial innovadora de la compañía fueron las micro-pastillas de mantequilla para el sector de la hostelería.

112

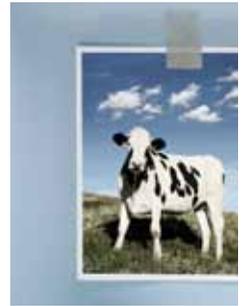
Gráfico 1. Estructura societaria de la empresa



Fuente: SABI y web de la empresa (www.renypicot.com).

Dentro del mercado nacional la empresa no es una de las cinco más grandes en el sector en cuanto a tamaño ni ventas (en el **cuadro**

4 aparecen recogidas las principales empresas del sector lácteo en España. Véase también el **gráfico 2** como ilustración de la evolución de los ingresos de la empresa). Por delante de ella se encuentran grupos que poseen niveles de facturación mucho más elevados y que hoy por hoy conforman importantes grupos alimentarios (como Danone, S.A., Lactalis-Puleva, Grupo Leche Pascual o CAPSA, entre otros). Ello se debe a que ILAS fabrica una gran variedad de productos lácteos, pero en ningún momento trata de copar por completo todos los segmentos de mercado, tan sólo aquéllos en donde encuentre una rentabilidad adecuada, al tiempo que no cuenta con la diversificación hacia productos no lácteos que tienen algunos de sus rivales. En general, las grandes empresas de este sector, como es el caso de Grupo Leche Pascual o CAPSA, tienden a competir vía diferenciación a través del continuo desarrollo de nuevos productos y de la mejora de la calidad de los mismos, al tiempo que realizan fuertes inversiones en publicidad con el fin de incrementar la reputación de su marca. Los competidores de menor tamaño compiten vía costes con el fin de asegurarse el suministro a las empresas de distribución, cuyo poder de negociación es por lo general mayor (Cuervo, 2004; Cuervo y de Silva, 2006). Cabe señalar la creciente importancia de las marcas del distribuidor en este sector, que en el caso de la leche líquida actualmente ostentan un 49.6% de las ventas en volu-



Cuadro 4. Principales empresas del sector lácteo español por volumen de ventas, 2009

EMPRESA	VENTAS MILL. EUROS
Danone, S.A.	1.419,6
Grupo Leche Pascual, S.A.	782,1
Corporación Alimentaria Peñasanta, S.A.	734,3
Unilever España, S.A.	694
Grupo TGT	525
Grupo Lactalis Iberia, S.A.*	477
Puleva Foods, S.L.*	405,7
Ind. Lácteas Asturianas, S.A.	388
Leche Pascual España, S.L.	341,1

Fuente: SABI y Alimarket. Ventas referidas a 2009, incluyen también las de otras posibles líneas de negocio.

*Desde septiembre de 2010, PULEVA FOODS forma parte del grupo Lactalis.

men, según datos de NIELSEN². Industrias Lácteas Asturianas se encuentra situada entre estos dos grupos (Cuervo y de Silva, 2006). Lo que la empresa busca en todo momento es optimizar la combinación producto-segmento dirigiéndose a nichos de mercado específicos donde puede afrontar con solvencia la competencia de ambos grupos de empresas.

Otro rasgo de la empresa, común a todas las empresas de carácter familiar, es el papel que la autofinanciación ha jugado en su evolución. ILAS ha llevado a cabo un crecimiento basado en una continua reinversión de beneficios. Esta decisión ha tenido dos claras consecuencias: por un lado, le ha permitido adoptar las últimas tecnologías y desarrollar una importante presencia internacional; por otro, la autofinanciación ha condicionado el ritmo de crecimiento de la compañía, que ha tenido que acompañarse a la acumulación de beneficios.

Gráfico 2. Evolución ingresos de explotación Industrias Lácteas Asturianas, S.A.



Fuente: SABI. Datos en millones de euros.

3.2. Evolución de la empresa

En los años 60, cuando se funda ILAS, el sector lácteo español se encontraba aún en una etapa inicial de desarrollo, con muy poca industrialización. Como rasgo característico de la producción lechera

en España cabe reseñar la estacionalidad de la misma, característica que ILAS sabría aprovechar llegado el momento.

Antes de la fundación de ILAS, Francisco Rodríguez estuvo al mando de la fábrica de quesos que Mantequerías Rodríguez poseía en El Escorial. En 1958 para aumentar su conocimiento sobre la fabricación de variedades de origen francés pasó tres meses en Francia en una fábrica de quesos adquiriendo el saber hacer necesario para la elaboración de quesos de pasta blanda tipo camembert. Dos años después, Francisco Rodríguez toma la iniciativa para comenzar a producir este tipo de quesos de forma independiente constituyendo para ello ILAS. Tras un año de actividad, la empresa decide realizar otras variedades de quesos que tuviesen más fácil conservación y permitiesen mejorar los costes indirectos. En estas variedades la grasa de la leche era sustituida por otros tipos de grasas de menor coste, como lo era por ejemplo el sebo, acumulándose un excedente de grasa láctea a partir de la cual la empresa comienza a elaborar mantequilla.

La elaboración de mantequilla experimenta un nuevo impulso a partir de los años 70 con el auge de la leche descremada, que genera en el mercado un excedente de grasa láctea y, sobre todo, con la instalación en 1970 de una cámara de secado que les va a permitir consolidarse también como productores de leche en polvo. Como consecuencia del aumento de la producción lechera, en 1974 se produce la ampliación de la fábrica con una nueva planta de secado de leche y de suero, aprovechando de este modo ese aumento de la producción de leche para entrar en nuevos mercados como el de la leche en polvo descremada. A su vez, esta última actividad aseguraba el aprovisionamiento de materia grasa para la elaboración de mantequilla.

A mediados de los años setenta se desarrollan colaboraciones con importantes laboratorios para la mejora tecnológica en el tratamiento del suero. Gracias a estas colaboraciones se pudo descomponer el suero lácteo en fracciones de forma que la compañía pudo entrar en el campo de las leches infantiles y maternizadas³ (Rodríguez, 2010). Nuevamente la empresa busca dotarse de la tecnología más avanzada para sacar provecho, en este caso, del suero sobrante. Se inicia también en esta época la entrada de ILAS en la leche UHT mediante la comercialización de la marca Reny Picot.

A partir de 2003 se comienza a desarrollar en la fábrica de Anleo un

proceso único a nivel nacional por el cual se puede separar, fraccionar y recombinar los ácidos grasos de la leche. Con ello se consigue obtener distintos tipos de mantequilla que pueden ser adaptados a distintas necesidades. Se trata de mantequillas fáciles de untar nada

Cuadro 5. Cronología de ILAS

AÑO	HECHO RELEVANTE
1960	Se crea Industrias Lácteas Asturianas, S.A.
1965	Mantequerías Rodríguez es adquirida por Industrial Quesera del Guadarrama (de la que ILAS poseía un 66%)
1969	Primera ampliación de la fábrica. Primera cámara de secado
1970	Se inicia la elaboración de mantequillas
1973	Se crea La Polesa en la que ILAS participa en menos de un 15% del capital
1974	Segunda ampliación de la fábrica. Segunda planta de secado de suero y leche
1975-1985	Se consolidan como primeros fabricantes de mantequilla y leche en polvo Colaboración con laboratorios para el tratamiento del suero Se especializan en leches infantiles y maternizadas Se inician en la leche UHT
1982	Creación filial en México junto con la familia Cosmen
1983	Acuerdo con Parmalat
1987	Francisco Rodríguez adquiere el 50% que su socio Pablo Mayoral poseía en ILAS
1988	Adquisición de la mayoría del capital de Old Europe Cheese Inc. USA
1990	Compra empresa en Francia
1991	Adquiere Montelarreina
1994	Alcanza un acuerdo tecnológico con la empresa China Dairy
1995	Crea empresa en China junto con la familia Cosmen y socios locales Creación de Cogeneración de Navia, S.A.
1996	Los Cosmen entran en el accionariado y en el Consejo de Administración de ILAS Rompe acuerdo con Parmalat
1997	Creación filial comercial en Portugal (ILAS Portugal)
2000	Se hace con el 100% de La Polesa
2002	ILAS recibe el premio Asturcón de Oro (concedido por Asociación de Exportadores Asturianos Exportastur)
2007	Compra de una cooperativa en Polonia Amplía la planta mexicana con una inversión de 6.9 mill euros Amplía su filial de USA. Montaje de una instalación de evaporación y secado de suero y la modernización de sus instalaciones de fabricación de pastas prensadas para doblar la capacidad de producción de estos quesos
2009	Entrada en Brasil con la constitución de ILAS Brasil, S.A. Reestructuración de la fábrica La Polesa para elaboración de leche en botellas esterilizadas
2010	Nueva planta para el envasado y procesamiento leche UHT en cartones COMBIBLOCK en la fábrica La Polesa

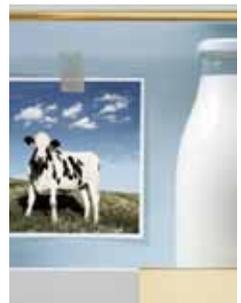
más salir del frigorífico, mantequillas ligeras..., en general productos que hasta ese momento ninguna empresa fabricaba en España. España era por aquel entonces un país deficitario en leche y excedentario en grasa. Como en ocasiones anteriores ILAS actualiza su tecnología para adaptarse a esa situación y sacar una rentabilidad de la misma.

Como último rasgo a destacar de la evolución de la empresa cabría comentar las estrechas relaciones de colaboración que ILAS ha desarrollado con sus socios industriales, relaciones basadas principalmente en la confianza. La empresa fue la primera en España en tratar el suero por ultrafiltración, tecnología que le iba a permitir entrar en contacto con los laboratorios que por aquel entonces necesitaban fabricar leches maternizadas modernas. En ese sentido, la empresa ha disfrutado de una ventaja de mover primero. El hecho de ser la primera en adoptar esa tecnología le ha permitido forjar importantes relaciones de colaboración con esos laboratorios basadas principalmente en la confianza. Esta confianza es trascendental en el éxito de esas colaboraciones, ya que éstas se fundamentan principalmente en mantener en secreto las fórmulas de cada uno de los laboratorios. Obviamente la fórmula de un laboratorio no debe ser conocida por otro, es aquí donde claramente se demuestra la seguridad que estos laboratorios tienen en ILAS. Esta relación con los laboratorios ha propiciado a la empresa la posibilidad de salir al exterior, a países como México, con una base de clientes asegurada.

Para un análisis más detallado de la evolución de la empresa se ha construido el **cuadro 5** en el cual aparecen recogidos los hechos más relevantes de la empresa y el año en el que acontecieron.

3.3. Internacionalización de ILAS

La expansión internacional ha sido una consecuencia natural del desarrollo del modelo de negocio comentado anteriormente. Ciertamente, la exportación es una oportunidad no sólo para vender el excedente que el mercado doméstico no absorbe, sino también para abordar nuevos segmentos de mercado posiblemente desatendidos en otros países. No obstante, a partir de los años 80 la empresa detecta la necesidad de expandirse mediante inversión directa. De un lado, surge una amenaza para el desarrollo de ILAS, pues su principal materia prima, la leche, está a punto de ver restringida su oferta por el sistema de cuotas lácteas⁴. De otro, surge también una oportunidad, su saber hacer puede ser explotado en otros países donde



pueda obtenerse acceso a materias primas a costes más bajos y/o los segmentos de mercado tradicionales de la compañía no estén bien atendidos. Por todas estas razones, la empresa ha optado desde un principio por diversificarse geográficamente en vez de hacerlo hacia otras líneas de negocio fuera de los lácteos. A continuación, se enumeran los aspectos más remarcables de las diferentes filiales productivas establecidas en el exterior.

• México

Su primera experiencia internacional tiene lugar con la apertura en 1982 de Industrias Lácteas Chihuahuenses, S.A. en México. Varios fueron los motivos que llevaron al presidente de la compañía a decidirse por México como país destino de su primera operación internacional. El principal de ellos fue el lenguaje común y la afinidad cultural entre el país de origen y el país destino. Además, México era un país con abundante producción lechera en el que se presentó una oportunidad muy importante: en el estado de Chihuahua existían muchas queserías que no aprovechaban el suero que se obtenía como subproducto de los quesos, por lo que la empresa se plantea ubicar en ese emplazamiento una planta de suero desmineralizado. Estas queserías eran propiedad de los Menonitas (descendientes directos del movimiento anabaptista fundado en el siglo XVI en Alemania), que en la actualidad son el principal proveedor de suero y de parte de la leche de esta filial (Morán, 2010).

El equipo enviado a explorar el mercado observó que las empresas del sector allí instaladas (como era el caso de la multinacional Nestlé) importaban del exterior esa materia prima. La empresa vio en este hecho una oportunidad de explotar un nicho de mercado comenzando a producir ese suero desmineralizado (Rodríguez, 2002). Hoy en día la planta mexicana fabrica leche en polvo y es la única productora de suero desmineralizado en México y exporta a Europa y Asia (principalmente a China). Sus principales clientes industriales son Nestlé y la empresa pública Liconsá. Esta última se dedica a abastecer de leche líquida, en polvo y maternizada a las personas más necesitadas. En un futuro es probable que su actividad comience a orientarse a la producción de leches maternizadas, al igual que se ha hecho en España (Rodríguez, 2010).

A pesar de la existencia de un lenguaje común y una afinidad cultural entre ambos países, así como una abundante producción lechera, también existieron ciertos inconvenientes que se intentaron solven-



tar de la mejor forma posible. La debilidad de la moneda aconsejaba no realizar grandes inversiones, pero la creación de una nueva fábrica o la adquisición de una empresa entraña considerables sumas de dinero. ILAS toma la decisión de realizar las mínimas inversiones en el país y para ello opta, en un principio, por alquilar las instalaciones en vez de construirlas ellos mismos o adquirirlas (Rodríguez, 2002). En el comienzo de esta aventura internacional le acompaña la familia Cosmen, que va a ser su aliado a lo largo de su proceso de internacionalización (concretamente en su entrada en Estados Unidos y China). En este caso, la familia Cosmen contaba con una participación minoritaria en la empresa mexicana y su aportación fue meramente financiera.

• Estados Unidos

La siguiente parada en su camino hacia la internacionalización fue Estados Unidos. Una vez asentados en México y constatado el éxito de su filial, ILAS decide cruzar la frontera hacia Norte América. Este hecho se produce en 1988 con la compra de la mayoría de una factoría local denominada Old Europe Cheese Inc. situada en Benton Harbor, Michigan (Cuartas, 2010). Esta factoría está dedicada por entero a la fabricación de quesos de estilo europeo (Brie, Camembert, Edam bola, Gouda, Fontina) y junto con la fábrica de Zamora (El Señorío de Montelarreira) ha sido merecedora de varios premios internacionales por sus quesos.

En un principio en esta fábrica se producían únicamente quesos Camembert y Brie, pero pronto se amplió la planta para poder producir quesos de tipo Edam y Gouda. Las razones que llevaron a esta ampliación fueron las mismas que originaron la ampliación de la fábrica de Anleo en 1961, obtener un mayor volumen y reducir los costes indirectos. Recientemente se ha procedido también al desarrollo de una planta para el procesamiento del suero sobrante con destino a la alimentación animal.

La principal razón que lleva a la empresa a fabricar quesos franceses en Estados Unidos es que en aquel momento sólo se encontraba fabricando ese tipo de quesos la empresa francesa Bongrain, el resto de quesos que se comercializaban en el mercado eran importados.

En un principio la actividad comercializadora se dejó en manos de la empresa local Dan Carter, Inc. Posteriormente esta empresa fue vendida produciéndose con ello un distanciamiento entre los nuevos

dueños e ILAS, por lo que la empresa finalmente opta por gestionar ella misma la comercialización de sus quesos.

• Francia

Tres años después de su entrada en Estados Unidos, en 1990, ILAS adquiere Le Chèvrefeuille, una pequeña fábrica de quesos francesa que pasaba en esos momentos por serias dificultades financieras. En el primer momento la gestión de la fábrica se deja en manos de personal local. Sin embargo, los malos resultados obtenidos durante ese período determinaron que finalmente ILAS se decantase por tomar las riendas de la gestión de la empresa y situar al frente de la misma a un director español procedente de la matriz de Anleo, origen de prácticamente todo el personal que ha dirigido las diferentes filiales internacionales de la compañía (Rodríguez, 2010). De esta manera ILAS hace su entrada en el mercado europeo a través de la elaboración de quesos de cabra.

• China

En 1995 la empresa decide dar el salto al continente asiático entrando en China. Se trataba de un mercado prometedor en cuanto a su potencial de crecimiento. Por aquel entonces la leche no era un producto que se consumiese habitualmente salvo en la edad de lactancia. A pesar de ello la empresa decide introducirse en el país. En esta ocasión también acude acompañada por la familia Cosmen cuya empresa de transportes, ALSA, se encontraba presente en el país asiático desde hacía por aquel entonces once años. Ambas constituyen una joint venture junto con una empresa local propiedad del ayuntamiento de Pekín. El porcentaje de participación de ILAS y de la familia Cosmen ascendía a un 51%, siendo ILAS la que se encargaba de la gestión de la compañía. La fábrica se dedicaba a elaboración de leche en polvo y mantequilla⁵. Posteriormente, se vio que esa alianza no funcionaba bien e ILAS se hace con la totalidad de la empresa conjunta pasando a ser su único accionista. Uno de los motivos de la ruptura fueron las dificultades para alcanzar acuerdos sobre los precios de la materia prima, ya que en este país los precios de la leche varían mucho de unas regiones a otras (Rodríguez, 2010). Actualmente esta empresa se dedica a la fabricación de mantequilla, leche en polvo y otros productos lácteos.

La evolución de la compañía en China ha sido muy lenta y en la actualidad su actividad es bastante reducida. El principal motivo de

esta situación es el escaso desarrollo del mercado de consumo de productos lácteos, así como el bajo poder adquisitivo de los habitantes de este país. El escaso interés de este mercado por los quesos y, por tanto, por la mayor parte de los productos que elabora ILAS hace que las expectativas de la empresa en este mercado no sean muy buenas.

• Polonia

La puerta hacia los países del Este se abre en el momento en que la empresa adquiere en 2007 la totalidad de la Cooperativa Lechera de Ciechanow en Polonia. En concreto, desde Polonia la empresa pretende acceder al mercado ruso siendo este país la mejor localización para ello, sobre todo desde el punto de vista de los costes de transporte. Además de servir de trampolín para entrar en los mercados de Europa del Este, podría decirse que la decisión de comenzar a producir en Polonia es una forma de sortear los obstáculos que para ILAS supone la PAC. Polonia tenía asignada una cuota de producción de 9 millones de toneladas, lo que suponía casi un 50% más de la asignada a España⁶. En cierto modo esta operación le proporcionó a ILAS la posibilidad de asegurarse el suministro de materia prima. A esta filial se ha trasladado parte de las instalaciones de Anleo, donde se han dejado de fabricar quesos de primera transformación. Desde España, ILAS importa de la filial de Polonia quesos naturales procedentes de leche de vaca con dos objetivos: por un lado se pretende abastecer al mercado español de ese tipo de quesos que la empresa prácticamente ya no fabrica en España; por otro, parte de esos quesos se derivan a la fábrica de Anleo donde se transforman posteriormente en queso fundido y en queso rallado (en hilo y en polvo). En paralelo a las actividades ya comentadas, la filial polaca desarrolla una gama de productos adaptados al mercado local con la pretensión de introducirse en el propio mercado polaco. Durante el año 2010 la empresa se estaba preparando para abrir una nueva línea de producción de quesos Edam y Gouda adquirida en Alemania. Con ello se pretende comenzar a fabricar productos competitivos en el mercado europeo (Rodríguez, 2010). En la filial polaca ILAS produce quesos y suero en polvo.



• Perspectivas de futuro

A lo largo de los años ILAS ha llevado a cabo distintas inversiones para modernizar y ampliar las fábricas de Estados Unidos, México y

China. Recientemente ILAS ha incrementado su presencia en América Latina con el establecimiento de una filial comercial en Brasil (ILAS Brasil) en donde se barajan, desde la prudencia que guía la expansión internacional de la compañía, diversas oportunidades de inversión (Rodríguez, 2010).

Los mercados internacionales desempeñan un papel clave en la actividad del grupo, no sólo por el peso de las plantas extranjeras en la facturación (véase **cuadro 2**), sino porque para la fábrica matriz de Anleo, las exportaciones suponen también un porcentaje importante de su facturación. En el **gráfico 3** se muestra la evolución de las exportaciones de la empresa matriz durante los últimos cinco años. Es precisamente en esta planta donde se fabrica una mayor variedad de productos (mantequillas, postres, quesos, leche maternizada...), siendo los planes de la compañía retener en España las actividades menos intensivas en leche y con mayor valor añadido.

Gráfico 3. Evolución de las exportaciones de la empresa matriz (2005-2009) en millones de euros



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la propia empresa.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

Del análisis de la estrategia de internacionalización seguida por ILAS pueden obtenerse conclusiones relevantes tanto para el ámbito académico como la práctica de la gestión. De un lado, nos ha permitido profundizar en mayor medida en el análisis de una particular estrategia de internacionalización, como es la estrategia discriminadora, que apenas

ha sido estudiada hasta el momento. De otro, el caso permite identificar los factores clave a través de los que una empresa puede desarrollar con éxito una estrategia discriminadora, proporcionando, por tanto, una guía de actuación para los decisores empresariales. En concreto, el caso muestra cómo la continua búsqueda de nuevos segmentos de mercado, combinada con ventajas clásicas como las derivadas de la explotación de la red de relaciones o la eficiencia operativa, puede ser la base sobre la que asentar el crecimiento internacional de una empresa. Cabría esperar que en un sector maduro como es el sector lácteo, las oportunidades de crecimiento que tiene una empresa y, más aun, de hacerlo internacionalmente fueran limitadas. Sin embargo, el caso de ILAS nos enseña cómo se puede obtener una amplia variedad de productos de la leche y, lo que es más importante, cómo ese amplio abanico de opciones permite a la empresa buscar y posicionarse en nuevos nichos de mercado en diferentes lugares del mundo, siguiendo una estrategia de internacionalización discriminadora.

Los discriminadores son empresas que eligen diferentes combinaciones de productos a ofrecer y segmentos a servir de acuerdo con las necesidades identificadas en cada mercado. De acuerdo con Guillén y García Canal (2010a), otras empresas españolas que siguen esta estrategia son Pronovias, en el sector de moda nupcial, y Duro Felguera, en proyectos llave en mano. Se trata de empresas versátiles en cuanto a la gama de productos, que encuentran facilidades a la hora de identificar la combinación adecuada de productos para un mercado específico. En el caso de ILAS la estrategia discriminadora es un desarrollo natural de su estrategia en el mercado doméstico. Ciertamente, la actual selección de países en los que se encuentra ILAS no agota las posibilidades de expansión internacional de la empresa y puede parecer reducida si se la compara con la presencia de otros grupos como Lactalis. No obstante, resulta necesario señalar que la empresa está posicionada en los principales mercados con alto potencial de crecimiento como Brasil, China y el este de Europa y ha aprovechado, sin comprometer su estructura financiera, todas las oportunidades de expansión internacional que se le han presentado. De hecho, la internacionalización de ILAS es especialmente remarcable si tenemos en cuenta que son contados los ejemplos de empresas españolas del sector que hayan optado por la internacionalización. Puleva fue pionera en la instalación de una planta en Francia que posteriormente compró Pascual⁷. Kaiku Corporación Alimentaria⁸, creada en 2004, es otra de las empresas que ha optado por salir al exterior y lo ha hecho hacia Chile, México y Argentina. Sin embargo,

ninguna otra cuenta con el nivel de internacionalización y diversidad de oferta de ILAS.

Otra razón por la que el crecimiento de la empresa es especialmente remarcable es que ha conseguido triunfar en el exterior sin contar con tecnología propia y sin contar con marcas renombradas a escala internacional. Sus ventajas competitivas provienen de la combinación que la empresa hace de su eficiencia operativa (bajos costes) con las otras tres ventajas de las que disfruta: las derivadas de la red de relaciones establecida con sus clientes industriales, de la integración vertical y de sus habilidades de marketing. Es esta combinación lo que realmente hace que la estrategia de la empresa sea difícil de imitar y le permite posicionarse en combinaciones rentables de producto-segmento, no solo en el mercado doméstico sino también en los internacionales. La eficiencia operativa de la que disfruta ILAS como resultado de la temprana adopción de tecnologías y el aprovechamiento de subproductos puede considerarse la base sobre la que se asienta el crecimiento de la empresa. Esta eficiencia operativa le permite a la empresa obtener unas ventajas en costes que van a ser la base de su expansión internacional. Ciertamente, la ventaja en costes es la ventaja clásica que las multinacionales de países emergentes han explotado en otros países de características similares (Caves, 1996); y encaja con las estrategias de internacionalización seguidas por algunas multinacionales emergentes de la segunda oleada de inversión (una de estas estrategias es la estrategia del optimizador identificada por Ramamurti y Singh, 2009). En el caso de ILAS, las ventajas en costes de las que disfruta le permiten no sólo ir a países emergentes (como es el caso de México), sino también a países desarrollados (como es el caso de USA). Esta diferencia radica en que las ventajas en costes alcanzadas por ILAS no se centran en los factores considerados tradicionalmente, como por ejemplo la mano de obra barata, sino que se basan en la experiencia que ha acumulado en el uso de las tecnologías que ha adquirido, en las relaciones establecidas con sus socios industriales basadas principalmente en la confianza y en la posesión de una amplia gama de productos. Más aún, es la combinación de la eficiencia operativa junto con las restantes ventajas la que le permite desarrollar su estrategia discriminadora al posicionar competitivamente a la empresa en diferentes combinaciones de segmento-país.

La combinación de la eficiencia operativa con la red de relaciones que mantiene con sus socios industriales permite a ILAS ser competitiva



en los países donde también se encuentran presentes sus socios o en aquellos desde los que abastecerles en condiciones competitivas, como sucede en el caso de México. Y es que el ser capaces de capitalizar en el exterior la red de relaciones establecida en su país de origen es otra de las características de las “nuevas” multinacionales (Guillén y García-Canal, 2010b). La combinación de la eficiencia operativa con la integración vertical dota a la empresa de una amplia experiencia en la realización de múltiples productos lo que le facilita el posicionamiento en nuevos nichos de mercado. Las ventajas derivadas de la integración vertical son importantes en un sector tradicional como es el lácteo donde resulta muy complicado diferenciarse sino se cuenta con una marca renombrada a nivel internacional o tecnología propia. El hecho de poseer una cartera de productos tan extensa ofrece a ILAS una amplia diversidad de oportunidades para detectar nuevos nichos de mercado desatendidos por sus competidores. Añadido a estas combinaciones producto-segmento, la empresa ha logrado también posicionarse en nichos de mercado con la ayuda de su experiencia y habilidades comerciales. Así por ejemplo, en la filial norteamericana el propio nombre de la empresa, “Old Europe Cheese”, denota un claro posicionamiento en quesos de estilo europeo que tradicionalmente han venido teniendo un elevado prestigio a nivel internacional y de los que en este país apenas existían fabricantes en el momento en el que ILAS decide entrar. En este sentido, contar con una marca de apariencia “afrancesada”, la experiencia acumulada comercializando en España y otros países este tipo de quesos, e incluso contar con instalaciones productivas en Francia, permite a la empresa competir con garantías en este tipo de segmentos.

Las principales enseñanzas que se extraen de este caso desde el punto de vista de la práctica de la gestión son las siguientes:

1. La estrategia de internacionalización discriminadora es el resultado de la combinación de varias ventajas competitivas (fundamentalmente la experiencia diversa en el sector y las habilidades de marketing) que permiten, en función de las características de cada país, detectar segmentos de mercado desatendidos por los competidores allí establecidos. Cualquier empresa que tenga cierto grado de desarrollo en estas capacidades puede seguir esta estrategia.
2. Otra enseñanza que se desprende de este caso y del estudio de las “nuevas” multinacionales es que todos los sectores de la economía tienen futuro en tanto en cuanto las empresas puedan alcanzar una

ventaja competitiva a través de la incorporación de conocimiento y tecnología, y la identificación de segmentos de mercado que no estén bien atendidos por la competencia.

3. La carencia de tecnología propia no necesariamente tiene que suponer un freno al proceso de internacionalización de las empresas. Las ventajas derivadas de la temprana adopción de tecnologías pueden ser una base sólida sobre la que sustentar la expansión internacional. Como se ha visto en el caso de ILAS, la temprana adopción de tecnologías ha permitido a la empresa tejer una importante red de relaciones con sus clientes industriales, red que ha sabido explotar a escala internacional sin necesidad de haber desarrollado ella misma tales tecnologías.

ANEXO I. NUESTRA INVESTIGACIÓN

A la hora de analizar el caso de la empresa se han tenido en cuenta las siguientes cuestiones de investigación:

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?
2. ¿Cuál es su modelo de negocio?
3. ¿Cómo ha sido su proceso de expansión internacional? ¿Modo de entrada, mercados objetivo, estrategias seguidas en cada uno de los mercados?
4. ¿Cuál había sido la lógica subyacente a la estrategia de expansión internacional seguida?
5. ¿Cuáles son las perspectivas futuras en su proceso de expansión internacional?

El procedimiento seguido para el desarrollo del caso, siguiendo la metodología usada por Doz (1996), así como las sugerencias de Yin (1994) y Eisendhart (1989), ha sido el siguiente:

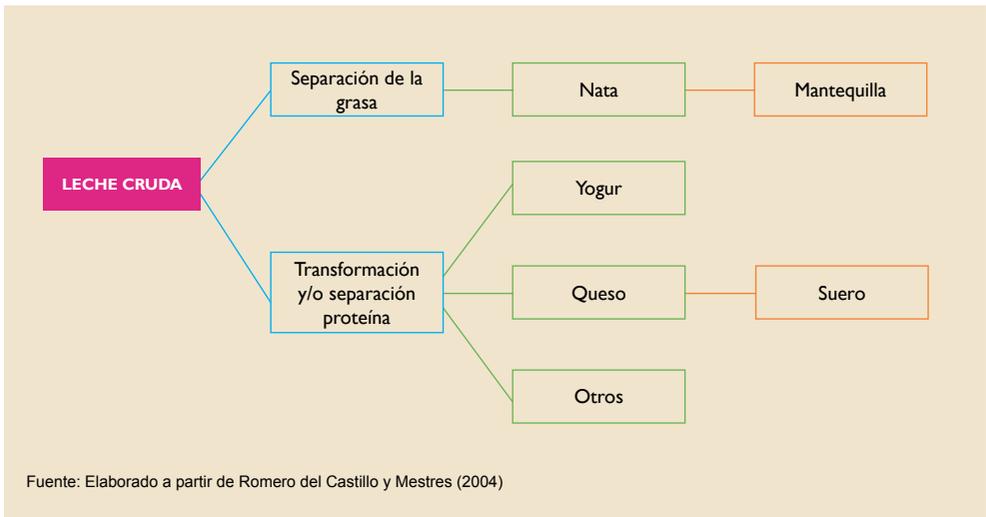
1. Elaboración de un dossier inicial mediante la búsqueda de información secundaria sobre la empresa, principalmente a partir de noticias de prensa e información corporativa. Se intentó con ello hacer una primera aproximación a la estrategia general de la empresa y a la identificación de su particular modelo de negocio.
2. Se realizó una entrevista al presidente de la compañía en la cual pudimos confirmar y completar la información contenida en el dossier inicial, así como recabar información relativa a las cuestiones antes mencionadas sobre las que se estructuró la entrevista.
3. Al término de la entrevista, solicitamos al presidente de la compañía que nos pusiera en contacto con otras personas con las que pudiésemos ampliar la información recabada. De este modo entrevis-

tamos al director de la principal planta productiva de la compañía, ubicada en Anleo (Asturias) y al director financiero.

- Una vez realizadas las entrevistas se procedió a la elaboración del caso describiendo y analizando la estrategia competitiva de la empresa y de una forma más profunda su estrategia de internacionalización. Este caso fue remitido a la consideración de la empresa para una comprobación final.

ANEXO II. ¿QUÉ PRODUCTOS SE PUEDEN OBTENER DE LA LECHE?

La leche cruda es una materia prima de la que se pueden obtener infinidad de productos. En el siguiente gráfico se muestran los dos principales procesos de transformación de la leche y los diferentes productos lácteos tradicionales que se obtienen de su aplicación.



Los distintos productos lácteos tradicionales se obtienen bien a través de la separación de la grasa o bien mediante la transformación y/o separación de las proteínas que forman la leche.

Mediante el primero de los procesos se obtiene la nata que no es más que una concentración de los glóbulos grasos que contiene la leche. A partir de la nata podemos obtener la mantequilla. A través del segundo de los procesos se obtienen el resto de derivados lácteos tradicionales (yogur y queso, entre otros).

El suero es un subproducto que surge en la fabricación de los quesos y que sirve de base para elaboración de otros productos como las leches infantiles o maternizadas entre muchos otros.

Aparte de los productos descritos en el cuadro existen muchos otros que se derivan directamente de la leche cruda. Estamos hablando de la leche líquida en todas sus variedades (entera, desnatada o semidesnatada y leches enriquecidas con calcio, entre otras), de la leche en polvo y de infinidad de postres lácteos que tienen como principal ingrediente la leche (natillas, arroz con leche, entre otros).

BIBLIOGRAFÍA

- Accenture (2008) "The Rise of the Emerging-Market Multinational", Panfleto.
- Aulakh, P. S. (2007) "Emerging multinationals from developing economies: Motivations, paths and performance", *Journal of International Management*, Vol. 13, núm. 3, p. 235-240.
- BCG (2009) "The 2009 BCG 100 New Global Challengers", Panfleto.
- Castro Rodríguez, R. (2007) "El sector lácteo español. Una actividad estratégica y necesaria para los consumidores", *Distribución y Consumo*, Noviembre-Diciembre, p. 68-76.
- Caves, R. E. (1996): "Multinational Enterprise and Economic Analysis", Cambridge University Press, NuevaYork.
- Cuartas, J. (2010) "ILAS, medio siglo de la única multinacional láctea española", *La Nueva España*, 27-09-2010.
- Cuervo, A. (2004) "EPÍLOGO" en Buxadé Carbó, C. (dir.), *La Industria Láctea en España. Análisis de su futuro ante los cambios estructurales que se avecina y posibles soluciones*, Fenil, Madrid, p. 353-374.
- Cuervo, A.; de Silva, P. (2006) "Consideraciones y propuestas sobre CAPSA, CLAS y su desarrollo futuro", documento no publicado.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006) "Who cares about corruption?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, núm.6, p. 807-822.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008) "The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas", *Journal of International Management*, Vol. 14, núm. 2 (Junio), p.138-154
- Cuervo-Cazurra, A.; Genc, M. (2008) "Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, p. 957-979.
- Doz, Y.L. (1996) "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, núm. S1, p. 55-83.
- Economist (2008) "The Challengers", *The Economist*, 10 Enero, 2008.
- Eisendhart, K.M. (1989) "Building theories from case studies research", *Academy of Management Review*, Vol.14, núm.4, p. 532-550.
- El Exportador digital (2002) "Tras las Huellas...Industrias Lácteas Asturianas", descargado de http://www.el-exportador.com/122002/imprimir/empresas_huellas.htm
- García-Canal, E. ; Guillén, M. F. (2008) "Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, núm.10, p.1097-1115.
- García-Canal, E.; López Duarte, C.; Rialp Criado, J. ; Valdés Llanceza, A. (2002) "Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies", *Journal of World Business*, Vol.37, núm.2, p. 91- 107.
- Goldstein, A. (2007): "Multinational Companies from Emerging Economies", Palgrave Macmillan, NuevaYork.

- Guillén, M.; García-Canal, E. (2009) "The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals From Emerging Economies", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, núm. 2, p. 23-35.
- Guillén, M.; García-Canal, E. (2010a): "The New Multinationals", Cambridge University Press, Cambridge y Nueva York.
- Guillén, M.; García-Canal, E. (2010b) "How to conquer new markets with old skills", *Harvard Business Review*, Vol. 88, núm.11, p. 118-122.
- Holburn, G.L.F.; Zelner, B.A. (2010) "Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: evidence from the global electric power generation industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, núm.12, p. 1290-1315
- Industrias Lácteas ChihuahuensesSA de CV. S.f. Industrias Lácteas Chihuahuenses S.A. de CV. Descargado de http://mx.kompass.com/profile_MX000263_lt/industrias-lacteas-chihuahuenses-s.a.-de-c.v.-gi.html
- Johanson, J. ; Wiedersheim-Paul, F. (1975) "The internationalization of the firm —Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, núm.3, p. 305-322.
- Johanson, J. ; Vahlne, J. (1977) "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, núm.1, p. 23-32.
- Lall, S. (1983): "The New Multinationals", Wiley, Nueva York.
- Lecraw, D. (1977) "Direct Investment by firms from Less Developed Countries", *Oxford Economic Papers*, Vol. 29, núm. 3, p. 445-457.
- Li, P. P. (2003) "Toward a Geocentric Theory of Multinational Evolution: The Implications from the Asian MNEs as Latecomers", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 22, núm. 2 (Junio), p. 217-242.
- Li, P. P. (2007) "Toward an integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers", *Journal of International Management*, Vol. 13, núm. 3, p. 296–318.
- Mathews, J. A. (2002): "Dragon multinationals: A new model of global growth", Oxford University Press, Nueva York.
- Mathews, J. A. (2006) "Dragon Multinationals: New players in 21st century globalization", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23, núm.1, p. 5-27.
- Morán, J. (2010) "Memorias de Francisco Rodríguez I a IV", *La Nueva España*, 31-10-2010 a 3-11-2010.
- Ocampo Suárez-Valdés, J. (2010) "Ilas/Reny Picot, 1960-2010: La Primera Multinacional Láctea Española", Fundación Valdés Salas, documento no publicado.
- Ramamurti, Ravi; Singh, J. V. (2009) "Indian Multinationals: Generic Internationalization Strategies." en Ramamurti, Ravi; Singh, J.V. (eds.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge University Press , Nueva York, p. 110-166
- Rodríguez González, F. (2002) "Nuestra experiencia empresarial en América", *Revista Asturiana de Economía*, núm. 23, p. 47-51.
- Rodríguez González, F. (2010): "Desde Asturias, por el mundo", Editorial Interpress, Barcelona.
- Romero del Castillo Shelly, R.; Mestres Lagarriga, J. (2004): "Productos Lácteos. Tecnología", Edicions UPC, Barcelona.
- Rui, H. ; Yip, G. S. (2008) "Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective", *Journal of World Business*, Vol. 43, núm. 2, p. 213–226.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2010): "World Investment Report 2010", Naciones Unidas, Nueva York.
- Wells, L. T., Jr. (1983): "Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries", The MIT Press, Cambridge, MA.
- Yin, R.K. (1994): "Case study research: Design and methods", 2ª Edición, Sage, Beverly Hills.

Webs corporativas de ILAS y filiales:

www.oldeuropecheese.com

www.renypicot.com

NOTAS

* Los autores agradecen a la Fundación Valdés-Salas y, especialmente, al profesor Joaquín Lorences el impulso y apoyo financiero y material recibido para la elaboración de este trabajo, que también se integra dentro del proyecto ECO2010-18718 del Ministerio de Ciencia e Innovación, en el que participa Laura Fernández-Méndez a través de una beca del Programa FPU del Ministerio de Educación. Por último, pero no por ello menos importante, agradecemos a D. Francisco Rodríguez el tiempo que nos ha dedicado, así como todas las facilidades dadas para obtener información sobre ILAS.

1. Autora de contacto: Universidad de Oviedo; Departamento de Administración de Empresas; Avda. del Cristo, s/n; 33071-OVIEDO; España.

2. "El puzzle lácteo nacional sigue sin encajar" *Expansión* 10/03/2010.

3. Las proteínas que se pueden encontrar en el suero de la leche constan de varias "fracciones". Las fórmulas infantiles lo que buscan es intentar asemejarse a la leche materna, para ello se hace uso del suero lácteo que es donde se pueden encontrar mayores cantidades de lactoalbúmina, un tipo de proteína sérica, que es la más abundante en la leche materna. Principalmente se utiliza el suero desmineralizado. Este tipo de suero es el resultado de tratar el suero sobrante en la elaboración del queso, siendo también utilizado en la industria farmacéutica.

4. El sector lácteo se encuentra regulado por la Política Agraria Común (PAC). En 1984, como consecuencia de las medidas de apoyo al mercado desarrolladas por la PAC (principalmente las relacionadas con los precios), se establece un sistema de cuotas para limitar la producción de leche. Debido a esta imposición de límites y a las condiciones en las que España se integró como miembro de la Unión Europea (entonces CEE), España se vio forzada a convertirse en un país deficitario en la producción de leche, obligando a las empresas del sector a importar la leche u otros productos derivados para poder abastecer la demanda nacional. En el 2003 se lleva a cabo una reforma por la cual se prolonga el sistema de cuotas hasta 2014, momento en el cual comenzará la liberalización del sector.

5. "Yogures y leches españoles en China" Especial negocios *El País* 11/06/1995.

6. *El Economista* 31/07/2006.

7. En 2009 Pascual se deshace de esta planta. "Reny Picot se hace más multinacional" *El País*, 15/08/2010.

8. Hasta 2009 esta empresa pertenecía en su mayoría a la sociedad vasca Iparlat. Tras la venta del 18% que conservaba en Kaiku, a la suiza Emmi y a la vasca Ipar Kutxa, Iparlat sale definitivamente del accionariado de Kaiku ("Iparlat sale del capital de Kaiku tras la venta de su participación del 18,58% a Emmi e Ipar Kutxa" *Europapress.com* 15/04/2009).