



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

¿Qué diferencias estratégicas existen entre las empresas familiares y no familiares en sus procesos de internacionalización? Un análisis del caso de Zara (Inditex)

Autora: Carmen Mourelo Estévez

Director: Javier Gil Pérez

MADRID | Junio 2026

Resumen

La globalización ha convertido la internacionalización en una estrategia cada vez más necesaria para las empresas, incluidas las de carácter familiar, que históricamente han mostrado mayor resistencia a expandirse más allá de sus mercados domésticos. Sin embargo, el debate académico sobre las razones de esa resistencia y sus excepciones sigue abierto.

Este trabajo analiza las diferencias estratégicas que existen entre las empresas familiares y no familiares en sus procesos de internacionalización. Para ello, se desarrolla un marco teórico que recoge las principales teorías de internacionalización, los modos de entrada en mercados exteriores y los factores que condicionan este proceso. Asimismo, se estudian los rasgos propios de cada tipo de empresa, especialmente la riqueza socioemocional, el *familiness* y la estructura de gobierno corporativo, y su influencia sobre las decisiones de expansión exterior.

Sobre esa base teórica se analiza el caso de Zara, principal marca del grupo Inditex, como empresa familiar que ha alcanzado una presencia global de primer nivel y que, en parte, desafía los patrones que la literatura atribuye a este tipo de empresas.

En definitiva, este trabajo concluye que la condición familiar no determina el resultado de la internacionalización, aunque sí ejerce una influencia significativa sobre este proceso. La forma en la que se gestionen las restricciones estructurales propias de este tipo de empresa es lo que, en última instancia, marca la diferencia.

Palabras clave

Internacionalización, empresa familiar, empresa no familiar, riqueza socioemocional, *familiness*, modos de entrada, estrategia competitiva, modelo de Uppsala, Zara, Inditex

Abstract

Globalization has turned internationalization into an increasingly necessary strategy for companies, including family firms, which have historically been more reluctant to expand beyond their domestic markets. However, the academic debate about the reasons behind that reluctance and its exceptions remains open.

This paper analyzes the strategic differences between family and non-family firms in their internationalization processes. To do so, it develops a theoretical framework covering the main internationalization theories, entry modes into foreign markets, and the factors that shape this process. It also examines the distinctive characteristics of each type of firm, particularly socioemotional wealth, *familiness*, and corporate governance structure, and how these influence decisions about international expansion.

Building on this theoretical foundation, the paper analyzes the case of Zara, the flagship brand of the Inditex group, as a family firm that has achieved a leading global presence while partly challenging the patterns that the literature typically attributes to this type of company.

Ultimately, this paper concludes that family ownership does not determine the outcome of internationalization, but it does shape it. How a firm manages the structural constraints that come with family ownership is what, in the end, makes the difference.

Key words

Internationalization, family firm, non-family firm, socioemotional wealth, *familiness*, entry modes, competitive strategy, Uppsala model, Zara, Inditex.

Índice

I. INTRODUCCIÓN	5
a. Contextualización y relevancia del tema	5
b. Pregunta de investigación	7
c. Objetivo general y específico	7
d. Hipótesis de Investigación	8
e. Metodología	10
f. Estructura	10
II. ESTADO DE LA CUESTIÓN	11
III. MARCO TEÓRICO	15
a. Contexto internacional: liberalismo económico y cadenas globales de valor	15
b. La internacionalización como estrategia empresarial	18
b.1 Concepto, importancia y motivaciones	18
b.2 Modos de entrada en mercados internacionales	20
b.3 La estrategia competitiva en mercados internacionales	22
b.4 Principales teorías de internacionalización	23
b.5 Factores que condicionan el proceso de internacionalización	26
c. Empresas familiares y no familiares: características y diferencias en la internacionalización	28
c.1 Concepto y definición de empresa familiar	28
c.2 Características principales de la empresa familiar	30
c.3 El desafío de la sucesión generacional	32
c.4 Características de la empresa no familiar	33
c.5 Diferencias en la internacionalización entre empresas familiares y no familiares	34
c.6 Síntesis comparativa	35
IV. CASO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA	36
a. Origen y carácter familiar de Inditex	36
b. Proceso de internacionalización de Zara	38
c. El modelo de negocio como fuente de ventaja competitiva internacional	40
d. La influencia del carácter familiar en la internacionalización de Zara	42
e. Zara frente a las predicciones de la literatura	45
V. RESULTADOS	47
a. Contraste con las hipótesis de investigación	48
b. Principales hallazgos	50

VI.	CONCLUSIONES	51
a.	Respuesta a la pregunta de investigación	51
b.	Implicaciones para las empresas familiares	52
c.	Reflexión final	53
VII.	ANEXO: Declaración de uso de herramientas de IA generativa	54
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	56

Índice de ilustraciones

Ilustración 1:	Curva de la Sonrisa.....	17
Ilustración 2:	Cadena de establecimiento Uppsala	25
Ilustración 3:	Modelo de los Tres Círculos	29

Índice de tablas

Tabla 1:	Ventajas de las empresas y formas de acceso a los mercados	24
Tabla 2:	Comportamiento de Zara frente a las predicciones de la literatura.....	45

I. INTRODUCCIÓN

a. Contextualización y relevancia del tema

En la actualidad, existe una fuerte tendencia hacia una mayor integración e interdependencia entre los diferentes países y regiones del mundo, conocida como globalización. Esta ha sido posible gracias a los avances tecnológicos que facilitan la comunicación a nivel global y la homogeneización cultural que es el proceso por el cual los gustos, preferencias y comportamientos de consumo son cada vez más similares a nivel global.

La tecnología permite tener gran cantidad de información en tiempo real sobre lo que ocurre en la otra parte del mundo. Adicionalmente, los sistemas de transporte han favorecido tanto la circulación de personas como de mercancías, permitiendo consumir productos elaborados o manufacturados en otros países o regiones del planeta (Ortega Giménez y Espinosa Piedecausa, 2015).

La globalización ha aumentado la competencia entre empresas, al favorecer que muchas de estas operen también fuera de su mercado doméstico. Adicionalmente, en la actualidad los acuerdos internacionales han fomentado la apertura y liberalización del mercado, eliminando aranceles y otras barreras comerciales. Esto favorece la competencia e impulsa a las empresas a tratar de mejorar, innovar y crecer para ser superiores a sus competidores. Otro factor importante es la búsqueda de menores costes en países donde la mano de obra, los impuestos o los materiales tienen una menor repercusión en el gasto. En definitiva, se trata de obtener una ventaja competitiva respecto a la competencia.

La internacionalización es “aquel proceso cultural de ámbito empresarial por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países que constituyen mercados distintos a su entorno geográfico natural” (Ortega Giménez y Espinosa Piedecausa, 2015, pág 22). Para ello, se requiere una gran inversión y movilización de recursos (Merubia, 2020), capacidades y estructuras organizativas.

Esta estrategia es la principal vía de crecimiento de las empresas. Se trata de una de las cuatro estrategias de crecimiento y desarrollo que identificó Igor Ansoff en la herramienta conocida como la Matriz de Ansoff. Consiste en la venta de productos actuales de la compañía en nuevos mercados geográficos, fuera de su país de origen (Ansoff, 1965, citado en Valle Pousa, 2024).

No obstante, como sostiene el autor previamente citado, esta estrategia tiene su origen en la Teoría Clásica de la economía. Expertos como Adam Smith o David Ricardo definieron que cada país se debe especializar en producir aquello en lo que es más eficiente o cuyos costes son menores y, posteriormente, comerciar entre sí.

Hay una serie de factores que hacen que esta estrategia no sea escogida tan a menudo por empresas familiares como la falta de recursos financieros, los conflictos entre sucesores o los objetivos, valores y necesidades de la empresa (Harris, Martínez y Ward, 1994). Además, este tipo de empresas son más conservadoras, es decir, tienden a asumir menos riesgos porque está en juego su riqueza familiar. Por tanto, en caso de tener una buena posición en el mercado doméstico, tienden a no considerar la opción de expandirse más allá de las fronteras de su país de origen. No obstante, la globalización hace que sea una estrategia cada vez más necesaria incluso para este tipo de empresas que siempre han habitado en su mercado doméstico (Fernández y Nieto, 2005).

En el caso de las empresas españolas, como señalan (Ortega Giménez y Espinosa Piedecausa, 2015, pág 22): “Hoy por hoy parece ser una de las pocas soluciones con las que las empresas del tejido productivo español deben contar para su permanencia, supervivencia y crecimiento”. Esto es como consecuencia de la saturación y competencia del mercado que obliga a las empresas a competir globalmente para sobrevivir.

Las empresas españolas, tradicionalmente han tendido a internacionalizarse a países de la UE, aunque en la actualidad hay mayor diversificación. Según el Instituto Nacional de Estadística (2025), en 2023 la mayor parte de las filiales españolas estaban situadas en América (33,5%) y en la zona euro de la UE (31,9%). Concretamente los países donde había mayor número de filiales eran Reino Unido, Portugal y Estados Unidos. Las filiales españolas en el exterior generaron una cifra de negocios de 280.972 millones de euros en 2023.

Según Iberinform (2025), solo un 9% de las empresas españolas se han internacionalizado, el resto mantiene su actividad dentro de las fronteras de su país de origen. Por eso en este trabajo, se analizará el caso de internacionalización de Zara perteneciente al Grupo Inditex.

Esta compañía familiar empezó a expandirse inicialmente por el territorio español. No obstante, Zara ha demostrado tener un carácter de crecimiento basado en la

internacionalización, alcanzando en la actualidad más de 1.750 tiendas ubicadas en más de 90 países (Inditex, 2024b).

b. Pregunta de investigación

En este contexto, la pregunta central que guía el presente trabajo es: *¿Qué diferencias estratégicas existen entre las empresas familiares y no familiares en sus procesos de internacionalización? Un análisis comparativo del caso de Zara (Inditex).*

En este sentido, la hipótesis central sostiene que las empresas familiares prefieren operar únicamente en el mercado doméstico, pero cuando se ven obligadas a llevar a cabo la internacionalización son más conservadoras por su cultura organizativa orientada al control y estabilidad frente a la rentabilidad. Además, poseen menores recursos financieros, tecnológicos y humanos que las empresas no familiares lo que dificulta y ralentiza la expansión exterior. Asimismo, tienen menor capacidad para adaptar sus productos a las características de los mercados locales que las empresas no familiares.

c. Objetivo general y específico

El objetivo general del presente trabajo es analizar las diferencias estratégicas en el proceso de internacionalización de empresas familiares y no familiares con el fin de identificar los elementos comunes, las limitaciones y las peculiaridades de ambos tipos de empresas. Adicionalmente, se estudiará el caso de una empresa familiar española muy reconocida que ha llevado a cabo la internacionalización con gran éxito para observar si cumple con los patrones predichos por la literatura.

En línea con el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Evaluar las tendencias actuales del mercado y cómo afectan a ambos tipos de empresas
2. Estudiar los factores internos y externos que influyen en la decisión de internacionalización de las empresas
3. Analizar la estructura y modelo organizativo de las empresas familiares y no familiares para comprender cómo esos factores influyen en la toma de decisiones estratégicas y de crecimiento
4. Comparar las estrategias y modos de entrada en nuevos mercados geográficos y adaptación del producto

5. Identificar las principales ventajas competitivas y limitaciones que tienen ambos modelos empresariales en términos de la estrategia de internacionalización
6. Analizar el caso de internacionalización de una empresa familiar como Zara y estudiar los elementos que han influido en el éxito de esta.

d. Hipótesis de Investigación

Antes de comenzar el estudio en profundidad de las diferencias en la internacionalización de empresas familiares y no familiares, y con el objetivo de realizar una primera aproximación al objeto de estudio, se formula una hipótesis inicial para orientar el presente trabajo de investigación. Esta hipótesis se desarrolla a partir del conocimiento inicial y la intuición sobre el mundo empresarial. Se parte del pensamiento de que la estructura de propiedad de una empresa condiciona significativamente su propensión a expandirse más allá de su mercado doméstico.

La razón que guía este pensamiento es que una empresa familiar se presupone que es un proyecto de vida familiar en el que se busca conservar el patrimonio de la familia, que está muy vinculado, cuando no coincide, con el de la empresa. De esta forma, se considera que los propietarios optarán por tomar decisiones más conservadoras y por escoger estrategias más cautelosas que no supongan un alto riesgo. Sin embargo, la estrategia de internacionalización, que supone operar en entornos desconocidos, requiere grandes inversiones de capital y puede exigir ceder parte del control a personas externas a la familia. En el caso de las empresas no familiares se entiende que están dispuestas a asumir mayores riesgos con el fin de maximizar la rentabilidad para los accionistas.

Por tanto, teniendo esto en cuenta, la hipótesis central del trabajo es la siguiente: las empresas familiares son significativamente menos propensas a la internacionalización que las empresas no familiares. No obstante, cuando estas optan por dicha expansión lo hacen a través de estrategias más conservadoras y graduales donde anteponen un mayor control y menor riesgo por delante de la maximización del rendimiento.

Sin embargo, existen excepciones como es el caso de Zara. Una empresa fundada y controlada por la familia Ortega que ha alcanzado una dimensión global de primer nivel, con presencia en más de 90 países. Por tanto, a priori, antes de llevar a cabo la investigación de este caso de estudio, parece razonable suponer que esta expansión no se explica únicamente por su estructura de empresa familiar, sino por otras circunstancias relacionadas con un modelo de negocio singularmente eficiente, un liderazgo visionario

y grandes ventajas competitivas difíciles de replicar. Estos factores, entre otros, se presupone que han permitido a Zara superar las barreras derivadas de la estructura de propiedad que limitan la internacionalización.

Asimismo, se plantean una serie de subhipótesis que también serán contrastadas a lo largo del presente trabajo de investigación, con el objetivo de estructurar correctamente el análisis y orientarlo hacia cuestiones relevantes.

La primera subhipótesis es que, a priori, cabe esperar que las empresas familiares opten por modos de entrada en mercados extranjeros que garanticen mayor control sobre las operaciones, incluso cuando eso implique mayor lentitud o inversión. Por ello, se presupone que optarán antes por subsidiarias propias que por franquicias para evitar ceder la gestión a personas externas a la familia.

La segunda subhipótesis que se plantea es que parece razonable pensar que las empresas familiares seguirán un proceso de internacionalización más secuencial, comenzando por mercados cercanos tanto en términos geográficos como culturales, dada su aversión al riesgo e incertidumbre.

La tercera subhipótesis parte de la suposición de que las empresas familiares tienden a trasladar al exterior su propuesta de valor de una manera más estandarizada, es decir, con una menor adaptación local, preservando la identidad de la empresa. Por el contrario, las no familiares, dado su menor vínculo con la identidad de origen, se considera que mostrarán mayor flexibilidad a la hora de modificar sus productos en función de las preferencias de cada mercado.

Y, por último, la cuarta subhipótesis considera que el caso de la internacionalización de Zara, como excepción de empresa familiar, responde al perfil emprendedor y visionario de su fundador Amancio Ortega que ha permitido romper con los patrones de este tipo de empresas. De esta forma, se puede pensar que el factor humano puede actuar como una palanca para superar las restricciones estructurales a las que se enfrentan las empresas familiares.

En definitiva, estas hipótesis se formulan de manera provisional puesto que aún no se ha procedido al estudio del tema. No son afirmaciones definitivas, sino puntos de partida en base a los cuáles se desarrollará la investigación, sirviendo como hilos

conductores. Por tanto, una vez se finalice el presente trabajo de fin de grado se expondrán los resultados finales, contrastándolos con estas hipótesis iniciales.

e. Metodología

La metodología empleada para el presente trabajo será fundamentalmente cualitativa y un análisis de un caso de estudio para analizar el comportamiento y los factores de éxito de una empresa española muy reconocida como es Zara.

Se opta por una metodología cualitativa porque primará comprender en profundidad su modelo empresarial y sus decisiones estratégica y de crecimiento. Además, también permitirá identificar factores que pueden llevar a un mayor o menor éxito en la expansión geográfica.

Aunque el propósito principal de estudio no es medir variables numéricas, se incluirán datos de este tipo que permitan sustentar las conclusiones de la metodología cualitativa.

En cuanto a las fuentes utilizadas, se llevará a cabo una revisión bibliográfica profunda de fuentes académicas y documentos oficiales tanto de empresas como de instituciones nacionales e internacionales. En otras palabras, el trabajo se sustentará en informes anuales y documentos oficiales de Inditex, artículos académicos, tesis, libros y publicaciones sobre la internacionalización; así como estudios sectoriales realizados por organismos como el INE. Para asegurar la validez y fiabilidad del estudio se contrastarán diferentes fuentes, siempre dando prioridad a los datos oficiales.

En definitiva, este enfoque permitirá comprender cómo la estructura organizativa de las empresas influye en la forma en la que estas deciden internacionalizarse y la manera en la que llevan a cabo esta estrategia.

f. Estructura

El presente trabajo se organiza en diferentes capítulos para poder contestar la pregunta de investigación mencionada previamente y cumplir tanto con el objetivo general como con los específicos.

En primer lugar, se presenta la justificación del tema y su relevancia económica y empresarial. Se contextualiza dentro del marco actual de globalización y aumento de la competencia internacional entre empresas, que obliga a buscar oportunidades y expandirse más allá de su mercado doméstico.

En el segundo capítulo se presenta el estado de la cuestión donde se revisa la literatura ya existente sobre la internacionalización de empresas familiares y no familiares. Se identifican los principales estudios y líneas de investigación sobre este tema. De esta forma, permite situar el presente trabajo dentro del conjunto de estudios y justificar la aportación que realiza.

En el tercer capítulo, tiene lugar el marco teórico. Se aborda el origen conceptual y las diferentes teorías de internacionalización, así como las bases que sustentan esta estrategia. Se desarrollan las tendencias actuales, se analizan las ventajas y desventajas de esta estrategia; así como los tipos de internacionalización y sus limitaciones o riesgos. También se estudian las consecuencias o implicaciones que conlleva para las empresas emprender esta expansión geográfica.

En el cuarto capítulo, se analizan las diferentes características de las empresas familiares y no familiares (propiedad, cultura organizativa, toma de decisiones, aversión al riesgo...) y se estudia cómo esos elementos influyen en su propensión a la internacionalización. Además, se establecen las ventajas y desventajas que tienen ambos modelos empresariales en la internacionalización. Y, por último, se exponen los tipos de estrategias de internacionalización que suelen adoptar las empresas familiares frente a las no familiares.

En el quinto capítulo se realiza el estudio empírico de un modelo empresarial familiar de referencia en España como es Zara, con el objetivo de identificar los factores que explican el grado de éxito que ha obtenido fuera de las fronteras españolas. Además, se compara su trayectoria internacional con los patrones que la literatura especializada atribuye a las empresas familiares.

En el sexto y último capítulo, se presentan las conclusiones generales del trabajo contrastándolas con las hipótesis expuestas inicialmente. Se sintetizan las principales diferencias estratégicas entre ambos tipos de empresas y se extraen lecciones interesantes para emprender la expansión geográfica.

II. ESTADO DE LA CUESTIÓN

El estudio de las diferencias en la estrategia de internacionalización entre las empresas familiares y no familiares es un campo académico relativamente reciente, pero que ha experimentado un gran crecimiento en las últimas décadas. Uno de los trabajos pioneros

en este campo fue el realizado por Gallo y Sveen (1991) y publicado en la revista *Family Business Review*. En él, se analizaron, por primera vez, los factores y características propias de las empresas familiares que actúan como impulsores o frenos del proceso de internacionalización. A partir de esta contribución, el interés académico por comprender la relación entre la estructura de propiedad y la internacionalización empresarial ha crecido de forma significativa (Pukall y Calabrò, 2014).

Existe un amplio consenso en la literatura que señala que las empresas familiares presentan, en términos generales, menor propensión a la internacionalización que las empresas no familiares (Fernández y Nieto, 2005). Las explicaciones teóricas para justificar dicha diferencia han evolucionado a lo largo del tiempo. Los primeros estudios relacionaban principalmente la menor internacionalización con limitaciones de recursos financieros, humanos y tecnológicos. En este sentido, destaca el estudio de Graves y Thomas (2008) que analiza la evolución de ocho empresas familiares desde su creación hasta la actualidad. Los autores identifican tres elementos que explican por qué cada empresa sigue un proceso de internacionalización diferente, que son: el grado de compromiso que la familia propietaria está dispuesta a asumir con la internacionalización, los recursos financieros de los que dispone y la capacidad de movilizar esos recursos para desarrollar las capacidades organizativas para competir en mercados exteriores. La principal aportación de este enfoque es que no trata a todas las empresas familiares como un bloque homogéneo. Por el contrario, reconoce que cada empresa es diferente y, por ello, afronta la internacionalización de manera distinta en base a cómo gestione esos tres elementos y a las circunstancias concretas de cada familia. Esta idea es relevante para comprender el caso de Zara, que se desarrollará más adelante, ya que el comportamiento de esta empresa en cada una de esas tres dimensiones (compromiso, recursos y capacidad de movilización) explica por qué su evolución ha sido tan diferente a lo que se suele observar de las empresas familiares españolas.

Más tarde, la incorporación del concepto de riqueza socioemocional por Gómez-Mejía et al. (2007) supuso una nueva perspectiva. Según este enfoque, los propietarios familiares priorizan la preservación del control y la identidad familiar por delante de la maximización del rendimiento económico. Esta idea tuvo una gran repercusión puesto que ofrecía un enfoque distinto al puramente financiero. Establece que, aunque una empresa familiar disponga de los recursos necesarios para expandirse internacionalmente, puede decidir no hacerlo si considera que la internacionalización va a poner en riesgo el

control que la familia ejerce sobre el negocio. De esta forma, la riqueza socioemocional no sustituye las explicaciones centradas en los recursos, sino que aporta una dimensión adicional, mostrando que las decisiones de las empresas familiares son complejas ya que responden tanto a cálculos económicos como a consideraciones emocionales y simbólicas.

Sin embargo, investigaciones más recientes han señalado que la influencia de la familia puede generar recursos especialmente relevantes a la hora de expandirse internacionalmente. En esta línea, Habbershon y Williams (1999) introducen el concepto de *familiness* que hace referencia a activos intangibles como la reputación o confianza que facilitan las operaciones internacionales (Arregle et al., 2021). En definitiva, la literatura actual considera que la internacionalización en las empresas familiares depende de múltiples factores como el grado de profesionalización o las características del sector donde operan (Fernández y Nieto, 2005).

A pesar de este consenso inicial que establece que las empresas familiares tienden a internacionalizarse menos que las no familiares, no toda la literatura coincide. Arregle et al. (2017) analizó 76 estudios desarrollados en 41 países, llegando a una conclusión que cuestiona esa idea general. Al examinar conjuntamente esos estudios, no aparece una clara relación entre el hecho de ser una empresa familiar y un menor grado de internacionalización. Según este estudio, la causa de que unas investigaciones encuentren una relación negativa y otras no está relacionado con tres elementos que no siempre se analizan de manera conjunta, que son: cómo se define exactamente el control familiar, qué tipo de internacionalización se está llevando a cabo en términos de nivel de compromiso y, por último, el entorno institucional del país de origen de la empresa. Por tanto, teniendo esto en cuenta, más que preguntarse si las empresas familiares se internacionalizan menos, parece más útil analizar las circunstancias que impulsan o frenan su expansión internacional.

Esa idea conecta perfectamente con el caso de estudio del presente trabajo, donde se establece que el resultado de la internacionalización no viene determinado únicamente por la condición de empresa familiar, sino que intervienen otros factores relacionados tanto con la empresa con el entorno en el que desarrolla su actividad.

Con respecto a la industria de la moda, el caso de Zara e Inditex, como grupo, ocupa un lugar destacado dentro de la literatura sobre internacionalización empresarial. El

estudio realizado por Ghemawat y Nueno (2003) para Harvard Business School fue uno de los primeros en analizar la estrategia y el modelo de expansión internacional de Zara, identificando los elementos clave de su éxito como la integración vertical o la rápida respuesta ante la demanda.

Más tarde, Tokatli (2008) y López y Fan (2009) profundizaron en dimensiones operativas y estratégicas de su modelo como la organización de la cadena de suministro o la estrategia de aprovisionamiento. Además, señalan que gran parte de los estudios sobre Zara están escritos originalmente en español, lo que ha limitado su difusión dentro del ámbito académico anglosajón a pesar de ser uno de los casos de internacionalización más analizados del sector textil a nivel mundial.

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones no han analizado cómo el hecho de ser una empresa familiar ha condicionado las decisiones y estrategias de la expansión global de Zara. Tokatli (2008) y López y Fan (2009), por ejemplo, centran su análisis en aspectos operativos como la cadena de suministro o la logística, sin analizar si esas decisiones pudieron estar influidas por su estructura de propiedad. Del mismo modo, la literatura general sobre internacionalización de empresas familiares, que se ha revisado en párrafos anteriores, no suele incluir ejemplos del sector textil, sino que habitualmente se centra en otros sectores como el industrial.

Justamente esta ausencia representa uno de los principales puntos de interés del presente trabajo, donde mediante el análisis del caso de Zara, se examina hasta qué punto los patrones identificados por la literatura de las empresas familiares se reflejan en este caso de éxito a nivel global y se determinan los factores que permiten explicar esta excepción. En ese sentido, este trabajo se sitúa en el punto de encuentro de dos líneas de investigación que se han desarrollado de manera independiente. Por un lado, la literatura sobre la internacionalización de las empresas familiares y los principales factores que intervienen y, por otro lado, la literatura sobre Zara e Inditex, centrada en las razones que explican su éxito. Por tanto, al combinar estas dos perspectivas, este trabajo pretende ofrecer una visión más completa de uno de los casos de internacionalización empresarial más relevantes de las últimas décadas, analizando qué influencia ha podido tener su carácter familiar en dicha trayectoria.

III. MARCO TEÓRICO

Este capítulo pretende sentar las bases teóricas necesarias para poder analizar las diferencias que existen entre las empresas familiares y no familiares en su proceso de internacionalización. Para ello, se estructura en dos grandes bloques. En el primero se describe la internacionalización como estrategia empresarial, explicando el concepto, las motivaciones que la impulsan, los modos de entrada, las principales teorías que la explican y los factores internos y externos que condicionan su éxito. En segundo lugar, se analizan las características de las empresas familiares y no familiares, señalando sus diferencias y estudiando cómo estas influyen en sus decisiones de expansión exterior. Este marco será la base teórica sobre la que realizar el posterior análisis de la internacionalización de Zara como empresa familiar de referencia en España.

a. Contexto internacional: liberalismo económico y cadenas globales de valor

La internacionalización empresarial no puede entenderse únicamente como el resultado de decisiones estratégicas internas, sino también como la consecuencia del orden mundial en el que operan y de las instituciones multilaterales que generan libre flujo de bienes, servicios y capitales. En este sentido, la teoría del liberalismo económico y, en particular, el paradigma de la interdependencia compleja desarrollado por Robert O. Keohane y Joseph S. Nye (1977) en su obra *Power and Interdependence: World Politics in Transition*, ofrecen un marco explicativo fundamental.

El liberalismo económico sostiene que la apertura comercial e integración económica generan beneficios para los estados implicados, reducen los incentivos para el conflicto y promueven una mayor cooperación internacional. Por el contrario, el realismo entiende la política internacional como un juego de suma cero donde las potencias compiten por seguridad y poder relativo. El liberalismo destaca el papel de las instituciones internacionales y el comercio como factores de estabilidad. En este sentido, la progresiva reducción de barreras arancelarias y no arancelarias impulsadas por acuerdos multilaterales como el GATT, firmado en 1947 por 23 países y posteriormente por la OMC, junto con tratados bilaterales de libre comercio, han creado las condiciones que hacen posible y rentable la expansión empresarial más allá de las fronteras nacionales (Baldwin, 2016).

Keohane y Nye (1977) establecen que la creciente interconexión económica entre los estados ha generado un sistema de incentivos en el que una posible ruptura de los vínculos comerciales y financieros tendría un coste tan elevado que actúa como factor disuasorio. No obstante, esta interdependencia no es simétrica. Los actores con menos alternativas para sustituir sus vínculos comerciales son más vulnerables y, por tanto, disponen de menor influencia y capacidad de negociación en el sistema internacional. Aplicado al ámbito empresarial, esta lógica explica por qué las empresas no familiares, que están más integradas en redes financieras y productivas globales, tienden a aprovechar con mayor facilidad las oportunidades que genera este sistema, mientras que las empresas familiares, que otorgan mayor importancia a la preservación de su autonomía, muestran mayor prudencia ante la dependencia que implica la expansión exterior (Keohane y Nye, 1977).

En definitiva, el liberalismo económico y la teoría de la interdependencia compleja resultan especialmente útiles en el presente trabajo ya que permiten situar la internacionalización dentro de un contexto de creciente integración económica a nivel global. En este sentido, el caso de Zara muestra cómo las empresas pueden aprovechar estas grandes oportunidades generadas por un sistema internacional cada vez más abierto e interconectado.

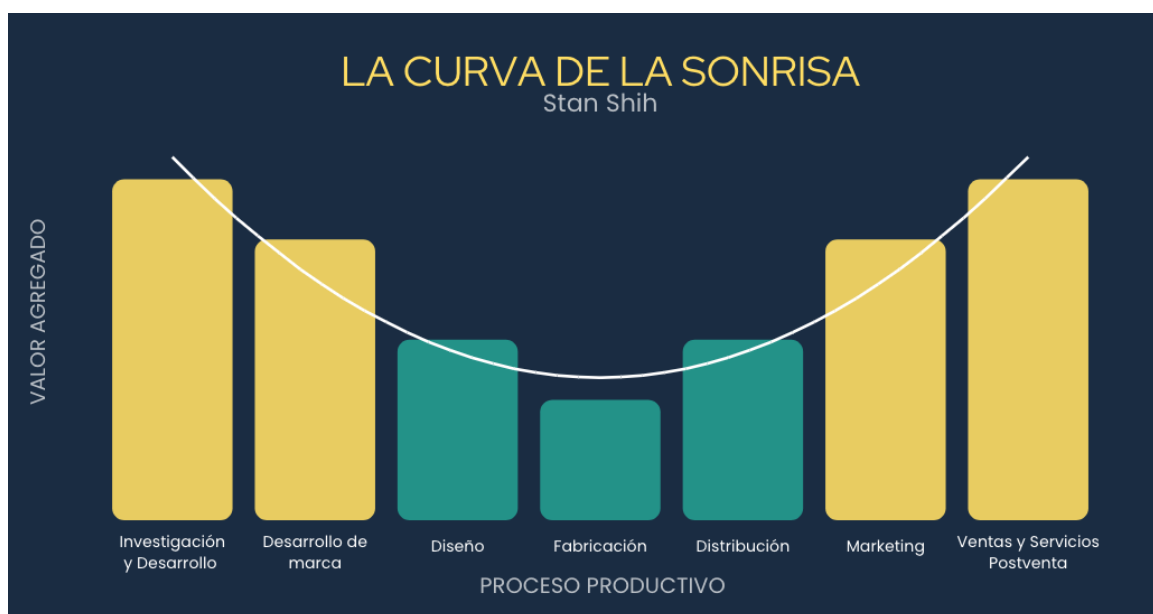
En este contexto de apertura global, la globalización ha supuesto la caída de las barreras comerciales y, adicionalmente, la transmisión de información entre países ha aumentado la homogeneidad de los gustos y preferencias de compra de los consumidores de distintos países. Como consecuencia, ha habido un incremento en el comercio internacional, donde las empresas se expanden más allá de su mercado doméstico. Por tanto, esto supone un aumento de la competitividad donde es fundamental que las compañías alcancen economías de escala que le permitan reducir costes de producción sin perder calidad.

Uno de los fenómenos más determinantes de las últimas décadas ha sido la configuración de las cadenas globales de valor (CGV) que consiste en la dispersión internacional de las distintas actividades del proceso productivo que abarcan desde el diseño inicial hasta la comercialización final. Mientras que el modelo productivo del siglo XX se basaba en la fabricación integral de los bienes dentro de un solo país, en la actualidad existe una fragmentación de la producción en la que cada fase del proceso se localiza donde las condiciones son más ventajosas en términos de coste, infraestructura,

capacitación técnica o acceso a recursos (Baldwin, 2016). Las CGV han sido posibles gracias a tres factores que han actuado de forma simultánea: el desarrollo de las tecnologías de la información que permiten coordinar procesos desde cualquier parte del mundo; el abaratamiento y estandarización del transporte internacional, vinculado especialmente a la generalización del contenedor marítimo; y la liberalización comercial que ha reducido los aranceles sobre los bienes intermedios, es decir, aquellos que se intercambian entre los distintos eslabones de una cadena antes de convertirse en producto final (Baldwin, 2016).

Las CGV no reparten el valor de forma igualitaria entre sus distintos eslabones. Stan Shih (1992) propuso la conocida "Curva de la Sonrisa" para mostrar que las actividades situadas en los extremos de la cadena (investigación y desarrollo, gestión de marca y ventas) concentran los márgenes más altos, mientras que las fases intermedias de producción y ensamblaje generan un valor añadido menor como se puede observar en la ilustración 1. Esta asimetría explica la especialización estratégica observable en la economía global, donde las economías avanzadas tienden a concentrar las actividades de mayor valor, mientras que muchas economías emergentes se integran en las tareas manufactureras más intensivas en trabajo. Baldwin (2016) denomina a la incorporación de estas últimas a la producción mundial el fenómeno de la "Gran Convergencia", caracterizado por el rápido crecimiento de sus rentas y la reducción progresiva de la brecha con los países desarrollados.

Ilustración 1: Curva de la Sonrisa



Elaboración propia a partir de Shih (1992), citado en Baldwin (2016)

Sin embargo, la dependencia generada por las CGV también implica vulnerabilidad. La pandemia de COVID-19 y las tensiones geopolíticas de los últimos años han puesto de manifiesto la fragilidad de ciertas cadenas, impulsando estrategias de relocalización como el *reshoring* que consiste en recuperar la producción al país de origen para garantizar el suministro, el *nearshoring* que implica trasladarla a países cercanos para reducir riesgos de transporte y reaccionar más rápido y el *friend-shoring* que conlleva relocalizarla en países aliados políticamente con el objetivo de minimizar el riesgo geopolítico. En definitiva, las cadenas globales de valor redefinen la naturaleza misma de la internacionalización. Las empresas ya no se internacionalizan solo para vender más, sino para formar parte de una estructura productiva global de la que depende su competitividad a largo plazo en términos de acceso a recursos, rentabilidad y capacidad de innovación (Baldwin, 2016). Por ello, la ventaja competitiva de la empresa no solo depende de sus propios recursos internos, sino también de su capacidad para integrar relaciones a lo largo de la cadena.

b. La internacionalización como estrategia empresarial

b.1 Concepto, importancia y motivaciones

La internacionalización es uno de los procesos económicos más relevantes de la actualidad. Puede definirse como un proceso evolutivo, dinámico y duradero en el tiempo que afecta a la localización de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la propia empresa (Valle Pousa, 2024). En términos más amplios, consiste en una estrategia de crecimiento a través de la cual una compañía diversifica su actividad geográficamente más allá de las fronteras del país de origen (Larrinaga, 2005), participando en otros mercados a través de distintas formas de presencia comercial o productiva. Como señala Alonso (1991, citado en Rienda García, 2005), la internacionalización es "el proceso por el que la producción, distribución y comercialización de un bien o servicio por parte de un grupo empresarial se realiza de manera integrada por encima de las fronteras nacionales". No se trata de una operación puntual, sino de un conjunto de decisiones progresivas que construyen vínculos estables entre la empresa y el mercado exterior (Albertoni y Horta, 2021).

En la actualidad, la internacionalización no es una opción reservada a las grandes empresas. La globalización, la caída de barreras arancelarias, el desarrollo de las tecnologías de la información y la mejora de los sistemas de transporte han hecho que las

pymes también la incorporen como estrategia de crecimiento y, en muchos casos, de supervivencia (Rienda García, 2005). En España, sin embargo, solo el 9% de las empresas ha dado ese paso, mientras que el 91% mantiene su actividad en el mercado doméstico (Iberinform, 2025). Esta cifra refleja las dificultades estructurales que todavía afrontan muchas empresas, y cobra especial relevancia cuando se tiene en cuenta que el 89% del tejido empresarial privado español es de carácter familiar (Instituto de la Empresa Familiar, 2015).

Las motivaciones que llevan a una empresa a internacionalizarse son tanto internas como externas, y condicionan directamente el modo de entrada elegido, la selección de mercados y la estrategia comercial adoptada (Ortega Giménez y Espinosa Piedecausa, 2015). Entre las razones más frecuentes destacan la saturación o alta competencia del mercado doméstico (Sampedro Villaverde, 2021), la escasez de la demanda interna, el deseo de aprovechar ventajas competitivas propias como tecnología, marca o procesos productivos en otros mercados; la búsqueda de eficiencia mediante economías de escala, la diversificación de riesgos geográficos, el acceso a factores productivos más baratos o la necesidad de seguir a clientes o proveedores que ya operan en el exterior (Ortega Giménez y Espinosa Piedecausa, 2015). Los factores externos que favorecen esta decisión incluyen una mayor apertura económica global, el aumento de la competitividad sectorial, la reducción del ciclo de vida de los productos y el impacto de las tecnologías y los sistemas de información (Canals, 1994, citado en Rienda García, 2005).

Una distinción relevante dentro de las motivaciones es la que diferencia entre las empresas que se internacionalizan de forma proactiva, es decir, aquellas que identifican y persiguen activamente oportunidades en el exterior, aprovechando ventajas competitivas propias, y las que lo hacen de forma reactiva al responder a presiones del entorno como la saturación del mercado doméstico, la llegada de competidores extranjeros o la pérdida de cuota en el mercado local (Ortega Giménez y Espinosa Piedecausa, 2015). En este sentido, las empresas familiares, como consecuencia de su aversión al riesgo y preferencia por la estabilidad, suelen iniciar el proceso de internacionalización de forma reactiva y más tardía, mientras que las no familiares, suelen adoptar un enfoque más proactivo (Rienda García, 2005).

b.2 Modos de entrada en mercados internacionales

La elección del modo de entrada es una de las decisiones más importantes del proceso de internacionalización. En la práctica, no responde solo a un cálculo de rentabilidad y riesgo, sino que está condicionada por la disponibilidad de recursos y capacidades de la empresa y por su necesidad de control sobre las operaciones en el nuevo mercado (Rienda García, 2005). A mayor grado de control, mayor compromiso de recursos; y a la inversa. Siguiendo esta lógica, los modos de entrada se agrupan en tres niveles.

El primero y más sencillo es la **exportación**, que permite probar y acercarse a nuevos mercados sin comprometer grandes recursos. La exportación indirecta se realiza a través de intermediarios del país de origen y sirve principalmente como exploración inicial, sin que la empresa desarrolle una estrategia propia en el nuevo mercado. La exportación directa, en cambio, implica gestionar la distribución desde la propia empresa o a través de agentes en el país de destino, lo que supone mayor compromiso, mayor control y acceso a mejor información sobre el mercado (Rienda García, 2005). Por su carácter conservador, y dado que no hay que establecer presencia productiva en el nuevo mercado, las empresas familiares de primera generación suelen optar por la exportación como primer paso en su internacionalización (Gallo y Sveen, 1991).

El segundo nivel, que requiere un compromiso de recursos medio, lo forman las **alianzas y acuerdos contractuales**. Esta modalidad es adecuada para compensar carencias de recursos propios, compartir riesgos y acceder al conocimiento de mercado del socio local, lo que la hace especialmente útil en mercados con barreras de entrada elevadas. Fernández Sánchez (1996, citado en Rienda García, 2005) las define como "un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas". Dentro de este grupo se distinguen tres fórmulas. En primer lugar, la licencia, en la que el propietario de un activo cede el uso de propiedad intelectual a un tercero a cambio de un pago, normalmente en forma de *royalties*. En segundo lugar, la franquicia, que va más allá y cede el derecho a operar el modelo de negocio completo, incluyendo marca, procesos y sistemas de gestión a cambio de pagos periódicos. De esta forma, se asegura la estandarización, pero requiere establecer mecanismos de supervisión para garantizar los estándares de calidad. Y, por último, la *joint venture*, que implica la

creación de una empresa nueva a la que dos o más compañías aportan recursos y *know-how*. Para evaluar la formación de alianzas estratégicas hay que atender a determinados factores como la compatibilidad de los objetivos estratégicos y de las culturas de las empresas implicadas, es decir, el estilo de gestión, los valores y la forma de trabajo.

Las empresas familiares que optan por alianzas estratégicas tienden a buscar socios con perfiles similares porque les transmiten mayor confianza y estabilidad (Gallo y Cappuyns, 1999, citado en Rienda García, 2005). Además, la participación de miembros de la familia en los órganos de dirección facilita la rapidez en la toma de decisiones, aunque también puede dificultar la adaptación cuando el nivel de profesionalización es bajo.

El tercer nivel y el de mayor compromiso es la **inversión directa en el exterior (IDE)**, que ofrece el mayor grado de control, pero también el mayor riesgo y la mayor exigencia de recursos. La IDE puede materializarse mediante la adquisición de una empresa ya existente o mediante la creación de una filial propia. El primer caso, consiste en la compra total o parcial de una empresa que ya opera en el nuevo país. Permite una entrada mucho más rápida, aprovechando la infraestructura, la base de clientes locales y el conocimiento del mercado. La desventaja es la dificultad de la integración de las culturas empresariales que puede conllevar conflictos. Por el contrario, la opción de la creación de una filial propia consiste en establecer una empresa nueva en el mercado de destino lo que supone la creación de infraestructura y contratación de personal, requiriendo mayor inversión y tiempo. Dentro de las filiales se distingue entre las comerciales, encargadas de la distribución y venta mientras que la producción permanece en el país de origen y las productivas, que suponen el nivel máximo de compromiso al implicar la fabricación total o parcial de los bienes en el mercado extranjero (Rienda García, 2005). Gatignon y Anderson (1988, citado en Rienda García, 2005) observaron que a mayor experiencia internacional acumulada, mayor es la tendencia a optar por subsidiarias propias, porque la empresa ya sabe gestionar la incertidumbre y busca reducir su dependencia de terceros.

En definitiva, el modo de entrada elegido por las empresas depende de muchos factores como la experiencia internacional, la distancia cultural entre países, el riesgo que se quiere asumir o los objetivos. Por eso, es habitual que las empresas cambien sus modos de entrada con el tiempo y también según el mercado al que quieren acceder. Un matiz importante en la gestión del riesgo internacional es que no todos los riesgos van en la

misma dirección. Rienda García (2005) distingue entre el riesgo de nuevo negocio que es el asociado a operar en un mercado diferente al habitual y el riesgo global de la compañía en su conjunto. Cuando una empresa se internacionaliza hacia un mercado cercano y similar al doméstico, el riesgo de nuevo negocio es reducido, pero el riesgo global aumenta porque la empresa acumula exposición en su cartera total de mercados. Por el contrario, si se diversifica hacia mercados más distantes y diferentes, el riesgo de nuevo negocio crece, pero el riesgo global disminuye al reducir la correlación entre los mercados donde opera. Esta lógica explica por qué, a medida que una empresa madura en su internacionalización, puede resultar estratégicamente conveniente entrar en mercados más alejados culturalmente, incluso asumiendo mayor riesgo individual por operación.

b.3 La estrategia competitiva en mercados internacionales

Una vez que la empresa decide internacionalizarse, debe elegir cómo va a competir en cada mercado. Porter (1990) distingue, dentro de la estrategia competitiva internacional, entre la configuración de actividades que consiste en el grado de concentración o dispersión geográfica de cada actividad de la cadena de valor, y la coordinación entre ellas. Una configuración muy concentrada significa que todas las actividades se realizan en un único lugar (típicamente el país de origen), aprovechando economías de escala o ventajas de localización. Por el contrario, una configuración dispersa implica distribuir las actividades entre distintos países para adaptarse a las condiciones locales. En cambio, la coordinación hace referencia a la integración y coherencia entre esas actividades. Por tanto, una alta coordinación permite mantener una imagen de marca consistente, responder rápido a los competidores y compartir conocimiento; mientras que una baja coordinación implica que cada filial actúa con plena autonomía.

A partir de la combinación de configuración y coordinación, Bartlett y Ghoshal (1989, citado en Rienda García, 2005) identificaron cuatro tipos posibles de estrategia internacional. En primer lugar, la estrategia global considera todos los mercados como uno único y apuesta por la estandarización, vendiendo el mismo producto con pocas o ninguna variación en todos los mercados. Además, se caracteriza por la concentración de actividades clave, obteniendo ventajas por economías de escala. Es una estrategia adecuada cuando los mercados presentan demandas similares (favorecido por las tendencias de homogeneización de preferencias) y se quiere preservar una imagen de marca y propuesta de valor coherente. Los inconvenientes surgen de que los productos

uniformes pueden no satisfacer las necesidades de los consumidores de distintos países por igual. Por el contrario, la estrategia multidentomística adapta el producto y el marketing a cada país, con actividades dispersas y coordinación descentralizada. Resulta adecuada cuando existen grandes diferencias culturales, legales o económicas entre mercados, permitiendo satisfacer mejor las necesidades locales. No obstante, conlleva mayores costes y el riesgo de ineficiencias de producción y dilución de la marca. La estrategia internacional combina el control de la matriz con cierta capacidad de adaptación de las filiales, permitiendo la transferencia de conocimientos desde el centro. Y, por último, la estrategia transnacional es la más compleja ya que combina eficiencia global con adaptación local y transferencia de conocimiento en múltiples direcciones. Es el modelo más avanzado y el que mejor responde a entornos muy dinámicos, aunque también el más difícil de gestionar por la complicación de alcanzar la combinación óptima. En el sector de la moda, este último modelo está ganando presencia a medida que las empresas buscan la combinación óptima entre escala global e identidad local.

b.4 Principales teorías de internacionalización

El comportamiento internacional de las empresas ha sido explicado desde enfoques teóricos muy distintos, que pueden agruparse en dos grandes perspectivas: la económica y la de procesos.

Perspectiva económica. La teoría de la internalización, desarrollada por Buckley y Casson (1976), explica que las decisiones estratégicas se basan en la reducción de los costes de transacción. Cuando transferir conocimiento o activos estratégicos a terceros implica costes y riesgos elevados ya sea por la especificidad de los activos (grado en que un activo está diseñado para un uso concreto y pierde valor si se usa para otro), la incertidumbre de los intercambios o el riesgo de imitación; a la empresa le resulta más eficiente internalizar esa actividad y realizarla ella misma. La teoría de la internalización se ha utilizado en numerosas ocasiones para analizar los modos de entrada, explicando la preferencia por la inversión directa frente a la exportación o la licencia cuando los costes de transacción son elevados. Por el contrario, cuando dichos costes son bajos, las compañías optan por estrategias más cooperativas, sin asumir directamente toda la actividad. La desventaja de este último es que aumenta el riesgo derivado de depender de terceros (Rienda García, 2005).

Relacionado con lo anterior, el paradigma ecléctico de Dunning o también conocido como modelo OLI establece que una empresa llevará a cabo la inversión directa en el extranjero cuando se cumplan simultáneamente tres tipos de ventajas. En primer lugar, la ventaja de propiedad u *ownership* que consiste en poseer activos difíciles de imitar, como la marca, la tecnología o los procesos propietarios. Segundo, la ventaja de internalización o *internalization* que se refiere a que resulte más beneficioso explotar esa ventaja dentro de la empresa que cederla a terceros. Y, la tercera y última, la ventaja de localización o *location*, es decir, que existan factores atractivos en el país de destino que justifiquen producir allí en lugar de exportar. La combinación de estas tres ventajas determina el modo de entrada como se observa en la tabla 1 y, por tanto, un nivel diferente de compromiso (Dunning, 1981, citado en Rienda García, 2005).

Tabla 1: Ventajas de las empresas y formas de acceso a los mercados

	Ventaja de propiedad	Ventaja de internalización	Ventaja de localización
IDE	Sí	Sí	Sí
Exportación	Sí	Sí	No
Transferencia contractual de recursos	Sí	No	No

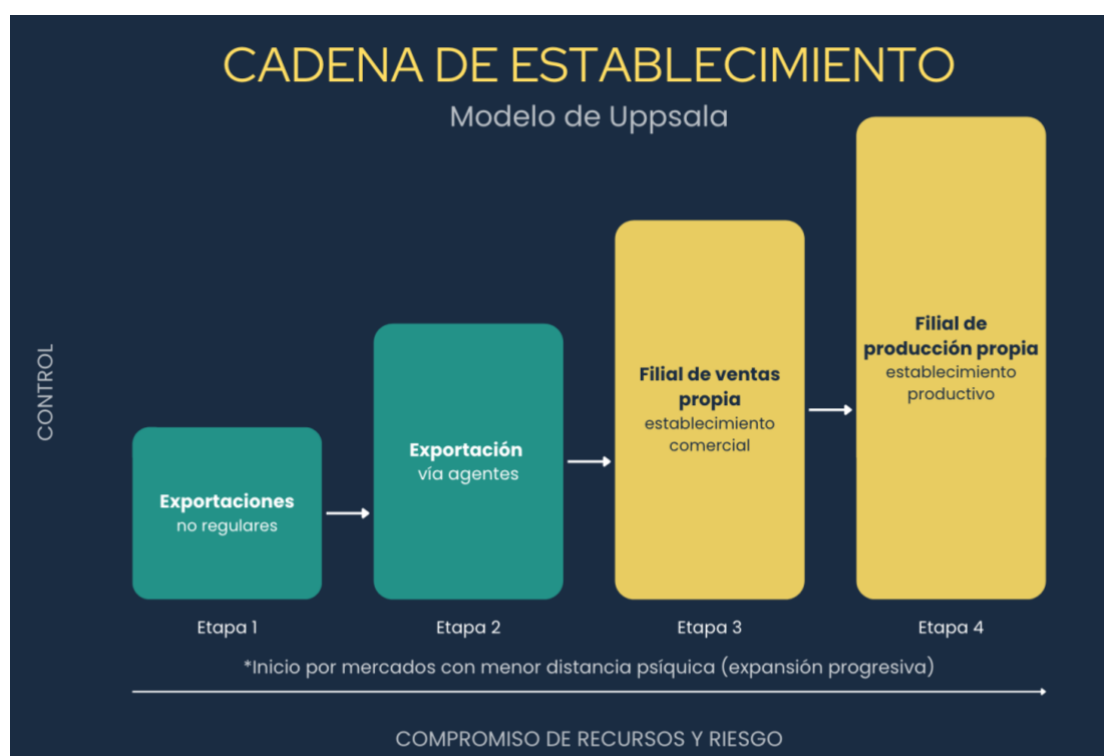
Elaboración propia a partir de Rienda García, (2005, p. 82), basada en Dunning (1981, p.111).

La teoría basada en los recursos y capacidades relaciona la ventaja competitiva sostenible con los activos que posee la empresa. Según Barney (1991), "una empresa posee una ventaja competitiva sostenible cuando implementa una estrategia creadora de valor que no puede ser replicada simultáneamente por sus competidores actuales o potenciales". Esos activos deben ser heterogéneos y difíciles de imitar para sustentar dicha ventaja tanto en el mercado doméstico como en los internacionales. Los recursos intangibles como los humanos, organizativos, tecnológicos o relacionales son los que más inciden en la capacidad de vender en el exterior y de mantener ventajas competitivas a lo largo del tiempo (Rienda García, 2005).

Perspectiva de procesos. El modelo de Uppsala, desarrollado por Johanson y Vahlne en 1977, define la internacionalización como un proceso evolutivo y dinámico debido a un aprendizaje secuencia, donde a medida que la empresa acumula conocimiento y experiencia en un mercado extranjero, aumenta su nivel de compromiso en él (Johanson

y Vahlne, 1977). Las empresas empiezan su proceso de internacionalización dirigiéndose a mercados con menor distancia psíquica, es decir, países cultural, lingüística y geográficamente próximos. A partir de ahí, avanzan hacia mercados más distantes a medida que ganan confianza, experiencia y conocimiento. Esta progresión sigue la denominada cadena de establecimiento, representada en la ilustración 2, que consiste en una serie de etapas por las que suelen pasar las empresas a medida que se internacionalizan, donde a medida que aumenta el conocimiento también lo hace el nivel de compromiso internacional de la empresa y consigo la asignación de recursos. La primera fase son exportaciones no regulares. Posteriormente, las exportaciones a través de agentes donde la empresa entabla relación con distribuidores que operan en el nuevo mercado, recibiendo información sobre factores para tener en cuenta a la hora de operar en el nuevo país. La tercera fase es la filial comercial propia que aumenta el compromiso y, por último, la filial de producción que es la etapa de mayor control e inversión de recursos, así como mayor riesgo asociado.

Ilustración 2: Cadena de establecimiento Uppsala



Elaboración propia a partir de Johanson y Vahlne (1977)

Johanson y Vahlne (2009) revisaron el modelo para incorporar la perspectiva de redes empresariales, argumentando que la principal barrera a la internacionalización no es ya la distancia psíquica entre países, sino la condición de *outsider* respecto a las redes

de negocios del mercado de destino. Según esta revisión, las empresas que llegan a un mercado sin vínculos previos con sus actores clave como proveedores, distribuidores, clientes institucionales, se encuentran en una posición de desventaja estructural que se denomina *liability of outsidership*. Esta idea resulta especialmente útil para explicar por qué Inditex optó por asociarse con socios locales mediante *joint ventures* en mercados como Japón o la India, mercados complejos donde la posición en las redes locales era difícil de construir desde cero (Johanson y Vahlne, 2009).

Frente a este modelo gradual, la teoría de las *Born Globals*, desarrollada por Oviatt y McDougall (1994), desafía la idea de que la internacionalización sea necesariamente lenta y secuencial. Esta teoría señala que hay empresas que ya nacen con visión global y operan en mercados internacionales desde sus primeras etapas de vida, sin seguir la cadena de establecimiento de Uppsala. Suelen ser empresas de sectores intensivos en conocimiento o tecnología, donde alcanzar masa crítica es fundamental y la ventaja competitiva se debilita rápidamente si no se explota a escala global desde el principio. El surgimiento de este tipo de empresas está muy vinculado a la globalización y a las oportunidades que generan las redes digitales.

b.5 Factores que condicionan el proceso de internacionalización

El grado de compromiso internacional de una empresa no depende únicamente de su estrategia, sino de una combinación de factores externos e internos que condicionan la conveniencia, el ritmo y la intensidad de la expansión (Canals, 1994, citado en Rienda García, 2005).

Entre los factores externos, los macroeconómicos incluyen el apoyo institucional, los costes de producción en el exterior, la fiscalidad comparada, la inestabilidad política o el nivel de riesgo-país. El tamaño del mercado, los tipos de interés y de cambio o los ciclos económicos también influyen en el *timing* y la intensidad de la internacionalización. A nivel sectorial, el grado de rivalidad, las barreras de entrada, el nivel de especialización y la similitud entre la demanda de distintos países condicionan las opciones viables. La distancia cultural y lingüística entre el mercado de origen y el de destino es otro factor relevante, dado que cuanto mayores son las diferencias culturales, mayor tiende a ser el compromiso de recursos que la empresa necesita para gestionar la incertidumbre (Rienda García, 2005).

Los factores internos parten de la teoría de recursos y capacidades. El tamaño de la empresa influye en la disponibilidad de recursos financieros, humanos y organizativos. Aunque las pymes también se internacionalizan, las empresas de mayor tamaño tienden a mostrar mayor compromiso. La experiencia internacional previa reduce la incertidumbre y permite a la empresa abordar mercados más distantes con mayor confianza. La disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos y organizativos determina qué modos de entrada son viables. Las ventajas competitivas de la empresa, especialmente las basadas en activos intangibles como la marca, la reputación o el conocimiento propietario, influyen en el nivel de compromiso. Buckley y Casson (1998, citado en Rienda García, 2005) establecen que quienes poseen activos intangibles relacionales (reputación, marca, confianza del cliente) muestran mayor compromiso internacional en general.

Por último, la dirección de la empresa es un factor de primer orden. Sus valores, su percepción del riesgo y sus objetivos estratégicos, pueden estar orientados a la estabilidad y continuidad o al crecimiento y la rentabilidad, lo que condiciona directamente las decisiones de internacionalización. Las características del equipo directivo en términos de formación, idiomas y experiencia internacional también impacta positivamente en el compromiso exterior (Rienda García, 2005). Este factor adquiere especial relevancia al comparar empresas familiares y no familiares, como se verá en el siguiente bloque del marco teórico.

Antes de iniciar el proceso, las empresas deben analizar el atractivo del nuevo mercado. El Diamante de Porter (1990) es la herramienta más utilizada para ello porque evalúa las condiciones de la demanda interna, la dotación de factores productivos (mano de obra, capital, infraestructura), la existencia de sectores auxiliares y la intensidad de la rivalidad entre competidores locales.

En definitiva, la reducción de costes o el acceso a nuevos recursos y clientes, son algunos de los factores que explican por qué la internacionalización ha dejado de ser una opción exclusiva de las grandes multinacionales y se ha convertido en una decisión a la que pueden recurrir empresas de todos los tamaños, incluidas las familiares.

c. Empresas familiares y no familiares: características y diferencias en la internacionalización

La segunda parte del marco teórico examina las características de las empresas familiares y no familiares y sus diferencias fundamentales, con el objetivo de analizar cómo la estructura de propiedad influye en las decisiones de expansión exterior. A diferencia del bloque anterior que describía la internacionalización como fenómeno general, este bloque se centra en las particularidades de cada tipo de empresa y en cómo estas condicionan el proceso.

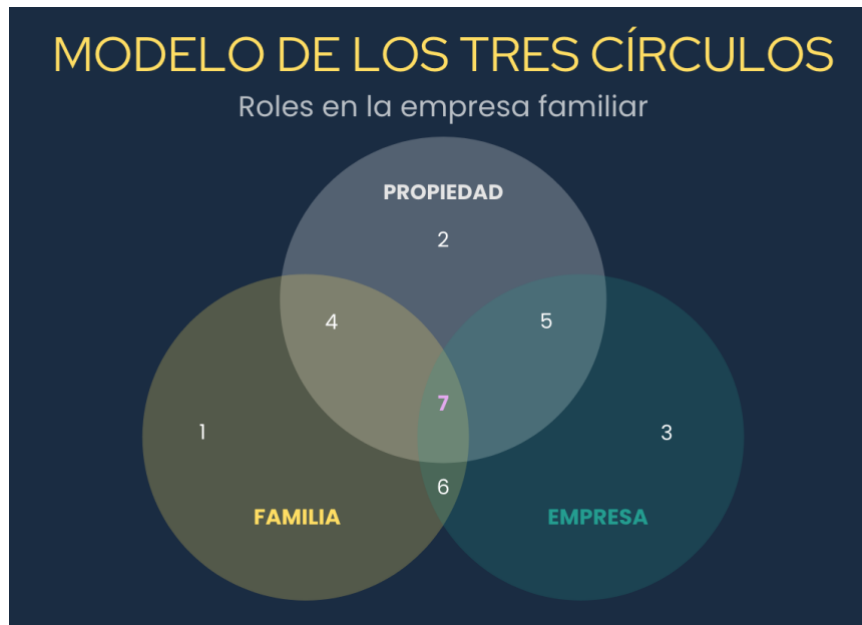
c.1 Concepto y definición de empresa familiar

Las empresas familiares tienen una gran importancia en las economías de todo el mundo. En el caso de España, representan el 89% del tejido empresarial privado y emplean a dos tercios de la población activa (Instituto de la Empresa Familiar, 2015). A pesar de ello, existe una falta de consenso en la literatura especializada respecto a su definición. La dificultad radica en la diversidad de criterios que pueden utilizarse para determinar cuándo la implicación de una familia convierte a una empresa en una de tipo familiar. La propiedad del capital, la participación en la gestión, la representación en el consejo de administración o la intención de transmitir el negocio a futuras generaciones son algunas de las dimensiones más utilizadas (Chua, Chrisman y Sharma, 1999). La definición que se adopte condiciona los resultados, lo que dificulta la generalización de conclusiones entre investigaciones (Pukall y Calabrò, 2014).

Para comprender la complejidad de este tipo de organizaciones, la herramienta más utilizada es el Modelo de los Tres Círculos, desarrollado por Tagiuri y Davis (1982, citado en Pérez Molina, 2012). Este modelo, representado en la ilustración 3, describe la empresa familiar como la relación e interacción entre tres subsistemas: la familia, la empresa y la propiedad. El solapamiento de los tres círculos genera siete regiones diferenciadas que representan los distintos tipos de vinculación posible con el negocio: desde personas que solo son miembros de la familia sin implicación laboral ni accionarial (región 1), pasando por accionistas externos no familiares (región 2), empleados no familiares sin acciones (región 3), familiares accionistas sin empleo en la empresa (región 4), empleados no familiares con acciones (región 5), familiares empleados sin acciones (región 6), hasta quienes son simultáneamente miembros de la familia, accionistas y trabajadores de la empresa (región 7). En definitiva, este diagrama representa a la

perfección las fuentes de conflicto que pueden surgir en la empresa familiar, dado que cada grupo tiene intereses distintos.

Ilustración 3: Modelo de los Tres Círculos



Elaboración propia a partir de Pérez Molina (2012)

En la literatura coexisten, principalmente, dos enfoques para definir la empresa familiar. El enfoque de componentes (*components of involvement*) la define a partir de la presencia de la familia en dimensiones observables como en la propiedad del capital, la participación en la gestión o la representación en el consejo. Por otro lado, el enfoque de la esencia (*essence approach*), propuesto por Chua, Chrisman y Sharma (1999), va más lejos y establece como elemento definitorio la voluntad de que la empresa sea gobernada conforme a los valores y la visión familiar y sea transmitida a generaciones futuras. Por tanto, desde este segundo enfoque, lo que convierte a una empresa en familiar no es quién la posee o dirige, sino el comportamiento estratégico orientado por los objetivos de la familia. Operativamente, se suele considerar que una empresa es familiar cuando la familia posee más del 50% del capital en el caso de las privadas, o entre el 10% y el 20% en el caso de las cotizadas, y ejerce el control efectivo sobre la gestión estratégico (Instituto de la Empresa Familiar, 2015).

Las empresas familiares no son un grupo homogéneo. Pueden distinguirse al menos tres perfiles relevantes para el análisis de la internacionalización: las empresas de primera generación, lideradas directamente por el fundador, que suelen mostrar mayor

aversión al riesgo y menor propensión a la expansión exterior; las empresas multigeneracionales, en las que la propiedad se distribuye entre distintos miembros de la familia a lo largo de varias generaciones, lo que introduce mayor complejidad en el gobierno corporativo; y las empresas familiares cotizadas, como Inditex, que han accedido al mercado de capitales manteniendo el control familiar mayoritario, combinando así recursos propios de las grandes cotizadas con los rasgos de comportamiento característicos de las empresas familiares (Chua, Chrisman y Sharma, 1999).

c.2 Características principales de la empresa familiar

Las empresas familiares tienen una serie de rasgos que derivan de la superposición entre un sistema empresarial y un sistema familiar, y que condicionan sus decisiones estratégicas.

El primero de esos rasgos es el *familiness*. Habberson y Williams (1999) lo propusieron en la *Family Business Review*, partiendo de la teoría de los recursos y capacidades de Barney (1991) y lo definen como "el conjunto único de recursos que una empresa particular posee como resultado de las interacciones entre el sistema familiar, sus miembros individuales y el negocio". En otras palabras, se refiere a los recursos, generalmente activos intangibles y difícilmente replicables, que se generan de la implicación familiar. Algunos de los más destacados son: la confianza entre los integrantes, la lealtad al proyecto, las normas y valores compartidos que guían las decisiones, la reputación construida a lo largo del tiempo, el objetivo de transmitir el negocio a futuras generaciones y las redes de relaciones familiares. Estos recursos pueden ser una ventaja en la internacionalización, especialmente en mercados donde la reputación o los vínculos de confianza pesan mucho, pero también pueden convertirse en un freno cuando derivan en resistencia al cambio o en nepotismo, dificultando la incorporación de talento externo necesario para afrontar los retos de la internacionalización (Habbershon y Williams, 1999). En definitiva, el *familiness* es muy complicado de copiar ya que otras empresas no pueden replicar la historia familiar, ni el sentimiento que tienen los miembros de la familia con respecto a la empresa.

El segundo rasgo clave es la riqueza socioemocional (*Socioemotional Wealth*, SEW), teoría desarrollada por Gómez-Mejía et al. (2007) y que es una de las más influyentes para comprender las diferencias de comportamiento entre las empresas

familiares y no familiares. Las primeras buscan la protección de la riqueza socioemocional, mientras que las prioridades de las no familiares son principalmente económicas. El concepto de riqueza socioemocional hace referencia al conjunto de beneficios no económicos que los propietarios familiares obtienen de su vinculación con la empresa como el mantenimiento del control y de la influencia en la toma de decisiones, la identificación emocional con el negocio, los vínculos sociales construidos a través de la actividad empresarial y la transmisión del negocio a las siguientes generaciones. En consecuencia, Gómez-Mejía et al. (2007) argumentan que las empresas familiares toman sus decisiones estratégicas, incluyendo la internacionalización, con la preservación de la riqueza socioemocional como punto de referencia principal, incluso por delante de la maximización del rendimiento económico. Esto genera una aversión a las decisiones que implican cesión de control, dilución del capital o exposición a entornos desconocidos; por lo que la expansión internacional puede ser rechazada (Claver, Rienda y Quer, 2009).

Asimismo es necesario recurrir a las dos teorías más influyentes sobre el gobierno corporativo que son la teoría de agencia y la teoría del *stewardship*. Cada una de ellas ofrece una interpretación diferente sobre cómo la estructura de propiedad influye en el desempeño y las decisiones estratégicas. La teoría de agencia de Jensen y Meckling (1976) parte de la premisa de que cuando quien pone el dinero y quien toma las decisiones no son la misma persona, tarde o temprano aparecen fricciones, llamadas costes de agencia. En las empresas familiares de primera generación esto no suele ser un problema, porque el propietario y gestor coinciden. Pero a medida que la propiedad se reparte entre varios miembros de la familia o se incorporan directivos externos, los costes de agencia crecen.

La teoría del *stewardship*, sin embargo, lee la misma situación de otra manera. Miller y Le Breton-Miller (2006) argumentan que los gestores familiares no actúan movidos por el interés propio, sino como custodios de un proyecto que quieren dejar en buenas condiciones a la siguiente generación. Por tanto, desde esta perspectiva, las empresas familiares poseerían una ventaja competitiva derivada de los menores costes de agencia y de su mayor compromiso con proyectos estratégicos de largo plazo, aunque impliquen sacrificios en términos de rentabilidad inmediata. Estas características pueden resultar valiosas para la internacionalización, donde dicha expansión requiere inversiones significativas y una visión sostenida en el tiempo (Miller y Le Breton-Miller, 2006).

En la práctica, ninguna de las dos teorías basta por sí sola para explicar la totalidad de los casos observados. Hay empresas familiares que se comportan según lo que describe la teoría de agencia, y otras que encajan más con el perfil del *steward*. Lo interesante es que hay muchas que combinan rasgos de ambas según el momento de que se trate.

Otras características relevantes de las empresas familiares incluyen una toma de decisiones menos burocrática y más centralizada en el fundador o líder familiar (Harris, Martínez y Ward, 1994) y una fuerte resistencia al cambio derivada de la tendencia a confiar en los patrones que funcionaron en el pasado. Asimismo, en las empresas familiares existe una marcada aversión al riesgo que lleva a priorizar la autofinanciación y la reinversión de beneficios frente a la financiación externa por miedo a perder el control lo que limita los recursos necesarios para la internacionalización. También surgen problemas derivados del nepotismo cuando se asignan puestos en función de vínculos familiares en lugar de competencias y capacidades, generando injusticias por la falta de meritocracia. Este último aspecto afecta a la competitividad de la empresa al dificultar la incorporación de talento externo cualificado, especialmente necesario para gestionar la complejidad de las operaciones internacionales (Claver, Rienda y Quer, 2009).

c.3 El desafío de la sucesión generacional

Solo el 30% de las empresas familiares supera la segunda generación y el 13% llega a la tercera (Ward, 1987, citado en Gallo y Sveen, 1991), lo que refleja las dificultades de los procesos de transferencia de liderazgo. En muchos casos, la sucesión es un evento sobrevenido motivado, por ejemplo, por una enfermedad o el fallecimiento del fundador, sin planificación previa. Los líderes suelen retrasar la sucesión porque existe una resistencia psicológica a abandonar el negocio. Esto se debe a que lo ven como una pérdida de poder o un síntoma de vejez y ese retraso del abandono suele generar el estancamiento de la organización. Cuando finalmente ocurre, los sucesores suelen enfrentarse a conflictos entre herederos, a la presión por demostrar su valía mediante cambios rápidos y a la dificultad de operar en un negocio que quizás coincide con la etapa de madurez o declive del ciclo de vida del producto.

Sin embargo, la evidencia empírica muestra que, cuando la transición es planificada y acompañada de una profesionalización progresiva, el relevo generacional puede actuar como impulsor de la internacionalización. Las empresas familiares a partir de la segunda generación presentan una propensión exportadora significativamente mayor. En el

contexto español, pasa del 38% en la primera generación al 54% en las siguientes (Rienda García, 2005). La principal razón es que los sucesores suelen contar con una formación académica más internacional, redes de contactos más amplias y menor aversión al riesgo que el fundador (Fernández y Nieto, 2005). Asimismo, cuando la empresa crece, se vuelve más compleja y requiere la incorporación de directivos ajenos a la familia. Este proceso de profesionalización, en muchas ocasiones, actúa como un impulsor de la internacionalización, al disponer de conocimientos especializados, capacidades de gestión y experiencia internacional que las empresas familiares difícilmente desarrollan de forma espontánea (Claver, Rienda y Quer, 2009). Para facilitar todo esto, herramientas como el protocolo familiar, que establece normas de gobierno, roles y mecanismos de resolución de conflictos y la planificación anticipada del relevo son fundamentales.

c.4 Características de la empresa no familiar

Las empresas no familiares operan bajo una lógica distinta y más racional que la de las familiares. Su objetivo primordial es la maximización del valor del accionista (Jensen y Meckling, 1976). Al no existir el vínculo emocional con el negocio que caracteriza a las empresas familiares, las decisiones estratégicas como la de internacionalizarse, se evalúan principalmente en términos de rentabilidad-riesgo.

En cuanto a su gobierno corporativo, las empresas no familiares también siguen la teoría de agencia, donde los accionistas aportan el capital (principal) y contratan directivos profesionales (agente) para ejecutar la estrategia. Esta separación entre propiedad y gestión genera una asimetría de información en la que el agente conoce mejor la operativa, dando lugar a conflictos de interés cuando el directivo antepone sus objetivos personales a los de los accionistas. Para alinear intereses, las empresas no familiares diseñan sistemas de control e incentivos basados en el rendimiento (Jensen y Meckling, 1976), como la remuneración variable ligada a resultados.

En términos de recursos, las empresas no familiares cuentan con un acceso más fluido a los mercados de capitales y a la financiación bancaria, lo que amplía significativamente su capacidad de inversión para llevar a cabo el proceso de internacionalización, que requiere compromisos de recursos significativos y sostenidos (Fernández y Nieto, 2006). Al no estar vinculadas al patrimonio emocional de una familia, pueden también contratar directivos externos exclusivamente por sus competencias, lo que facilita el acceso a equipos con experiencia internacional y formación específica en

mercados extranjeros. Asimismo, las estructuras organizativas de las empresas no familiares son más formales, jerárquicas y con una división de tareas bien definida, lo que permite operar con mayor coherencia en contextos de alta complejidad, aunque a costa de una menor flexibilidad adaptativa. Además este tipo de estructuras facilita la rendición de cuentas y al reporte de resultados de manera transparente.

c.5 Diferencias en la internacionalización entre empresas familiares y no familiares

La literatura empírica confirma la existencia de diferencias significativas entre ambos tipos de empresas en su comportamiento internacional. En una muestra representativa de empresas españolas, Rienda García (2005) documentó que las empresas familiares presentan una propensión exportadora del 39%, notablemente inferior al 52% de las no familiares. Estos resultados son coherentes con los de Fernández y Nieto (2006) para pymes manufactureras españolas, que confirman una relación negativa y significativa entre la propiedad familiar y el grado de implicación internacional. Por tanto, estos son resultados significativos que señalan la existencia de limitaciones asociadas al modelo de propiedad familiar.

En cuanto al proceso de internacionalización propiamente dicho, las empresas familiares tienden a iniciarlo más tarde y de forma más gradual que las no familiares, siguiendo la lógica del modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977). Comienzan por mercados con menor distancia psíquica y van incrementando su compromiso. La riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007) refuerza este gradualismo: como la expansión exterior puede percibirse como una amenaza al control familiar, las empresas familiares prefieren modos de entrada que minimicen la cesión de control. Esto genera la tensión que el texto original señalaba como aparente contradicción: en las primeras etapas, las empresas familiares de primera generación suelen optar por la exportación (bajo compromiso, bajo riesgo); pero cuando su proceso de internacionalización madura, especialmente con el relevo generacional y la profesionalización, tienden a preferir las subsidiarias propias porque el control directo prima sobre la eficiencia financiera. No hay una contradicción, sino que se trata de dos momentos distintos del mismo proceso (Fernández y Nieto, 2005).

Las empresas no familiares, por su parte, abordan la internacionalización con mayor agresividad desde el principio. Tienden a utilizar la inversión directa en el exterior

y las adquisiciones como mecanismos de entrada rápida, asumiendo mayores riesgos a cambio de mayor control y mayor captura de valor. Al no estar atadas al patrimonio emocional de una familia, son más propensas a formar *joint ventures* y alianzas con terceros para compensar carencias de recursos específicos del mercado de destino. Su enfoque estratégico es más global que multidoméstico ya que priorizan la estandarización para aprovechar economías de escala y eficiencia operativa a nivel mundial (Fernández y Nieto, 2006).

c.6 Síntesis comparativa

Una vez revisados los rasgos de cada tipo de empresa, es posible construir un marco comparativo que sintetice las principales diferencias en sus procesos de internacionalización. De manera inicial, las familiares muestran una menor propensión a expandirse más allá de las fronteras de su mercado doméstico debido al objetivo de preservar la riqueza socioemocional, la aversión al riesgo e incertidumbre y las limitaciones tanto de recursos humanos como financieros (Gómez-Mejía et al., 2007). Cuando inician la expansión tienden a hacerlo de una forma más gradual y secuencial, siguiendo una lógica similar al modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977), comenzando por mercados próximos cultural y geográficamente. Asimismo, su mayor fortaleza reside en los recursos asociados a la *familiness* como la reputación y redes de contactos; así como la orientación a largo plazo (Habbershon y Williams, 1999). El relevo generacional y la profesionalización actúan como impulsores que minimizan las restricciones estructurales.

En contraposición, las empresas no familiares abordan la internacionalización con el objetivo de maximizar el valor de los accionistas (Jensen y Meckling, 1976). Estas empresas suelen disponer de mayores recursos financieros y equipos directivos más especializados, lo que permite la adopción de estrategias de expansión más agresivas, rápidas y de mayor alcance geográfico. Para ello, el modo de entrada más utilizado es la inversión directa extranjera a través de las adquisiciones o *joint ventures*. Sin embargo, su principal desafío es gestionar los diversos intereses que existen en organizaciones grandes y complejas y mantener la coherencia.

En definitiva, las diferencias en la internacionalización entre las empresas familiares y no familiares no son absolutas, sino que dependen del grado en que cada

organización dispone de recursos y de cómo los gestiona, es decir, que depende de las características propias de cada organización (Arregle et al., 2021).

El caso de Zara es el más relevante en el contexto español puesto que ha demostrado que, bajo determinadas condiciones como un modelo de negocio singular, liderazgo con visión de largo plazo y mecanismos de acceso a la financiación sin perder el control; una empresa familiar puede alcanzar niveles de internacionalización similares o superiores a los de las empresas no familiares. El análisis detallado de ese caso es el objeto del siguiente capítulo.

IV. CASO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA

En los capítulos anteriores se han sentado las bases teóricas de la internacionalización empresarial y las características propias tanto de las empresas familiares como de las no familiares. A partir de ese marco teórico, en este capítulo se analiza el caso de Zara, principal marca del grupo Inditex, con el objetivo de contrastar hasta qué punto esta empresa familiar encaja, o no, con los patrones que describe la literatura especializada.

a. Origen y carácter familiar de Inditex

La historia de Zara comienza de una manera completamente inesperada. En 1963, Amancio Ortega fundó una empresa de confección pequeña llamada Confecciones Goa en A Coruña. En 1975, tuvo que buscar una solución rápida tras la cancelación de un gran pedido por parte de una mayorista alemán y decidió abrir una tienda llamada Zara en la misma ciudad para dar salida a dicha mercancía. Aquello que comenzó como una solución de emergencia, marcó el inicio de un proyecto empresarial que acabaría convirtiéndose en uno de los grupos de distribución de moda más importantes del mundo (Ferdows, Lewis y Machuca, 2004).

Es importante señalar algo que suele pasar desapercibido cuando se relata el origen de Zara y es que la creación del negocio no fue únicamente obra de Amancio Ortega, sino que contó desde el principio con la participación de su entonces pareja, Rosalía Mera. Ella participó en la elaboración de las primeras prendas y también en la apertura de la tienda en 1975 (Ferdows, Lewis y Machuca, 2004). Este punto es relevante porque, aunque en el discurso público se tiende a personalizar el éxito de Inditex en la figura de Amancio Ortega, lo cierto es que, inicialmente, fue un proyecto compartido dentro del núcleo familiar. De esta forma, se refuerza la idea de que las empresas del

grupo Inditex encajan, desde el inicio, con la definición dada en el marco teórico de empresa familiar: aquella en la que la propiedad, la gestión y las relaciones personales entre los fundadores están estrechamente conectadas (Chua, Chrisman y Sharma, 1999).

Lo que distinguió a Ortega desde el inicio fue su modelo de negocio, diferente al de gran parte de sus competidores. En vez de depender de muchos intermediarios, Zara apostó por controlar internamente las principales fases de su actividad: diseño, fabricación y distribución.

En 1985 se creó el grupo Inditex como sociedad matriz encargada de agrupar y coordinar las distintas empresas del grupo. Fue en la década de 1980 cuando Zara consolidó su presencia en el mercado español con más de 80 establecimientos y en 1988 abrió su primera tienda fuera del país, en Portugal (Ghemawat y Nueno, 2003). Esta tardanza de 13 años en comenzar la expansión internacional resulta especialmente relevante porque encaja con los patrones de crecimiento gradual que la literatura describe para las empresas familiares.

En 2001, Inditex salió a bolsa en la Bolsa de Madrid, convirtiéndose en la mayor operación de este tipo en la historia de España hasta día de hoy. No obstante, la familia Ortega mantuvo el control mayoritario del capital al disponer de la posición dominante en la propiedad de la empresa. Posteriormente, en 2022, Marta Ortega, hija del fundador, asumió la presidencia no ejecutiva del grupo, convirtiéndose en el primer relevo generacional al frente de la compañía.

Para determinar si Inditex puede considerarse una empresa familiar, conviene aplicar los criterios explicados en el capítulo anterior. Siguiendo el enfoque de la esencia propuesto por Chua, Chrisman y Sharma (1999), una empresa es familiar cuando existe la intención de mantener el control dentro de la familia y de asegurar la continuidad generacional y esto condiciona las decisiones estratégicas. Sin duda, Inditex cumple claramente con este criterio. En cuanto a la propiedad, la familia Ortega controla el 59,29% del capital a través de Pontegadea Inversiones (50,01%) y Partler Participaciones (9,28%), y Sandra Ortega Mera, hija mayor del fundador, posee otro 5,05% a través de Rosp Corunna (Inditex, 2024a). Por tanto, la participación familiar supera el 64% del capital social, una cifra muy superior al umbral del 20% que se usa habitualmente para calificar como familiar a una empresa cotizada (Instituto de la Empresa Familiar, 2015). Asimismo, la influencia familiar también está presente en los órganos del gobierno

corporativo, donde Marta Ortega ocupa la presidencia no ejecutiva y Amancio ejerce, en el consejo de administración, de consejero dominical al ser el principal accionista de Inditex. No obstante, la presencia familiar se combina con la gestión profesional del consejero delegado externo Óscar García Maceiras. Esta combinación entre control e influencia estratégica familiar y dirección profesionalizada es el modelo que Miller y Le Breton-Miller (2006) identifican como el más eficaz para empresas familiares de gran tamaño.

b. Proceso de internacionalización de Zara

La expansión internacional de Zara comenzó con la apertura de la primera fuera de España, situada en Oporto (Portugal) en 1988. La elección de ese país no fue casual, sino que era la opción con menor distancia geográfica y psíquica posible para la empresa gallega al compartir una historia y cultura muy similar (Johanson y Vahlne, 1977). Adicionalmente, en ese mismo año, Zara dio el salto a Nueva York. Esta decisión es menos coherente con el gradualismo que cabría esperar de una empresa familiar, pero puede interpretarse como la necesidad de probar el modelo en el mayor mercado de referencia global para el sector la moda (Ghemawat y Nueno, 2003).

En la década de 1990, Zara se concentró principalmente en una expansión por Europa, entrando en mercados como el francés en 1990, el griego en 1993 y el belga y sueco en 1994. Este proceso sí que respeta la lógica del Modelo de Uppsala, explicado en el marco teórico, donde las empresas familiares optan inicialmente por entrar en los mercados más cercanos y conocidos.

La estrategia utilizada por Zara para entrar en estos nuevos mercados fue nombrada por Ghemawat y Nueno (2003) como la “mancha de aceite”. Esta maniobra consistía en abrir una tienda de referencia o *flagship* en la principal ciudad del país para ganar visibilidad y conocimiento del mercado para posteriormente expandirse de forma progresiva a ciudades más pequeñas. De esta forma, Zara se comprometía poco a poco, reduciendo la incertidumbre y acumulando experiencia antes de seguir invirtiendo, completamente en línea con la cadena de establecimiento del Modelo de Uppsala.

Es importante fijarse en cómo Zara ha gestionado el tiempo como una variable estratégica dentro de su proceso de internacionalización. A diferencia de otras empresas de moda que entran en un país y se expanden rápidamente por varias ciudades a la vez, Zara ha seguido un modo mucho más gradual y escalonado. Primero ha abierto un número

reducido de tiendas grandes en las ciudades de mayor tráfico y después ha ampliado su presencia hacia otras zonas secundarias del país (Ghemawat y Nueno, 2003). Este tipo de expansión busca, además de ganar visibilidad con pocos puntos de venta, evitar comprometer recursos e inversiones demasiado grandes antes de confirmar que el modelo de negocio funciona bien en ese contexto concreto. Este ritmo de apertura de tiendas dentro de cada país es prudente, siguiendo la lógica de la teoría de la riqueza socioemocional que establece que las empresas familiares tienden a ser más cautelosas cuando pueden perder control en sus decisiones estratégicas (Gómez-Mejía et al., 2007).

Sin embargo, a partir de los años 2000, la velocidad de expansión aumentó considerablemente, dejando de encajar tan bien con la imagen de empresa familiar conservadora y prudente. Mientras que durante los 13 primeros años de internacionalización Zara llegó a menos de 20 países, entre 2000 y 2010 superó los 70 mercados. Actualmente, opera en más de 90 países (Inditex, 2024b). Esta velocidad de expansión constituye uno de los aspectos en los que el caso de Zara más se aleja de las predicciones de la literatura.

Respecto a los modos de entrada, relacionados con la primera subhipótesis del trabajo, Inditex ha combinado tres modalidades principales: subsidiarias propias, *joint ventures* y franquicias, aunque la importancia de cada una de ellas ha sido muy diferente (Ghemawat y Nueno, 2003). La opción predominante, que representa más del 90% de sus establecimientos internacionales, son las subsidiarias propias, es decir, tiendas controladas íntegramente por la compañía. Este modelo ha sido utilizado en todos los mercados con condiciones estables, especialmente Europa occidental y América del Sur. En cambio, las *joint ventures* se han reservado para países grandes y complejos donde el entorno hacía recomendable contar con un socio local para establecerse como Alemania, Japón o la India. Estos casos encajan con la idea de la *liability of outsidership* desarrollada por Johanson y Vahlne (2009) por la cual la empresa llega al nuevo mercado sin red de contactos y, por tanto, en una posición de desventaja, de forma que, la alianza con un socio ya establecido le permite superar esa barrera. La colaboración con empresas ya implantadas en el nuevo mercado facilitó el acceso a redes de contacto, recursos y conocimiento local que habrían sido difíciles de conseguir de otra manera. No obstante, una vez consolidada su presencia, Inditex ha ejercido en muchos de esos mercados la opción de recompra para recuperar el control total de las operaciones (Tokatli, 2008).

Por último, las franquicias se han utilizado únicamente en los países donde las restricciones legales a la inversión extranjera directa no dejaban otra opción, y siempre bajo contratos que contemplan el derecho de Inditex a recomprar el establecimiento franquiciado si las condiciones del mercado resultan favorables (Sull y Turconi, 2008).

En conjunto, esto confirma la primera subhipótesis que plantea la preferencia por conservar el control directo de las operaciones internacionales, aunque suponga mayor inversión. Puede plantearse como una manifestación de la idea descrita por la teoría de la riqueza socioemocional que establece que las familias propietarias otorgan un valor especial a la preservación de su capacidad de decisión (Gómez-Mejía et al., 2007).

c. El modelo de negocio como fuente de ventaja competitiva internacional

Para comprender el éxito empresarial internacional de Zara es necesario analizar su modelo de negocio y por qué resulta tan difícil de imitar. La clave está en el elevado grado de integración vertical. A diferencia de muchas empresas del sector de la moda, como H&M, Gap o Benetton, que externalizan casi toda la producción a proveedores baratos ubicados en Asia, Zara ha optado por fabricar alrededor del 50% de sus prendas en Arteixo, en sus instalaciones propias y buena parte del resto en proveedores de la Península Ibérica y Norte de África (Tokatli, 2008). Aunque esto encarece el coste unitario, a cambio consigue una velocidad de respuesta ante la demanda que ninguno de sus competidores puede igualar.

No obstante, esta estrategia no ha significado mantener siempre la producción en los mismos lugares. Adicionalmente a los lugares recién mencionados, Zara ha empezado también a recurrir a proveedores de países como Marruecos, Turquía o la India una vez que estos han desarrollado la capacidad de fabricar prendas elaboradas con la rapidez y la flexibilidad que exige esta empresa (Tokatli, 2008). Esto demuestra que el modelo de negocio de Zara no depende de producir en unos determinados países, sino de mantener unas condiciones productivas basadas en la proximidad, rapidez y capacidad técnica que permiten seguir respondiendo al mercado con la misma velocidad.

La velocidad constituye uno de los elementos centrales de la ventaja competitiva de Zara. Ferdows, Lewis y Machuca (2004) describen el sistema logístico de Zara como *rapid-fire fulfillment* que hace referencia a un modelo capaz de reducir drásticamente los tiempos habituales del sector. Inditex ha conseguido que desde que se diseña una prenda

hasta que llega a la tienda pasen apenas dos o tres semanas, frente a los seis o doce meses frecuentes del sector. Para ello, la compañía coordina desde Arteixo la distribución global de sus productos, realizando dos envíos semanales desde su centro de distribución a todas sus tiendas en el mundo, usando incluso transporte aéreo. De esta forma, Zara puede introducir hasta 20 renovaciones de colección al año, frente a las dos o cuatro habituales del sector, generando un efecto de novedad constante que invita al cliente a visitar con mayor frecuencia las tiendas (López y Fan, 2009). El modelo no es fácil de replicar porque no es solo una tecnología o proceso concreto, sino que es el resultado de décadas construyendo una cultura organizativa centrada en la velocidad y en escuchar a la tienda. Existe una estrecha conexión entre las tiendas y la sede central, en la que los gerentes de cada establecimiento en el mundo transmiten diariamente lo que se vende, lo que no y lo que piden los clientes, permitiendo a los equipos de diseño ajustar las colecciones casi en tiempo real (Ferdows, Lewis y Machuca, 2004). Es así como la empresa convierte el contacto diario con el consumidor en una fuente permanente de información para la toma de decisiones.

Una consecuencia directa de este sistema es la forma en la que se comportan los clientes dentro de las tiendas. En el sector de la moda, lo habitual es que el consumidor medio acuda a una tienda entre tres y cuatro veces al año, sin embargo, en el caso de Zara esta cifra se eleva hasta las 17 visitas en un año (Ghemawat y Nueno, 2003). Este dato muestra que la rapidez con la que se renueva la oferta, no es solo un indicador de eficiencia, sino que afecta directamente a los hábitos de consumo. Los clientes saben que si no compran una prenda en el momento que la ven, puede que desaparezca y no vuelva a estar disponible. Esto genera una sensación de urgencia que pocas marcas son capaces de replicar, además de permitirle a Zara no invertir apenas en publicidad tradicional, ya que la frecuencia de las visitas funciona como una forma de fidelización.

Además, llama la atención que un modelo tan dependiente de la información en tiempo real no requiera una inversión especialmente alta en tecnología. Según Sull y Turconi (2008), tanto el porcentaje de empleados dedicados a tecnologías de la información como el gasto en ese ámbito es muy bajo respecto al total de ventas de Zara en comparación con la media del sector. En este caso, es menor a un cuarto de lo que invierten otras grandes cadenas de moda. Por tanto, esto demuestra que la ventaja competitiva de Zara no se basa en la sofisticación de su tecnología, sino en cómo esta se integra con el resto de la organización. La información que llega de las tiendas, en vez de

almacenarse para un posterior análisis, se utiliza casi de inmediato para la toma de decisiones sobre qué producir y en qué cantidad. Aplicando la teoría de recursos de Barney (1991), el sistema de Zara cumple las condiciones que definen una ventaja competitiva sostenible. Ningún otro competidor tiene el mismo sistema de integración vertical y respuesta al mercado y es difícilmente imitable, porque no se basa en una tecnología replicable, sino en décadas de aprendizaje organizativo, cultura corporativa y relaciones con proveedores que no pueden copiarse rápidamente. Estas condiciones explican que, a pesar de competir en un sector intensivo en costes, Zara haya podido sostener su expansión global manteniendo márgenes sólidos (Ferdows, Lewis y Machuca, 2004).

Por último, la estrategia de producto de Zara se basa en un elevado grado de estandarización global con mínimas adaptaciones locales, manteniendo la misma ropa, el mismo diseño de tienda y la misma imagen de marca en todos los mercados (Sull y Turconi, 2008). Esta estrategia está relacionada con la tercera subhipótesis del trabajo y con el concepto de *familiness* de Habbershon y Williams (1999) que establece una tendencia de las empresas familiares a preservar la identidad de origen de su propuesta de valor durante el proceso de expansión internacional. En Zara, esa identidad construida en Arteixo se mantiene como uno de los elementos distintivos de la marca en los mercados de todo el mundo.

d. La influencia del carácter familiar en la internacionalización de Zara

Esta es, sin duda, la parte más importante del análisis. En los capítulos anteriores se describe cómo las empresas familiares toman decisiones condicionadas por la protección de la riqueza emocional (Gómez-Mejía et al., 2007), por el *familiness* como fuente de recursos propios (Habbershon y Williams, 1999), y por la necesidad de equilibrar el control familiar y la profesionalización de la gestión (Miller y Le Breton-Miller, 2006). Por tanto, la pregunta que se pretende responder a continuación es si se observan estos patrones en el caso de Inditex, concretamente, en Zara. La respuesta que, se explicará en detalle a continuación, es que algunos sí, pero no todos.

La influencia de la riqueza socioemocional es visible en varias decisiones estratégicas clave adoptadas por la compañía. La más evidente es la preferencia de Zara por las subsidiarias propias. Desde una perspectiva puramente económica, en muchos

mercados pequeños la franquicia sería más eficiente. Sin embargo, este modelo implica ceder el control a terceros, algo que choca con una de las dimensiones principales de la teoría de la riqueza socioemocional que es el objetivo de mantener el control en manos de la familia. Esta lógica explica las cláusulas de recompra de los contratos para los casos en los que las circunstancias obligaban a ceder temporalmente el control.

Otra decisión que sigue en la misma línea de la teoría de la riqueza socioemocional es mantener la mayor parte de la producción en Europa, a pesar de que fabricar en Asia habría supuesto una reducción considerable de los costes. Externalizar la fabricación conllevaría ceder el control sobre la parte más delicada de la cadena de valor dado que es donde reside el *know-how* que permite la velocidad de respuesta. Por ello, la compañía ha preferido asumir costes más elevados, pero conservar el control y supervisión sobre el diseño, fabricación y distribución. De esta forma, ha protegido aquello que considera esencial para la identidad de la marca (Gómez-Mejía et al., 2007).

La tercera muestra de la lógica familiar es la salida a bolsa en 2001. Lo llamativo no fue únicamente el acceso a financiación a través del mercado de valores, sino el hecho de que la familia Ortega sigue manteniendo el 59% del capital en sus manos. De esta forma, se accedió a financiación imprescindible para acelerar la expansión global, sin renunciar al control y gobierno del negocio. Esta solución permitió superar lo que la literatura considera una de las limitaciones de las empresas familiares en la internacionalización, la falta de recursos financieros derivada de la resistencia a la financiación externa (Fernández y Nieto, 2006).

Un punto interesante es que en la mayoría de casos de las grandes empresas que salen a bolsa es que con el paso del tiempo la familia fundadora suele perder peso ya sea porque los herederos venden parte de sus acciones o porque se emiten nuevas acciones para financiar el crecimiento. Sin embargo, en el caso de Inditex, la familia Ortega ha mantenido una participación superior al 50% tras 20 años de su salida a bolsa. Esto indica que el mercado de capitales se ha utilizado como una fuente para financiar la expansión sin necesidad de recurrir a esa dilución (Inditex, 2024a). Esto respalda la idea, mencionada en el marco teórico, de que el acceso a financiación a través del mercado de capitales y el mantenimiento del control familiar no son incompatibles.

Además de la riqueza socioemocional, el concepto de *familiness* ayuda a comprender algunas de las ventajas competitivas de Zara. La cultura organizativa desarrollada por la empresa, que hace posible el sistema de *rapid-fire fulfillment* donde cada tienda del mundo se siente parte de un mismo proyecto y transmite su información a la sede central; no se compra ni se copia. Dicha cultura se construye con el tiempo, partiendo de unos valores compartidos y de una identidad de empresa que está muy vinculada a la figura de su fundador, Amancio Ortega (Habbershon y Williams, 1999). Asimismo, la reputación de Zara como referente global del *fast fashion*, construida sin apenas publicidad y solo con la experiencia en tienda, puede interpretarse como un activo de *familiness*. Se trata de una imagen de marca sólida creada durante décadas mediante la coherencia estratégica sostenida por la familia.

El papel de Amancio Ortega merece atención especial, porque conecta con la subhipótesis 4 planteada en la introducción. Aunque muchas investigaciones presentan a los propietarios familiares como actores especialmente prudentes, conservadores y reacios al riesgo, el perfil del fundador de Zara es inusual. Algunas de las decisiones que han marcado el desarrollo del grupo Inditex, como mantener la producción en Europa, apostar por la integración vertical o impulsar una rápida internacionalización; implicaban asumir grandes riesgos y se alejaban de las prácticas habituales y dominantes en la industria de la moda. Por tanto, ninguna de esas decisiones encaja con la imagen de fundador averso al riesgo que describe la literatura (Gómez-Mejía et al., 2007). En este sentido, el caso de Zara confirma la idea planteada por Harris, Martinez y Ward (1994) de que la visión del fundador es uno de los factores que más diferencia el comportamiento de las empresas familiares entre sí. En el caso de Amancio Ortega, dicha visión ha actuado como palanca para superar las limitaciones estructurales propias de este tipo de empresa.

Por último, la evolución de Inditex también pone de manifiesto la importancia de la profesionalización de la gestión. En este caso, sigue el patrón que Claver, Rienda y Quer (2009) identifican como clave para que una empresa familiar pueda expandirse internacionalmente con éxito: la incorporación de directivos externos que aporten competencias que la familia no tiene. En el caso de Inditex, la llegada de Pablo Isla como consejero delegado en 2005 y presidente ejecutivo en 2011 permitió reforzar la estructura organizativa y gestionar la complejidad de una empresa con más de 150.000 empleados en 90 países. No obstante, la familia Ortega ha conseguido mantener el control sobre las

decisiones estratégicas. La posterior designación de Marta Ortega como presidenta no ejecutiva en 2022 consolida este modelo que combina continuidad familiar y gestión profesionalizada; modelo que Miller y Le Breton-Miller (2006) describen como el más eficaz para las empresas familiares de gran escala.

e. Zara frente a las predicciones de la literatura

Tras analizar los distintos aspectos que han caracterizado el proceso de internacionalización de Zara, ahora se procederá a contrastar visualmente su trayectoria con las principales predicciones formuladas por la literatura sobre empresas familiares a través de la tabla 2. De esta forma, se identificarán los aspectos en los que Inditex sigue los patrones descritos por la teoría y aquellos otros en los que presenta un comportamiento diferente al esperado.

Tabla 2: Comportamiento de Zara frente a las predicciones de la literatura

INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA: PREDICCIONES vs. REALIDAD			
Dimensión	Predicción literatura	Comportamiento de Zara	Valoración
Velocidad de internacionalización	Tardía y lenta	13 años hasta la primera tienda exterior; aceleración notable a partir de los 2000	CONFIRMA parcialmente / EXCEPCIÓN en la fase global
Modelo Uppsala: secuencial y gradual	Inicio por mercados de menor distancia psíquica	Portugal como primer mercado; expansión gradual por Europa occidental; "mancha de aceite"	CONFIRMA la predicción
Modo de entrada preferente	Menor compromiso inicial; preferencia por el control	Más del 90% subsidiarias propias; cláusulas de recompra en franquicias	CONFIRMA la predicción
Recursos financieros	Limitados; autofinanciación	Salida a bolsa en 2001 conservando el 59% del capital familiar	EXCEPCIÓN: financia crecimiento sin ceder control
Alcance de la internacionalización	Menor presencia geográfica que las empresas no familiares	+90 países, +5.700 tiendas; mayor retailer de moda del mundo	EXCEPCIÓN clara respecto a la predicción
Estandarización vs. adaptación	Preservación identidad de origen; menor adaptación local (Habbershon y Williams, 1999)	Estrategia global estandarizada; mismo producto y diseño de tienda en todos los mercados	CONFIRMA la predicción
Orientación a largo plazo	Mayor que las empresas no familiares; stewardship	Producción en Europa a mayor coste	CONFIRMA la predicción
Profesionalización	Resistencia inicial; catalizador cuando ocurre	Pablo Isla (2005-2022); modelo híbrido de control familiar + gestión profesional	CONFIRMA la predicción
Relevo generacional	Catalizador de la internacionalización (Fernández y Nieto, 2005)	Marta Ortega, presidenta desde 2022; continuidad del modelo	CONFIRMA parcialmente

Elaboración propia a partir de Ghemawat y Nueno (2003), Ferdows, Lewis y Machuca (2004), Fernández y Nieto (2005, 2006), Gómez-Mejía et al. (2007), Sull y Turconi (2008), Johanson y Vahlne (2009) e Inditex (2024a).

El análisis de la tabla 2 muestra que Zara no confirma plenamente la teoría ni tampoco la desmiente totalmente. Dentro del mismo caso conviven decisiones que siguen al pie de la letra los patrones que la literatura atribuye a las empresas familiares y decisiones que se alejan de ellos de forma clara. Lo interesante es que esa coexistencia no es aleatoria: hay una lógica que explica qué tipo de decisiones siguen la pauta familiar y cuáles no. Las dimensiones vinculadas al control como la preferencia por subsidiarias propias frente a franquicias, las cláusulas de recompra en los contratos o el mantenimiento de la mayoría del capital tras la salida a bolsa son las que más se ajustan a lo que cabría esperar según la teoría de la riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007). En cambio, las decisiones relacionadas con la velocidad y el alcance de la expansión como la aceleración a partir de los años 2000, la entrada en decenas de mercados en pocos años o la capacidad para financiar ese crecimiento sin ceder el control estratégico de la compañía son las que más se alejan del patrón gradual y conservador que la literatura describe para las empresas familiares de primera generación (Gallo y Sveen, 1991). En otras palabras, el carácter familiar de Inditex parece condicionar sobre todo el cómo de la internacionalización, mientras que el modelo de negocio explica el cuánto y el a qué velocidad.

Esta diferencia permite concretar la conclusión general de este trabajo y es que Zara no es, en conjunto, una excepción a las predicciones de la literatura sobre las empresas familiares. Más bien, el análisis muestra que el carácter familiar y el modelo de negocio condicionan distintos aspectos de la internacionalización. El primero se refleja especialmente en las decisiones relacionadas con el control, mientras que el segundo explica la amplitud y la rapidez de la expansión internacional. En definitiva, el caso de Zara sugiere que ambas lógicas pueden coexistir dentro de una misma organización y producir resultados que, de primeras, pueden parecer contradictorios.

La explicación de estas excepciones se debe a la combinación de tres factores que han permitido superar las limitaciones habituales de las empresas familiares en la internacionalización. En primer lugar, el propio modelo de negocio de Zara en el que la integración vertical, la rapidez de reacción y el control sobre la cadena de valor confieren a la empresa una posición especialmente favorable para competir en mercados internacionales. En segundo lugar, el liderazgo de Ortega que destaca por su capacidad para asumir riesgos estratégicos en contraposición al patrón conservador de los

propietarios de las empresas familiares (Harris, Martínez y Ward, 1994). Y, finalmente, la solución creativa al gran problema de financiación a través de la salida a bolsa, manteniendo el control mayoritario.

La continuidad de este modelo de gobierno más allá de la generación fundadora es otro aspecto relevante del caso de Zara. El nombramiento de Marta Ortega como presidenta no ejecutiva no representa un cambio de rumbo, sino la continuidad de una estructura que ya venía funcionando en la que la familia conserva el control estratégico mientras que la gestión operativa se deposita en manos de un equipo profesional externo. A diferencia de lo que suele ocurrir en los procesos de sucesión de las empresas familiares, en los que la transición conlleva conflictos internos o cambios en la estrategia, el relevo en Inditex se ha producido sin alterar su estrategia, sino más bien reforzándola. Esta situación coincide con lo que señalan Miller y Le Breton-Miller (2006) como la capacidad de transmitir una visión de largo plazo entre generaciones sin perder la coherencia estratégica. Por tanto, Zara es un ejemplo que certifica que el modelo de negocio puede mantenerse en el tiempo, siendo uno de los mayores retos para este tipo de organizaciones según la literatura (Ward, 1987, citado en Gallo y Sveen, 1991).

Arregle et al. (2021) ya advertían que buscar un patrón único para todas las empresas familiares lleva a conclusiones equivocadas. La relación entre la propiedad familiar y la internacionalización no puede entenderse como una regla universal aplicable a todas las empresas. Por el contrario, el resultado depende mucho del contexto, del sector, del modelo de negocio o del tipo de liderazgo dentro de la organización. En definitiva, ser una empresa familiar no determina el resultado de la internacionalización, sino que lo condiciona y la forma en la que se gestionan dichas condiciones es lo que marca la diferencia. El caso de Zara, siendo el más relevante en el contexto español, demuestra cómo una empresa familiar ha sido capaz de alcanzar una presencia global de primer nivel al reunir las condiciones adecuadas.

V. RESULTADOS

Este capítulo recoge los principales resultados obtenidos del análisis realizado a lo largo de los apartados anteriores. El objetivo no es repetir lo expuesto, sino exponer los hallazgos más relevantes y contrastarlos con las hipótesis planteadas al inicio del trabajo. A través de esta comparación se dará respuesta a la pregunta de investigación que

guía el trabajo: ¿qué diferencias estratégicas existen entre las empresas familiares y no familiares en sus procesos de internacionalización?

a. Contraste con las hipótesis de investigación

Hipótesis principal: la hipótesis principal planteaba que las empresas familiares son menos propensas a la internacionalización que las no familiares y que, cuando lo hacen, adoptan estrategias más prudentes y graduales, priorizando el control y la estabilidad frente a la maximización del rendimiento económico. La evidencia empírica disponible respalda esta idea. Según Rienda García (2005), las empresas familiares muestran una propensión exportadora del 39% frente al 52% de las no familiares. Esta diferencia refleja las restricciones a las que se enfrentan las empresas familiares en su proceso de internacionalización como la dificultad para acceder a recursos financieros, la resistencia a incorporar directivos externos y la toma de decisiones influida por la preservación de la riqueza socioemocional antes que la maximización de la rentabilidad (Gómez-Mejía et al., 2007).

Sin embargo, el caso de Zara introduce matices importantes. La hipótesis se confirma en los primeros años de su trayectoria donde durante 13 años lleva a cabo una consolidación doméstica antes de abrir su primera tienda internacional en Portugal. Además, se escoge entrar a operar en el mercado con menor distancia psíquica dentro de las opciones internacionales. No obstante, la rápida expansión internacional posterior, alcanzando presencia en más de 90 países refuta parcialmente la hipótesis. Por tanto, este caso invita a pensar que es la forma en la que se gestionan las condiciones propias de la estructura de propiedad familiar la que explica el resultado (Arregle et al., 2021).

Subhipótesis 1: preferencia por modos de entrada que garantice un alto nivel de control. Más del 90% de los establecimientos internacionales de Inditex son subsidiarias propias, lo que respalda la idea de que las empresas familiares priorizan el control directo sobre las operaciones aunque conlleve mayor inversión. Incluso en aquellos mercados donde la empresa tuvo que recurrir a franquicias por la normativa del país de destino, se firmaron contratos que incorporaban cláusulas de recompra para recuperar el control (Sull y Turconi, 2008). También las *joint ventures* con socios locales, utilizadas en mercados complejos para superar la *liability of outsider*, se utilizaron como estrategia transitoria antes de la recompra, no como una solución permanente. Este

comportamiento coincide con la lógica de la riqueza socioemocional donde la cesión del control operativo es percibida como una amenaza por los propietarios familiares (Gómez-Mejía et al., 2007).

Subhipótesis 2: Proceso de internacionalización gradual y secuencial. Esta hipótesis se confirma en las etapas iniciales y es parcialmente refutada en la fase de madurez. La apertura de la primera tienda internacional de Zara en Portugal, 13 años después de su fundación, sigue la lógica del modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977) que sostiene que las empresas suelen comenzar su expansión por mercados cercanos cultural y geográficamente. Asimismo, la posterior expansión por Europa occidental también responde a este patrón. No obstante, la aceleración a partir del año 2000 con la entrada en decenas de nuevos mercados rompe con el gradualismo que predice la literatura (Fernández y Nieto, 2005). La principal explicación se encuentra en la fortaleza de su modelo de negocio cuya ventaja competitiva, el sistema de *rapid-fire fulfillment*, facilitó una expansión mucho más rápida de lo habitual.

Subhipótesis 3: Estandarización global frente a la adaptación local. Zara cumple con esta afirmación. Esta empresa mantiene la misma propuesta de valor en cuanto a producto, diseño de tienda e imagen de marca en todos los mercados con mínimas adaptaciones locales (Sull y Turconi, 2008). Esta estrategia responde a criterios de eficiencia aunque también refleja la voluntad de las empresas familiares por preservar la identidad de origen (Habbershon y Williams, 1999). La personalidad de Zara ha sido construida desde Arteixo y continua siendo un elemento central de su posicionamiento global. Esto constituye un ejemplo claro de cómo el *familiness* puede actuar de manera estratégica en los mercados internacionales.

Subhipótesis 4: El fundador de Zara como impulsor de la internacionalización. Esta última hipótesis también queda confirmada. La figura de Amancio Ortega tuvo una influencia decisiva en la evolución internacional de Zara. Su perfil no encaja con la imagen tradicional de propietario familiar conservador y adverso al riesgo que describe la literatura. Decisiones como mantener una parte relevante de la producción en Europa o apostar por la integración vertical implicaron asumir grandes riesgos y alejarse de las estrategias predominantes del sector. Harris, Martínez y Ward (1994) ya señalaron que la visión del fundador es uno de los factores que más diferencia

el comportamiento de las empresas familiares entre sí y, sin duda, el caso de Zara es el ejemplo más claro en el contexto empresarial español.

b. Principales hallazgos

El análisis realizado permite identificar tres hallazgos especialmente relevantes para comprender el comportamiento de Zara y, en un sentido más amplio, el de las empresas familiares.

El primer hallazgo es la riqueza socioemocional como elemento clave en la toma de decisiones internacionales. En el capítulo cuatro se han identificado diferentes decisiones estratégicas de Zara que pueden interpretarse dentro del marco de la riqueza socioemocional que son: la preferencia por operar mediante filiales propias, el mantenimiento de la producción en Europa a pesar del mayor coste unitario, el establecimiento de las cláusulas de recompra en los contratos y la salida a bolsa en 2001 manteniendo la mayoría del capital social en manos de la familia Ortega. De hecho, esta última decisión es especialmente relevante porque demuestra cómo una empresa familiar puede resolver su principal restricción estructural, como es la falta de recursos financieros, sin renunciar al control.

Segundo, la importancia del modelo de negocio para superar las limitaciones habituales de las empresas familiares. La literatura señala de forma recurrente que las empresas familiares suelen internacionalizarse más tarde, con menor alcance geográfico y a menor velocidad que las no familiares. No obstante, el caso de Zara demuestra que estas limitaciones se pueden reducir cuando la empresa cuenta con una ventaja competitiva sólida y difícil de replicar. La integración vertical de Zara y su capacidad de respuesta rápida ante los cambios en la demanda forman un conjunto de recursos que encajan con las características descritas por Barney (1991) para una ventaja competitiva sostenible. De esta forma, la expansión internacional deja de ser una alternativa arriesgada, superando las barreras que normalmente frenan la internacionalización de las empresas familiares.

Y, por último, el tercer hallazgo es la profesionalización como factor de equilibrio entre el control familiar y el crecimiento. La llegada de Pablo Isla a la dirección de la compañía supuso un paso fundamental para la evolución de Inditex puesto que las

necesidades de una empresa compleja que operaba a escala global lo requerían. Este modelo que combina control familiar sobre las decisiones y gestión profesional de la operativa es exactamente el que Miller y Le Breton-Miller (2006) identifican como el más eficaz para las empresas familiares de gran escala. Lo relevante de este modelo es que no se interrumpió con el relevo generacional, donde la llegada de Marta Ortega reforzó la combinación entre el control estratégico en manos de la familia y la gestión operativa en manos de un equipo directivo externo. Por tanto, la profesionalización no fue una solución puntual adoptada en un momento de crecimiento, sino un modelo que se mantiene hoy en día y que es compatible con la continuidad familiar a largo plazo.

VI. CONCLUSIONES

a. Respuesta a la pregunta de investigación

La pregunta que orienta el trabajo, ¿qué diferencias estratégicas existen entre las empresas familiares y las no familiares en sus procesos de internacionalización?, no tiene una respuesta única. Depende de en qué nivel se mire.

En términos generales, la evidencia empírica y literatura especializada coinciden en la idea de que las empresas familiares se internacionalizan menos, comienzan este proceso más tarde y lo hacen con mayor cautela que las no familiares. Detrás de este comportamiento existen varios factores. En primer lugar, la preservación de la riqueza emocional lleva a los propietarios familiares a valorar las decisiones estratégicas en función de su impacto sobre el control y la identidad de la empresa, incluso por encima de posibles ganancias económicas. Asimismo, la menor propensión a recurrir a financiación externa limita los recursos disponibles para la expansión. La resistencia a incorporar directivos ajenos a la familia restringe el acceso a competencias internacionales; además de concentrar la toma de decisiones en torno a la figura del fundador. Estos patrones no son universales puesto que no están presentes en todos los casos de empresas familiares, pero son lo suficientemente recurrentes como para que la literatura los considere como tendencias generales de este tipo de empresas.

Sin embargo, el caso de Zara complica y enriquece esa respuesta. Inditex mantiene muchos de los rasgos propios de una empresa familiar como la orientación a largo plazo o la preservación de una identidad empresarial muy definida. A pesar de eso, ha alcanzado

la posición de mayor *retailer* de moda del mundo. Este resultado no contradice la tendencia general porque Zara en sus primeras fases siguió los patrones predichos por la literatura para las empresas familiares. No obstante, una vez que alcanzó una cierta dimensión y masa crítica, la fortaleza de su modelo de negocio generó su propia lógica de expansión, impulsando una internacionalización mucho más ambiciosa.

b. Implicaciones para las empresas familiares

El análisis realizado permite extraer varias enseñanzas que pueden resultar útiles para otras empresas familiares. La primera es que las restricciones que la literatura suele asociar a las empresas familiares no son inevitables, sino que son gestionables. Existen mecanismos que permiten reducir su impacto como el relevo generacional bien gestionado, la incorporación de directivos externos profesionales, el acceso a financiación manteniendo el control mayoritario y el desarrollo de ventajas competitivas difíciles de replicar. El caso de Zara demuestra que la combinación de estos cuatro factores es lo que marca realmente la diferencia.

Otra cuestión relevante tiene que ver con la elección de los modos de entrada en los mercados internacionales. La preferencia por las subsidiarias propias, observada en el caso de Zara y en otras muchas empresas familiares, no debe interpretarse únicamente como una consecuencia derivada en la aversión al riesgo. En algunos casos, como el de Zara, se trata también de una necesidad estratégica ya que el modelo de negocio depende de la rapidez de respuesta al mercado, de la coordinación de la cadena de valor y de la coherencia de la marca en todos los mercados. En este caso, los intereses de la familia y las necesidades estratégicas de la empresa van de la mano.

En definitiva, en cuanto a la pregunta de investigación del trabajo se puede afirmar que existen ciertas diferencias en el proceso de internacionalización de las empresas familiares y no familiares. No obstante, lo que realmente marca la distinción es cómo cada organización gestiona sus propias condiciones. El caso de Zara es un claro ejemplo de que esa gestión puede llevar a unos resultados muy exitosos, incluso que desafíen las expectativas de hasta dónde puede expandirse internacionalmente una empresa familiar.

c. Reflexión final

En el caso de Zara hay algo que va más allá de los marcos teóricos analizados. Se trata de una empresa que nació como una solución de emergencia y que terminó transformando una parte importante de la industria mundial de la moda. A lo largo de este proceso, la familia Ortega ha tomado decisiones que se alejaban de las prácticas dominantes del sector como, por ejemplo, mantener la producción en Europa mientras que los demás competidores trasladaban sus fábricas a Asia. Este tipo de decisiones refleja la influencia del fundador y sus ganas de apostar por una idea en la que creía. También ponen de manifiesto una visión empresarial de largo plazo y una cultura organizativa construida durante décadas, basada en la cercanía al cliente.

Sin duda Zara demuestra algo que la literatura reciente confirma y es que la propiedad familiar no es, por sí sola, una desventaja competitiva en los mercados internacionales. Puede serlo cuando favorece la resistencia al cambio, el nepotismo o la aversión al riesgo. Pero también puede ser una fuente de ventajas cuando impulsa una visión a largo plazo, una estrategia coherente y un fuerte compromiso con el desarrollo del proyecto.

En definitiva, ni las empresas familiares están condenadas a una internacionalización menor, ni las empresas no familiares tienen garantizado el éxito global por el hecho de disponer de más recursos. La diferencia depende de cómo cada organización aprovecha sus fortalezas y gestiona sus limitaciones específicas. Y en eso, el caso de Zara sigue siendo un ejemplo difícil de igualar.

VII. ANEXO: Declaración de uso de herramientas de IA generativa

Nombre Grado/Máster:	Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (E6)
Nombre Alumno:	Carmen Mourelo
Coordinador/a TFG/TFM:	Javier Gil Pérez y Daniel Pérez Fernández
Nombre Director/a de TFG/TFGM:	Javier Gi Pérez

Declaro que para la elaboración del presente Trabajo Fin de Grado / Trabajo Fin de Máster se ha utilizado inteligencia artificial generativa como herramienta de apoyo.	SÍ	NO
	X	

1) Uso de la IA Generativo

Si tu respuesta ha sido SÍ, contesta a las siguientes preguntas. Si has contestado NO, pasa al apartado 2.

Uso ético

	SÍ	NO
¿A la hora de usar la herramienta IA, en los <i>prompts</i> utilizados has incluido datos de carácter sensible o de carácter personal (fotos de personas reales, datos personales, etc.)? <i>Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.</i>		X
¿Has orientado tu uso a suplantar tu trabajo personal sin hacer una revisión crítica de la extraído en la herramienta IA? <i>Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.</i>		X

¿Has tenido en cuenta las recomendaciones académicas que te han hecho específicamente en el Grado/Máster sobre lo que está permitido o no con la IA?	X	
--	---	--

Uso técnico realizado:

¿Qué herramientas has utilizado (ChatGPT, Copilot, Claude, Nano Banana...)? → He utilizado ChatGPT, ClaudePro y NotebookLM

Marcar lo que corresponda:

☒ Generación de texto (*Especificar qué herramientas*) → Sí, Claude

☒ Reformulación (*Especificar qué herramientas*) → Sí, ChatGPT

☒ Traducción / corrección (*Especificar qué herramientas*) → Sí, ChatGPT

☒ Sugerencia de estructura (*Especificar qué herramientas*) → Sí, Claude

☒ Apoyo metodológico (*Especificar qué herramientas*) → Sí, ChatGPT

☒ Buscar o citar bibliografía (*Especificar qué herramientas*) → Sí, Claude

☐ Generar contenido audiovisual (videos, infografías, audios, imágenes, gráficos. *Especifica en concreto qué contenidos has generado con IA además de citarlo correctamente en el trabajo*) → No

☐ Otros (*Especificar qué herramientas*) → brainstorming con ChatGPT y sintetizador con NotebookLM

Confirmando que el contenido final ha sido revisado, corregido y validado íntegramente por mí como autor/a y asumo la plena responsabilidad académica del mismo.

La utilización de la IA no ha sustituido el análisis crítico, la reflexión personal ni el trabajo intelectual propio exigido en un TFG/TFM.

Firma: Carmen Mourelo Estévez

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Albertoni, N., y Horta, H. (2021). *International trade and investment: Redefining the competitive advantage of nations*. Springer.
- Alonso, J. A. (1991). El proceso de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española*, 690, 127–143. [Citado en Rienda García, 2005]
- Arregle, J.-L., Duran, P., Hitt, M. A., y van Essen, M. (2017). Why is family firms' internationalization unique? A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801–831. <https://doi.org/10.1111/etap.12246>
- Arregle, J.-L., Duran, P., Hitt, M. A., y van Essen, M. (2021). Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. *Journal of International Business Studies*, 52(8), 1675–1720. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00425-2>
- Baldwin, R. (2016). *The great convergence: Information technology and the new globalization*. Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press. [Citado en Rienda García, 2005]
- Buckley, P. J., y Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. Macmillan.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. McGraw-Hill. [Citado en Rienda García, 2005]
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Claver, E., Rienda, L., y Quer, D. (2009). Family firms' international commitment: The influence of family-related factors. *Family Business Review*, 22(2), 125–135. <https://doi.org/10.1177/0894486508330054>
- Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. Allen & Unwin. [Citado en Rienda García, 2005]
- Ferdows, K., Lewis, M. A., y Machuca, J. A. D. (2004). Rapid-fire fulfillment. *Harvard Business Review*, 82(11), 104–110. <https://hbr.org/2004/11/rapid-fire-fulfillment>

- Fernández Sánchez, E. (1996). *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*. Civitas.
[Citado en Rienda García, 2005]
- Fernández, Z., y Nieto, M. J. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 22, 107–126. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2162919.pdf>
- Fernández, Z., y Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400196>
- Gallo, M. A., y Cappuyns, K. (1999). Characteristics of successful family businesses. Working paper, IESE Business School. [Citado en Rienda García, 2005]
- Gallo, M. A., y Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181–190. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x>
- Gatignon, H., y Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2), 305–336. <https://doi.org/10.1093/jleo/4.2.305> [Citado en Rienda García, 2005]
- Ghemawat, P., y Nueno, J. L. (2003). *ZARA: Fast fashion* (Harvard Business School Case 703-497). Harvard Business School Publishing. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=29832>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Graves, C., y Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151–167. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00117.x>
- Habbershon, T. G., y Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Harris, D., Martinez, J. I., y Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159–174. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00159.x>

- Iberinform. (2025, 12 de marzo). La internacionalización de las empresas españolas se estanca en 2025. <https://www.iberinform.es/noticias/detalle/la-internacionalizacion-de-las-empresas-espanolas-se-estanca-en-2025>
- Inditex. (2024a). *Informe Anual de Gobierno Corporativo 2024*. CNMV. <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/21e9bf7c-f8cd-4e9a-9250-344b48971341/IAGCFY2024ESP.pdf>
- Inditex. (2024b). *Memoria Anual Grupo Inditex 2024*. Inditex Group. <https://www.inditex.com/es/inversores/informe-anual>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2015). *La empresa familiar en España*. IEF.
- Instituto Nacional de Estadística. (2025). Estadística de filiales de empresas españolas en el exterior. Año 2023. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/FILEXT2023.htm>
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Keohane, R. O., y Nye, J. S. (1977). *Power and interdependence: World politics in transition*. Little, Brown and Company.
- Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: Una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55–73.
- López, C., y Fan, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(2), 279–296. <https://doi.org/10.1108/13612020910957770>
- Merubia, J. (2020). *Teorías de la internacionalización de empresas*. Contribuciones a la Economía. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/105894455/433-libre.pdf>

- Miller, D., y Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Ortega Giménez, A., y Espinosa Piedecausa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. ESIC Editorial. <https://books.google.es/books?id=9KjKBgAAQBAJ>
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de los tres círculos en la empresa familiar. *Revista de la Empresa Familiar*, 2(1), 43–52.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Pukall, T. J., y Calabrò, A. (2014). The internationalization of family firms: A critical review and integrative model. *Family Business Review*, 27(2), 103–125. <https://doi.org/10.1177/0894486513491423>
- Rienda García, L. (2005). *El proceso de internacionalización de la empresa: Un estudio comparativo entre empresas familiares y no familiares españolas* [Tesis doctoral]. Universidad de Alicante.
- Sampedro Villaverde, M. (2021). *Internacionalización empresarial: Análisis teórico y práctico* [Trabajo de Fin de Grado]. Universidad de Cantabria.
- Shih, S. (1992). *Me-Too is not my style: Challenge difficulties, break through bottlenecks, create values*. The Acer Foundation.
- Sull, D., y Turconi, S. (2008). Fast fashion lessons. *Business Strategy Review*, 19(2), 4–11. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00527.x>
- Tokatli, N. (2008). Global sourcing: Insights from the global clothing industry—the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*, 8(1), 21–38. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbm035>
- Valle Pousa, Á. (2024). *Crecimiento e internacionalización empresarial* [Trabajo de Fin de Máster]. Universidad de Oviedo. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/71103/TFM_AlvaroVall ePousa.pdf

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. Jossey-Bass. [Citado en Gallo y Sveen, 1991]