

# Estudio de factores influyentes en las estrategias de internacionalización: el caso de las empresas fabricantes de ovoproductos españolas con tradición exportadora

Study of the influencing factors in the internationalization strategies: the case of the spanish egg products manufacturing companies with an exporting tradition

BOHÓRQUEZ, José Miguel<sup>1</sup>

RODRÍGUEZ, Vanessa<sup>2</sup>

CERVERA, Ángel<sup>3</sup>

MONTAÑÉS, Miguel Ángel<sup>4</sup>

## Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar cuáles son las principales características de las empresas fabricantes de ovoproductos españolas. Para alcanzar el objetivo propuesto se elaboró un cuestionario que permitió analizar qué tipos de ovoproductos producen las factorías españolas con estrategia de internacionalización, además, de permitir contrastar las hipótesis de estudio planteadas analizando las características que influyen en las estrategias de internacionalización de mercados de las fábricas españolas exportadoras de ovoproductos desde el punto de vista de los recursos y capacidades.

**Palabras clave:** internacionalización, ovoproductos, recursos y capacidades

## Abstract

The objective of this work is to analyze what are the main characteristics of the Spanish egg product manufacturing companies. To achieve the proposed objective, a questionnaire was prepared that allowed analyzing the types of egg products produced by Spanish factories with an internationalization strategy, in addition to allowing the hypotheses of the study proposed to be tested by analyzing the characteristics that influence the internationalization strategies of factories' markets of Spanish exporters of egg products from the point of view of resources and capacities.

**Key words:** internationalization, egg products, resources and capabilities

---

## 1. Introducción

En las últimas décadas la producción de ovoproductos está creciendo de forma sostenible en el mundo, aunque los incrementos globales de las transacciones internacionales de huevo en formato cáscara siguen siendo todavía

---

<sup>1</sup> PhD en Ingeniería Industrial. Universidad de Cádiz. [jmiguelbohorquez@gmail.com](mailto:jmiguelbohorquez@gmail.com)

<sup>2</sup> PhD en Ciencias Económicas y Empresariales del Departamento de Organización del Empresas. Universidad de Cádiz. [vanesa.rodriguez@uca.es](mailto:vanesa.rodriguez@uca.es)

<sup>3</sup> PhD en Ciencias Económicas y Empresariales del Departamento de Organización del Empresas. Universidad de Cádiz. [angel.cervera@uca.es](mailto:angel.cervera@uca.es)

<sup>4</sup> PhD en Ciencias Económicas y Empresariales del Departamento de Organización del Empresas. Universidad de Cádiz. [miguelangel.montanes@uca.es](mailto:miguelangel.montanes@uca.es)

más importantes en volumen (FAO, 2015). Según los expertos mundiales en producciones de proteínas animales los aumentos en el consumo de productos avícolas serán todavía mayores en el futuro próximo (Informe Rabobank, 2020).

A pesar de estos datos, la evolución del mercado español del huevo procesado ha presenciado el cierre de fábricas en los últimos años y un crecimiento significativo de la participación de capital extranjero en las empresas. Mediante un incremento de la presencia de importantes grupos europeos de ovoproductos, con filiales en territorio nacional, pero con base central en otros países de Europa (Itavi, 2015). Ante esta situación renacen las opciones asociativas de empresas españolas orientadas a la exportación que, junto a posibles alianzas con socios extranjeros posibilitarán la supervivencia de los pequeños productores, facilitando además la salida a mercados exteriores.

Las organizaciones del huevo y de los ovoproductos han tenido que enfrentarse, en la dos últimas décadas a circunstancias desestabilizadoras para el sector en forma de amenazas tales como la tradicional psicosis social por el colesterol y la Salmonela, la adaptación de la normativa de bienestar animal para las ponedoras (Directiva 1999/74/CE), los periódicos brotes de Influenza (gripe) aviar (Spackman, et al., 2020) , la proliferación de acuerdos internacionales sobre el comercio de alimentos (entre ellos el acuerdo de Libre Comercio UE-Ucrania, acuerdo Mercosur-UE y el fracasado Tratado Transatlántico de Comercio e Inversiones con Estados Unidos), las recientes estrategias de la industria, de los suministradores e intermediarios, así como de los stakeholders para un consumo responsable sin sufrimiento animal (Valor y Carrero, 2014; Díaz, 2019) que llevan al sector a considerar las oportunidades que ofrece la internacionalización.

En los países europeos, las empresas de ovoproductos presentan ventajas competitivas importantes en lo que respecta a la experiencia en el comercio internacional, así como un cierto liderazgo mundial del sector de los ovoproductos. Sin embargo, la supremacía respecto a las ventajas competitivas en costes la ostentan los Estados Unidos de América (Van Horne, 2019). A este respecto se refieren Correa-López y Doménech (2012) cuando indican que “las decisiones sobre los factores de producción y sobre las estrategias de mercado y financiación han retroalimentado el proceso de internacionalización, dando lugar a empresas de mayor tamaño, productividad y presencia en los mercados internacionales”.

En España, el sector de los ovoproductos está creciendo gracias al desarrollo de nuevas variedades de huevo procesado y al incremento sustancial del consumo de productos preparados alimentarios de tipo complejo, convirtiéndose en un mercado donde la competencia y la incertidumbre son una constante. El sector ha tenido que invertir en factorías modernas para orientarse, adaptándose a los nuevos tiempos (Sánchez, 2015; Informe Verde, 2016) y ha experimentado movimientos de concentración, especialización e internacionalización (Windhorst, 2010; Windhorst, 2017).

Las actividades de internacionalización son entendidas por muchos autores como formas de crecimiento dependientes de los recursos y las capacidades con las que cuentan las empresas, además de las oportunidades que ofrezca el entorno competitivo (López, et al. 2009). El enfoque de la Teoría de los Recursos y las Capacidades (Wernerfelt, 1984) trata la internacionalización como un compromiso de aprendizaje incremental basado en la acumulación de conocimiento y la incorporación de recursos y habilidades para la orientación a los mercados externos; se presenta el caso particular del modelo Uppsala y sus derivaciones y adaptaciones (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Alonso, 1994; i-Criado, 1999; Heras y Gandarilla, 2000; Barbosa y Ayala, 2013). La Teoría de los Recursos y las Capacidades pretende explicar las razones por las que las empresas que se

desenvuelven en un mismo entorno competitivo y con los mismos factores de éxito identificados, obtienen diferentes niveles de rentabilidad (Paladino et al., 2015).

De este modo, el análisis de los recursos y las capacidades propone identificar el potencial de las empresas para establecer ventajas competitivas por medio de la evaluación de estos factores que se poseen o que se pueden poseer, y posteriormente proceder a la explicación de sus resultados empresariales. De este modo, la estrategia de la organización se aborda de un modo más interno que externo (López y Martín, 2007). Los estudios basados en el enfoque de los recursos y las capacidades sostienen que las empresas difieren en su dotación de recursos y habilidades, lo que tiene importantes implicaciones para comprender la dinámica de la competencia y para evitar considerar el origen de las rentas empresariales como consecuencia de las estructuras del mercado (Cuervo-Cazurra 2004).

Por todo ello, el objetivo de este trabajo es analizar cuáles son las principales características (recursos y capacidades) de las empresas exportadoras de ovoproductos españolas con tradición exportadora, así como qué tipo de ovoproductos son los más comercializados por estas empresas en el exterior, para comprobar la actualidad de la aseveración del Informe Deloitte MARM (2010): “A diferencia de otros mercados europeos, el sector nacional ha sido tradicionalmente doméstico, siendo la internacionalización una opción poco viable, esencialmente por la especialización del sector español en huevos líquidos pasteurizados”. Este “gap” es el que este artículo se propone resolver y actualizar.

Para ello se realizará un estudio empírico de las organizaciones que operaron habitualmente en mercados exteriores desde 2006, obviando las empresas que se ubicarían en una primera fase de la internacionalización según el modelo Upsala, (Johanson y Vahlne, 2003), para conocer los recursos y capacidades que más potencian estas empresas y así definir sus características competitivas más destacables.

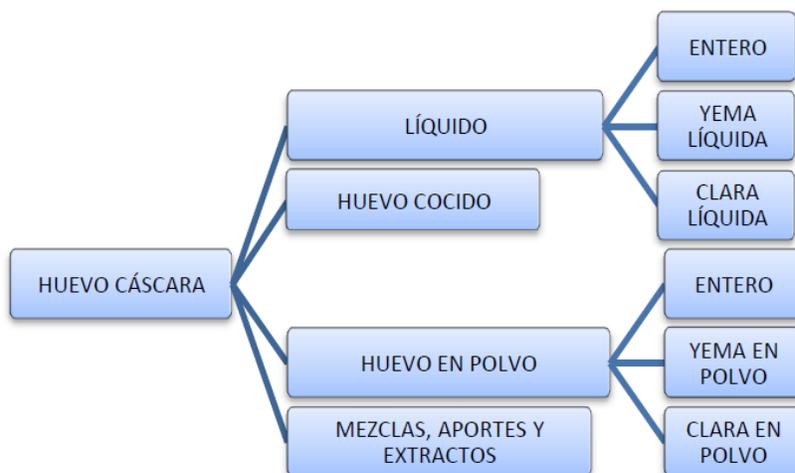
### **1.1. El sector de los ovoproductos en España y su estrategia de internacionalización**

El sector del huevo es un mercado abierto y de competencia casi perfecta. Hay circunstancias que invitan al desarrollo de nuevos productos derivados que aporten valor añadido al huevo, tradicionalmente con una escasa diferenciación apreciable de forma tangible por el cliente cuando se presenta en formato cáscara (no en vano, la aplicación de la Directiva 1999/74/CE ha impulsado el marketing de los huevos procedentes de la avicultura alternativa en algunos países avanzados). Tanto es así que los criterios primordiales de la decisión de compra suelen basarse, por lo general, en el precio. En esta dirección, la cadena de valor es el proceso sistemático que han de seguir las empresas tradicionales del sector del huevo para conseguir elaborar productos de mayor valor añadido, los ovoproductos, a partir de materias primas iniciales con un escaso interés comercial o con una baja diferenciación (Antuña, 2007; Bohórquez, 2007).

El huevo en formato cáscara tiene un manejo complicado en las industrias por su elevado riesgo en cuanto a seguridad, fragilidad y rápida caducidad, lo que obliga a las empresas a diversificarse. Según Hernández (2010), estos inconvenientes dieron origen a los ovoproductos, por más que éstos, en su inicio en España, debido a que su procesamiento implica someterlos a altas temperaturas, en parte se consideraron una salida con cierta garantía sanitaria para algunas partidas de huevos que, a priori, o bien no eran aptos para el consumo humano en forma directa o bien no resultaban idóneos para su comercialización en el formato de huevo cáscara.

En definitiva, los ovoproductos pueden poseer diferentes clasificaciones (Díaz Yubero, 2014), pero para simplificar se pueden citar básicamente 4 clases (véase la figura 1): líquido, cocido o duro, en polvo y otros (mezclas, aportes y extractos).

**Figura 1**  
Tipos de ovoproductos

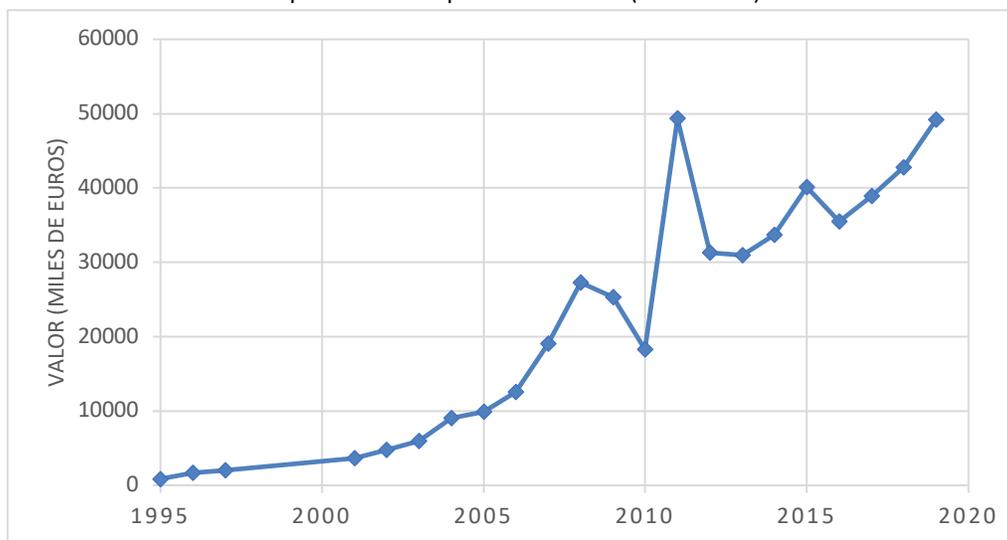


Fuente: Bohórquez (2008)

El sector de los ovoproductos crece en España con el empuje de las empresas nacionales para todas las variedades convencionales del huevo procesado, siendo un sector maduro que experimenta movimientos de concentración y de especialización, por lo que las empresas españolas con tradición exportadora necesitan renovar periódicamente sus estrategias de internacionalización para conservar sus ventajas competitivas en el sector.

La exportación de ovoproductos en España no es una actividad nueva, puesto que la FAO data en 1969 las primeras transacciones al exterior. Desde entonces, las operaciones mercantiles dirigidas a otros países no han dejado de crecer de forma importante (véase la figura 2).

**Figura 2**  
Exportaciones españolas en valor (1995-2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de Centre Français du Commerce Extérieur (1998) e ICEX (2002-2019\*).

\*El dato para el año 2019 es estimado para el total anual sobre el valor provisional para noviembre: 45.090 miles de euros.

Las evoluciones del sector exportador español pueden apreciarse en la tabla 1, que sirvió de base para la elección de las provincias exportadoras, y en consecuencia las empresas que habían conseguido mantener una tradición en el comercio internacional. De esta tabla se escogieron las provincias de Barcelona, Navarra, Madrid, Burgos, Valencia, Tarragona, Alicante y Sevilla con sus consiguientes empresas registradas con dedicación exportadora declarada por vía telefónica. Además, el resto de provincias se desestimó por no haber tenido una labor comercial exterior continuada por la misma empresa en ese intervalo temporal, o bien por contar con participaciones internacionales residuales en algunos momentos de ese periodo observado.

**Tabla 1**  
Ranking de las principales provincias españolas en volumen de exportación de ovoproductos durante 2005-2015.  
Datos expresados en miles de euros

Provincia	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Barcelona	5.781	10.966	14.307	13.917	7.644	3.981	1.023	604	344	222
Navarra	2.621	4.412	6.746	6.705	6.042	5.998	11.392	7.676	7.103	8.225
Asturias	0	0	0	0	739	27.896	4.920	4.109	3.176	4.890
Huesca	0	0	0	0	0	6.314	6.516	9.598	7.020	7.741
Madrid	1.453	611	1.956	1.527	876	2.127	2.723	185	281	347
Valladolid	305	233	280	106	273	46	602	4.368	7.373	9.646
Burgos	739	1.091	1.165	967	1.134	1.201	1.233	1.212	1.040	1.052
Valencia	498	487	717	594	553	568	635	1.078	1.826	1725
Tarragona	228	337	536	469	404	467	643	649	1.505	1695
Murcia	253	186	692	144	17	14	5	108	85	222
Pontevedra	387	403	406	280	242	214	168	83	2	2
Alicante	98	167	249	173	154	187	809	586	205	102
Sevilla	57	100	95	74	43	205	513	531	393	297
Toledo	0	0	0	0	0	0	0	0	2.142	2.895
Subtotal	12.418	18.991	27.149	24.955	18.119	49.220	31.184	30.788	32.494	39.061
Total España	12.551	19.070	27.245	25.292	18.249	49.322	31.305	30.965	32.714	40.120

Fuente: ICEX (2002-2019).

Los trabajos de investigación científica que comprenden aspectos económicos sobre el sector de los ovoproductos son escasos no solo a nivel español sino también a nivel internacional. En cambio, existe una amplia literatura dedicada a los procesos de fabricación y las características nutricionales del huevo como alimento básico. Asimismo, tradicionalmente existe considerable bibliografía sobre las producciones avícolas, generalmente enfocada a cuestiones de la crianza de gallinas ponedoras, sanidad animal y las instalaciones necesarias relacionadas (Perry et al., 2009; Sánchez, 2017; Dawson, 2019).

Sin embargo, el nivel de internacionalización de la empresa exportadora española es un tópico de investigación y de debate que, frecuentemente, es abordado desde la perspectiva y la disciplina de la Dirección Estratégica. La mayoría de los estudios sobre esta materia se han basado en la relación de las actividades exportadoras con los resultados empresariales, así como con el análisis de las medidas de impulso de la internacionalización de nuestros mercados. Existen pues, infinidad de variables que estudiar sobre la exportación de las empresas españolas (García-Canal et al., 2012; Orellana y González, 2016; San Juan y Guevara, 2020) muchas ya observadas en su conjunto. Sin embargo, todo parece indicar que existe una lógica menor dedicación para la realización de

estudios sobre sectores concretos y, como consecuencia final, profundizar en la elaboración de análisis y modelos de los motivos que llevan a las empresas a seguir estrategias en este sentido (Rodríguez y Donoso, 2000; Rodil et al., 2016; Soria, 2019). Ello, pese a que el ICEX, las Cámaras de Comercio y otros organismos están llevando a cabo una labor encomiable para ofrecer información y servicios a los agentes implicados en estos procesos mercantiles (Xu et al., 2014), como por ejemplo la publicación de la “Guía de servicios para la Internacionalización” (Bakar y Ahmad, 2010). Como resultado de la creciente globalización, las empresas de cualquier sector productivo son cada día más dependientes de las oportunidades que presentan los mercados exteriores (Xu et al., 2014; Terziovski, 2010). Una de las cuestiones principales a este respecto es saber qué características relevantes poseen estas empresas para que alcancen mayores niveles de internacionalización (Fernández y Castresana, 2005; Guyonnet, 2012).

Como resultado de la creciente globalización, las empresas de cualquier sector productivo son cada día más conscientes de las oportunidades que presentan los mercados exteriores (Fernández, 2005; Porter, 2010; Terziovski, 2010). Para el caso de España existe abundante literatura sobre la propensión internacional de las empresas industriales, sobre las formas de medición del éxito y las variables asociadas a un mayor éxito, constatándose en ellas tanto la dificultad de definir relaciones causales (Barajas y Ascensión, 2009) como la ausencia de un consenso sobre los aspectos que ejercerían mayor influencia (Pérez et al., 2007). En cambio, la literatura sobre el éxito en la internacionalización de las empresas cooperativas y las agroalimentarias es escasa (Fayos et al., 2011; Mora et al., 2018; Cos et al., 2019;).

Los recursos y capacidades, son factores importantes para el proceso de internacionalización de las empresas (Gaur et al., 2014). La mayoría de los estudios se han centrado en la relación de las actividades exportadoras con los resultados empresariales, (Rodríguez, 2006; Moreno et al., 2008; Peraza et al., 2016; Gómez, 2019); el desempeño de las empresas en los mercados exteriores depende, en forma significativa, de la cantidad de recursos y capacidades que posean las empresas. Pero existen infinidad de variables que estudiar sobre la exportación de las empresas españolas. Autores como Ameur y Gil (2003), y Rodríguez, (2006) correlacionan la cuota de los principales mercados mundiales con la cartera de recursos y capacidades, las estrategias y estructuras de las empresas. Otros trabajos relacionan el poder de mercado con la estrategia de internacionalización (Palmero, 2008; Rodríguez, 2007).

---

## 2. Metodología

Se realizó un estudio empírico que permitiera conocer y determinar los recursos y las capacidades con los que contaban las empresas españolas fabricantes y exportadoras de ovoproductos.

Como paso previo se plantearon las siguientes hipótesis:

- Hipótesis nº 1: “Existe una mayor probabilidad de que las empresas españolas fabricantes de ovoproductos con mayor poder de mercado, desarrollen estrategia de internacionalización”.
- Hipótesis nº 2: “Existe una mayor probabilidad de que las empresas españolas fabricantes de ovoproductos con mayores cuotas de mercado, desarrollen estrategia de internacionalización”.
- Hipótesis nº 3: “Existe una mayor probabilidad de que las empresas españolas fabricantes de ovoproductos más competitivas, desarrollen estrategia de internacionalización”.
- Hipótesis nº 4: “Existe una mayor probabilidad de que las empresas españolas fabricantes de ovoproductos situadas en subsectores con alta rentabilidad, desarrollen estrategia de internacionalización”.

Para alcanzar el objetivo propuesto se elaboró un cuestionario que permitió analizar qué tipos de ovoproductos producen las factorías españolas elaboradoras de huevo procesado que desarrollan estrategia de internacionalización continuada en el tiempo y, además, contrastar las hipótesis planteadas y analizar las características que influyen en las estrategias de internacionalización de mercados de las fábricas españolas exportadoras de ovoproductos desde el punto de vista de los recursos y capacidades. El cuestionario estaba formado por 39 preguntas cuyas respuestas ofrecían, que se midieron mediante una escala Likert con cinco posibles niveles.

Para realizar el estudio empírico las empresas españolas productoras de ovoproductos fueron seleccionadas de entre la base de datos del RGSEAA (Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos), ofrecida por AECOSAN (Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición). El período para el análisis efectuado fue 2006-2015, mismo periodo analizado en la Base de datos ESTACOM y EUROSTAT (ICEX, 2016) de donde se han obtenido los datos referentes a las exportaciones del sector. En un principio se obtuvo una muestra de 33 empresas registradas que se dedicaban a la actividad de elaboración de huevo procesado. Dado que la intención del estudio era conocer las características de las empresas de ovoproductos españolas tradicionalmente exportadoras, se eliminaron tanto las que nunca exportaron, como aquellas otras que lo hicieron de forma irregular, reduciéndose la muestra inicial hasta un total de 7 organizaciones de las que el 85,7%, esto es, 6 de ellas, contestó al cuestionario del que se extrajeron las variables objeto de este estudio.

El análisis llevado a cabo se subdivide en tres grandes apartados: el primero de ellos está dedicado a un estudio individual de cada empresa sobre la influencia de las variables de los recursos y capacidades en las exportaciones de su sector; el segundo se dirige a la obtención de datos productivos, y el tercero se dedica a las valoraciones y observaciones sobre las experiencias exportadoras de las empresas españolas de ovoproductos con tradición exportadora. La exploración de los datos de partida permitió determinar las posibles mediciones anómalas o redundantes, y si existían empresas cuyas mediciones habían de excluirse por valores erróneos. Una vez depurados los datos recogidos se aplicó una distribución estadística t de Student para contrastar las hipótesis de partida.

---

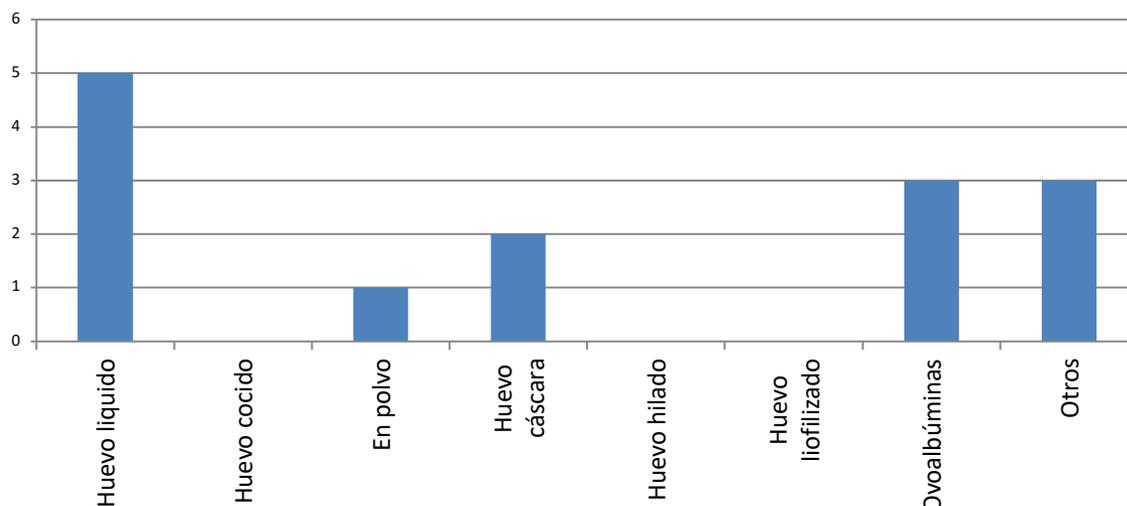
### 3. Resultados

Con base en la clasificación de ovoproductos indicada con anterioridad, se preguntó acerca de qué tipos de ovoproductos producen los fabricantes españoles, quienes fueron clasificados desde la empresa N1 hasta la N-6.

Como puede observarse en la figura 3, el ovoproducto más comercializado en el exterior es el huevo líquido, exportado por el 83,33% de las empresas analizadas, aunque habría que matizar que la empresa N6 indicó no comercializar este tipo de producto porque realmente exporta productos complejos de pastelería, que tienen entre sus componentes el huevo líquido pasteurizado.

**Figura 3**

Producción de las empresas españolas fabricantes de ovoproductos con tradición exportadora.



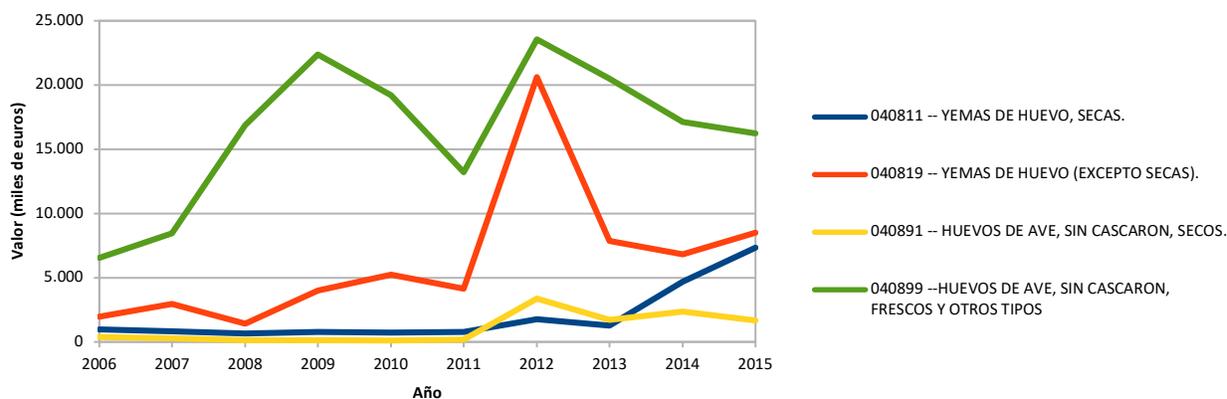
Fuente: Elaboración propia

AL analizar los datos obtenidos mediante la encuesta observamos que, curiosamente solo el 33,33% de estas empresas de ovoproductos tradicionalmente exportadoras producen inicialmente su propio huevo en formato cáscara, pues poseen granjas avícolas y centros de clasificación. Lo que indica que estas organizaciones responden a unos parámetros diferentes a los generales para la totalidad del sector en España, donde la mayoría de los fabricantes de huevo procesado proceden del sector del huevo cáscara.

Según las contestaciones de la encuesta, el huevo cocido, el huevo hilado y el huevo liofilizado no son producidos por ninguna de las organizaciones estudiadas, mientras que el huevo en polvo es producido por solamente una de las empresas encuestadas. Por otra parte, la mitad de las empresas declaró producir otros ovoproductos, en general refiriéndose a productos de yemas. Como se puede observar de los datos del ICEX (véase la figura 4), para el código TARIC 0408 (ovoproductos), las transacciones en valor para el periodo 2005-2016 indican un predominio del huevo líquido (código 040899), pero también de las yemas en formato líquido (código 040819).

**Figura 4**

Exportaciones españolas de ovoproductos según códigos TARIC.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ICEX.

Por otra parte, se analizaron las principales características competitivas de las empresas escogidas, contrastando las hipótesis, objeto de estudio, establecidas anteriormente, aplicándose una distribución estadística t de Student (véase la tabla 2).

Al analizar la t de Student, observamos que todas y cada una de las hipótesis objeto de estudio han sido aceptadas, lo cual quiere decir que las empresas con mayor poder de mercado, con una mayor cuota de mercado, así como aquellas que presentan un mayor nivel de competitividad, o una alta rentabilidad, tienen más probabilidad de llevar a cabo una estrategia de internacionalización.

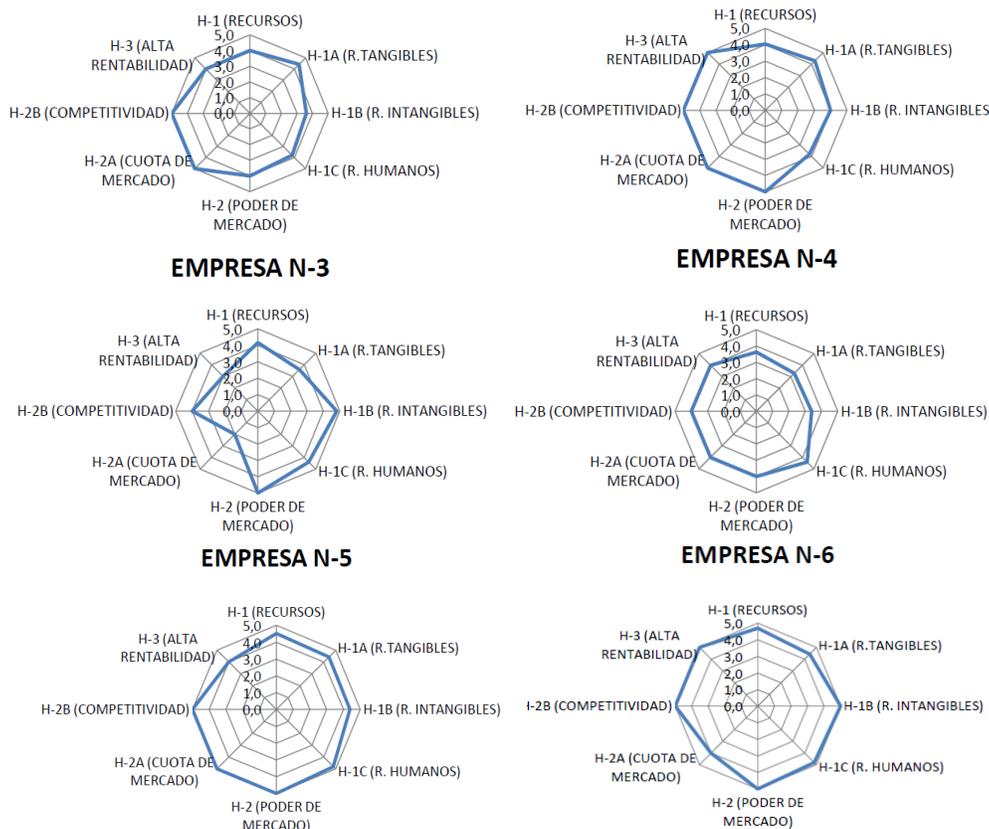
Si se analiza la importancia de estas características, de 0 (menor importancia) a 5 (mayor importancia) para las empresas exportadoras (véase la figura 5), se comprueba que para la primera empresa estudiada (N1) todas las características analizadas son influyentes en el nivel de exportación, siendo la que menor nivel de influencia presenta la rentabilidad de la empresa. Lo mismo ocurre con la quinta empresa analizada (N5). Para la sexta organización (N6) todos los factores son influyentes, presentando un menor nivel de influencia la variable cuota de mercado. Es la tercera empresa (N3) la única que da un nivel de influencia distinto para cada factor, considerando como el más influyente el poder de mercado, y la cuota de mercado como el menos influyente.

**Tabla 2**  
Distribución t de Student

	Estadísticos para la muestra			Valor de la prueba=0				
	Media	Desviación Típica	Error tip. De la media	T	GI	Sig(bilateral)	95% intervalo de confianza para la diferencia	
							Inferior	Superior
Poder de mercado (H1)	4,6667	0,51640	0,21082	22,136	5	0,000	4,1247	5,2086
Cuota de mercado (H2)	4,1667	1,16905	0,47726	08,730	5	0,000	2,9398	5,3935
Nivel de competitividad (H3)	4,6667	0,51640	0,21082	22,136	5	0,000	4,1247	5,2086
Alta rentabilidad (H4)	4,1667	0,75277	0,47725	13,558	5	0,000	3,3767	4,9567

-----

**Figura 5**  
 Características más influyentes en los niveles de exportación.



De este modo, la empresa N1 valora especialmente la mayor competitividad y la cuota de mercado como valores para aumentar las exportaciones. Asimismo, los recursos tangibles son ponderados como los más influyentes para el comercio internacional. Para la empresa N2 todas las preguntas relacionadas con las hipótesis de partida fueron puntuadas con el máximo posible, indicándose que son variables muy influyentes para las transacciones exteriores. En cuanto a los recursos, los de tipo tangible son los mejor valorados. Las consideraciones de la empresa N3 muestran un perfil muy diferente al de las dos firmas anteriores. El poder de mercado para proceder exportar es altamente valorado, así como los recursos intangibles y los de tipo humano. Por otro lado, los datos para la empresa N4 son más sostenidos, pues todas las variables de estudio se valoran sobre “4”. La mejor ponderación la reciben los recursos humanos como los más importantes para los procesos de internacionalización. La empresa N5 obtiene unos valores altos en las estimaciones de las variables observadas. Asimismo, los recursos humanos son los más especialmente considerados y casi todas las cuestiones de las hipótesis. Para la empresa N6 son casi todos los valores estimados como muy influyentes.

En definitiva, las representaciones muestran que las respuestas coinciden para casi todos los perfiles de las empresas, aunque unas con más intensidad que otras. Destaca entre ellas la empresa N3, que se distingue de las demás por su alta producción y pertenecer a un grupo de empresas donde la sección de los ovoproductos aporta valor añadido dentro de un conjunto variado de producciones alimentarias.

---

## 4. Conclusiones

Desde principios de siglo el sector de los ovoproductos en España ha estado formado por un conjunto de entre 30 y 40 empresas registradas, de las que en el periodo estudiado (2006-2015) tan solo siete exportaron de manera significativa y continuada en el tiempo y, debido a su experiencia acumulada, fueron las escogidas para realizar este estudio. Este particular es importante desde el punto de vista del comercio exterior ya que han logrado superar la primera fase del modelo Upsala. Sin embargo, hay que indicar que en la actualidad este dato se ha ampliado con la incorporación de las tres filiales de grupos europeos y las exportaciones realizadas desde la provincia de Toledo.

La gama de productos fabricados a partir del huevo es extensa, pero el huevo líquido pasteurizado tiene un gran protagonismo para la exportación. Como era de esperar, todas las empresas consultadas comercializan huevo líquido excepto una, que lo utiliza para realizar productos complejos utilizando el huevo líquido pasteurizado como base.

Además, la mitad de los encuestados refirió manufacturar otros productos, en especial aludiendo a productos de yemas. Como se ha observado por los códigos TARIC para operaciones en el exterior (aportados por el ICEX), la exportación de yemas, sobre todo líquidas, tuvo especial importancia para el periodo objeto de este estudio. Estos datos, junto con las valoraciones facilitadas por las propias empresas, confirman que el gap del estudio realizado en 2010 por Deloitte y MARM sobre la prevalencia de las exportaciones en formato de huevo líquido, sigue vigente en ciertos aspectos. Aun así, la actualización de esta aseveración consiste en indicar que las transacciones de otros productos derivados del huevo están aumentando, sobre todo el de las yemas líquidas.

Para hacer frente a las amenazas y oportunidades que supone la globalización, las organizaciones se ven impulsadas a internacionalizarse. Las empresas de ovoproductos no pueden permanecer ajenas a este reto, por lo que deben incorporar y consolidar, en el caso de las empresas estudiadas, dicho objetivo en su estrategia a corto plazo buscando una vinculación estable con los mercados exteriores. Para estas organizaciones con larga tradición exportadora resulta fundamental continuar su labor comercial con el exterior para enfrentarse a un mercado nacional cada vez más competitivo, donde irrumpieron con fuerza las filiales de grupos con base en el extranjero.

Pese al esfuerzo, todos los encuestados confirmaron que la experiencia, en conjunto, fue positiva para sus organizaciones. Así, los resultados han corroborado que las empresas fabricantes de ovoproductos españolas de larga tradición comercial con mercados exteriores consideran que un mayor poder de mercado (entendido como una mayor capacidad para aumentar y mantener el precio de sus productos por encima del nivel que existiría en un mercado perfectamente competitivo), y que las empresas más competitivas, son las que seguirán estrategias de internacionalización. Asimismo, concluyen que una mayor cuota de mercado, y pertenecer a subsectores de alta rentabilidad, conduce a desarrollar la búsqueda de mercados foráneos.

Otras conclusiones relevantes del estudio fueron que existe una alta coincidencia en considerar que el tamaño de las empresas no es especialmente influyente. No en vano, todas ellas son PYMEs. Además, hay que destacar que entre los recursos intangibles el más influyente de los considerados es la buena reputación frente a los clientes, aunque también la apreciación del trato con los proveedores se valoró muy significativamente. Entre los recursos humanos, el factor especialmente considerado por las empresas españolas de los ovoproductos con tradición exportadora es el conocimiento de destrezas especializadas.

---

## Referencias bibliográficas

- Alonso, A. (1994). El proceso de internacionalización de la empresa. *Revista Información Comercial Española*, 725, pp. 127-143. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/391/39190206.pdf>
- Ameur, M., & Gil, J. M. (2003). Estrategias empresariales y propensión exportadora de la industria agroalimentaria catalana y española. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 3(1380-2016-115313), 101-127. DOI: 10.22004/ag.econ.28797
- Antuña S.R. (2007). El secreto está en el huevo. *El Exportador (digital)*, 107. ISSN 1137-6384. Entrevista a Gabriel Martínez, Director ejecutivo de Maryper.
- Bakar, L. J. A., & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/14637151011049430>
- Barajas, M. A., & Ascension, M. (2009). Ventaja tecnológica, internacionalización y resultados. Estudios de casos múltiples. *Economía Industrial*, 373, 141-citation\_lastpage.
- Barbosa, D. M. E., & Ayala, A. H. (2013). Internacionalización de empresas bajo la perspectiva de recursos y capacidades: caso sector autopartes. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(17), 72-85. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v9i17.1240>
- Bohórquez, J. M. B. (2007). Oportunidades y amenazas en el sector industrial de los ovoproductos. *Técnica Industrial*, 267, 37. Recuperado de <http://www.tecnicaindustrial.es/tiadmin/numeros/27/36/a36.pdf>
- Bohórquez, J. M. B. (2008). El entorno competitivo en el sector industrial de los ovoproductos. *Dyna*, 83(2), 75-80. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/DY/article/view/1829/1291>
- Centre Français du Commerce Extérieur (1998)
- Correa Lopez, M., & Doménech, R. (2012). La internacionalización de las empresas españolas (No. 1229). BBVA Bank, Economic Research Department. Recuperado de [https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/mult/WP\\_1229\\_tcm346-363151.pdf](https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/mult/WP_1229_tcm346-363151.pdf)
- Cos, P., Colom, A., & Cabasés, A. (2019). Geographic export diversification: Determinants and their link with export performance. *Thunderbird International Business Review*, 61(2), 397-411. <https://doi.org/10.1002/tie.21991>
- Cuervo-Cazurra, Á. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, (4), 18-29. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300402.pdf>
- Dawson, P. L. (2019). Effects of freezing, frozen storage, and thawing on eggs and egg products. In *Freezing effects on food quality* (pp. 337-366). CRC Press.
- DELOITTE; MARM (MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO). 2010. Caracterización de un sector emergente: la industria de los ovoproductos. Resumen ejecutivo, noviembre.
- Díaz Yubero, I. 2014. Productos avícolas. Distribución y consumo, 2, pp.44-53. ISSN 1132-0176.
- Díaz, E. M. (2019). Emerging Attitudes towards Nonhuman Animals among Spanish University Students. *society & animals*, 27(2), 197-223. DOI: <https://doi.org/10.1163/15685306-12341490>
- Directiva 1999/74/CE del Consejo, de 19 de julio de 1999, por la que se establecen las normas mínimas de protección de las gallinas ponedoras.

- FAO. 2015. Egg facts. Marzo. [Consulta en Internet 26/01/2020]. Disponible en: <http://faostat3.fao.org/>
- Fayos, T., Calderón, H., & Mir, J. (2011). El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (72), 42-72. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17421345002.pdf>
- Fernández Ortiz, R; Castresana Ruiz-Carrillo, J.I. (2005): "Capacidades directivas y aprendizaje en las pymes exportadoras"; *Revista Cuadernos de Gestión*, Vol.5; No.2, pp. 75-94. Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/525.pdf>
- García-Canal, E., Guillén, M., & Valdés-Llaneza, A. (2012). La internacionalización de la empresa española. Perspectivas empíricas. *Papeles de economía española*, 132, 64-81. Recuperado de <https://www.unioviado.es/egarcia/Papeles2012.pdf>
- Gaur, A. S., Kumar, V., & Singh, D. (2014). Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 49(1), 12-20. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.04.002
- Gómez Durán, M. (2019). El capital humano y la internacionalización de las PyMES manufactureras del Municipio de Morelia durante el año 2017.
- Guyonnet, V. (2012, August). Eggs and egg products: Consumers' attitudes, perceptions and behaviors. In Proceedings of the XXIV World's Poultry Congress (pp. 1-10).
- Hernández, O. (2010). Producción de ovoproductos. En: VV.AA. 2010. Producción de huevos. Real Escuela de Avicultura, 18, pp. 429-450. ISBN 978-84-92-0978-9-2.
- i Criado, A. R. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. ICE, *Revista de economía*, (781).
- ICEX. 2016. Base de datos ESTACOM y EUROSTAT. [Consulta 11 noviembre 2019]. Disponible en: <http://www.icex.es/>
- Informe Rabobank. Global Animal Protein Outlook 2020: seeking opportunities in an uncertain world. Raboresearch: Food & Agribusiness, p.5. Búsqueda en internet (12/01/2020): [https://www.pluimveeweb.nl/site/assets/files/0/02/26/213/191113\\_rabobank\\_global\\_animal\\_protein\\_outlook\\_2020.pdf](https://www.pluimveeweb.nl/site/assets/files/0/02/26/213/191113_rabobank_global_animal_protein_outlook_2020.pdf)
- Informe Verde. (2016). Informe 2016 del sector de ovoproductos. Los ovoproductos crecen a doble dígito. *Alimarket*, 17 de junio, ISSN 1134-8151.
- ITAVI- L'INSTITUTE TECHNIQUE DES FILIÈRES AVICOLE, CUNICOLE ET PISCICOLE. 2015. Situation de la production et des marchés des oeufs et des produits d'oeufs, pp.1-18.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 83-101. <https://doi.org/10.1023/A:1023219207042>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- López, N., & Martín, J. Y. L. G. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of environmental management*, 90(10), 3110-3121. DOI: 10.1016/j.jenvman.2009.05.007

- Mora Esquivel, R., Rodríguez Barquero, R., & Viquez Paniagua, A. G. (2018). Export dynamics in manufacturing and service MSMEs: An exploratory study of determinants. *Pensamiento & Gestión*, (44), 261-287. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.10307>
- Moreno, M. D. V. F., García-Pardo, I. P., & Perlino, F. H. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63), 39-64. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412307002>
- Orellana, J. O., & González, F. J. A. (2016). Situación actual de las organizaciones e instrumentos de promoción de la internacionalización: una guía para las empresas. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1). DOI: <https://doi.org/10.17561/ree.v0i1.2948>
- Paladino, A., Widing, R., & Whitwell, G. (2015). Internal and external organizational orientations: Comparing the resource based view and market orientation. In *Global perspectives in marketing for the 21st century* (pp. 338-338). Springer, Cham
- Palmero, A. J. (2008). La internacionalización de la empresa a través del enfoque de recursos y capacidades. Índice de Contenidos, 36. Recuperado de [http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos\\_2/jimenez\\_palmero.pdf](http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_2/jimenez_palmero.pdf)
- Peraza Castaneda, E. H., Gómez García, J. M., & Aleixandre Mendizábal, G. (2016). Los factores determinantes del comportamiento innovador de las cooperativas: un análisis para el caso de Castilla y León. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (122), 252-284. DOI: [https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2016.v122.52025](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v122.52025)
- Pérez Suárez, M., Sánchez Tomé, I., & Espasandín Bustelo, F. (2017). La propensión exportadora de la economía social andaluza: análisis clúster. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (125), 159-186. DOI: <https://doi.org/10.5209/REVE.57060>
- Pérez, F. L., Sanmartín, E. R., Fernández, J. M. B., & García, A. N. (2007). Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa. *Información Comercial Española, ICE: Revista De Economía*, (837), 255-272. Recuperado de <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1076/1076>
- Perry, A., Rasmussen, H., & Johnson, E. J. (2009). Xanthophyll (lutein, zeaxanthin) content in fruits, vegetables and corn and egg products. *Journal of Food Composition and Analysis*, 22(1), 9-15. Recuperado de <https://naldc.nal.usda.gov/download/28661/PDF>
- Porter, M. (2010). Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.
- Rodil, Ó., Vence, X., & del Carmen Sánchez, M. (2016). The relationship between innovation and export behaviour: The case of Galician firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 113, 248-265.
- Rodríguez, J. A. A. (2007). Fragmentación productiva, multilocalización y proceso de internacionalización de la empresa. *ICE, Revista de Economía*, (838). Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/174/17433883003.pdf>
- Rodríguez, J. A. A., & Donoso, V. D. (2000). Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española. *ICE, Revista de Economía*, (788). Recuperado de <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/157/157>.
- Rodríguez, J. L. (2006). La internacionalización de la empresa manufacturera española: Efectos del capital humano genérico y específico. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 11-24. Recuperado de <https://www.ehu.es/ojs/index.php/CG/article/view/19149/17120>

- San Juan, B. H., & Guevara, J. S. (2020). La internacionalización de la empresa española: un análisis sectorial. Oportunidades de futuro. *Economistas*, (166), 109-121.
- Sánchez Suárez-Otero, M. (2017). Seguridad alimentaria: desarrollo de microorganismos en ovoproductos.
- Sánchez, C. (2015). Huevos: invertir para reposicionarse. *Revista alimarket*, (296), 110-125.
- Soria Peralta, G. I. (2019). La relación entre la adaptación de la promoción y el desempeño exportador en las empresas exportadoras de espárragos frescos del Perú en el 2019 basadas en las experiencias internacionales.
- Spackman, E., Stephens, C. B., & Pantin-Jackwood, M. J. (2020). Effects of an H7 highly pathogenic and related low pathogenic avian influenza virus on chicken egg production, viability, and virus contamination of egg contents and surfaces. *Avian Diseases*.
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 31(8), 892-902. DOI: 10.1002/smj.841
- Valor, C., & Carrero, I. (2014). Viewing responsible consumption as a personal project. *Psychology & Marketing*, 31(12), 1110-1121. <https://doi.org/10.1002/mar.20758>
- Van Horne, P. L. M. (2019). Competitiveness the EU egg sector, base year 2017: international comparison of production costs (No. 2019-008). *Wageningen Economic Research*. <https://doi.org/10.18174/469616>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. URL:<http://links.jstor.org/sici?sici=01432095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B-L>
- Windhorst, H. W. (2017). Dynamics and Patterns in EU and USA Egg and Poultry Meat Production and Trade. Wissenschafts-und Informationszentrum Nachhaltige Geflügelwirtschaft (WING), Universität Vechta.
- Windhorst, H.W. (2010). The extraordinary recent dynamics of the Spanish egg industry. *Zootechnica International*, 31 (1), pp. 12-22.
- Xu, D., Huo, B., & Sun, L. (2014). Relationships between intra-organizational resources, supply chain integration and business performance. *Industrial Management & Data Systems*. . <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0156>