



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones
Internacionales

Trabajo Fin de Grado

La internacionalización de las Pymes españolas como forma de crecimiento económico

Estudiante: Lucía López Gómez

Director: Prof. Santiago Urío Rodríguez

Madrid, junio 2022

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	4
Resumen	5
Introducción	6
Finalidad, motivos y objetivos	7
Metodología y estructura	8
Capítulo I: Estado de la cuestión y marco teórico	9
1.1. Estado de la cuestión: Estudios previos sobre la internacionalización de las Pymes.	9
1.2. Marco teórico	10
1.2.1 Definición de Pequeña y Mediana empresa	10
1.2.2 Principales problemas y factores de éxito de las Pymes	11
1.2.3 Internacionalización de las Pymes.....	12
1.2.4. Estrategias de internacionalización	13
Capítulo II: Internacionalización de las Pymes en España.	16
2.1 Análisis de las Pymes españolas: principales problemas	16
2.1.1 Contexto actual de las Pymes en España.....	16
2.1.2 Las Pymes en la zona euro	19
2.1.3 Problemas en la internacionalización de la Pyme española	21
2.2 Estudio de caso: Grifols, el caso de éxito español	24
2.2.1 Aspectos clave del caso	27
Capítulo III: Propuestas y conclusiones	30
3.1 Propuestas para un modelo de internacionalización en España	30
3.1.1 Medidas financieras y fiscales	30
3.1.2 Medidas comerciales y de negocio	31
3.1.3 Gestión de talento y capital humano.....	32
3.1.4 Propuesta de gestión empresarial: Mittelstand companies o el éxito de la gestión alemana.	33

3.2 Conclusiones.....	36
Bibliografía.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Tipos de exportación.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 2: Tipos de licencias.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 3: Empresas por tamaño.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 4: Distribución de Pymes por sectores.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 5: Empleo generado por tamaño de empresa.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 6: Ventajas del comercio electrónico.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 7: Fortalezas internas de las Mittelstand.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 8: Fortalezas externas de las Mittelstand.....</i>	<i>35</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Distribución sectorial del total de las empresas.....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 2: Distribución geográfica de las Pymes.....</i>	<i>19</i>

Resumen

Las Pymes constituyen el motor económico y social de España; contribuyen a la creación de empleo, son una fuente de innovación y aportan flexibilidad y dinamismo al sistema económico. Asimismo, el proceso de globalización y la alta interdependencia entre países y empresas hacen que la internacionalización sea un elemento clave en la gestión de las pequeñas y medianas empresas. La búsqueda de otros mercados tiene numerosas ventajas, entre otras el aumento de la producción, el crecimiento empresarial, la optimización de recursos y de procesos y la diversificación de riesgos. Sin embargo, a pesar de la importancia del proceso de internacionalización, las Pymes españolas se encuentran con obstáculos y limitaciones que les dificultan la expansión. Por tanto, la motivación de este trabajo de fin de grado va encaminada a identificar los retos y tratar de poner soluciones para lograr desarrollar en España un tejido empresarial competitivo e internacional.

Palabras clave: económico, globalización, internacionalización, crecimiento, retos, soluciones, competitivo

Abstract

SMEs are the economic and social engine of Spain; they contribute to job creation, they are a source of innovation and bring flexibility and dynamism to the economic system. Furthermore, the globalization process and the high level of interdependence between countries and companies make internationalization a key element in the management of small and medium-sized companies. The search for other markets has numerous advantages, including increased production, business growth, optimization of resources and processes, and risk diversification. However, despite the importance of the internationalization process, Spanish SMEs encounter obstacles and limitations that hinder their expansion. Therefore, the motivation of this thesis is aimed at identifying the challenges and trying to find solutions to achieve the development of a competitive and international business network in Spain.

Key words: economic, globalization, internationalization, growth, challenges, solutions, competitive.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (en adelante Pymes), han ido adquiriendo mucha relevancia a lo largo de las últimas décadas. Según Romero (2006), las Pymes han pasado de considerarse un elemento que iba en contra del dinamismo económico en las décadas de los años 50 y 60; dinamismo que se identificaba entonces con las grandes multinacionales, a ser el motor económico de los países a partir de la crisis económica de los años 70, constituyendo una fuente de creación de empleo, de dinamismo innovador y de flexibilidad y adaptación a los cambios.

En España, las pymes son el motor del país, representando el 99,9% del total de las empresas en 2021, y el 62% del valor añadido bruto (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2022). Además, según un informe del gobierno de España de 2022, las Pymes generan el doble de empleo que las empresas grandes, siendo el sector servicios el más destacado. En definitiva, la relevancia de las pymes radica en que la salud de la economía española está estrechamente ligada a estas empresas.

En el marco actual de la crisis por el COVID-19, la internacionalización de las pymes constituye una oportunidad importante para superar las consecuencias que la crisis está dejando en el mercado nacional, “en especial cuando la demanda interna está bajo mínimos y la empresa empieza a tener pérdidas o directamente teme por su viabilidad” (EAE Business School, 2021, párr.2). En este sentido, alguna de las ventajas que ofrece la internacionalización es un mayor crecimiento, la diversificación de riesgos, y un aumento de los niveles de producción. En consecuencia, con el objetivo de buscar alternativas para la recuperación de las empresas, surgen iniciativas en el sector privado y en el público para ayudar a las pymes a internacionalizarse.

Sin embargo, las Pymes se enfrentan a obstáculos que les dificultan en gran medida la expansión internacional. El informe de Santander Advance (2021) pone el foco de los problemas en la dificultad de obtener información de los mercados exteriores, así como en el entorno y los competidores, debido al cambio continuo y a la alta competitividad. Otro problema al que hacen frente las Pymes, que se ha resaltado en el informe, es la falta de cualificación del personal, así como dificultades en relación con requerimientos técnicos, productivos y legales con los países en el proceso de internacionalización. Por

último, una de las mayores limitaciones a la hora de iniciar la expansión internacional es la falta de financiación y la dificultad de gestionar la fiscalidad en los distintos países.

En resumen, las pequeñas y medianas empresas constituyen una oportunidad para el desarrollo económico del país. En este sentido, España cuenta con un potencial de pequeñas y medianas empresas que debe explotar al máximo, ya que repercutirá positivamente en la economía. Por último, incrementar los niveles de exportación al exterior e integrarse en el mercado global es una alternativa fundamental y un factor de éxito para las Pymes en el contexto actual. Es por ello crucial que las instituciones públicas y privadas centren sus esfuerzos en superar las limitaciones y obstáculos a la internacionalización de las pymes.

Finalidad, motivos y objetivos

La finalidad del presente trabajo de fin de grado consiste en dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué debe hacer una Pyme española para internacionalizarse con éxito? Para ello se responderán a las siguientes preguntas concretas: ¿Cuáles son las limitaciones a las que se enfrentan las Pymes españolas a la hora de internacionalizarse?, ¿cuáles son las posibles soluciones a los problemas existentes? y, ¿existen ejemplos o modelos de éxito de internacionalización?

Como se ha visto anteriormente, las Pymes españolas son el motor económico y social del país, y, sin embargo, existen obstáculos tanto internos como externos a ellas que les impiden mirar al exterior y ser más rentables. La motivación de este trabajo va encaminada a determinar propuestas a las limitaciones que puedan ayudar a las pequeñas y medianas empresas del país a conseguir sus objetivos en el extranjero.

De las preguntas de investigación se determinan los objetivos del trabajo:

- Objetivo general: Analizar las características de las Pymes españolas e identificar los problemas a los que se enfrentan, para determinar medidas y propuestas que contribuyan al éxito de estas empresas.
- Objetivos específicos:
 - Comprender la base teórica de la internacionalización, las teorías y perspectivas de diferentes autores.

- Conocer la historia de éxito de una Pyme española global.

Metodología y estructura

La metodología del presente trabajo de fin de grado consiste en una revisión de la literatura existente sobre la internacionalización de las Pymes españolas, así como un análisis de la base teórica existente sobre la internacionalización. La revisión bibliográfica se ha realizado mediante fuentes secundarias como revistas científicas, reportes del gobierno y de empresas, informes de consultoría y artículos académicos recogidos en plataformas como *Google Scholar* y *Dialnet*, entre otras. Asimismo, se ha desarrollado un estudio de caso de una empresa española (Grifols) como herramienta de análisis, y se ha seguido una estructura de orden cronológico, para conocer las claves de éxito de la empresa.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: En primer lugar (capítulo I), se pone en contexto el trabajo con un repaso de los estudios previos sobre la internacionalización de las Pymes, así como la definición de pequeña y mediana empresa y las teorías de internacionalización y modalidades de entrada a un mercado extranjero. En segundo lugar (capítulo II), el trabajo se centra en las Pymes españolas, analizando sus principales características con respecto al resto de empresas y contextualizándolas con las microempresas de la Unión Europea. Posteriormente se detallan los principales problemas y obstáculos a los que se enfrentan las pequeñas empresas en España. Finalmente, el capítulo II concluye con el análisis del caso de éxito de Grifols, la empresa familiar española que consiguió expandirse globalmente. Por último (capítulo III), se determinan las propuestas para los problemas enunciados anteriormente y se exponen las conclusiones del trabajo.

Capítulo I: Estado de la cuestión y marco teórico

1.1. Estado de la cuestión: Estudios previos sobre la internacionalización de las Pymes.

El impacto y relevancia de las pymes en las economías ha sido objeto de estudio por numerosos autores, que determinan su impacto positivo en el crecimiento económico de los países, fomentando la creación de empleo y el dinamismo empresarial (Romero, 2006; Castro, 1999).

En el contexto de globalización y de cambios constantes en el mercado, así como la aceleración de la interdependencia entre países, el proceso de internacionalización se ha convertido en algo inevitable para las empresas. A partir de los años 70, el aumento de las transacciones económicas a través de las fronteras nacionales se traduce en el incremento de los procesos de internacionalización, “de tal forma que ningún país puede escapar de los efectos de este incontenible cambio” (Tabares, 2012). Algunos autores destacan que las empresas que no estén preparadas para internacionalizarse están abocadas al fracaso, sin perspectivas a largo plazo (Autio, Sapienza y Almeida, 2000). Desde esta perspectiva, la internacionalización empresarial se convierte en un importante paso para el crecimiento y el desarrollo de los negocios. Una de las ventajas que ofrece el sector de las Pymes, que facilita el proceso de internacionalización, es la flexibilidad de toma de decisiones, la facilidad de adaptarse a las necesidades del mercado y del consumidor y la capacidad de generar sinergias (Paunovic y Prebezac, 2010). Por otra parte, desde el punto de vista de las Pymes, la internacionalización ofrece numerosas alternativas, entre las que destaca el acceso a ventajas tecnológicas sobre la competencia, la consecución de economías de escala, la posibilidad de no perder las oportunidades de negocio potenciales en otros mercados o la necesidad de buscar otros mercados debido a que el mercado nacional está en declive, entre otras (Paunovic y Prebezac, 2010).

No obstante, a pesar de la atención que están recibiendo las pequeñas y medianas empresas, otros autores resaltan las barreras y limitaciones que tienen estas empresas a la hora de internacionalizarse. Algunos identifican como barreras el nivel de idiomas de los empleados o la experiencia previa en mercados extranjeros (Toulova, Votoupalova y Kubickova, (2015). Otros destacan además de barreras internas, la existencia de

limitaciones que vienen dadas del exterior, entre las que destacan las limitaciones políticas, legales y monetarias (Roy, Sekhar y Vyas, 2016).

En el caso de España, la literatura existente demuestra que las Pymes, a pesar de las dificultades o barreras a las que se enfrentan, son la columna vertebral del país, convirtiéndose en un elemento fundamental para aumentar la competitividad y fomentar el crecimiento económico (Barbero y Sánchez, 2007). Es por ello por lo que es vital el diseño e implementación de “políticas públicas y de asociación y cooperación público-privado, de ámbito nacional, regional y local, que favorezcan su desarrollo” (Comisión y de Lucio, 2014, p. 375). Asimismo, existen estudios (Puig y Fernández, 2009) que desarrollan un estudio de caso sobre la internacionalización de 150 empresas españolas de naturaleza familiar mediante la perspectiva histórica, concluyendo que la búsqueda en mercados exteriores mediante alianzas con otras empresas ha sido crucial, así como la experiencia de las generaciones de familias.

1.2. Marco teórico

En la presente sección, se pone en contexto el proyecto de fin de grado mediante un breve resumen teórico de los conceptos básicos que forman trabajo. En primer lugar, se define el concepto de Pyme, los factores de éxito, las limitaciones y barreras a las que hacen frente. A continuación, se incide en las ventajas e inconvenientes de la internacionalización, y, por último, se recopilan las principales estrategias de entrada y modelos y teorías de los mercados internacionales.

1.2.1 Definición de Pequeña y Mediana empresa

Las pequeñas y medianas empresas no tienen una definición única y universal, dependiendo de la perspectiva con la que se esté definiendo, ya sea la económica o la estratégica, atienden a distintas acepciones.

Desde la perspectiva económica, la Comisión Europea (2019) en su guía de usuario para la definición del concepto de Pyme, determina que para definir la Pyme se deben tener en cuenta 3 criterios: los efectivos, el volumen de negocios anual, y el balance general anual. Además de estos criterios, debe de estar constituida por menos de 250 personas, su

volumen de negocios anual no debe superar los 50 millones de euros, o bien su balance general anual no excede los 43 millones de euros. En relación con el tamaño de la pyme, la Comisión Europea (2019) determina que, aunque una empresa sea considerada pequeña, si tiene acceso a un volumen importante de recursos adicionales podría no ser considerada como tal.

Sin embargo, desde la perspectiva estratégica, la mejor descripción de las características de la Pyme se encuentra en el informe sobre empresas pequeñas “*Bolton Committee of 1971*” (Lukács, 2005, p.4). Este informe la define como una pequeña empresa de propiedad y gestión independientes y que no es dominante en su ámbito de actuación. También es relevante resaltar que su tamaño depende del sector en el que se encuentre, es decir, si una empresa se encuentra en un sector potente con mucha competencia será pequeña en comparación con una en un sector más reducido (Lukács, 2005).

1.2.2 Principales problemas y factores de éxito de las Pymes

Las Pymes suelen enfrentarse a una serie de problemas específicos, a diferencia de otras empresas. La Comisión Europea (2017), resume en dos puntos claros cuáles son las dificultades a las que hacen frente las pequeñas empresas.

Los problemas que destaca son los fallos de mercado, debido a que el mercado puede presentar fallos en ámbitos como la normativa relativa a la financiación (especialmente en lo que respecta al capital riesgo), la investigación, la innovación o el medio ambiente; las pymes pueden ser incapaces de acceder a la financiación o de invertir en investigación e innovación, o carecer de los recursos necesarios para cumplir la normativa ambiental (Comisión Europea, 2019, p.5).

Otro problema son las barreras estructurales, entre las que se encuentra “la falta de aptitudes técnicas y de gestión, las rigideces del mercado laboral y un conocimiento limitado de las oportunidades de expansión internacional” (Comisión Europea, 2019, p.5)

Para reducir estos problemas, tres pilares son considerados fundamentales:

- Un marco normativo fuerte y estable, los gobiernos tienen un papel muy importante para propiciar un entorno económico sólido, que fomente la innovación.
- La facilidad de acceso a las fuentes de financiación.
- Programas de formación empresarial; en ámbitos contables, estratégicos y de control.

Asimismo, muchos autores destacan que para que una Pyme tenga éxito, es crucial que la pequeña empresa se conecte a la economía global a medida que va creciendo y establezca modelos de exportación estables (Lukács, 2005). Para ello, poner en acción los tres pilares mencionados anteriormente, ayudará a las pymes a internacionalizarse.

1.2.3 Internacionalización de las Pymes

El concepto de internacionalización tiene varias acepciones en función de la perspectiva que se tome. Galván (2003, p.93), entiende la internacionalización como un “conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional”. Como se ha destacado anteriormente, la internacionalización es fundamental para que las Pymes crezcan y tengan éxito.

Al entrar en nuevos mercados, las empresas son capaces de aumentar sus niveles de producción y crecimiento. Además, hay diferencias en las condiciones del mercado en las distintas zonas geográficas. Al aprovechar los recursos en diferentes mercados, las empresas están en condiciones de capitalizar las imperfecciones del mercado y obtener mayores rendimientos de sus recursos (Lu y Beamish, 2001).

A esto es importante añadir la diversificación de los riesgos, ya que en caso de que ocurra algo en el país de origen, parte del negocio no se verá afectado por la crisis. Además, buscar recursos en el extranjero reducirá la dependencia de la empresa hacia otras.

Los inconvenientes de internacionalizarse están relacionados con los problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas normalmente: De nuevo, la falta de

conocimiento de los empresarios puede obstaculizar a la empresa desarrollarse en el extranjero, ya que “es necesario adquirir o desarrollar nuevos conocimientos y capacidades para entrar con éxito en los nuevos mercados” (Lu y Beamish, 2001).

1.2.4. Estrategias de internacionalización

El proceso de internacionalización es un proceso largo que implica muchas decisiones empresariales, así como un esfuerzo de recursos. Es por esto por lo que las acciones sobre las capacidades competitivas deben ser reflexionadas, se deben formular objetivos concretos y hacer un ejercicio de control sobre las actuaciones que se han llevado a cabo (Escolano y Belso, 2003).

De manera resumida, las estrategias de entrada en mercados internacionales más comunes son las exportaciones y las licencias internacionales y la inversión extranjera directa.

Exportaciones

La exportación es considerada como el camino más sencillo y de menos riesgo para internacionalizarse (Escolano y Belso, 2003, p.175). Dentro de la exportación se encuentran dos tipos: la exportación directa y la indirecta.

La exportación directa permite a la empresa vender sus productos directamente en el mercado de interés, a diferencia de la indirecta, la empresa se compromete directamente con el mercado internacional, y tiene un mayor control de su marca y de sus operaciones en el mercado extranjero (Azuayi, 2016).

Tabla 1: Tipos de exportación

EXPORTACIÓN DIRECTA	EXPORTACIÓN INDIRECTA
Desarrollo de operaciones internacionales desde el departamento de exportación.	A través de agentes independientes. Mediante el uso de empresas locales (distribuidoras) especializadas en el sector de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Escolano y Belso (2003)

Las ventajas de exportar (Esconalo y Belso, 2003) son, entre otras la eliminación de los costes que van asociados a establecer físicamente las operaciones en otros países, además de la obtención de economías de escalas al centrar la producción en un único país. Por otro lado, las desventajas más comunes son “los costes de transporte, barreras arancelarias, potenciales problemas con agentes locales con responsabilidades en actividades de marketing y la existencia de economías de localización” (Esconalo y Belso, 2003, p. 175).

Licencias internacionales

Esta forma de expansión internacional consiste en otorgar a una empresa el derecho a utilizar su producto o servicio durante un tiempo determinado (Azuayi, 2016). La ventaja de las licencias es que la organización puede acceder a los conocimientos sobre el mercado de las empresas locales, además de suponer una alternativa de menor coste y con un proceso de arranque más rápido que la inversión extranjera directa. Además, favorece el desarrollo de nuevas tecnologías entre empresas (Esconalo y Belso, 2003, p. 176).

Tabla 2: Tipos de licencias

Franquicias	Son un contrato entre un franquiciador y un franquiciado, por el que se otorga el derecho de uso de un producto o bien. El franquiciado ofrece una cantidad inicial y unos pagos periódicos, a cambio de servicios suplementarios.
Cesión de patentes	Contrato a través del cual se transmite la propiedad de la patente, con una implicación mínima de quién posee la patente.

Fuente: elaboración propia a partir de Escolano y Belso (2003)

Inversión extranjera directa

Esta estrategia, asociada con el modelo más desarrollado de desarrollo internacional (Esconalo y Belso, 2003). Esta alternativa permite la consolidación de manera permanente en los mercados internacionales a través de inversiones productivas o de redes de distribución en otros países. El objetivo, por tanto, es establecer empresas o filiales o ganar influencia en las empresas extranjeras.

Escolano y Belso (2003), determinan 5 razones por las que una empresa decide invertir en el exterior:

1. Menor coste de recursos
2. Suministrar bienes o servicios en el exterior
3. La mejora de la competitividad internacional a través de la adquisición de activos estratégicos.
4. Mejorar la eficiencia
5. Otros motivos, como la necesidad de escapar de la legislación o políticas económicas del país de origen.

Por otra parte, varios autores (Galván, 2003 y Tabares, 2012) enfocan la internacionalización en base a los modelos y teorías que se han desarrollado a raíz de esta. En este sentido, se distinguen 3 perspectivas; la económica, de proceso, el enfoque de redes.

En primer lugar, la internacionalización a través de la perspectiva económica tiene su base en una decisión racional, en la que se aprovechan las ventajas económicas del proceso de expansión internacional. Esta perspectiva se enmarca en un contexto de empresa multinacional. La teoría que responde a este criterio es la de la inversión extranjera directa. “En esta teoría se hace notar que las ventajas competitivas específicas de las empresas deben ser explotadas simultáneamente con las tendencias de evolución empresarial del mercado, antes de que las ventajas se pierdan con el tiempo” (Tabares, 2012). La inversión extranjera directa es por tanto un mecanismo que fortalece la empresa ya que se combinan las ventajas competitivas de sus subsidiarias del extranjero. Además, dentro de esta perspectiva conviene destacar el paradigma ecléctico de Dunning, basado en “las ventajas específicas de la empresa para realizar inversión extranjera directa en

mercados atractivos, de acuerdo con la estrategia de la misma a largo plazo” (Del Olmo, 2009, p. 32)

En segundo lugar, la internacionalización desde la perspectiva de procesos entiende la expansión al extranjero como algo gradual, caracterizado por la acumulación y aprendizaje progresivo de recursos y conocimientos. Dentro de esta perspectiva destaca el modelo Uppsala, que afirma que el proceso de internacionalización de las empresas es un proceso lento e incremental, donde el conocimiento (la experiencia y el conocimiento impartido) y el aprendizaje son fundamentales para tener éxito en los negocios del exterior (Azuayi, 2016).

En último lugar, la perspectiva de redes defiende el impacto positivo que tienen las interacciones y conexiones entre empresas como forma de penetrar en los mercados internacionales (Tabares, 2012).

Capítulo II: Internacionalización de las Pymes en España.

2.1 Análisis de las Pymes españolas: principales problemas

En este apartado se pondrá en contexto mediante gráficos las características de las Pymes en España. Posteriormente, se realizará una reflexión sobre las pequeñas y medianas empresas en la Unión Europea. Asimismo, tras el análisis de las características de las empresas se identificarán los retos y obstáculos del proceso de internacionalización. Por último, se desarrollará el estudio de caso de Grifols, señalando los aspectos clave.

2.1.1 Contexto actual de las Pymes en España

España es una economía de Pymes; estas se caracterizan por tener una dimensión reducida, siendo frágiles por tanto a los cambios que se están produciendo (Del Olmo, 2009). Según el informe del gobierno de España (2022), que informa sobre los datos actuales de las pymes en el país, un 38% de las empresas totales son microempresas (empresas con 1 a 9 asalariados), y un 54% son Pymes sin asalariados., tal y como refleja la tabla 3.

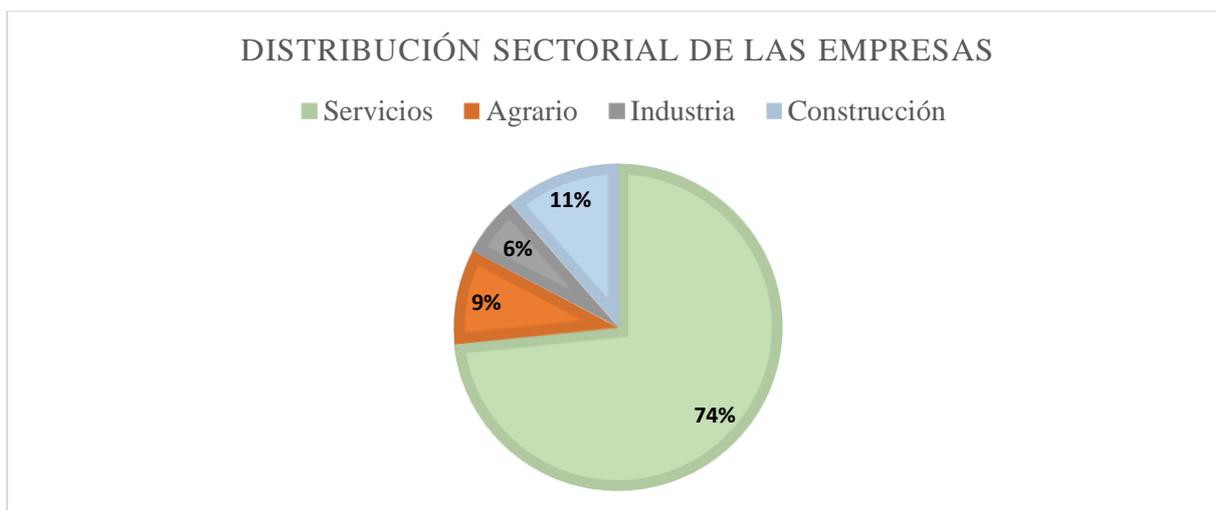
Tabla 3: Empresas por tamaño

Total de empresas por tamaño	Nº empresas	%
Pyme sin asalariados (0 asalariados)	1.612.736	54,80%
Pyme con asalariados (1-249 asalariados)	1.325.212	45,03%
Microempresas (1-9 asalariados)	1.136.856	38,63%
Pequeñas (10-49 asalariados)	161.968	5,50%
Medianas (50-249 asalariados)	26.395	0,90%
Grandes (250 o más asalariados)	5.211	0,18%
Total empresas	2.943.159	100%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del informe del gobierno de España (2022)

En cuanto a los sectores en los que participan las Pymes en España, la ilustración 1 refleja que el sector servicios cuenta con un 74% del total de empresas, en el cuál el 54% son Pymes sin asalariados y el 39,8% son micropymes. El sector construcción, que ha crecido un 22% en España en 2021 (Doubletrade, 2022), supone casi un 12% del total de empresas, seguido del agrario (10%) y el sector industrial (6%).

Ilustración 1: Distribución sectorial del total de las empresas



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del informe elaborado por el gobierno de España (2022).

La tabla 4 representa la distribución de Pymes por sectores, siendo el sector agrario el que más Pymes sin asalariados engloba (66,6%). Por otra parte, las empresas con 1 a 249 asalariados, y en concreto las microempresas, se especializan en mayor medida en el sector industrial (60%), y en menor proporción en el agrario (33%).

Tabla 4: Distribución de Pymes por sectores

Distribución por sectores (%)				
	Agrario	Industria	Construcción	Servicios
Pyme sin asalariados	66,60	38,7	58,7	54
Pyme (1-249 asalariados)	33,30	60,7	41,3	45,8
Microempresas (1-9 asalariados)	30,50	43,1	35,4	39,8
Pequeñas (10-49 asalariados)	2,40	14,4	5,4	5,2
Medianas (50-249 asalariados)	0,40	3,2	0,5	0,8
Grandes (250 o más asalariados)	0,10	0,6	0	0,2
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del informe elaborado por el gobierno de España (2022).

Por otra parte, la tabla 5, que recoge datos a 2021, muestra que las Pymes están generando casi el doble de empleo que las empresas grandes, es decir, casi 11 millones de las pymes frente a los 6 millones de las empresas grandes.

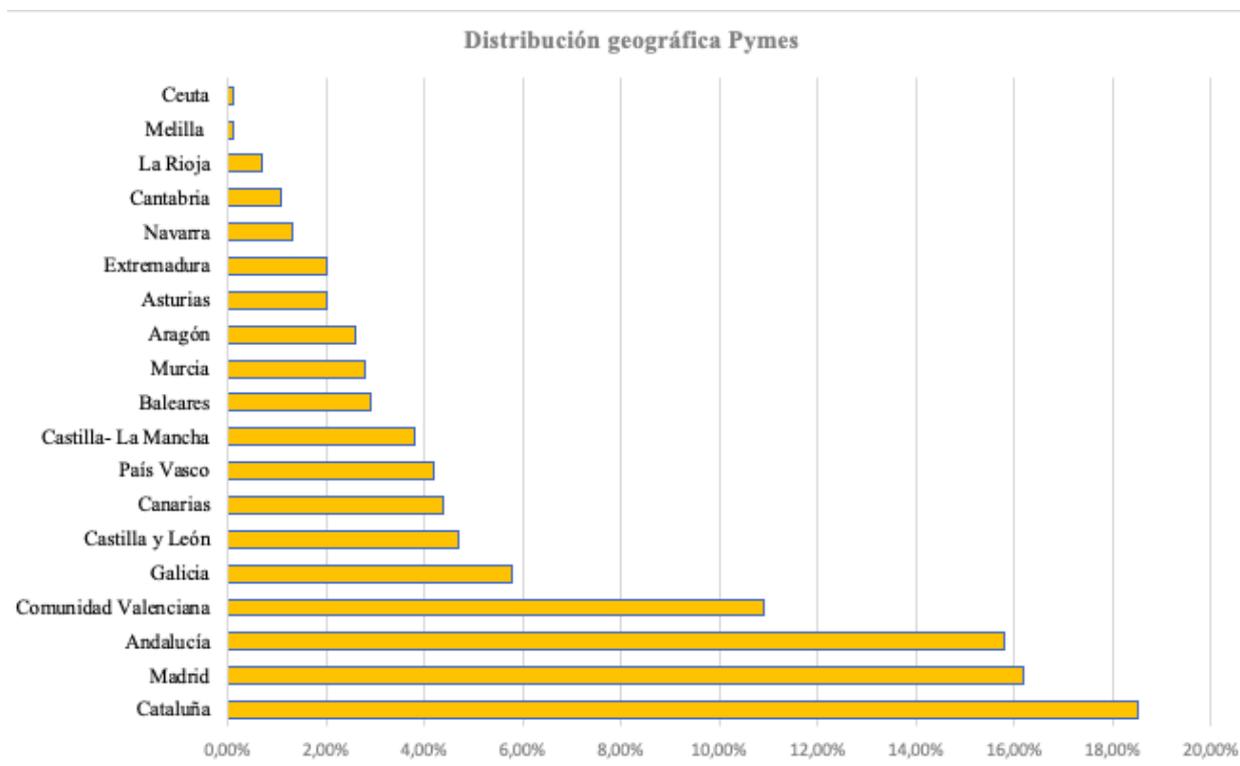
Tabla 5: Empleo generado por tamaño de empresa

Empleo generado por tamaño de empresa	Empleo
Pymes (0-249 asalariados)	10.843.069
Pymes sin asalariados (0 asalariados)	1.612.736
Pymes con asalariados (1-249 asalariados)	9.230.333
Microempresas (1-9 asalariados)	3.438.349
Pequeñas (10-49 asalariados)	3.179.839
Medianas (50-249 asalariados)	2.612.145
Grandes (250 o más asalariados)	6.049.950
Total empleo	16.893.019

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del informe elaborado por el gobierno de España (2022).

Por último, en cuanto a la distribución territorial, existe una alta concentración geográfica del número de empresas en tres Comunidades Autónomas; Cataluña, Madrid y Andalucía, tal y como refleja el gráfico 2.

Ilustración 2: Distribución geográfica de las Pymes



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del informe elaborado por el gobierno de España (2022).

2.1.2 Las Pymes en la zona euro

Las Pymes o “actuales gigantes de la economía de Europa”, constituyen el motor de la economía de la Unión Europea, representando el 99% de las empresas Europeas y empleando a dos tercios de personas, que suponen unos 75 millones de personas (Comisión Europea, 2021).

Sin embargo, las Pymes en España cuentan con una mayor presencia y generan mayor empleo que en la Unión Europea. (De Olmo, 2009).

En línea con lo anterior, el informe publicado por la Comisión Europea en 2003 pone de manifiesto dos conclusiones sobre las pymes españolas (de Olmo, 2009):

La primera, en relación con el número de empresas, España cuenta con mayor presencia de Pymes que la media de la zona euro; esto se ve reflejado en que actualmente en España

las Pymes constituyen el 99,9% y la media europea cuenta con un 99,8 % de pequeñas y medianas empresas (Comisión Europea, 2021). A pesar de esta diferencia, Europa cuenta también con una fuerte concentración de Pymes. Otra conclusión, relacionada con el número de empleados es que las Pymes españolas generan empleo del 72% de los empleados totales (El Economista, 2021) frente al 65 % de la Unión Europea (Comisión Europea, 2021).

A pesar de estas diferencias, es indiscutible la importancia que las Pymes tienen en la Unión Europea. En este sentido, la Comisión Europea, en su informe sobre las Pymes de 2021, demuestra mediante los datos recogidos en el año anterior, la contribución de estas empresas en el crecimiento de la Unión Europea (un 53% del valor añadido del sector empresarial no financiero). Además, en el informe se pone encima de la mesa la necesidad de digitalización de las Pymes, para hacer frente a los cambios continuos que se producen hoy en día. La Comisión reitera que la digitalización es el medio para lograr un desarrollo empresarial que contribuya a la transformación de la economía de la Unión Europea en una economía caracterizada por la revolución industrial basada en tecnologías de la información (TIC) y nuevas herramientas como el Big Data, la analítica de datos, la robótica y la impresión en 3D. La transformación digital es entendida por la Comisión Europea como la fusión de tecnologías avanzadas, que consiguen cambios transformadores en la forma de generar valor en una empresa. Por ejemplo, la transformación de la experiencia del cliente mediante el empleo de datos o la transformación de procesos internos del negocio.

En el informe sobre las Pymes, la Comisión Europea (2021) determina que los principales retos internos a los que se enfrentan las Pymes dentro de la revolución digital son la falta de conocimiento y disponibilidad de tecnología digital y de las herramientas necesarias debido a falta de financiación, de capacidad para dedicarle tiempo a su desarrollo y dificultades para combinar las estrategias de transformación digital con un modelo de negocio concreto.

Por otra parte, los principales retos externos para las Pymes son la falta de normas internacionales claramente definidas y consensuadas; barreras normativas; falta de infraestructura digital asequible y accesible; falta de interoperabilidad; ciberataques; falta

de disponibilidad y acceso a datos públicos y plataformas digitales (Comisión Europea, 2021, p. 64).

2.1.3 Problemas en la internacionalización de la Pyme española

Como se ha mencionado anteriormente, el aumento de la competencia, la interdependencia del comercio internacional y el *boom* de las tecnologías de la información tiene como consecuencia que las Pymes se introduzcan en el mercado internacional. Sin embargo, el proceso de internacionalización de Pymes puede resultar complejo, pues existen barreras y obstáculos que dificultan la expansión de estas empresas.

Según el informe de *Santander Advance Pyme* (2021), que recoge datos de unos talleres realizadas a 950 propietarios o gerentes de Pymes españolas, las pequeñas y medianas empresas tienen varios retos a los que enfrentarse en el contexto de mundo globalizado e interdependiente. Son 4 retos los que se identifican como más importantes:

1. En primer lugar, conocer al nuevo perfil de consumidor de forma integrada es fundamental para competir a la par con las otras empresas. El cliente de ahora busca experiencias y una relación de interacción y participación con la empresa.
2. Por otra parte, se reitera la necesidad de un modelo de empresa “*Smart*”, basada en la tecnología, la digitalización de procesos internos y el manejo de datos.
3. La necesidad de formación del personal es fundamental, así como líderes con espíritu emprendedor y la generación de ideas innovadoras.
4. Por último, la necesidad de innovar abiertamente, con el objetivo de establecer relaciones con otras empresas donde prime la colaboración en lugar de la competición.

Tras detectar los desafíos a los que se enfrentan las Pymes en un mundo globalizado, se van a resumir los principales problemas o limitaciones para la internacionalización de estas empresas.

1. Dificultad de acceso a nuevos mercados

El primer problema está relacionado con el desconocimiento general a nivel local e internacional de los mercados a los que se va a acceder, así como las barreras de entradas a estos mercados (Beltrán, 2006).

En este sentido, según el informe de Santander Advance Pyme (2021) existe falta de conocimiento en relación con los clientes; como conseguirlos y mantenerlos y para establecer lazos de confianza con los mismos. Los clientes hoy en día exigen rapidez, lo que dificulta a las Pymes a adaptarse a los cambios continuos del mercado.

Por otra parte, existen dificultades para adaptar el producto al mercado de destino, para establecer relaciones con los proveedores y los canales de distribución, y también para gestionar los impagos. Los pequeños comercios no tienen tiempo para inventar en la obtención de información sobre la legislación y las normativas de los nuevos mercados. Por otra parte, dudan de la estrategia y los mecanismos que deben implementar para instalarse en un nuevo mercado.

2. Problemas con el entorno y los competidores

Las Pymes también encuentran limitaciones en el entorno en que compiten, caracterizado por el cambio continuo y cada vez más rápido, y por un aumento de competencia (Santander Advance Pymes, 2021). Las empresas pequeñas se encuentran con dificultades pues tienen que competir con la gran empresa. Por otra parte, buscar alianzas con proveedores o empresas locales es fundamental para internacionalizarse, y, sin embargo, la falta de conocimiento les dificulta este proceso. Sumado a esto, existen dificultades a la hora de implementar una metodología adecuada para establecer el coste de los productos o servicios ofertados. “El no contar con una estructura de costeo por producto o servicio imposibilita una toma de decisión acertada referente a la fijación de precios, de negociación con proveedores, políticas de descuento, manejo con canales de distribución, entre otros” (Beltrán, 2006, p. 10). Por último, quienes ya exportan encuentran problemas de gestión por el incumplimiento de sus proveedores, la falta de calidad en sus materias primas y por la legislación laboral desfavorable.

3. Equipo de trabajo

Dentro del ámbito de recursos humanos, existen deficiencias de cualificación del personal, que unido a la resistencia a trabajar en el extranjero y a una falta de motivación y resistencia al cambio, dificulta el proceso de internacionalización. En este sentido, se detectan limitaciones para encontrar “talento” además de una falta de formación en directivos de pymes, sobre todo las familiares.

4. Requerimientos técnicos y productivos

“La innovación y la tecnología son un elemento clave para el desarrollo de la Pyme y fortalecer los procesos de internacionalización” (Santander Advance Pymes, 2021, p.14). Sin embargo, los empresarios encuentran problemas en el ámbito productivo y técnico del proceso. Los problemas más comunes son la falta de asesoramiento jurídico en cuanto a la firma de contratos y a las aperturas en el extranjero, así como falta de tiempo para invertir en obtención de información sobre los canales, y las normativas. Asimismo, las Pymes precisan digitalizarse y optimizar los procesos mediante técnicas informáticas y de comunicaciones.

5. Limitaciones físicas y de costes

En cuanto a las limitaciones de costes, el informe de Santander Advance Pymes de 2021 destaca varias dificultades:

- Los competidores internacionales tienen menores costes de producción
- Costes imprevisibles, debido al desconocimiento de la competencia y del cliente en el extranjero.
- Elevados costes de asentamiento, de distribución y un exceso de burocracia.
- Las empresas precisan de mayor velocidad para llevar a cabo todos los procesos.

6. Financiación y fiscalidad

Por último, uno de los problemas con más peso en el contexto de la internacionalización está relacionado con la financiación y la gestión de la tesorería (Santander Advance Pymes, 2021).

En esta línea, las Pymes encuentran la financiación del sistema financiero que no se adapta a su naturaleza: poco flexible, estándar, escasa y cara, con elevadas exigencias administrativas y unos costes de financiación elevados. Sumado a esto, existen limitaciones para la financiación inmediata, a corto plazo. Finalmente, la Pyme debe estar al tanto de la normativa del país y de garantizar los cobros del exterior, pero no encuentran manera de como asegurarse de ello.

2.2 Estudio de caso: Grifols, el caso de éxito español

A continuación, se va a analizar un caso de éxito de internacionalización en España. La empresa pertenece al sector de la salud y la biotecnología; un sector que tiene mucha burocracia y procesos muy lentos; y cualquier inversión requiere muchos años de trabajo. El análisis del caso se va a realizar en orden cronológico, teniendo en cuenta los hechos relacionados con la internacionalización, por los que ha pasado la empresa Grifols.

Historia de Grifols

Actualmente, Grifols es una compañía global española, “líder en el sector de la salud que desarrolla medicamentos derivados del plasma y otras soluciones biotecnológicas innovadoras” (Grifols, na).

1 generación: 1940-1969

Grifols se registró en Barcelona en 1940, fue fundada por José Antonio Grifols Roig con su mujer, Magdalena Lucas. La empresa centrada en análisis clínicos comenzó a establecer en la década de los 50 contactos comerciales con empresas estadounidenses, en esa época líderes de material sanitario y de producción de plasma. Entre las empresas con las que estableció contactos destaca Dade Reagents (DR en adelante), experta en la producción de soluciones sanguíneas. A partir de 1956, tras convertirse en una filiar de AHS, se formó una empresa conjunta con Grifols, Dade Grifols. La creación de la

empresa conjunta facilitó la importación regular de soluciones necesarias para Grifols, así como las exportaciones de productos de plasma de la empresa a Estados Unidos y a Suecia hasta finales de los años sesenta.

Entre 1961 y 1966, las exportaciones de Grifols representaban más de la mitad de las ventas totales. Sin embargo, un cambio normativo en España complicó a la empresa de salud la situación, ya que se prohibía la exportación de derivados sanguíneos humanos a otros países, teniendo como consecuencia la desaparición de las exportaciones a Estados Unidos y a Europa en los años en los que duró la medida. Frente a esto, la empresa tenía dos opciones; desaparecer o crecer. “La energía y la confianza en los conocimientos tecnológicos y científicos internos, históricamente acumulados, de una familia orientada al exterior, hicieron que la segunda decisión fuera la definitiva” (García y Fernández, 2017).

Sin embargo, a pesar de disponer los conocimientos técnicos, la empresa familiar carecía de conocimientos estratégicos para establecer alianzas con empresas del exterior, así como de los recursos financieros necesarios para crecer. A pesar de estas limitaciones, la *joint venture* Dade Grifols logró incrementar los recursos financieros necesarios, algo que la empresa por sí sola no hubiera podido conseguir. “Además, la alianza aportó activos intangibles que eran caros y difíciles de obtener en casa: la profesionalización y modernización de las instalaciones de producción y distribución, siguiendo modelos norteamericanos, que redujeron las pérdidas en toda su cadena de valor” (García y Fernández, 2017). Grifols estableció la política, aceptada por sus socios norteamericanos, de restringir y limitar el reparto de dividendos anuales, manteniendo beneficios para la reserva interna de la empresa. “Esto permitió la acumulación de recursos internos que permitieron la construcción de una nueva fábrica en Parets del Vallés en los últimos años de la década de 1960, con una reducida exposición a los préstamos bancarios” (García y Fernández, 2017).

2 generación: 1970- 1990

La segunda generación de la familia Grifols se encargó de llevar a cabo los primeros pasos de internacionalización en 1975, mediante la tradición familiar de alianzas estratégicas con empresas líderes del sector. En la siguiente década “se introdujeron técnicas de producción en masa, canales globales de distribución, capital a largo plazo invertido por

bancos e inversores extranjeros y gestores profesionales en la administración de empresas” (García y Fernández, 2017)

La alianza estratégica con una subsidiaria americana de una empresa japonesa, ATC, fue un ejemplo de unión dificultosa para Grifols. Cuando comenzaron a exportar sus productos a China, a petición de la empresa japonesa, experimentaron todo tipo de problemas organizativos. Además, tras el estallido de la epidemia del sida, China frenó sus importaciones.

Según García y Fernández (2017), la alianza con ATC es significativa para entender dos elementos clave:

1. La rápida velocidad de las adquisiciones e inversiones directas en el extranjero de la empresa conjunta.
2. Los contactos privilegiados con bancos extranjeros que proporcionaron enormes cantidades de capital externo con el que financiaron la expansión internacional y la modernización en la producción, la distribución y la profesionalización directiva del grupo.

En resumen, la *joint venture* con ATC implicó una dotación de capital a largo plazo procedentes de fuentes externas, así como el incremento de grandes inversiones en Europa, América y Asia, y el descenso de la proporción de ventas que representaban el mercado español en el total de ventas de la empresa Grifols. Además, la alianza situó a Grifols como líder del sector de derivados de plasma sanguíneo.

En las décadas posteriores, nuevas instalaciones, compañías y adquisiciones, permitieron a Grifols instalarse en numerosos países, entre ellos Portugal, Argentina, México, Alemania, Italia y Reino Unido. En 1999, la *joint venture* entre ATC y Grifols acabó, debido a problemas de gestión de la grande japonesa. Sin embargo, Grifols consideró tener los recursos y *know-how* suficientes, e invirtió en subsidiarias en Estados Unidos, Japón, China y Suiza, Canadá e Irlanda, entre otros.

“La información de la empresa revela que las fuentes de capital externo a largo plazo desempeñaron un papel cada vez más relevante en la financiación, las innovaciones y patentes y las adquisiciones en el extranjero. Los recursos internos se volvieron insuficientes y los préstamos bancarios sindicados, con una combinación de bancos

locales y extranjeros, se volvieron relevantes” (García y Fernández, 2017). Además, después de que la empresa empezara a cotizar en la bolsa española, más inversores contribuyeron al capital externo de la empresa.

1990- actualidad

Durante las primeras décadas del siglo 21, Grifols ha invertido en el conocimiento y aprendizaje de sus empleados en el ámbito de las exportaciones y de las finanzas internacionales. “La acumulación de aprendizajes y recursos entre el capital humano de Grifols también supuso una capacidad para abordar las fuentes globales de financiación para la internacionalización, a lo largo de unos años en los que la desregulación y la globalización de las finanzas ofrecieron muchas oportunidades de inversión y financiación global” (García y Fernández, 2017). En definitiva, Grifols supo aprovechar las oportunidades, ganando fuerza y conocimiento en todo el proceso, y de esta manera expandirse en todo Europa, Estados Unidos y Asia.

2.2.1 Aspectos clave del caso

A continuación, se resumen los aspectos más relevantes que se extraen del estudio del caso de internacionalización de Grifols:

1. Alianzas internacionales: Joint Ventures como estrategia

Según Stewart y Maughn (2011), una *joint venture* internacional se describe como la unión de dos o más socios comerciales de distintas jurisdicciones para intercambiar recursos, compartir riesgos, y dividir las recompensas de la empresa conjunta. Normalmente, la empresa conjunta se crea con un propósito determinado, específico y limitado. Las contribuciones de los socios de la empresa conjunta suelen ser diferentes y tienden a especificarse en función de las capacidades de cada socio y la naturaleza de la empresa. En las *joint ventures*, aunque la base legal es fundamental, también se requiere un diálogo continuo y vivo por parte de los socios de las dos empresas.

En este sentido, la estrategia de entrada seguida por Grifols estuvo dirigida a establecer *joint ventures* con empresas de otros países del mismo sector, que ayudaran a la empresa española con sus procesos de producción. Por ejemplo, la creación de la *joint venture*

Dade Grifols, con una empresa norteamericana, facilitó las importaciones y exportaciones de productos de la empresa. Por otra parte, la alianza con ATC permitió el establecimiento de contactos con bancos extranjeros; elemento clave para la aportación de capital externo para la financiación de la expansión internacional de la empresa.

- Ventajas y desventajas de las *joint ventures* internacionales

Las *joint ventures* permiten un acceder de forma más rápida y menos costosa a los mercados extranjeros: “proporcionan un rápido acceso a los canales de distribución, y proporcionan al socio no residente acceso al conocimiento sobre el mercado local, lo que aumenta sustancialmente la probabilidad de éxito de la empresa” (Stewart y Maughn,2011, p. 2) Además, el socio de la empresa residente en el país extranjero, tiene relaciones con los proveedores y clientes, y domina el idioma y las costumbres locales del país. Asimismo, las partes de una *joint venture* internacional también pueden aprovechar las líneas de negocio complementarias y las sinergias que puedan existir entre las dos empresas.

En definitiva, las Pymes se ven favorecidas por las ventajas de la creación de una empresa conjunta, ya que estas no disponen de suficiente capital, recursos o experiencia necesarios para aprovechar la oportunidad de expansión.

Sin embargo, las *joint ventures* pueden resultar complicadas de manejar por varios motivos: (Stewart y Maughn,2011, p. 2)

- En primer lugar, factores como la evolución del mercado, los problemas tecnológicos, las incertidumbres normativas y las recesiones económicas pueden ser difíciles de anticipar, debilitando la empresa conjunta.
- En segundo lugar, la empresa conjunta puede derivar en problemas de gestión debido a las filosofías de gestión de los socios. Estos pueden descubrir que no comparten expectativas, o que no son lo suficientemente flexibles para cambiar y adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa.
- En tercer lugar, las empresas conjuntas suelen ser difíciles de capitalizar como entidad, especialmente en lo que respecta a la deuda, porque tienen una duración limitada y, por tanto, carecen de permanencia. La

financiación de la deuda puede tener que ser garantizada por los socios de la empresa, aumentando el nivel de riesgo.

- Por último, existe la posibilidad de que la empresa conjunta se convierta en un competidor potencial. Esto puede resolverse mediante disposiciones de no competencia, no captación y confidencialidad en la empresa conjunta definitiva.

2. Actitud y motivación de los directivos: la figura del emprendedor

En segundo lugar, tras conocer el caso de Grifols, se concluye que la empresa no hubiera podido llegar tan lejos sin la actitud emprendedora y la motivación de sus fundadores y la familia implicada en el proyecto. Cabrera, Soto y Herrera (2017) destacan dentro de los procesos de internacionalización la motivación por oportunidad, en la que el emprendedor “embarca en proyectos empresariales para explotar oportunidades de negocio, de manera que en alta medida se corresponden con el retrato de emprendedor que realiza” (Cabrera, Soto y Herrera, 2017, p. 6). En este sentido, la actitud de motivación del empresario afecta a la decisión de internacionalizar las empresas, pues los emprendedores son los que “centralizan la toma de decisiones en sus empresas, por ser éstas habitualmente de pequeño o mediano tamaño (Pymes) y con escaso desarrollo de la estructura organizativa” (Cabrera, Soto y Herrera, 2017, p. 8).

3. Formación y conocimiento del personal para el crecimiento de la empresa

Por último, el caso de la empresa española demuestra la importancia que tienen los empleados en una Pyme para lograr su crecimiento. Aunque el directivo es quien toma las decisiones y determina la estrategia de la empresa en última instancia, es importante transmitir actitudes positivas a los empleados, así como proporcionar los recursos necesarios para su desarrollo profesional y “orientar la gestión de recursos humanos hacia prácticas que permitan una mayor participación de los empleados en las decisiones de la organización” (Urbano, Toledano y Ribeiro, 2011, p. 127). En el caso de Grifols se resalta que la inversión que han realizado en capital humano ha aumentado las capacidades de la empresa a abordar el proceso de internacionalización.

Capítulo III: Propuestas y conclusiones

3.1 Propuestas para un modelo de internacionalización en España

Tras conocer los problemas a los que se enfrentan las Pymes, y tras haber resumido un caso real de éxito de internacionalización de una empresa española, se hacen 4 propuestas para la internacionalización de las Pymes españolas:

3.1.1 Medidas financieras y fiscales

La financiación es un elemento esencial para que las empresas puedan adaptarse a los retos tecnológicos, incrementen su productividad, afronten el desarrollo de nuevos productos y se abran a los mercados internacionales al tiempo que generan crecimiento y empleo (Gobierno de España, 2019, p.47). Sin embargo, constituye una de las principales barreras a las que se enfrentan las Pymes. En la sección de “problemas en la internacionalización de las Pymes españolas” se menciona que el sistema de financiación es “poco flexible, estándar, escasa y cara, con elevadas exigencias administrativas y unos costes de financiación elevados”.

El informe del gobierno de España sobre el marco estratégico de la política de Pyme (2019) determina que las líneas de financiación alternativas a la financiación bancaria aún son insuficientes. Además, según datos de CESGAR (2021), la financiación bancaria es la protagonista, con un 72,2% de las Pymes optando por este tipo de financiación. Esto supone un riesgo, ya que tal y como se ha visto en las crisis económicas y financieras “un endurecimiento en la concesión de financiación, sobre todo, por las entidades bancarias hace difícil para muchas empresas obtener los recursos necesarios, lo que tiene un efecto especialmente grave en las pymes” (Gobierno de España, 2019, p.50).

Por tanto, ante las limitaciones de financiación de las Pymes, se insiste en un mayor desarrollo y uso de las medidas alternativas existentes. A continuación, se resumen las más comunes:

- Mercado de capital riesgo: El capital riesgo es “una fuente de financiación empresarial, que está dirigida principalmente a pequeñas y medianas empresas.

La inversión se realiza por parte de una sociedad inversora especializada que toma una posición minoritaria en la sociedad receptora, de medio a largo plazo” (iPyme,2021). El capital riesgo permite que las Pymes se financien con mayor facilidad en las primeras etapas, fomentando su crecimiento y facilitando su desarrollo inicial. Asimismo, se facilita el proceso de internacionalización de la empresa, facilita la movilización de capitales y permite la diversificación de riesgos (iPyme, 2021)

- Sociedades de garantía recíproca: Entidades financieras que tienen como objetivo principal facilitar el acceso a crédito a las Pymes y mejorar las condiciones de financiación mediante la prestación de avales ante “bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito, Administraciones Públicas, clientes y proveedores” (iPyme, 2021, parr.1).
- Business Angel: se trata de inversores privados profesionales, con “un amplio conocimiento de determinados sectores y con capacidad de inversión, que impulsan el desarrollo de proyectos empresariales con alto potencial de crecimiento en sus primeras etapas de vida, aportando capital y valor añadido a la gestión” (iPyme, 2021, parr.1). Las ventajas de los Business Angels son que invierten su dinero, aportando conocimiento a la empresa sobre su sector.
- Crowdfunding y crowdlending: El *crowdfunding* es una forma de financiación colectiva, basada en la aportación de varios inversores que reciben beneficios a cambio del dinero aportado a la empresa (García, 2017). El *crowdlending* es una vía de financiación basada en el modelo bancario; “el préstamo, por parte de un inversor privado o de un particular, de una cantidad determinada de dinero que se devolverá mes a mes junto al tipo de interés que se haya establecido. Este proceso se realiza siempre a través de plataformas online independientes de las entidades bancarias” (García, 2017, parr. 3).

3.1.2 Medidas comerciales y de negocio

El último informe de la Comisión Europea sobre las Pymes (2021) plantea la necesidad urgente de la digitalización de las pequeñas y medianas empresas como forma de crecimiento, para aumentar su competitividad y para contribuir a la transformación de la economía europea.

En este sentido, en un mundo totalmente digitalizado donde la globalización y la interdependencia juegan un papel muy importante, entran en juego alternativas para la expansión internacional: El comercio electrónico, un sistema de compraventa de productos a través de internet, tiene el potencial de aumentar significativamente la productividad de las empresas, debido a la racionalización de los procesos empresariales y el ahorro de costes. A corto plazo, las tecnologías de comercio electrónico permiten la automatización de procesos comunes, como la distribución, las ventas, el servicio posventa y la gestión de inventarios (Savrul, Incekara y Sener, 2014). La tabla X resume las ventajas que aporta la implementación del comercio electrónico en un negocio a corto plazo.

Tabla 6: Ventajas del comercio electrónico

Ventajas del comercio electrónico
1. Ahorrar costes de transacción
2. Reducir los costes de publicidad y promoción
3. Agilizar la comunicación entre el comprador y el vendedor
4. Minimizar los obstáculos al transporte
5. Reducir los costes de entrega
6. Eliminar las limitaciones físicas de tiempo y espacio

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Savrul, Incekara y Sener, (2014)

3.1.3 Gestión de talento y capital humano

Uno de los problemas a los que se enfrentan las Pymes está relacionado con la cualificación del capital humano, la resistencia a trabajar en el extranjero, y a falta de motivación de los empleados. En España, los profesionales se caracterizan por tener limitada experiencia internacional y, además, existe “una cultura que sobrevalora la vida en el país” (Olivares, 2012, p.8). Por consiguiente, es necesario establecer acciones cuyo objetivo sea crear una cultura de internacionalización en el capital humano español.

En el ámbito de los recursos humanos, se pueden diferenciar dos problemas principales que se deben abordar (Olivares, 2012):

- En primer lugar, existe un problema más de actitud que de formación.
- En segundo lugar, existen factores culturales que están limitando la internacionalización, que pueden afectar más que el marco regulatorio de los países.

Por tanto, las acciones deben ir encaminadas a desarrollar y potenciar las competencias de los directivos y empleados, así como a promover una cultura de internacionalización en el país. En este sentido, fomentar los idiomas en los colegios y las universidades es primordial. Además, se debe buscar el desarrollo de habilidades de gestión de multiculturalidad y diversidad (Olivares, 2012).

3.1.4 Propuesta de gestión empresarial: *Mittelstand companies* o el éxito de la gestión alemana.

El término *Mittelstand* hace referencia a las pequeñas y medianas empresas de los países de habla alemana, especialmente en Alemania, Austria y Suiza. Estas empresas se caracterizan por unos ingresos de hasta 50 millones de euros y un máximo de 500 empleados en sus plantillas (Dowling, 2021). En Alemania, estas empresas suponen el 99% del tejido empresarial total, una cifra muy parecida a España. Casi todas las *Mittelstand* son empresas familiares, dirigidas por su propietario y con una estrategia a largo plazo. Además, estas empresas reducen significativamente el desempleo juvenil, fomentando sistemas de aprendizaje para los más jóvenes (Dowling, 2021). En definitiva, en tiempos de crisis estas empresas han ayudado a la recuperación económica de Alemania, convirtiéndose en uno de los motores del país.

Las claves de éxito de estas empresas son (García, 2015):

- Su estrategia se basa crear un modelo de negocio líder en nichos de mercados, y después se diversifican internacionalmente para compensar la concentración en un producto; en otras palabras, centran las actividades de su empresa en lo que saben hacer de manera excelente.
- Las *Mittelstand* contribuyen principalmente al sector industrial alemán.

- Parte de su estrategia se basa en una inversión fuerte en innovación: son empresas avanzadas en tecnología.
- Se enfocan en la exportación de sus productos de alto valor añadido gracias a la innovación, logrando la posición de líder en los nichos de mercado.
- “Raíces locales: estas mini-multinacionales permanecen estrechamente vinculadas a sus comunidades locales, a pesar de tener actividad en todo el mundo” (García, 2015, p. 24).

Sin embargo, el verdadero éxito de estas empresas reside en su modelo de gestión empresarial, opuesto al modelo anglosajón extendido por todo el mundo. “Los pilares fundamentales y diferenciadores son dos: el énfasis en la relación personalizada y a largo a plazo con los clientes, más que la competición masiva y anónima en muchos mercados, y el imperioso objetivo de la sostenibilidad a largo plazo de la empresa familiar, por encima de las exigencias de beneficio a corto plazo” (García, 2015, p. 25). Las microempresas alemanas, cuyos valores son el esfuerzo, el compromiso y la calidad de trabajo, ponen su foco en las relaciones duraderas con sus clientes y también en la motivación de sus empleados, mediante una fuerte inversión en capital humano.

Para concluir la propuesta de gestión empresarial sobre Mittelstand alemanas, Simon (2013), realiza un análisis de sus fortalezas internas y externas:

Tabla 7: Fortalezas internas de las Mittelstand

Proximidad al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones de confianza a largo plazo - El tipo de producto que ofrecen requiere una relación cercana y participativa con sus clientes. - Oferta y producción orientada a las necesidades del cliente: calidad y servicio como principal objetivo.
Marca	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de marca e imagen - “<i>Ingredient branding</i>”: Consiste en destacar un componente o atributo de una marca para mejorar un producto o servicio, logrando la diferenciación y preferencia del producto entre los clientes (Braind, 2021)
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - No imitan, innovan.

	<ul style="list-style-type: none"> - Pilar de su liderazgo en los nichos de mercado. - Gasto en I+D+I: el doble de lo que gastan la media de las empresas industriales alemanas; un 6%.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia a partir de Simon (2013)

Tabla 8: Fortalezas externas de las Mittelstand

Solidez financiera	<ul style="list-style-type: none"> - La financiación no es un problema debido a las altas rentabilidades que generan sobre las ventas. - Autofinanciación como principal fuente de recursos: esto exige una rentabilidad suficiente. - Importancia decisiva del beneficio
Organizaciones sencillas	<ul style="list-style-type: none"> - Organización funcional: multifuncionalidad y flexibilidad como características principales. - Cuando empiezan a crecer pasan a organizaciones divisionales: evitan organizaciones matriciales y se siguen centrando en el cliente. - Organización por procesos en las que la tecnología se usa con la mayor intensidad posible.
Personal de grandes prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Relevancia de los factores <i>soft</i>: cultura, identificación y motivación. - Cultura organizacional caracterizada por la fidelidad, la intolerancia ante el incumplimiento, y la selección severa de personal durante los procesos de prueba, así como una orientación local. - En Alemania existe una alta cualificación de profesionales, debido a una alta formación profesional. - Hay “más trabajo que cabezas”: se minimizan las actividades poco productivas. - Valores: diligencia, selección severa, intolerancia contra bajas prestaciones, bajo nivel de enfermedad y elevada cuota de fidelidad empresarial.

Dirección efectiva	<ul style="list-style-type: none"> - “Elevada identidad de persona y misión, un objetivo permanente de focalización, respeto, sostenibilidad, así como capacidad para inspirar a otros” CITAR - El CEO permanece 20 años en la empresa, lo que da continuidad a la empresa y a sus estrategias. - Promoción interna y empresas familiares, aunque en los últimos años se empiezan a contratar a directivos de fuera.
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia a partir de Simon (2013)

3.2 Conclusiones

A lo largo de este trabajo de fin de grado se ha hecho hincapié en la relevancia de las Pymes, tanto en España como en el resto de la Unión Europea. Las empresas pequeñas constituyen el motor de la economía española, representando el 99,9% del total de las empresas en 2021 (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2022). Asimismo, en un mundo globalizado e interdependiente, la internacionalización es un paso vital para que las Pymes crezcan, ya que son capaces de aumentar sus niveles de producción, de obtener mejor rendimiento de sus recursos y de diversificar riesgos (Lu y Beamish, 2001).

Sin embargo, las microempresas encuentran limitaciones a la hora de expandirse y crecer en el exterior. Los problemas identificados son:

- La dificultad de acceso a nuevos mercados: relacionado con el desconocimiento general de los mercados, que genera dificultades para establecer relaciones con los proveedores, para adaptar el producto al país de destino, y para gestionar los impagos entre otros problemas.
- Problemas con el entorno y los competidores: de nuevo, la falta de conocimiento genera dificultades para buscar alianzas y para determinar la mejor estrategia de costes en el país de destino. Asimismo, el proceso de internacionalización se dificulta debido a el entorno cambiante y a la elevada competencia.
- Capital humano: existen deficiencias de cualificación de las plantillas de empleados, sumado a una falta de motivación para trabajar fuera y a una cultura organizacional no propensa a mirar al exterior.

- Falta de innovación: frente al reto de la digitalización, las Pymes encuentran problemas para invertir en tecnologías que ayuden a optimizar procesos. Asimismo, los empresarios encuentran dificultades para invertir en la obtención de información y de asesoramiento.
- Limitaciones físicas y de costes: las Pymes españolas hacen frente a mayores costes que los competidores internacionales, muchos de ellos imprevisibles debido al desconocimiento del país extranjero. Además, las microempresas deben adaptarse al mercado y ser rápidas y flexibles frente al cambio.
- Financiación y fiscalidad: uno de los problemas con mayor peso entre las Pymes españolas se relaciona con las dificultades de acceder a la financiación, caracterizada por ser poco flexible, escasa, estándar y cara.

Para solucionar los problemas mencionados, se parte de un estudio de caso real de éxito de la empresa familiar española líder en el sector de la salud; Grifols. Esta empresa comenzó a internacionalizarse buscando alianzas con empresas del mismo sector en otros países, principalmente Estados Unidos. Las alianzas le permitieron optimizar sus procesos y crecer para convertirla en líder en su sector, además de establecer relaciones con bancos extranjeros que permitieron su financiación en los momentos más difíciles. Además, la actitud emprendedora de la familia Grifols permitió que la empresa sorteara los obstáculos que se presentaban en el camino, relacionados con la falta de recursos y de conocimientos estratégicos. Por último, en la última década la empresa ha optado por la formación de los empleados en los ámbitos de la internacionalización, así como por crear una cultura internacional que facilite la expansión y el crecimiento de la empresa.

Para concluir, tras el análisis del caso y el resumen de los obstáculos de la internacionalización, se han determinado las propuestas, enfocadas en cuatro dimensiones: medidas financieras, medidas comerciales y de negocio, medidas relacionadas con el capital humano y propuestas de gestión empresarial. Las medidas financieras se enfocan a dar más peso a la financiación alternativa frente a la tradicional financiación bancaria. En segundo lugar, las medidas comerciales y de negocio se dirigen a fomentar la digitalización de las Pymes y a el desarrollo de negocios y comercios basados en internet. En tercer lugar, las medidas de capital humano ponen el foco en el desarrollo de las competencias y aptitudes determinantes que necesita un empresario para tener una mente internacional, así como la importancia de la educación en idiomas y otros

valores. Finalmente, como propuesta de gestión empresarial se señala las empresas pequeñas y medianas alemanas, *Mittelstand*, como modelo de gestión a seguir. Estas empresas crean nichos de mercado internacionales, focalizándose en lo que mejor saben hacer, poniendo en valor las relaciones con sus clientes y con valores como el compromiso, la calidad y el esfuerzo como ejes de la gestión de la empresa.

Tras la elaboración del presente trabajo de fin de grado, donde se concluye que las Pymes españolas necesitan implantar nuevos métodos para crecer y expandirse, y donde se determina que existen casos de éxito entre las empresas españolas, se indican posibles propuestas para hacer frente a los retos actuales. Sin embargo, queda por determinar las medidas concretas que debe tomar el gobierno y las propias empresas para darle un giro al proceso de internacionalización en España y ser competitivos frente al exterior.

Bibliografía

- Autio, E., Sapienza, H., Almeida, J.: Effects of age at entry, knowledge intensity, and limitability on international growth, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, 2000, pp. 909-924.
- Azuayi, R. (2016). Internationalization strategies for global companies: A case study of Arla Foods, Denmark. *Journal of Accounting & Marketing*, 5(4), 1-9. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/ca9d/312c656aa021959563a7cc7a102171af32ac.pdf>
- Barbero, J. L., y Sánchez, L. (2007). *Pymes en España*. Fundación EOI.
- Beas, L. E. C. (Ed.). (2010). *Impacto de las microfinanzas en el bienestar e importancia de las pymes en la economía mundial* (Vol. 28). Ingeniería Industrial. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337428494005.pdf>
- Belso, J. A. (Ed.). (2006). *Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks* (Vol. 18). Entrepreneurship & regional development. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Jose-Belso-Martinez/publication/247501307_Why_are_some_Spanish_manufacturing_firms_internationalizing_rapidly_The_role_of_business_and_institutional_international_networks/links/574922ae08ae5bf2e63efe4a/Why-are-some-Spanish-manufacturing-firms-internationalizing-rapidly-The-role-of-business-and-institutional-international-networks.pdf
- Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Sotavento MBA*, (7), 8-15.
- Camisón, C., y De Lucio, J. (2010). La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización. *Economía industrial*, 375, 19-40. Recuperado de: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/19.pdf>

Castro, W. (1999). Importancia y contribución de la pequeña empresa. *Gestión en el tercer milenio*, 2(3), 63-66. Recuperado de: <https://doi.org/10.15381/gtm.v2i3.10047>

CESGAR, Sociedad de Garantía Recíproca. (2021). *X INFORME “LA FINANCIACIÓN DE LA PYME EN ESPAÑA” Resultados del primer semestre de 2021*.

Recuperado de: <http://www.cesgar.es/wp-content/uploads/2021/10/X-Informe-financiaci%C3%B3n-de-la-pyme.-Resultados-2021.pdf>

Comisión Europea, Dirección General de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y Pymes, (2019). *Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme*, Oficina de Publicaciones. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/871404>

Comisión Europea. (2021). *ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMEs 2020/2021*.

Recuperado de: <https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/SME%20Annual%20Report%20-%202021.pdf>

Comisión Europea. (2022). *Competitividad de las PYME*. Europa.eu. https://ec.europa.eu/regional_policy/es/policy/themes/sme-competitiveness/

Del Olmo, C. (2009). *Calidad y excelencia en la gestión de las pymes españolas*. EOI Escuela de Organización Industrial.

Descripción formas jurídicas. (s/f). Plataformapyme.es. Recuperado el 9 de junio de 2022, de <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SGR&nombre=Sociedad+de+Garant%C3%ADa+Rec%C3%ADproca&idioma=es-ES>

Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2021). *Retrato de la PYME*. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2021.pdf>

- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2022a). *Cifras PyMe. Datos enero 2022*. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/CifrasPYME-enero2022.pdf>
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2022). *Cifras PyMe. Datos abril 2022*. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-abril2022.pdf>
- Doubletrade. (2020). *Análisis y evolución del sector de la construcción*. Recuperado de: <https://registro.doubletrade.es/analisis-evolucion-sector-construccion-2019-2020/>
- Dowling, M. (2021). *Innovative Business Models in the German "Mittelstand"*. Recuperado de : https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/19_dowling_muenchner_kreis.pdf
- EAE Business School (2021). La internacionalización como impulso para salir de la crisis. *Eaeprogramas.es*. Recuperado el 10 de junio de 2022, de <https://www.eaeprogramas.es/blog/internacionalizacion/la-internacionalizacion-como-impulso-para-salir-de-la-crisis>
- El Economista. (2021). *España está en desventaja con Europa por el exceso de pymes, según la Fundación Civismo*. elEconomista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10993423/01/21/Espana-esta-en-una-posicion-de-desventaja-con-Europa-por-el-exceso-de-pymes-segun-la-Fundacion-Civismo.html>
- Escolano, C. V., & Belso, J. A. (Eds.). (2003). *Internacionalización y pymes: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante* (vol. 27), 169-195. Revista asturiana de economía.
- Galván, I. (2003). Capítulo II. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. I. Galván, *La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*, 93-140.
- García-Cabrera, A. M., García-Soto, M. G., & Durán-Herrera, J. J. (2017). Motivación por oportunidad del emprendedor e internacionalización de la actividad de la

- Pyme. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 2(2), 6–16. Recuperado de: https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/70546/2/2_motivacion_por_oportunidad.pdf
- García, A. (2017, febrero 1). *¿Qué son el crowdfunding, el crowdequity y el crowdlending?* Iahorro.com. <https://www.iahorro.com/ahorro/educacion-financiera/que-son-el-crowdfunding-el-crowdequity-y-el-crowdlending.html>
- García, J. L., y Fernández, P.. (2017). Financing the Internationalization of Spanish Industrial SMEs, 1980-2000: The Case of the Grifols Group. *Universia Business Review*, (55), 64-79. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43352823003.pdf>
- García, P. (2015). *LAS PYME ESPAÑOLAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN*. IESE Business School. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0437.pdf>
- Gobierno de España. (2019). *Marco estratégico en política de pyme 2030*. Gob.es. Recuperado de:
- Home page official*. (s/f). Grifols.Com. Recuperado el 9 de junio de 2022, de <https://www.grifols.com/es/home>
- <https://industria.gob.es/es-es/Servicios/MarcoEstrategicoPYME/Marco%20Estrat%C3%A9gico%20PYME.pdf>
- Ipyme. (2021). *Business Angels*. Portal Pyme. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/es-ES/InsFinan/Paginas/DetalleInstrumento.aspx?Nombre=Business+Angels>
- Ipyme. (2021). *Capital riesgo*. Portal Pyme. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/es-ES/InsFinan/Paginas/DetalleInstrumento.aspx?Nombre=Capital+Riesgo>
- Lu, J., & Beamish, P. (2001). THE INTERNATIONALIZATION AND PERFORMANCE OF SMES. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586. Recuperado de: DOI: 10.1002/smj.184

- Lukács, E. (2005). The economic role of smes in world economy, especially in europe. *European Integration Studies*, 4(1), 3–12.
- Nieto, J., Martínez, B., & Ferrer, M. (s/f). *Cuando un sueño se cumple: Crónica ilustrada de 75 años de Grifols*. Grifols.com. Recuperado el 9 de junio de 2022, de <https://www.grifols.com/documents/3625622/51526363/cuando-un-sue%C3%B1o-se-cumple.pdf/d1f7bd17-2d1d-48b9-8fae-9239588c79df>
- Olivares, L. (2012). *II Cumbre de Internacionalización. Propuestas para la competitividad exterior de las empresas españolas (Resumen de Conferencias e Informe)*. knowsquare. http://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2012/05/informe_ii_cumbre_internacionaliz.pdf
- Paunović, Z., y Prebežac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises. *Market-Tržište*, 22(1), 57-76. Recuperado de: <https://hrcak.srce.hr/file/93062>
- Puig, N., y Fernández, P. (2009). La internacionalización de la gran empresa familiar española. Una perspectiva histórica. *ICE, Revista de Economía*, (849). Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Paloma-Fernandez-12/publication/28322465_La_internacionalizacion_de_la_gran_empresa_familiar_espanola_una_perspectiva_historica/links/0a85e53689fcb7ce6000000/La-internacionalizacion-de-la-gran-empresa-familiar-espanola-una-perspectiva-historica.pdf
- Romero, I. (2006). Las PYME en la economía global: Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del desarrollo*, 37(146), 31–50. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000300003
- Roy, A., Sekhar, C., y Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 513-538. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/profile/Chandra-Sekhar->

[43/publication/305215983 Barriers to internationalization A study of small and medium enterprises in India/links/5f8fe2b1458515b7cf90f31e/Barriers-to-internationalization-A-study-of-small-and-medium-enterprises-in-India.pdf](https://www.researchgate.net/publication/305215983_Barriers_to_internationalization_A_study_of_small_and_medium_enterprises_in_India/links/5f8fe2b1458515b7cf90f31e/Barriers-to-internationalization-A-study-of-small-and-medium-enterprises-in-India.pdf)

Sánchez, A. A., Rodríguez, F. M. S., Segura, A. C.-F., de Lema, D. G. P., Guijarro, A. M., García, F. J. M., & Pastos, C. M.-A. (2021). *Barreras y Obstáculos a la Internacionalización. Informe Santander Advance. Crecimiento empresarial*. Recuperado de: <http://faedpyme.upct.es/sites/default/files/article/55/03.pdf>

Savrul, M., Incekara, A., y Sener, S. (2014). The potential of e-commerce for SMEs in a globalizing business environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 35-45. Recuperado de: doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.005

Simon, H. (2013). *"HIDDEN CHAMPIONS": LA VANGUARDIA EN GLOBALIA*. Recuperado de: <https://garcia-echevarria.es/wp-content/uploads/2016/09/Documento-de-Debate-54-Biblioteca-1.pdf>

Stewart, M. R., & Maughn, R. D. (2011). International joint ventures, a practical approach. *Davis Wright Tremaine LLP*, 6. Recuperado de: https://www.dwt.com/-/media/files/publications/2012/05/international-joint-ventures-a-practical-approach/files/international-joint-ventures-article_stewart/fileattachment/international-joint-ventures-article_stewart.pdf

Tabares, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. *Pensamiento & Gestión*, (33), 67-92. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a04.pdf>

Toulova, M., Votoupalova, M., y Kubickova, L. (2015). Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, 17(1), 4-19.

Urbano, D., Toledano, N., & Soriano, D. R. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMES. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (29).

What is Ingredient Branding. (s/f). Braind.Co. Recuperado el 10 de junio de 2022, de <https://www.braind.co/blog/ingredient-branding>