



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **La internacionalización de las empresas familiares desde los enfoques de oportunidades y de redes: el caso de Panadero Denia SL**

Autor: Ana Panadero García  
Director: Laura Fernández-Méndez

## **RESUMEN**

En este trabajo se analiza el proceso y las estrategias de internacionalización de las empresas familiares aplicando la Teoría Basada en Oportunidades y el Enfoque de Redes al ámbito de los Negocios Internacionales. En concreto, se analiza el caso de la empresa Panadero Denia, S. L. Esta compañía familiar se encuentra actualmente presente en 34 países, pero, el proceso para conseguir operar en el mercado extranjero no fue fácil ni acabó en todos los casos con éxito. La familia Panadero ha estado vinculada al mundo de la metalurgia durante más de cinco generaciones. En sus inicios, contaba con una plantilla de tres trabajadores y se dedicaba principalmente a la producción de herramientas de metal para la agricultura en el mercado doméstico. Actualmente, Panadero se dedica a la fabricación de estufas de leña y cuenta con una plantilla de más de cien personas que día a día hacen que esta historia continúe y brinde un futuro prometedor. Nuevos retos, un continuo desarrollo de productos más sofisticados y nuevos mercados internacionales son algunos de los asuntos en los que hoy en día esta gran compañía familiar se encuentra inmersa.

Mediante una metodología cualitativa basada en la técnica de casos trataremos de ver en qué medida lo expuesto a nivel teórico, es aplicable al proceso de internacionalización de esta empresa familiar.

**Palabras clave:** Internacionalización, modos de entrada, Empresa Familiar, Teoría basada en las oportunidades, Teoría de Redes.

## **ABSTRACT**

This paper analyses the process and strategies for the internationalization of family businesses by applying Opportunity Based Theory and the Networking Approach to the field of International Business. Specifically, the case of the company Panadero Denia, S.L. is analyzed. This family company is currently present in 34 countries, but, the process to get to operate in the foreign market was not easy and it was not successful in all cases. The Panadero family has been linked to the world of metallurgy for more than five generations. At the beginning, it had a staff of three workers and was mainly dedicated to the production of metal tools for agriculture in the domestic market. Today, Panadero is dedicated to the manufacture of wood-burning stoves and has a staff of more than one hundred people who, day by day, make this story continue and provide a promising future.

New challenges, continuous development of more sophisticated products and new international markets are some of the issues in which this great family company is immersed today.

By means of a qualitative methodology based on case technique, we will try to see to what extent what has been exposed on a theoretical level is applicable to the internationalization process of this family company.

**Key words:** Internationalization, entry modes, Family Business, Opportunity based view, Networking based view.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
1.1	<b>OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	<b>6</b>
1.2	<b>MOTIVACIÓN</b> .....	<b>6</b>
1.3	<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>7</b>
1.4	<b>ESTRUCTURA</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1	<b>LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	<b>9</b>
2.1.1	La internacionalización como vía de crecimiento para las empresas familiares. ....	9
2.1.2	Proceso de internacionalización de la empresa familiar. Modos de entrada en el extranjero. ....	12
2.1.3	Teoría basada en las oportunidades y la teoría de redes en la internacionalización empresarial. ....	18
2.1.3.1	Modelo basado en las oportunidades (OBV).....	20
2.1.3.2	Modelo de redes (NBV) .....	25
2.2	<b>LA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	<b>27</b>
2.2.1	Definición y características de empresa familiar.....	27
2.2.2	Importancia de la empresa familiar en la economía global .....	29
2.2.3	Ventajas y Desventajas de cara a la internacionalización .....	30
2.2.4	Crecimiento de la empresa familiar.....	32
<b>3</b>	<b>EL CASO PANADERO DENIA, SL</b> .....	<b>33</b>
3.1	<b>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	<b>34</b>
3.2	<b>CRECIMIENTO</b> .....	<b>35</b>
3.2.1	Nueva marca .....	35
3.2.2	Comercio online .....	36
3.3	<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	<b>37</b>
3.3.1	¿Por qué decide internacionalizar? .....	37
3.3.2	¿Por qué exportar y no otro modo de entrada? .....	38
3.3.3	Proceso de internacionalización .....	41
3.3.3.1	Éxitos en el proceso de internacionalización.....	41
3.3.3.2	Fracasos en el proceso de internacionalización.....	52
<b>4</b>	<b>DISCUSIÓN DEL CASO</b> .....	<b>57</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>66</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA I. CLASIFICACIÓN DE LOS MODOS DE ENTRADA I.....</b>	<b>16</b>
<b>FIGURA II. CLASIFICACIÓN DE LOS MODOS DE ENTRADA II.....</b>	<b>16</b>
<b>FIGURA III. DATOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES .....</b>	<b>29</b>
<b>FIGURA IV. MATRIZ DE ANSOFF .....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA V. COMPARACIÓN ENTRE EXPORTACIÓN DIRECTA E INDIRECTA .....</b>	<b>40</b>

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 OBJETO DE ESTUDIO

El presente trabajo tiene por objeto de investigación analizar la naturaleza y el proceso de internacionalización de las empresas familiares desde la perspectiva de dos novedosas lentes teóricas que han comenzado a utilizarse en Negocios Internacionales y que aplican de forma particular a este tipo de empresas. Esto es, el enfoque basado en las oportunidades (Dimitratos et al. (2014, 2016); Oviatt y McDougall, (1994, 1995); Harveston et al. (2000)) y la teoría de redes (Johanson y Matsson, (1988); Johanson y Vahlne, (2003, 2009)).

## 1.2 MOTIVACIÓN

Es sabido que, la elaboración del trabajo de fin de grado requiere un elevado nivel de investigación, estudio, análisis y comprensión de la materia que hace que el tiempo dedicado al mismo sea más que considerable. Por eso, creo que es de vital importancia la correcta elección del tema, ya que este tiene que ser capaz de despertarte el interés suficiente como para esforzarte en ello. Este ha sido el motivo que me ha llevado a elegir la internacionalización de las empresas familiares como objeto de estudio para mi trabajo. Desde hace muchos años he estado involucrada en la gestión y el proceso de internacionalización de una empresa familiar propiedad de mi abuelo y, posteriormente, de mi padre. Por ello, este trabajo me pareció una buena oportunidad para adquirir nuevos conocimientos sobre Negocios Internacionales.

El estudio del proceso de internacionalización de la empresa familiar desde este novedoso enfoque es relevante porque arroja nueva luz sobre la internacionalización de las empresas familiares analizándolas desde nuevas lentes teóricas que nos permiten ver factores y características de la internacionalización de estas empresas que antes no se habían analizado.

### 1.3 METODOLOGÍA

A lo largo de este trabajo se ha empleado la metodología cualitativa del estudio de casos (Yin, (1994); Baxter y Jack, (2010); Fernández-Méndez, García-Canal, Guillén, (2010)). Así, para el desarrollo del caso se han seguido los siguientes pasos (Monge, 2010):

1. Fase teórica: se lleva a cabo una revisión bibliográfica con el objetivo de recabar información existente acerca de las empresas familiares y su proceso de internacionalización. Para obtener dichas referencias, se ha realizado una búsqueda sistemática en la base de datos EBSCO utilizando como palabras claves para una mayor exactitud: Empresas Familiares, proceso de internacionalización, modos de entrada, teorías sobre la internacionalización empresarial, Teoría basada en las Oportunidades y Teoría de redes.

Tras la revisión de la literatura, se formula la siguiente pregunta de investigación a la que se tratará de dar respuesta a lo largo de este trabajo: *cómo la Teoría basada en las Oportunidades y la Teoría de Redes nos ayudan a explicar el reto de la internacionalización para las empresas familiares.*

2. Fase trabajo de campo: se realiza una entrevista al director general de la compañía Panadero Denia SL, Miguel Panadero, para obtener información concreta sobre su proceso de internacionalización. Una vez realizada la entrevista y examinada información corporativa de la empresa, se procede a la elaboración del caso describiendo y analizando en detalle las estrategias de internacionalización que ha implementado la compañía desde su creación hasta la actualidad.
3. Fase analítica: se procede al análisis de resultados y a la elaboración de las conclusiones.

Este método de investigación cualitativa mediante el estudio de casos, es una técnica que se puede aplicar de forma efectiva para analizar procesos empresariales, por tres razones fundamentales que son (Cepeda; Martínez (2006)):

Primero, porque el investigador puede estudiar el fenómeno objetivo de la empresa en su estado natural, aprender de la situación, y generar teorías a partir de todo lo encontrado.

Segundo, el método del caso le permite al investigador responder al cómo y al porqué, esto es, comprender la naturaleza y complejidad de los procesos que toman lugar. Por último, el estudio de casos es una manera apropiada de investigar en un tema en el cual se han desarrollado pocos o ningún estudio anteriormente.

En vista de lo anterior, para dar respuesta a nuestra pregunta de investigación, el estudio de casos es uno de los métodos más apropiados ya que nos permite observar la realidad de una situación en la que se requiere analizar procesos de cambio longitudinales, como es el proceso de internacionalización, y estudiar un fenómeno que es, esencialmente, complejo e incierto (Villareal y Landeta, 2007). Adicionalmente, el avance teórico de la Teoría Basada en Oportunidades y la Teoría de Redes aún no está tan desarrollado en el campo de los Negocios Internacionales, por lo que esta metodología nos puede ser de gran utilidad.

#### 1.4 ESTRUCTURA

El presente trabajo se divide principalmente en dos bloques, uno teórico y otro práctico. Por un lado, en el marco teórico analizaremos en primer lugar, cuestiones relativas a la internacionalización de las empresas. Las razones y objetivos que impulsan a una compañía a operar en mercados extranjeros, los modos de entrada mediante los cuales puede acometer el proyecto y, finalmente, examinaremos diferentes teorías que explican el proceso de internacionalización empresarial. Concretamente, la Teoría basada en las Oportunidades, que proviene del ámbito del emprendimiento empresarial, y la Teoría de Redes utilizada tanto en el ámbito del emprendimiento como en el de los Negocios Internacionales. En segundo lugar, estudiaremos las particularidades de las empresas familiares y su proceso de internacionalización. Su definición y características, la importancia que tienen actualmente en la economía global, las ventajas y desventajas que el carácter familiar puede aportar al proceso de internacionalización y, finalmente, estrategias de crecimiento que puede implantar la compañía.

Por otro lado, en el ámbito práctico, analizaremos el proceso de internacionalización de la empresa familiar Panadero Denia SL de manera detallada.

Por último, expondremos las conclusiones extraídas del presente estudio.



A lo largo del trabajo, observamos que existen numerosas teorías para explicar los procesos de internacionalización empresarial, como son: el modelo de Uppsala, la Teoría basada en los Recursos y Capacidades y el Paradigma Ecléctico de Dunning (OLI). Sin embargo, el proceso de internacionalización de muchas empresas familiares rompe con los patrones que disponen dichas teorías ya que estas se lanzan a operar en el mercado global por las oportunidades y las redes con las que cuenta la empresa. La Teoría de las Oportunidades y la Teoría de Redes son cada vez más utilizadas en los Negocios Internacionales para entender el reto de la internacionalización en las empresas familiares.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

#### **2.1.1 La internacionalización como vía de crecimiento para las empresas familiares.**

Como indican Lombardo, Martos y Jiménez (2007), las empresas familiares se caracterizan por presentar una serie de recursos particulares de carácter intangible que derivan de la influencia familiar y sus interacciones, lo que las hace diferentes y les otorga ventaja competitiva con respecto a empresas que no los poseen. La experiencia y el conocimiento del negocio, la cultura, lealtad, mayor implicación, rapidez en la toma de decisiones, entre otras, son algunas de las fortalezas que podrían considerarse motivos suficientes para desarrollar su estrategia internacional.

Sin embargo, el aspecto familiar también desafía la internacionalización, debido a aspectos como el cambio generacional, el perfil conservador, la aversión al riesgo y la negación al cambio que hace que estas empresas duden más a la hora de invertir en proyectos de riesgo pudiendo hacer que pierdan oportunidades de crecer internacionalmente.

Como resultado de la intersección entre familia y empresa, en las empresas familiares el gobierno corporativo juega un rol crucial a la hora de determinar las estrategias y objetivos de la empresa, incluida la actividad de internacionalización.

En particular, la estructura de gobierno corporativo determina su habilidad para lidiar con la complejidad internacional y los recursos necesarios que se requieren para entrar en el mercado global. Esto hace que muchas empresas familiares se muestren reacias al cambio

ante el miedo de pérdida de control. Como hemos dicho anteriormente, internacionalizarse supone un cambio en la organización, por lo que puede afectar al poder de decisión de los miembros de la familia si se requiere personal cualificado en la gestión de la estrategia de internacionalización. Por ello, se considera que las empresas familiares se internacionalizan lentamente, tarde y de manera que se evite cualquier tipo de riesgo por lo que lo hacen en países con características culturales y geográficas similares. La internacionalización puede ser considerada como una estrategia empresarial de crecimiento.

Añadido a esto, debemos tener en cuenta que los propietarios de las empresas familiares consideran la continuidad y la propiedad familiar en el futuro como principios básicos a la hora de tomar cualquier decisión. Ante todo, está el deseo de preservar la empresa en el futuro para las siguientes generaciones. Consecuentemente, cuando el futuro de la empresa está en peligro, estos dos principios hacen que la compañía acepte, si es necesario, estrategias algo más arriesgadas para garantizar su continuidad. Por ello, están dispuestos a llevar a cabo decisiones de internacionalización, incluso aunque lleven aparejado un alto riesgo, con el propósito de mantener en el largo plazo el patrimonio.

Tras una revisión de la literatura y analizados los resultados de estudios empíricos se han deducido varias hipótesis (Fernández y Nieto, 2008):

En primer lugar, existe una relación en forma de U invertida entre la influencia familiar en la gestión y la internacionalización. La justificación viene dada por los principios de continuidad y cambio generacional que caracterizan a estas empresas. Cuando la dirección es llevada a cabo por miembros de la familia, la aversión al riesgo es mayor ya que el negocio existente viene dado como resultado del trabajo de ellos mismos. Por otro lado, cuando de la administración se encargan miembros que no forman parte de la familia, el patrimonio con el que están arriesgando no es fruto de su esfuerzo por lo que la aversión al riesgo es menor y por ende hay más propensión a emprender estrategias de internacionalización con un alto grado de inseguridad.

En segundo lugar, a medida que la propiedad de la empresa pasa a las sucesivas generaciones, esta es más propensa a implantar estrategias y objetivos de internacionalización. La justificación a esta hipótesis, viene dada porque, con carácter general, las generaciones futuras tienen un grado de conocimientos profesionales mayor.

Actualmente, es más probable que la tercera generación tenga más conocimiento sobre aspectos necesarios para internacionalizarse que el fundador de la empresa. Por ejemplo, a causa de la globalización cada vez es más frecuente que la gente hable más de un idioma y viaje habitualmente.

Finalmente, en lo relativo a la presencia de miembros no familiares en la propiedad podemos concluir que, en las empresas familiares, cuando el cien por cien de la propiedad está en manos de miembros de la familia, esto tiene un impacto negativo en la internacionalización. Aparte de esto, en lo relativo al porcentaje de familiares involucrados en la gestión empresarial o dirección de la empresa, cuanto menor sea la presencia de estos y mayor la presencia de profesionales externos, mayor será la inclinación hacia la internacionalización. Junto a todo lo anterior, recalcar como principio fundamental la orientación al largo plazo que tienen las empresas familiares y que, puede ser tanto positiva como negativa en función de la situación en la que se encuentre la compañía como mencionábamos anteriormente. Afecta negativamente, debido a que con el propósito de preservar el patrimonio la aversión al riesgo y la negativa a adoptar decisiones arriesgadas es mayor. Y, positivamente ya que si la empresa necesita crecer y percibe que su patrimonio está en peligro adoptará esta decisión, aunque suponga un alto riesgo.

Junto a lo mencionado anteriormente, razones y objetivos que presenta la empresa familiar y que pueden impulsarla hacia una estrategia internacional, es importante destacar que pueden existir otra serie de razones adicionales por las que se decida entrar en el mercado internacional. Según Fernández y Nieto (2008), estas son:

1. Diversificación del riesgo: la empresa aceptará el riesgo que supone entrar en mercados extranjeros siempre y cuando en el largo plazo el riesgo derivado de su actividad sea menor, como consecuencia de operar en varios mercados.
2. Ahorro en costes: las empresas familiares no son ajenas a la globalización y el mundo competitivo en el que nos encontramos. Por ello, son muchas las que, ante la presión del mercado, necesitan deslocalizarse para obtener mano de obra más barata o adquirir materias primas de calidad a un precio inferior.

En términos de coste, las empresas también se plantean la internacionalización si esta le permite generar economías de escala. A su vez, puede que el hecho de

internacionalizarse les sea favorable en todo lo relacionado con la logística ya que, si además de comercializar en el ámbito nacional se requiere transporte y almacenamiento en el ámbito internacional, la empresa puede verse beneficiada.

3. Nuevas oportunidades familiares: este fenómeno podría suponer una oportunidad para nuevos miembros de la familia ya que haría falta personal cualificado para implementar las estrategias y hacerse cargo del departamento de comercio exterior.

### **2.1.2 Proceso de internacionalización de la empresa familiar. Modos de entrada en el extranjero.**

Una vez vistas varias razones por las que la empresa familiar podría decidir internacionalizarse, es necesario estudiar cómo puede hacerlo.

Según Fernández y Fuentes (2008) las empresas familiares tienden a elegir modos de entrada directos en mercados extranjeros que no amenacen su independencia. Por ello, las exportaciones son la forma más habitual de entrar en estos mercados mientras que las alianzas estratégicas y las empresas conjuntas (*joint venture*) parecen evitarse. Esto es así ya que estas últimas podrían suponer para los miembros de las empresas una pérdida de control y la obligación de tener en cuenta a personas que no forman parte de la familia para tomar decisiones

Por ello, las empresas pueden acometer su estrategia internacional de dos maneras: o bien individualmente, o mediante alianzas extranjeras con socios ubicados en el país de destino.

Como ya hemos mencionado, debido a las características que tienen estas empresas el modo de entrada más utilizado es la exportación. Este mecanismo de entrada tiene dos modalidades: directa e indirecta.

Mediante la exportación indirecta, la empresa hace llegar sus productos a través de intermediarios independientes. Estos son los que se hacen cargo de las contingencias que puedan derivar de la venta, así como de los requisitos para acceder al mercado extranjero correspondiente. Mediante esta modalidad, la empresa pierde totalmente el control sobre sus productos ya que el intermediario los recibe en el país de origen de la empresa exportadora y se encarga de todo lo relativo a la gestión en destino.

En el caso de la exportación directa, la empresa no se pone en contacto con intermediarios, sino que es ella misma quien se hace cargo de todo lo necesario para poner el producto a disposición del cliente. Esta puede hacerlo o bien a través de una plataforma logística propia en el país extranjero (que se encargue de la redistribución en el país) o bien a través de la plataforma logística del cliente en cuestión (es el cliente el que se encarga de redistribuirlo por todo el país).

Sin perjuicio de lo anterior, la salida a mercados exteriores también se puede llevar a cabo mediante la Inversión Directa Extranjera (IDE). Este modo de entrada puede materializarse de varias formas (Schneider y Frey, 1985):

1. Creación directa de filiales por parte de la empresa española en el país extranjero. Estas pueden ser de dos tipos:
  - (a) Filiales logísticas: destinadas a llevar a cabo la venta en el país de destino. El producto se fabrica en España, pero se almacena y se distribuye en el país extranjero a través de la filial.
  - (b) Filiales productivas: destinadas a fabricar los productos directamente en el país extranjero y comercializarlos desde allí.
2. A través de adquisiciones. En este caso, se llevaría a cabo inversión de capital por parte de la empresa familiar española en otras empresas ya establecidas en el país de destino, de forma tal que su participación convierta a esta última en una filial de la empresa inversora.
3. A través de fusiones. A pesar de que esto es un mecanismo de entrada muy habitual, no es uno de los más utilizados en el caso de empresas familiares debido a sus limitaciones. Como se ha comentado anteriormente, existe reticencia por parte de los propietarios de la empresa a perder control sobre el patrimonio que han generado. En este sentido hay que tener en cuenta que en la mayoría de los casos de fusión resulta complicado mantener el carácter familiar existente previo a la operación.

Los motivos que llevan a las empresas a decantarse por este modo de entrada son, en su mayoría, políticos y económicos. Normalmente la empresa decide llevar a cabo este tipo de inversión en países donde exista estabilidad política, similitud en el entorno económico, una legislación favorable para el sector, y buscando en todo momento la obtención de un beneficio.

Tanto la exportación como la IDE requieren de estructuras organizativas y capacidades de gestión diferentes. Las actividades de exportación, normalmente requieren un poder de decisión centralizado en aras de equilibrar las diferentes necesidades de los mercados. Sin embargo, el establecimiento de filiales en diferentes áreas geográficas requiere, generalmente, un poder de decisión descentralizado que permita adaptarse a las áreas concretas en las que opera (Claver, Rienda y Quer, 2007).

Además de lo anterior, la empresa española puede también decantarse por las alianzas estratégicas con empresas extranjeras como pueden ser las empresas conjuntas (*joint venture*) o los contratos de colaboración entre empresas. Según indica África (2007), la decisión de llevar a cabo estas alianzas como modo de entrada viene determinada por el grado de compatibilidad que los socios perciben respecto a sus objetivos estratégicos y su cultura. Además, este modo permite que si la empresa necesita recursos requeridos para la internacionalización pueda adquirirlos de su “socio”, como por ejemplo financiación, logística o recursos materiales, facilitando así su proceso de internacionalización.

Pero, hay que recordar que estamos hablando de empresas familiares que presentan una serie de características concretas que afectarán al establecimiento y desarrollo de estas alianzas (Claver, Rienda y Quer, 2007):

1. En primer lugar, el deseo de control de la empresa y el consiguiente miedo de perderlo. Esta particularidad condiciona el acto de elección del socio en el país extranjero, siendo en la mayoría de los casos una empresa familiar.
2. En segundo lugar, también afecta la presencia de miembros de la familia en posiciones de gestión que además ejercitan responsabilidades sobre la firma. Por un lado, esto aporta flexibilidad y rapidez a la hora de tomar decisiones

estratégicas, pero, por otro lado, puede suponer una mayor oposición a cambios organizacionales traduciéndose en una falta de sistemas profesionales, lo que dificultaría una alianza.

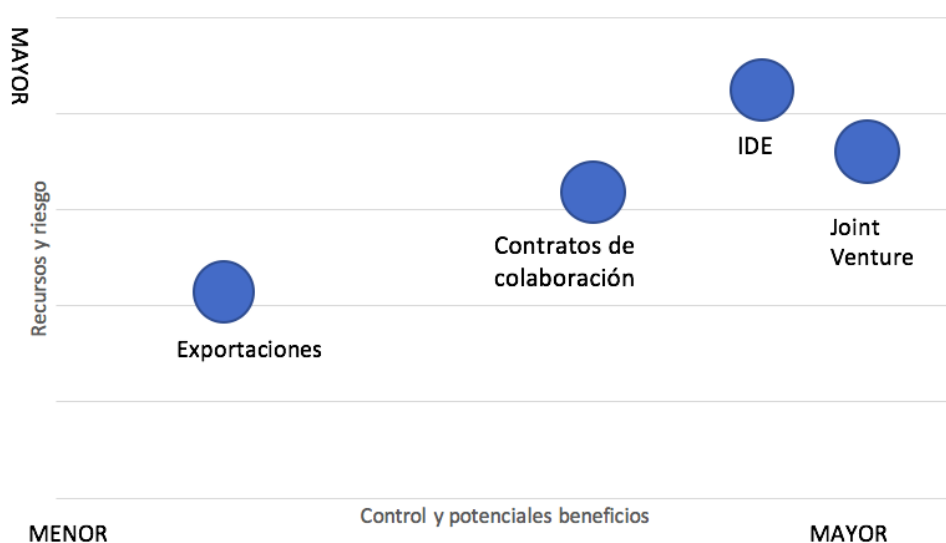
Según Claver, Rienda y Quer, (2007), una estructura de propiedad compartida, no solo formada por miembros de la familia puede incrementar la confianza de terceros, así como el desarrollo de sistemas de control.

Las dos principales modalidades de alianzas estratégicas son:

- (a) Empresa conjunta o *Joint Venture*: supone la colaboración entre empresas para crear un proyecto específico. Es caracterizada, porque las partes que intervienen mantienen su autonomía y comparten el control sobre el negocio común. Además, es una forma flexible, dado que puede llevarse a cabo a través de la creación de una nueva sociedad o simplemente a través de un contrato. Esto es lo que ha hecho que cada vez se utilice más por las empresas tanto en el ámbito nacional como en el comercio internacional. Por ello, el crear un contrato con una empresa extranjera para llevar a cabo una actividad concreta puede facilitar el proceso de internacionalización.
- (b) Contratos de colaboración entre empresas: los principales contratos son las licencias y las franquicias. Están basados principalmente en la cooperación entre empresas, suponiendo una ayuda directa a la compañía que quiere penetrar el mercado exterior.

El éxito de estas alianzas estratégicas dependerá, por tanto, de un conjunto de factores externos, así como de las características concretas de la empresa familiar, los productos, los recursos económicos de ambas empresas, la empresa extranjera o las condiciones del contrato.

**Figura I. Clasificación de los modos de entrada I**



Fuente: Claver, Rienda y Quer, (2007).

**Figura II. Clasificación de los modos de entrada II**

	<b>Exportaciones</b>	<b>Contratos de colaboración</b>	<b>Empresa conjunta (Joint Venture)</b>	<b>Inversión Directa Extranjera (IDE)</b>
<b>Recursos necesarios (financieros, capital, humanos)</b>	Bajo	Bajo	Medio	Alto
<b>Control: tecnología y calidad</b>	Alto	Bajo	Bajo/Medio	Alto
<b>Control: marketing y ventas</b>	Bajo	Bajo	Medio	Alto
<b>Velocidad de entrada</b>	Alta	Alta	Media	Baja
<b>Riesgo (financiero, político)</b>	Bajo	Bajo	Medio	Alto

Fuente: Johnson (2016) y Daszkiewicz y Wach (2014)



Como vemos en las figuras I y II, en función del modo de entrada que la empresa seleccione para llevar a cabo el proceso de internacionalización, el nivel de recursos necesario, el riesgo asociado, el grado de control de la empresa y los beneficios potenciales variarán.

Si la empresa opta por el modo de entrada de la exportación, este minimiza los recursos necesarios, así como el riesgo asociado a la operación y otorga flexibilidad. Además, desde un punto macroeconómico, las exportaciones pueden ayudar a crear empleo y ayudar a las economías nacionales. Por otro lado, desde un punto de vista microeconómico, permite que las decisiones estén centralizadas y se tomen en función de factores concretos para cada ámbito de exportación. En cuanto al aspecto negativo, las exportaciones suponen un menor grado de control, así como menores beneficios (Claver, Rienda y Quer, 2007).

Otro modo de entrada que supone un mayor compromiso y control son las alianzas estratégicas. Estas requieren una menor contribución de capital, reduciendo así los costes y riesgos asociados con el establecimiento en el mercado extranjero. No obstante, la posición en la figura I de los contratos y las *joint ventures* es diferente. Las empresas conjuntas (*joint venture*) están situadas entre los contratos y la IDE debido al compromiso, recursos, riesgos y control en comparación con el resto de estrategias. Aportan un mayor control sobre la actividad, pero a su vez incrementan el riesgo (Claver, Rienda y Quer, 2007).

Por último, observamos que la IDE es la modalidad que mayor nivel de recursos requiere. Sin embargo, es la manera más rápida para entrar a operar en el mercado extranjero. Por otro lado, el control sobre los productos es muy alto, así como el riesgo que supone su utilización.

Vistas las razones que pueden llevar a una empresa a internacionalizarse y, los diferentes modos con los que puede hacerlo, resultan de gran importancia para el trabajo analizar el contenido de dos novedosas teorías sobre la internacionalización. Estas van a tratar de dar explicación a las particularidades del proceso seguido por la empresa familiar.

### **2.1.3 Teoría basada en las oportunidades y la teoría de redes en la internacionalización empresarial.**

Son muchas las teorías que se han desarrollado sobre la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas aplicables también al caso particular de las empresas familiares. Entre ellas se encuentra el modelo de Uppsala, que considera la distancia psíquica como uno de los factores teóricos fundamentales en la selección de mercados internacionales por parte de las empresas. Este concepto de distancia psíquica hace referencia a la falta de conocimiento que tienen las empresas sobre los mercados extranjeros. Según Evans y Mavondo (2002), las personas responsables de evaluar un mercado de exportación, organizan e interpretan mentalmente la información recibida a partir de percepciones e ideas, sobre las que se crea una imagen coherente, no necesariamente objetiva, del mercado-país potencial. A mayor distancia psíquica, mayor es la desventaja del extranjero (*liability of foreignness*). Este nuevo concepto de desventaja del extranjero, se ha definido ampliamente (Zaheer, 1995; Hymer, 1976; Kindleberger, 1969) como los costes adicionales en que incurre una empresa al operar en un mercado extranjero en comparación con una empresa local.

Así, el modelo de Uppsala considera esto como el mayor obstáculo para las operaciones internacionales, pero afirma, que un conocimiento real sobre el mercado extranjero puede ser adquirido. Por ello, esta teoría describe la internacionalización empresarial como un proceso de aprendizaje incremental en el que las empresas aumentan su presencia extranjera de manera gradual en dos aspectos:

- Incrementando la diversificación geográfica: desde países más cercanos y similares hasta los geográficamente más lejanos y diferentes.
- Incrementando el compromiso de mercado en cuanto a los modos de entrada: desde las exportaciones (menor grado de compromiso de recursos y control) hasta la creación de filiales extranjeras (máximo grado de compromiso de recursos y control).

Por otro lado, la teoría basada en los recursos y capacidades, considera que la fuente de éxito para el proceso de internacionalización son las características internas de las empresas, es decir, sus recursos y capacidades. Se contrapone, por tanto, a la idea de que los factores externos son los que impulsan a la empresa hacia la internacionalización y explotación de sus ventajas competitivas. En línea con este argumento, este modelo

defiende que el entorno suele ser similar para las empresas del sector, por lo que el hecho decisivo son las propias características diferenciales de las mismas.

En tercer lugar, destaca el Paradigma Ecléctico de Dunning (OLI). La principal hipótesis de este paradigma se basa en que para que la empresa decida internacionalizarse debe poseer tres tipos de ventajas (Dunning, 1980):

1. Ventajas de propiedad: es decir, ¿qué tiene tu empresa que la hace diferente del resto? Por ejemplo, capacidad, tamaño o economías de escala. La idea que subyace en este caso es que la empresa tiene en propiedad una serie de recursos y capacidades que la hacen superior a sus competidores y a las empresas locales, ayudándole por tanto a superar la desventaja del extranjero.
2. Ventajas de localización: se refieren a las ventajas que posee el país extranjero en el que la empresa quiere comercializar. Según Zhu (2008), estas se podrían clasificar en varios grupos:
  - (a) Ventajas de recursos naturales en relación a las materias primas que tenga el país anfitrión, por ejemplo, energía o recursos minerales, entre otros.
  - (b) Ventajas del entorno económico, como el precio de los insumos, su calidad, mano de obra más barata o una mayor innovación tecnológica.
  - (c) Ventajas sociales y culturales: diferencias ideológicas, de idioma o de cultura.
  - (d) Poder político y entorno legal: estabilidad política o situación económica en la que se encuentre país anfitrión.
3. Ventajas de internalización: estas ventajas se derivan del concepto de internalización que forma parte de la Teoría de Costes de Transacción (Caves, 1983; Buckley and Casson, 1976) siendo probablemente el concepto más abstracto de este paradigma. Este hace referencia a la adecuación de la empresa como mecanismo de gobernanza de las transacciones, refiriéndose a la habilidad que tiene la compañía para utilizar eficientemente los recursos que posee, y así, reducir los costes de transacción durante las operaciones internacionales (Zhu, 2008). Esto explicaría por qué muchas empresas optan por la inversión directa en

vez de licencias o franquicias cuando deciden expandirse internacionalmente: el internalizar sus actividades resulta más eficiente que acudir al mercado (en este caso en forma de franquicias o licencias). En otras palabras, los costes de crecer internacionalmente mediante inversión directa son menores en este caso que los costes de transacción de acudir al mercado y licenciar por ejemplo sus productos y/o tecnología.

A partir de estas tres ventajas, el paradigma de Dunning trata de explicar por qué, dónde y cómo se produce la internacionalización empresarial.

En primer lugar, este paradigma se basa en la asunción de que las empresas evitarán transacciones en mercados extranjeros cuando las operaciones en mercados nacionales supongan un menor coste. Por otro lado, argumenta que la empresa va a decidir exportar o llevar a cabo IDE en función de sus ventajas de internalización ya que las condiciones que se necesitan para emplear un modo y otro son diferentes, tal y como hemos explicado. Y, finalmente, considera que la decisión del mercado estaría influenciada por las ventajas de localización y de propiedad particulares de cada compañía.

Además de las teorías previamente explicadas, recientemente se han venido aplicando diversas teorías procedentes de otros ámbitos diferentes al de los Negocios Internacionales para explicar la internacionalización de las empresas. En este sentido destacamos dos teorías como son el Modelo basado en las Oportunidades y el Modelo de Redes. La primera de ellas proviene del ámbito del emprendimiento mientras que la teoría de redes ha sido utilizada tanto en el ámbito del emprendimiento como en el de la internacionalización empresarial. En este trabajo analizaremos la aplicación de estas dos novedosas teorías al caso concreto de las empresas familiares.

#### *2.1.3.1 Modelo basado en las oportunidades (OBV)*

Como se ha mencionado anteriormente, la teoría basada en las oportunidades proviene del área del emprendimiento empresarial, pero puede ser válidamente utilizada en el marco de la internacionalización. Precisamente, de la aplicación de esta teoría al proceso de internacionalización, deriva la idea de que los empresarios modulan su comportamiento organizacional y las características de la empresa, para perseguir

oportunidades en mercados extranjeros.

Como indica el estudio de Dimitrato, Johnson, Plakoyiannaki y Young (2016), son muchas las variables que pueden explicar las diferencias de comportamiento en la internacionalización de las empresas y, también, la manera en la que estas aprovechan sus oportunidades. En palabras de Mathews and Zander (2007) las actividades que pueden adoptar las empresas para salir al mercado exterior están abiertas a casi infinitas variaciones y diferencias.

Según Dimitrato et al., (2016) son tres las variables fundamentales que explican las diferencias entre las empresas a la hora de aprovechar las oportunidades en el extranjero:

1. El periodo de tiempo que tardan en internacionalizarse desde su creación.
2. Las características del mercado al que se pretende entrar.
3. El modo de entrada elegido para acometer el proyecto de internacionalización.

De este modo, en función de las características concretas de la empresa, el proceso de internacionalización se va a llevar a cabo en un tiempo mayor o menor, de un modo u otro y en diferentes mercados extranjeros. Justamente, en función de cómo se comporten las empresas en lo relativo a las tres variables mencionadas, estarán aprovechando las oportunidades internacionales de manera diferente.

Asimismo, a través de esta teoría de las oportunidades se trata de dar respuesta al porqué de los diferentes comportamientos entre las compañías a la hora de explotar las oportunidades internacionales. Es decir, por qué se internacionalizan antes o después, por qué lo hacen de un modo u otro y como determinan su presencia en los mercados extranjeros.

Por tanto, en línea con lo que disponen Dimitratos et al. (2016), las diferencias que las empresas pueden tener dentro de cada una de las variables mencionadas (tiempo, modo y presencia internacional), se deben a la cultura de emprendimiento internacional (en adelante CEI) que tenga cada una de ellas. La CEI puede definirse como un concepto que contempla los aspectos de comportamiento empresarial más allá de los aspectos comunes de la competencia, la innovación o la actitud de riesgo en el extranjero. En consecuencia, las empresas con una CEI basada en las oportunidades, tratan de internacionalizarse buscando y aprovechando oportunidades en mercados extranjeros.

De este modo, la manera en la que las empresas identifican y utilizan dichas oportunidades exteriores está íntimamente relacionada con la CEI que tenga cada una, siendo esta la que da forma al proceso de internacionalización.

Así, Dimitratos et al. (2012) identifican seis características que integran y modulan la CEI:

1. Orientación internacional de mercado: se refiere a la propensión de la empresa a buscar un valor superior para sus clientes en el extranjero. Aquí podemos incluir la orientación al cliente internacional, la coordinación de los recursos dentro de la empresa para satisfacer este mercado y la orientación a la competencia.
2. Orientación del aprendizaje internacional: se refiere a la propensión que tiene la empresa a conocer sobre los mercados extranjeros.
3. Propensión a la innovación internacional: se refiere a la tendencia de la empresa a apoyar ideas, productos o procesos novedosos y originales para los mercados extranjeros
4. Actitud frente al riesgo internacional: se refiere al nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir cuando al realizar operaciones en el extranjero.
5. La orientación de la red internacional: medida en la que la empresa explota los recursos y posibilidades que le ofrece su entorno, estableciendo acuerdos de cooperación para desarrollar actividades en el extranjero.
6. La motivación internacional: actitud del personal hacia la implantación de estrategias de internacionalización para actuar en mercados extranjeros.

Una vez analizadas las características que constituyen la CEI, es importante examinar cuáles y en qué medida modulan el comportamiento de las empresas en las tres dimensiones que condicionan la explotación de oportunidades, a saber, el tiempo para internacionalizarse, la presencia en mercados extranjeros y el modo de entrada.

#### 1. Tiempo para la internacionalización

Como ya hemos explicado con anterioridad, esta variable hace referencia al intervalo de tiempo entre la creación de la empresa y el inicio de actividades internacionales (Zucchella et al., 2007). En función de cómo se comporten las empresas en esta dimensión McDougall et al., (1994) y, Oviatt y McDougall (1994, 1995) diferencian entre:

- (a) Nuevas empresas internacionales: pequeñas empresas que operan en el extranjero desde su creación.
- (b) Firmas de internacionalización incremental: pequeñas empresas que salen al mercado extranjero después de haber estado varios años operando en el mercado nacional.

Según McDougall y Oviatt, (2000), la actitud del riesgo internacional es una característica de la CEI que diferencia considerablemente las actividades de las nuevas empresas internacionales y las empresas que se internacionalizan incrementalmente. Las primeras se distinguen por una mentalidad emprendedora y una actitud de menor aversión al riesgo, que les hace percibir oportunidades en situaciones que otras empresas identificarían como riesgos (Harveston et al., 2000). Las nuevas empresas internacionales no perciben el riesgo en el mercado extranjero fácilmente, por lo que entran en su proceso de internacionalización pronto para aprovechar las oportunidades que se les presentan.

## 2. Presencia en el mercado internacional

Las nuevas empresas internacionales, no solo son las que antes se internacionalizan, sino que también son las que satisfacen las necesidades de los consumidores en un mayor número de países comparado con otras pequeñas empresas internacionalizadas en atención a lo que indica McNaughton (2003). Así, en función de cómo se comporte la empresa dentro de esta variable podemos diferenciar, según un informe de Berry et al. (2002), entre aquellas que buscan estar presentes en todos los mercados líderes del sector<sup>1</sup> sin poner límites a la expansión geográfica, y aquellas que, prefieren quedarse en mercados similares, cercanos o incluso en el nacional y, normalmente se alejan de los mercados líderes, ya que es posible que no posean la mentalidad, la ambición, los recursos o la estructura organizacional necesaria para prestar un servicio satisfactorio a los clientes internacionales más exigentes.

De las características de la CEI podríamos decir que la orientación de mercado es, probablemente, la que más interfiera en la diferenciación de una actitud u otra en esta

<sup>1</sup> Mercados extranjeros donde la demanda de sus productos es muy elevada, aunque la competencia sea exigente. Este mercado requiere que las empresas que operan en él se amolden a los severos requerimientos de los clientes.

variable. La orientación al mercado internacional está fuertemente asociada a las capacidades de comercialización que dinamizan la identificación de oportunidades en lo que respecta a la prestación de servicios a los clientes exigentes (Murray et al., 2011).

### 3. Modo de entrada en el mercado internacional

Como hemos visto anteriormente, son muchas las alternativas de modos de entrada que tiene una empresa para operar en mercados extranjeros. Estas pueden elegir desde modalidades simples, como la exportación, hasta modalidades más complejas como la *joint venture* para identificar y satisfacer necesidades internacionales.

La modalidad internacional es una decisión clave para las empresas internacionalizadas, ya que está vinculada a aspectos estratégicos, como los recursos materiales y la estructura organizativa con la que cuente la empresa (Jones y Young, 2009).

Sin embargo, muchas Pymes reconocen que, la utilización del modo de exportación como una vía para acometer estrategias de internacionalización, limita el crecimiento de la empresa en mercados extranjeros.

Existe cierta unanimidad entre los escritores de esta teoría (Dimitratos et al., 2014) acerca de que la orientación de redes es la principal característica de la CEI que diferencia el comportamiento de las empresas en lo que respecta a esta variable. Las PYMES exportadoras suelen utilizar las redes para ir al extranjero, pero parece que las que se decantan por modos más complejos dependen en gran medida de los recursos y los conocimientos que posean para aprovechar las oportunidades internacionales.

En vista de lo anterior, podemos sintetizar que:

1. Las empresas aprovechan las oportunidades internacionales de manera diferente.
2. Esta diferencia se debe a cómo se comporten las empresas en las tres variables mencionadas (tiempo, presencia y modo).
3. El hecho de que las empresas se comporten de una u otra forma en estas tres dimensiones, viene determinado por su CEI.
4. Cada empresa tendrá una CEI según las características que esta posea.



Para concluir esta teoría, destacamos una serie de acontecimientos importantes que, en combinación, constituyen lo que se conoce como el enfoque de las oportunidades para la rápida internacionalización. En primer lugar, destacar la forma en que el empresario identifica, desarrolla y explota las oportunidades. En segundo lugar, destacar que se está prestando cada vez más atención a la dinámica. Es decir, se está dando una mayor relevancia a enfoques orientados al proceso para explicar la internacionalización, en contraposición a estudios estáticos y transversales más tradicionales (Coviello y Jones 2004). Y, la última tendencia, es el creciente reconocimiento del papel y la importancia de las relaciones y redes en la difusión de los conocimientos e ideas y el impacto que esto tiene en cómo y quién es capaz de identificar, desarrollar y explotar un nuevo mercado de oportunidades (Chandra, Styles y Wilkinson 2009; Wilkinson 2008).

#### *2.1.3.2 Modelo de redes (NBV)*

El modelo de redes es otra de las teorías más utilizadas para explicar el proceso de internacionalización empresarial (Johanson y Matsson, 1988).

La premisa fundamental de este modelo es que la internacionalización se produce como consecuencia de “a quién conozco”. Es decir, el proceso de internacionalización se lleva a cabo por medio de la lógica de la eficacia debido al cómo y con quien los empresarios han formado redes en vez de tener objetivos de internacionalización predefinidos.

En consonancia con Johanson y Vahlne, (2003) el proceso de internacionalización estaría impulsado por las redes que tenga la empresa con actores ubicados en el país en el que quieren operar. Por tanto, la potencial expansión en los mercados internacionales está relacionada con las redes del empresario y la posterior internacionalización con el desarrollo de su red.

En línea con la eficacia, según indica el estudio de Chetty y Galkina (2015), las relaciones de red formadas eficazmente por la empresa, influyen en la decisión de internacionalización y determinan en que mercados extranjeros debe entrar o no la compañía. Esto confirma que la eficacia se centra en la capacidad de las asociaciones para hacer posible la internacionalización.

Continuando con lo que dispone el mencionado informe<sup>2</sup>, los empresarios no se ven limitados por la falta de conocimientos sobre los mercados extranjeros, sino que

<sup>2</sup>“Eficacia y creación de redes de PYMES que se internacionalizan”

mantienen una mente abierta para buscar nuevas redes que aumenten sus medios para internacionalizarse. Esto es similar a la opinión que mantienen Johanson y Vahlne (2003, 2009) de que las empresas adquieren conocimientos mediante sus relaciones, lo que les permite entrar en nuevos mercados extranjeros donde pueden formar nuevas relaciones que sirven de base para entrar en otros mercados extranjeros y así sucesivamente. Los empresarios que utilizan la eficacia de sus redes rara vez utilizan la investigación y la planificación de mercados tradicionales.

Las redes se establecen en virtud de diferentes tipos de vínculos como personales, legales, económicos o quizás técnicos. El hecho de que las relaciones sean flexibles, hace que el modelo sea apropiado para cambiar las condiciones cuando sea necesario.

El problema de esta teoría es que considera que el único factor que impulsa a la empresa a establecer una estrategia de internacionalización es su red. Excluye, por tanto, el resto de factores externos como son los políticos, legales o de competencia que también pueden afectar a la decisión (Chetty y Blakenburg, 2000).

De este modelo, podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. En primer lugar, más allá del modelo revisado de Uppsala (Johanson y Vahlne 2009), la teoría de la eficacia de redes ayuda a comprender el lado emprendedor y no orientado a objetivos de internacionalización concretos a nivel de la toma de decisiones individuales.
2. En segundo lugar, al llevar a cabo la internacionalización mediante la creación de redes se pone de relieve el papel fundamental de un empresario individual. La efectividad de las redes es un fenómeno muy centrado en los actores porque se basa en la identidad, el conocimiento y las relaciones personales de un empresario.
3. En tercer lugar, del estudio de este modelo deducimos la complejidad de la creación de redes en el contexto de la internacionalización. Lo que a priori parece una tarea sencilla, conseguir buenas relaciones en mercados exteriores, es complejo porque entran en juego factores como las costumbres, la demanda o la competencia.

Según lo explicado anteriormente sobre ambas teorías relativas a la internacionalización, es evidente que entre ellas existe una estrecha relación. Como indica el primer modelo, las oportunidades que impulsan a las empresas al exterior pueden ser de distinta naturaleza, encontrándose entre ellas, las oportunidades que brindan las redes que haya formado el empresario en el mercado extranjero. Por tanto, un empresario puede decidir internacionalizarse porque tiene alguna ventaja competitiva interna que explotar o salir al extranjero porque las redes que ha formado con clientes, entre otros agentes, le suponen una oportunidad. Asimismo, la vinculación de ambas está íntimamente ligada con el hecho de que una de las características que integra la CEI es la orientación de red. Como veníamos diciendo, el comportamiento de las empresas en lo que se refiere al aprovechamiento de las oportunidades en el extranjero depende de la CEI que tengan. Por ello, en función de cual sea la orientación de red<sup>3</sup> de la empresa, el comportamiento para internacionalizarse variará.

En vista de lo anterior, la pregunta de investigación que nos surge es: *cómo la Teoría basada en las Oportunidades y la Teoría de Redes nos ayudan a explicar mejor el reto de la internacionalización para las empresas familiares*. Muchas empresas familiares, como veremos a continuación, se enfrentan a retos en su proceso de internacionalización que hacen que dichos procesos no se puedan explicar plenamente con las teorías tradicionales. El hecho de aplicar estos dos novedosas lentes teóricas puede ayudar a arrojar luz sobre la internacionalización de estas empresas.

Antes de analizar el caso en detalle, resulta conveniente presentar las características que definen y diferencian a este tipo de empresa y su proceso de internacionalización.

## 2.2 LA EMPRESA FAMILIAR

### 2.2.1 Definición y características de empresa familiar

Hoy en día, las empresas familiares constituyen un soporte básico para la economía de nuestro país y del resto del mundo. Sin embargo, no hay una definición clara de lo que se

<sup>3</sup> Grado en que la empresa aprovecha las relaciones que tiene con clientes, proveedores, competidores o distribuidores para salir a operar al mercado extranjero.

deba entender por empresa familiar. La única delimitación que podemos encontrar es la que hace la Agencia Tributaria en el ámbito fiscal, con el único fin de proveer un sistema ventajoso para las empresas que poseen unas determinadas características familiares. (Gallego, 2012).

Lo que entendemos generalmente como empresa familiar es lo que deriva de la unión de dos instituciones como son la empresa y la familia. De entre varias descripciones, podemos definir la empresa familiar como aquella en la que el control y la gestión de su patrimonio está atribuida a algunos miembros de la familia. Y, que existe un deseo de mantenimiento de la misma en el largo plazo para trasmitirla a siguientes generaciones (España, 2008).

A pesar de la falta de acuerdo en relación a la definición de este tipo de empresas, existen una serie de rasgos comunes para poder calificar a una empresa como familiar. Como indica Gallego Domínguez (2012), estos son:

1. Debe existir empresa, independientemente de cual sea la forma jurídica que se adopte. Podemos encontrarnos ante una sociedad o incluso una empresa individual, con vocación de futuro.
2. La propiedad debe pertenecer a la familia. Es cierto, que no se exige un porcentaje mínimo en manos de la familia, pero sí que la capacidad de voto mayoritaria resida en los miembros que fundaron la compañía o en las generaciones que los sucedieron. Tampoco se limita el número de miembros ideal en los que deba residir la propiedad. Pero, de lo existente podemos afirmar que, aunque sea un único miembro de la familia el que ostente el poder y tenga intención de trasmitirlo a generaciones futuras, cónyuge, etc. entonces estaríamos dentro del perímetro de empresa familiar.
3. La familia gestiona la empresa. En este apartado, debemos distinguir propiedad y gobierno. Puede que el poder sobre la empresa lo tenga un grupo familiar pero que, la gestión de la misma resida en uno o varios parientes junto con profesionales ajenos al grupo familiar.

4. La empresa debe tener una voluntad de mantenimiento en el largo plazo, es decir, que se pretenda su continuidad más allá de la duración en la empresa del fundador. Es importante para que la empresa adquiera el apellido de “familiar” que las siguientes generaciones de la familia quieran hacerse cargo del negocio.

Para concluir la delimitación del concepto señalemos que Corona y Téllez Roca (2011) ofrecen la siguiente definición genérica:

Empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia. (pág. 795)

Aunque en España es común asociar empresa familiar con reducido tamaño, no siempre se da esa unión automática entre ambos conceptos. Asimismo, existen muchas multinacionales cotizadas donde un elevado porcentaje de su capital está en manos de una única familia, entre otras: Inditex, Ferrovial o ArcelorMittal

### **2.2.2 Importancia de la empresa familiar en la economía global**

Además de lo mencionado anteriormente, es común asemejar empresa familiar con empresa de carácter nacional. Sin embargo, estas representan un elevado número dentro del tejido empresarial europeo y mundial. La contribución de las mismas a la economía es innegable, por lo que su cuidado y protección han de ser prioritarios. Los datos actuales sobre las empresas familiares en la economía global son los siguientes:

*Figura III. Datos sobre Empresas Familiares*

<b>EN EL MUNDO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La representación de empresas familiares en el total de las empresas supera el 70%</li><li>• Contribuyen al 50% del empleo mundial</li><li>• La aportación al PIB oscila entre el 45% y el 80%</li></ul>

### **EN EUROPA**

- Hay 17 millones de empresas familiares
- Dan empleo, aproximadamente, a 100 millones de personas
- Constituyen el 60% del tejido empresarial de la Unión Europea

### **EN ESPAÑA**

- El 90% de las empresas privadas son familiares
- Hay más de 2,9 millones de empresas familiares
- Generan casi el 70% del empleo privado
- Dan empleo a 13,9 millones de trabajadores
- Aportan cerca del 60% del PIB

**Fuente: Instituto de Empresa Familiar.**

Una vez que hemos tratado de delimitar el concepto de empresa familiar y su importancia, vamos a analizar las ventajas y desventajas que del nexo entre familia y empresa pueden derivar.

### **2.2.3 Ventajas y Desventajas de cara a la internacionalización**

De nuevo, Ignacio Gallego Domínguez en su reflexión sobre la empresa familiar nos plantea una serie de ventajas y desventajas que lleva consigo este modelo empresarial y que pueden incidir positiva o negativamente en el proceso de internacionalización de las mismas.

#### **1. Ventajas**

Podemos identificar una serie de puntos fuertes de la empresa familiar, que pueden ser calificados como "ventajas competitivas" de cara a la estrategia de internacionalización, como pueden ser el especial compromiso de los miembros con el proyecto, el compromiso social que tiene la empresa, la gran preocupación por la calidad del producto, la excelente satisfacción del cliente, la planificación a largo plazo sin búsqueda de beneficios empresariales a corto plazo, la mayor flexibilidad en su funcionamiento, la mayor agilidad en la toma de decisiones y una mayor estabilidad en los principios y líneas estratégicas, dotando a la empresa de continuidad sin sometimiento a frecuentes cambios en la gestión (Barroso y Barriuso, 2014).

## **2. Desventajas**

Este modelo familiar presenta una serie de factores positivos, pero también una serie de puntos débiles que derivan de la relación familia-empresa y que pueden tener un impacto negativo en el desarrollo de la actividad:

En primer lugar, podemos identificar problemas que derivan de la interacción entre los conceptos de familia, propiedad y gestión. Es evidente que esta interacción crea sinergias positivas, que hemos calificado previamente como ventajas competitivas, pero, también puede crear tensiones que afecten directamente al normal desarrollo de la actividad empresarial. Esta sinergia negativa se pone de manifiesto en aspectos como el nepotismo en relación con trabajadores familiares y no familiares, por ejemplo: con sus sueldos o sus horarios, la flexibilidad entre unos y otros, la selección para altos cargos de miembros familiares menos cualificados que otros trabajadores no familiares, entre otras.

En segundo lugar, otro de los problemas ligados a la empresa familiar es el del cambio generacional. Lo que ocurre en este caso es lo siguiente: la primera generación parte de cero y se esfuerza en poder conseguir un negocio medianamente solvente. De ahí, pasa a la segunda generación quien, mediante compromiso, sigue esforzándose por aumentar el patrimonio y mantener el negocio en el largo plazo. Y, con frecuencia, después de esto podemos encontrarnos dos situaciones: por un lado, que la tercera generación no quiere adquirir el negocio porque no está cualificado para ello, o incluso porque no le gusta. Y, por otro lado, que la tercera generación lo adquiera, pero, como “no sabe el esfuerzo que cuesta conseguir el volumen de negocio y el patrimonio a suceder”, no lleve a cabo una gestión adecuada y la empresa no pueda subsistir.

En tercer lugar, la falta de una adecuada organización de la empresa para el crecimiento de la misma. En muchas ocasiones, la empresa nace con una determinada organización en función del nivel de recursos y capacidad inicial, y, a medida que evoluciona su curso, no se lleva a cabo ningún cambio por la rigidez y reticencia a los cambios de los miembros de la familia.

Finalmente, entre otros retos que presentan las empresas familiares se encuentra la necesidad de innovación tecnológica y de internacionalización de productos para poder sobrevivir en un mundo vez más competitivo y globalizado. Los competidores ya no están

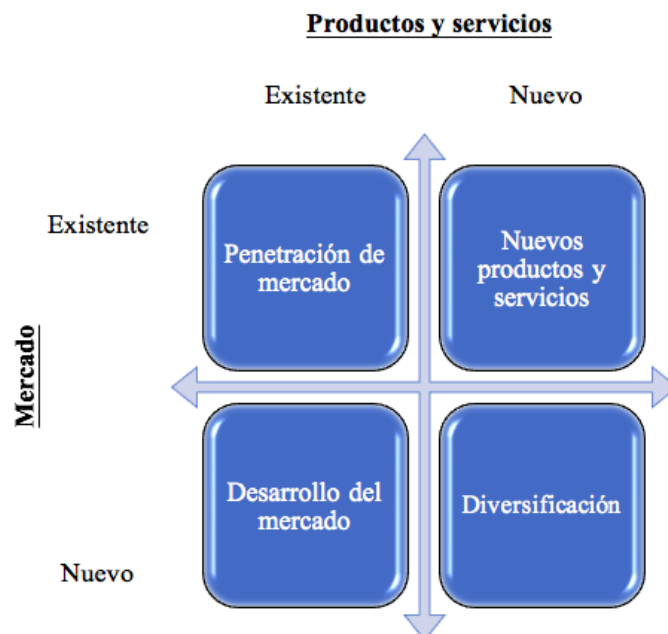
de fronteras para dentro, sino que se amplía el número dando paso a competidores extranjeros. Esto hace que las empresas necesiten una adaptación al mundo globalizado inminente, ya que de lo contrario no podrían continuar con su actividad.

#### 2.2.4 Crecimiento de la empresa familiar

Como hemos explicado anteriormente, la empresa familiar posee una serie de rasgos que hacen que sus estrategias se implementen de manera particular. Generalmente, las empresas familiares durante la primera generación cuentan con muy pocos recursos por lo que todas sus estrategias van dirigidas al crecimiento y la solvencia en el largo plazo. Esto no es contradictorio con el deseo de tomar decisiones que les hagan alcanzar nuevos ámbitos territoriales, productos o clientes ya que en todas y cada una de estas estrategias se busca el menor riesgo posible.

En este caso, cuando la empresa quiere crecer tiene que seleccionar cual es la estrategia a implementar para ello. Recordamos pues, que la internacionalización es también una decisión de crecimiento que adoptan las empresas cuando deciden entrar en nuevos mercados. Existen varias opciones para crecer en función del riesgo y la inversión que deseen acometer las compañías. Estas se explican fácilmente con la Matriz de Ansoff:

*Figura IV. Matriz de Ansoff*



Fuente: Ansoff (1957).



En primer lugar, se encuentra la estrategia de **penetración de mercado**: basada en aumentar la presencia en el mercado doméstico con los productos ya existentes. Se busca crecer mediante ligeras modificaciones, pero dentro del territorio nacional.

En segundo lugar, las empresas pueden decantarse por el **desarrollo de mercado** consistente en entrar en nuevos mercados internacionales, pero con los productos existentes en el mercado nacional. Para ello las necesidades y la demanda de los consumidores deben ser similares en ambos mercados. Esta estrategia de crecimiento está orientada desde el punto de vista de la internacionalización.

Además de las anteriores, también es posible implementar una estrategia de crecimiento basada en el **lanzamiento de nuevos productos y servicios**: en este caso, la empresa busca su crecimiento actuando en mercados existentes (nacionales o internacionales), pero con nuevos productos y servicios. El punto clave de esta estrategia para crecer es la innovación.

Y, finalmente, la estrategia de crecimiento más compleja es **la de diversificación**. Al ser la más costosa, las empresas suelen implantarla cuando ya han conseguido un cierto nivel de recursos. Es más común en segundas generaciones, ya que supone un complejo proceso de internacionalización para el que se requieren conocimientos sobre los mercados extranjeros. En esta, la empresa familiar busca operar en nuevos mercados y con nuevos productos o servicios lo que incrementa el nivel de recursos necesario. Por un lado, hay que hacer frente a la creación de nuevos productos y servicios. Y, por otro, se requiere capacidad para adoptar una exigente estrategia de internacionalización.

### **3 EL CASO PANADERO DENIA, SL**

Una vez revisada la literatura existente sobre la empresa familiar y su proceso de crecimiento e internacionalización, vamos a analizar en detalle las decisiones que ha adoptado para operar en mercados extranjeros Panadero Denia SL. Es importante examinar su proceso de internacionalización para ver en qué medida ha seguido los patrones establecidos en el marco teórico y elaborar así las conclusiones que procedan.

### 3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Para entender como la empresa ha ido creciendo en el ámbito nacional y por qué decidió internacionalizarse, conviene comenzar con una breve descripción de la misma.

En 1952, Sebastián Panadero, a los 17 años, heredó un taller de forja ubicado en un pueblo de Albacete. En ese momento el taller contaba con tan solo tres empleados. Era un obrador dedicado a la reparación de aperos agrícolas, por lo que su principal clientela eran las personas que trabajaban en el campo. Años después, tuvo su primer encargo de una ferretería de Albacete, en el cual le pidieron 10 estufas de leña. Para Sebastián, fue todo un reto. Pasó de hacer trabajo artesano para clientes agrícolas, donde cobraba en función de cómo les había ido la cosecha, a proveer a la ferretería más grande de Albacete. Para él fue un gran paso, ya que el perfil de cliente que consiguió (las ferreterías), no estaban sometidas a la incertidumbre de los agricultores que pagaban en función de si ese año habían podido conseguir beneficios en el campo. Esto hizo que se diese cuenta de dos cosas: por un lado, que era capaz de fabricar en serie con las herramientas disponibles y, por otro, que el tipo de cliente era diferente, ya que no había problemas de solvencia como en el caso anterior. Amplió su red por el resto de España a otros almacenistas, llegando a cubrir todo el mercado nacional. Durante los 80 intentó hacer exportaciones a Portugal, aunque sin éxito debido al escaso conocimiento sobre el mercado extranjero, los modos para entrar en él y el idioma. En los años 90, final de los 80 empieza a entrar en España la gran distribución<sup>4</sup>, y empieza a venderles junto con las ferreterías. Poco a poco consiguió clientes como AKI, Pryca, Continente, Alcampo o Eroski. A comienzos de los 90, las mencionadas cadenas de la gran distribución comenzaron a ser sus principales clientes y la facturación empezó a ser más importante. En 1999 Sebastián Panadero se jubila y se hace cargo de la empresa su hijo, Miguel Panadero. A partir de este momento, la orientación a la exportación es la pauta dominante. Así, Francia fue el primer gran mercado exterior, y siguieron otros como Bélgica, Italia, Portugal, Alemania, hasta estar presentes en treinta y cuatro países en la actualidad.

<sup>4</sup> Establecimiento comercial de gran tamaño, especializado en productos de bricolaje. Se caracteriza porque los precios son muy competitivos y hacen competencia directa al canal tradicional que son las ferreterías.

## 3.2 CRECIMIENTO

A parte de las estrategias de internacionalización que continuamente está implementando la empresa, durante estos últimos años Panadero ha decidido desarrollar dos nuevas estrategias para seguir creciendo. Estas son: la creación de una nueva marca y el comercio online.

### 3.2.1 Nueva marca

Tras muchos años de esfuerzo, la empresa Panadero consigue entrar en los mercados internacionales con sus productos, como en el siguiente apartado explicaremos. No obstante, a pesar de que ya había abarcado todo el mercado nacional y gran parte del mercado extranjero, la empresa seguía teniendo expectativas de crecimiento. Para ello, se tomó la decisión estratégica de crear una nueva marca con productos de más calidad y dirigidos a otro tipo de clientes, como son el canal especialista. Este está integrado por tiendas dedicadas exclusivamente a vender estufas y chimeneas y a ejecutar la instalación de las mismas. Los precios de venta son más altos ya que exigen productos de más calidad y los márgenes que emplean llegan a ser, en ocasiones, el doble de los márgenes que exige la gran distribución.

Al estar presente la empresa con la marca Panadero en todo el mercado de la gran distribución, las tiendas especializadas de chimeneas y estufas de leña no querían trabajar con esa marca ya que el público al que se dirigían y el modelo de negocio que tenían era totalmente diferente. La gran distribución tiene establecido un modelo de negocio que le permite trabajar con márgenes de entre el diez por ciento y el treinta por ciento, mientras que los especialistas trabajaban con márgenes del cincuenta por ciento. Así, era necesario elaborar nuevos productos con los que comercializar, creando detalles de más calidad, utilizando una marca diferente, cambiando las fotos y el nombre de las estufas, entre otras. La estrategia que adoptó la empresa para crecer fue: crear nuevos productos bajo una nueva marca con la que poder dirigirse a nuevos clientes y aumentar así su mercado.

Asimismo, el objetivo de la empresa era trabajar con esta marca en todo el mercado nacional como ocurría con Panadero e internacionalizarse siguiendo los mismos pasos y en los mismos mercados para aprovechar los recursos y las redes que tenía. Es decir, los contactos con actores en países extranjeros, los recursos materiales, la maquinaria, el *know how* y el personal cualificado, entre otras. No obstante, actualmente no opera en el mercado nacional y solo exporta al mercado francés.

### **3.2.2 Comercio online**

Este último año, otra de las estrategias que ha implementado la empresa para crecer ha sido la del comercio online. Cada vez, son más clientes (cadenas de la gran distribución) los que venden productos de la marca Panadero online y la empresa ha percibido un crecimiento exponencial de los pedidos.

Por esta razón, la compañía a través de su página web, de forma independiente, ha decidido iniciar el comercio online con el consumidor final en todos los países de Europa. Lógicamente, sin hacer competencia a sus clientes. La empresa contaba ya con una página digital desde 2011 con la finalidad de mostrar el catálogo de sus productos, pero no se hacía mucho más uso de la misma. Por ello, dado que contaban con una página web y tenían la capacidad logística para atender a los pedidos de los consumidores, decidieron abrir la posibilidad a la compra directa de los productos por esta vía. Simplemente, necesitaron de un informático que les habilitase el espacio en la página para tramitar los pedidos y que les actualizase el contenido para iniciar.

Así, la empresa comienza a tramitar los pedidos online y, envía el producto en un camión desde Albacete al domicilio del particular, en el país donde se haya requerido. Esto es posible ya que los medios de transporte actuales permiten poner el producto en cualquier parte de Europa en un plazo de entre tres y cinco días. Esta nueva estrategia otorga a la compañía la posibilidad de venta de todo el catálogo. Lo que ocurre es que la empresa cuenta con una gran variedad de productos, pero, los clientes de los distintos países trabajan únicamente con unos pocos, por tema de costes y demanda de los consumidores. Así, cada tienda selecciona de todo el catálogo, aproximadamente, diez modelos con los que quiere trabajar no coincidiendo los modelos demandados en todos los países. Por ello, si algún particular quiere un producto concreto que no vende la tienda física de su país puede comprarlo directamente a Panadero a través de la página web. La empresa juega con la diferencia de precios para mantener a sus clientes, así que, si la tienda de Leroy Merlin en Francia lo pone a 1.000 euros, en la web se vende a 1.200 euros, pero permite a la empresa ofertar la totalidad de sus productos en toda Europa.

### 3.3 INTERNACIONALIZACIÓN

#### 3.3.1 ¿Por qué decide internacionalizar?

Fueron varias las razones por las que la empresa decidió traspasar fronteras y empezar a operar en el mercado extranjero a pesar del riesgo que ello podría suponer. Estos factores fueron:

1. Al comienzo de la actividad, la compañía tenía un pequeño taller con pocos empleados, pero contaba con máquinas que trabajaban a menos del cincuenta por ciento de su capacidad. Es decir, con esas máquinas trabajando el mismo tiempo se podía fabricar un número mucho mayor de unidades.
2. En aquel momento el principal cliente de la empresa en el ámbito nacional era Carrefour. Este era de nacionalidad francesa y tenía filiales en Francia y en gran parte de los países de Europa, lo que facilitaba las negociaciones con actores de los mercados-países potenciales. La compañía vio este hecho como una vía fácil para entrar en el mercado internacional.
3. Otra de las razones fue la oportunidad del precio. En Francia y en otros muchos países de Europa, la empresa podía aplicar precios más altos que en España porque el nivel de vida era mayor. De este modo, la compañía podía repercutir el coste del transporte en el precio final y, aun así, podía sacar un buen margen manteniendo los niveles de competitividad.
4. En el año 2000 la empresa ya había conseguido estar presente en todo el mercado nacional. Sus principales clientes eran cadenas de la gran distribución de alimentación y bricolaje. Fue en ese momento, cuando el crecimiento de la empresa en la vía nacional se había paralizado y era hora de tomar nuevas decisiones estratégicas. Es cierto, que podría haber tomado estrategias de nuevo producto o de creación de nueva marca como las que hemos explicado para seguir creciendo en el mercado nacional. Sin embargo, en ese momento se encontraba al frente de la empresa Miguel Panadero, cuya prioridad era salir al mercado exterior, así que decidió implantar estrategias de internacionalización como vía

de crecimiento de la compañía. La idea era aumentar el patrimonio y mantener la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

5. El riesgo que conllevaba la decisión era pequeño ya que, en aquel momento, suponía hacer algún viaje a los países u homologar algunos productos donde fuera necesario. Por el contrario, el volumen de facturación si tenías éxito podía ser muy elevado, por lo que merecía la pena intentarlo.
6. Los productos de la empresa tenían una demanda global por lo que no dependían totalmente de las costumbres culturales de los países. Las estufas de leña pueden tener un mayor o menor uso en función del clima del país, pero están presentes en todo el mercado global. Indudablemente, existen muchos otros productos para cubrir las necesidades de los consumidores, como pueden ser las estufas de gas o pellets, que incluso son más demandados en países como Estados Unidos. Sin embargo, países terceros y de la Unión Europea donde la empresa opera, muestran una prioridad considerable hacia los productos de leña lo que impulsó a la empresa a la internacionalización.

### **3.3.2 ¿Por qué exportar y no otro modo de entrada?**

En el marco teórico, hemos analizado las distintas posibilidades que tiene una empresa para empezar a comercializar sus productos en el mercado exterior. Dependiendo de varios factores como el riesgo, los recursos o las capacidades, la compañía enfoca la estrategia en un sentido o en otro. Así, cuando Panadero tomó la decisión de internacionalizarse no contaba con la capacidad y el nivel de recursos requerido para implementar modos de entrada complejos, por lo que decidió exportar.

Como sabemos, esta modalidad puede ejercitarse de manera directa o indirecta. Es cierto que, en función del país y de sus particularidades es más adecuado utilizar un modo u otro, pero, la empresa en el noventa y cinco por ciento de los casos trabaja con exportación directa, lo que considera una de las causas de éxito de su proceso y de diferenciación respecto de la política que hacen los competidores.

- (a) Exportación indirecta: la empresa establece contacto con importadores de otros países, actuando como intermediarios independientes, encargados de todos los tramites necesario para efectuar la exportación (aranceles y transporte, entre

otras). En cada País extranjero, la empresa tendrá que contar con un intermediario delegado para encontrar clientes y vender sus productos.

- (b) Exportación directa: la empresa se hace cargo del proceso exportador estableciendo ella misma el contacto con el cliente importador. Este modo directo, exige que la empresa investigue sobre el mercado para localizar a sus potenciales clientes ya que no existe la presencia de intermediario. La compañía es la que tiene que hacerse cargo del transporte, de los costes arancelarios y del pago de los tributos exigidos. No obstante, veremos como para el mercado en el que opera Panadero tiene más ventajas que inconvenientes.

A su vez, este tipo de exportación directa puede llevarla a cabo la empresa de tres formas:

1. Panadero envía un camión a una plataforma logística del cliente, ubicada en el país de destino y ellos se encargan de distribuir los productos entre sus tiendas en el mercado extranjero. Para explicarlo con un ejemplo real, el cliente de la empresa Leroy Merlin en Francia, tiene una plataforma logística para recibir los productos en París. Así, Panadero desde su empresa en Albacete envía un camión con el pedido dicha plataforma y a partir de ahí, es el cliente el que se encarga de repartir los productos por las diferentes tiendas que tenga en todo el territorio francés.
2. Panadero envía un camión a una plataforma logística propia de la empresa, ubicada en el país extranjero de destino. Por tanto, es la propia compañía exportadora la que se encarga de, una vez recibido el producto en el mercado de destino, redistribuirlo a las tiendas (clientes) de todo el territorio. Utilizando el mismo ejemplo, Panadero envía un camión a su propia plataforma logística de Francia y, mediante el apoyo de alianzas estratégicas con transportistas, se distribuyen los productos entre todas las tiendas ubicadas en Francia.
3. Panadero envía un pallet de productos directamente a cada tienda en el país extranjero. En este caso, la empresa desde su fábrica de Albacete envía el pedido de productos a cada tienda de Leroy Merlin en Francia separadamente. Digamos

que, el responsable de la distribución de los productos en el territorio francés es Panadero.

*Figura V. Comparación entre exportación directa e indirecta*

	<b>Exportación directa</b>	<b>Exportación indirecta</b>
<b>Ventajas</b>	<p><b>Te permite llegar al cliente final con un mejor precio en tus productos.</b> No existe intermediario que pueda exigir un margen de beneficio.</p> <p><b>Tienes el control de las operaciones.</b> Relación directa con los clientes por lo que la empresa soluciona los problemas que surjan a lo largo de la operación.</p> <p><b>Mayor poder de negociación</b></p> <p><b>Mayor capacidad de adaptación ante cambios en el mercado.</b></p>	<p><b>Facilidad logística.</b> Mandas camiones al intermediario únicamente y no a tiendas en distintos puntos geográficos dentro del país de destino.</p> <p><b>Facilidad para entrar en los mercados extranjeros.</b> Es el intermediario el que se encarga de buscar los clientes y vender los productos.</p> <p><b>Facilidad organizacional</b></p> <p><b>No se exigen conocimientos legales o fiscales para la compañía exportadora</b></p>
<b>Inconvenientes</b>	<p><b>Dificultad logística.</b> Tienes que ser capaz de enviar en tiempo y forma los productos al cliente extranjero.</p> <p><b>Dificultad organizativa.</b> Necesidad de empleados que hablen el idioma de los potenciales clientes.</p> <p><b>Mayor dificultad para acceder a los mercados.</b></p>	<p><b>Falta de control comercial de los productos.</b> Se encarga el intermediario de distribuirlos y venderlos.</p> <p><b>Mayores precios.</b> El intermediario exige un margen.</p> <p><b>Dependencia de terceros</b></p>

Fuente: elaboración propia



### **3.3.3 Proceso de internacionalización**

Es necesario poner en contexto el momento en el que se encontraba la empresa cuando decide internacionalizarse. Panadero, todavía no era una gran compañía, contaba simplemente con un taller donde trabajaban siete personas y una oficina en la que se encontraban dos trabajadores. Durante el proceso, tuvo que hacer frente a barreras de diversa índole, diferentes en función del país al que se dirigía. No obstante, dichas barreras han sido de similar naturaleza en los países de la Unión Europea ya que la normativa y las costumbres son semejantes.

Seguidamente, se analiza el proceso de entrada en los distintos países y los retos y dificultades que fue encontrándose en el camino.

#### *3.3.3.1 Éxitos en el proceso de internacionalización*

En este apartado vamos a analizar los países a los que la empresa decidió internacionalizarse y, pese a las barreras que se fue encontrando en cada uno de ellos, consigue operar con éxito actualmente.

##### **➤ Francia**

El primer país al que decide internacionalizarse la empresa es Francia. La razón no va más allá de lo que hemos comentado anteriormente. La compañía tenía como cliente en el mercado doméstico a Carrefour con el que mantenía una buena relación comercial, por lo que decidió aprovechar las redes e intentarlo con su homólogo en dicho país. No obstante, se encuentra con varias barreras.

##### **(a) Barrera normativa**

Concretamente en el caso de Francia, para poder vender determinados aparatos de calefacción, hacía falta cumplir con lo dispuesto en la normativa medioambiental NFD 35-376 que exigía unas determinadas características para los productos comercializados en dicho mercado. Esta norma era obligatoria solo para los aparatos insertables, pero no se exigía para el resto de productos como estufas de leña. Sin embargo, pese a no ser obligatoria, numerosas empresas francesas cumplían con ella. La razón era que otorgaba una mayor calidad a los productos al estar certificados conforme a la normativa medioambiental. En aquel momento la empresa solo fabricaba estufas de leña por lo que

podía entrar en el mercado francés sin necesidad de homologar los productos, aunque perdiendo calidad respecto a los competidores.

Así, aprovechando las buenas relaciones que tenía la empresa con la filial de Carrefour en España, decidió empezar negociaciones en Francia para poder salir al mercado extranjero.

Pese a que la homologación no era obligatoria para sus productos, el cliente francés exigió que se hiciera para una mayor calidad, lo que para la empresa suponía un elevado coste. Efectivamente era caro y además no era algo obligatorio, pero la empresa se dio cuenta de que la homologación de los productos podría servir para ponerse al nivel de los fabricantes franceses en cuanto a calidad y superar la desventaja de ser extranjero. Esta diferencia de consideración es algo a lo que tuvo que enfrentarse la empresa ya que, para los franceses, el hecho de ser una empresa española con productos españoles suponía poca seriedad y poca calidad, por lo que se mostraban reticentes a iniciar negociaciones. Por ello, Panadero vio una oportunidad para evidenciar el compromiso con sus productos. Al aceptar la homologación, el responsable comercial mostró un elevado interés por los productos de Panadero, lo que hizo que se ofreciese a pagar el cincuenta por ciento de la misma y poder iniciar negociaciones. Según lo acordado, la empresa envió dos de sus productos a un laboratorio en París para no arriesgar demasiado y hacer el proceso de manera gradual.

Una vez que los productos ya cumplían con la normativa establecida, se produce un cambio en el contexto de las negociaciones y el responsable de compras del cliente francés cambia, no estando el nuevo responsable francés convencido con sus productos. Durante tres años intentando reiteradamente retomar negociaciones y entrar en el mercado francés, la empresa superó la barrera normativa pero no logró ponerse al nivel de los competidores franceses por lo que no hubo éxito. Es cierto que, durante esos tres años se consiguieron citas con algunos clientes interesantes, quienes pedían muestras de los productos a la compañía. Sin embargo, algunas de esas muestras ni siquiera se abrían y se devolvían intactas por lo que para la empresa supuso un coste inútil.

#### (b) Barrera de idioma

Finalmente, otra de las barreras a la que se tuvo que hacer frente Panadero en este mercado fue la del idioma. En los comienzos, en la empresa solo se hablaba español por lo que para poder comunicarse con los potenciales clientes se contrataba a una interprete a través

de la oficina comercial de la embajada de España en París. En aquel momento había pocas probabilidades de éxito si no les hablabas en su idioma, pese a que hoy el inglés es el idioma empleado a nivel mundial.

¿Qué decidió hacer la empresa ante este fracaso? Rendirse no fue una opción, por lo que siguió trabajando.

1. En primer lugar, contrataron a una persona nativa francesa. Hasta el momento, durante los tres años mencionados, el director iba a las reuniones con una interprete que contrataba. Pero, cuando devolvían las llamadas en el proceso de negociación nadie era capaz de entablar una conversación con la calidad que se requería en ese momento.
2. En segundo lugar, la compañía decidió homologar más de dos estufas para dar credibilidad y poder aumentar su oferta de productos.
3. Y, finalmente, Panadero se propuso ser el más rápido en cuanto a la entrega del producto y a la atención post-venta. Realmente, el estar tan lejos y no garantizar un buen servicio post venta era una traba para entrar en este mercado.

A todo esto, hay que añadir que la compañía se encontró con un pequeño “golpe de suerte”. Una compradora de Leroy Merlin en Francia, otro de los clientes en el mercado doméstico, se puso en contacto con la empresa porque estaba interesada en sus productos debido a la satisfacción de la filial en España. Esto llevó a que la compañía, Leroy Merlin, publicase en su folleto de calefacción dos productos de la marca Panadero.

En ese momento lo que ocurrió es que todos los compradores del resto de cadenas de bricolaje francesas que habían sido visitados durante los tres años de intento, vieron las estufas de Panadero en el folleto de Leroy Merlin que era un fuerte competidor y uno de los líderes en el mercado de bricolaje. Este hecho fue lo que facilitó la entrada en el mercado francés.

<sup>5</sup> En ese momento, Leroy Merlin ya era un cliente en el mercado nacional con el que la empresa había estado trabajando perfectamente durante años.

Como consecuencia de esto, el director general de la compañía descubrió una cosa muy importante y es que: “no hay nada más efectivo para conseguir clientes que el hecho de que te vean en su competencia”.

La compañía tuvo la “suerte” de que el primer cliente interesado fue uno de los líderes de la gran distribución de bricolaje en el mercado francés. Esto fue lo que permitió que, gradualmente, se fueran consiguiendo clientes hasta alcanzar presencia en la totalidad de empresas de la gran distribución francesa, compuesta aproximadamente por quince compañías.

Una vez en el país, en aras de cumplir los objetivos que se habían propuesto para mostrar más confianza a los clientes franceses, la compañía:

1. Subcontrató una base logística en Francia para tener el producto allí almacenado. Tras un estudio de mercado, la base se ubicó en Lyon ya que era considerada la capital del transporte en Francia. Para Panadero era muy fácil encontrar camiones hacia ese lugar y el coste no era demasiado elevado. De esta forma, el primer año en que se empezó a exportar, se enviaban camiones hacia la base y de ahí se redistribuían a los distintos puntos de Francia, por lo que había producto en stock para que el tiempo de entrega fuera el menor posible.
2. Con respecto al servicio post-venta, para poder garantizar un servicio rápido de reparación, envío de piezas de repuesto, sustitución, cambio de producto, etc. Panadero contrató con las compañías Fedex y Ups. En este contrato de colaboración, se acordó que cualquier solicitud de pieza de repuesto fuese entregada en cualquier punto de Francia en un plazo máximo de 24 a 48 horas. En ese momento, la empresa se ayudó de alianzas estratégicas con empresas de logística para reforzar su entrada en el mercado extranjero.

Debido a que el modo de entrada para entrar en los mercados fue la exportación directa junto con las alianzas estratégicas mencionadas, las tiendas hacían cada una independientemente sus pedidos a la empresa y, esta, entregaba directamente a la tienda. Igualmente, si hubiese algún problema de post-venta había una reclamación directa a la compañía Panadero. No fue tarea fácil ya que, cada uno de los clientes tiene alrededor de

cien tiendas en todo el territorio francés, lo que hizo que la empresa tuviese que hacer un gran esfuerzo para fabricar, enviar y resolver problemas en tiempo record.

Esto tampoco fue tarea en vano ya que las tiendas percibieron que Panadero entregaba el producto más rápido que los fabricantes franceses. Además, percibieron que, si llamaban por cualquier problema, podían encontrar una persona nativa francesa con quien comunicarse mejor para solucionarlo y que, si ocurría algo relacionado con el post-venta en un plazo máximo de 24 – 48 horas estaba resuelto.

Todo esto es lo que hizo que la empresa superase incluso a algunos fabricantes franceses en cuanto a calidad y reputación.

Cuando parecía que ya todo estaba perfectamente definido para garantizar el éxito a largo plazo en el mercado francés, a la compañía empezaron a llegarle numerosas reclamaciones de sus clientes franceses. Todo era debido a un fallo en la plataforma de distribución de Lyon ya que, el encargado de señalar los productos para enviarlos a los diferentes puntos de Francia, estaba haciéndolo de manera equivocada. Mandaba a Toulouse lo que había pedido la tienda de París y viceversa. Por ello, los pedidos empezaron a disminuir y la empresa tuvo que tomar una rápida decisión para no perder toda la cartera de clientes que tanto esfuerzo le había costado conseguido.

La decisión fue cambiar el sistema de distribución. En vez de tener un stock permanente, decidieron etiquetar los pallets en fabrica, mandarlos etiquetados a la plataforma de Lyon y que, desde ahí, se hiciese únicamente la reexpedición a las tiendas. Realmente solo suponía un retraso de 24 horas que es lo que tardaba el transporte de Albacete a Lyon. Hicieron un contrato con una compañía en Lyon (nueva alianza estratégica) que garantizaba una entrega en cualquier punto de Francia en 48 horas a partir del momento en que el transportista recibía la mercancía.

Así, en plena campaña (agosto a navidad por la estacionalidad del producto), ya había un volumen importante de pedidos y de clientes lo que permitió cargar al menos un camión a la semana, y desde ahí hacer el reparto como se ha explicado dando un plazo de entrega máximo de cinco días laborables.

El volumen de trabajo en la empresa empezó a aumentar tras la entrada en el mercado francés, lo que obligó a contratar a una segunda persona nativa francesa.

A partir de la costosa experiencia en Francia, la compañía descubrió que tenía que reforzar su posición como fabricante extranjero de cara al resto de países para poder seguir vendiendo en el mercado exterior con éxito.

### ➤ **Japón**

Es cierto que la empresa, desde el fracaso que tuvo en Canadá y que explicaremos más adelante, decidió implantar estrategias de internacionalización con países cercanos geográficamente y con costumbres similares. Por ello, inicialmente no consideraba la idea de comercializar sus productos en el país asiático. No obstante, en la asistencia a una feria del Instituto de Comercio Exterior, el director general de la compañía tuvo la ocasión de coincidir con un delegado de la oficina comercial de Japón en España. Esta es una oficina que tiene Japón en varios países para fomentar las importaciones en el país. La balanza de pagos de Japón es tan abrumadoramente positiva que, el gobierno tenía interés en fomentar las importaciones.

Este delegado comercial, vio los productos de la marca y pensó que podían ser muy interesantes para el mercado japonés. La empresa, por su parte consideró que hablaban de un mercado grande, donde había más de diez empresas de la gran distribución de bricolaje y cada una de ellas tenía más de setenta tiendas. El canal de bricolaje estaba muy desarrollado por lo que la compañía vio una gran oportunidad. Por tanto, aunque al principio la empresa no se viese del todo capaz, el hecho de ver que era una oportunidad de crecimiento le hizo intentarlo.

No obstante, la exportación a un país tan lejano y culturalmente diferente no fue fácil ya que se le presentaron a la empresa una serie de barreas.

El delegado comercial de Japón facilitó a la empresa el contacto de un periódico que se publica en España para los japoneses residentes donde la compañía puso un anuncio ofertando un puesto de trabajo. Una chica japonesa de Madrid estuvo dispuesta a irse a Albacete donde estaba la fábrica y emprender el proyecto.

Desde las oficinas, la nueva trabajadora empezó a contactar con todas las empresas japonesas del sector, potenciales clientes, para intentar conseguir reuniones comerciales

y poder así iniciar negociaciones. Durante varios meses, sin éxito. La razón fue que para los japoneses la empresa se encontraba muy lejos y si había cualquier problema de entrega o de post venta iba a ser más difícil trabajar juntos. Es decir, no veían que la empresa pudiese estar al nivel de los fabricantes japoneses y consideraban que trabajar con Panadero les supondría un mayor coste.

Dado que la empresa no estaba teniendo éxito con los intentos de negociación, el delegado comercial de Japón publicó dos fotos de sus productos en una revista japonesa. Esta contenía una gran variedad de productos de diversa naturaleza que, según las oficinas de Japón en los diferentes países, resultarían interesantes para los importadores japoneses. De este modo, cada una de estas oficinas elegía dos productos de cualquier género para la revista y, mensualmente, esta se enviaba a los importadores.

A raíz de esa publicación un importador japonés mostró interés y contactó con la compañía. El propietario de la empresa viajó a Japón junto con la trabajadora que hablaba el idioma, para poder visitar conjuntamente algunos de los potenciales clientes. Entre esas visitas se encontraban unos grandes almacenes, el equivalente en España al Corte Inglés, donde el mencionado importador vendía porcelana holandesa de Delft por lo que ya tenían experiencia en la comercialización de productos europeos. La otra de las visitas fue a la empresa Cainz, el principal actor del bricolaje en Japón con más de ciento veinte grandes almacenes.

Este potencial cliente exigía a Panadero que contase con al menos un importador japonés que actuase como intermediario para poder iniciar negociaciones. La razón era que España y Japón estaban muy lejos y, en caso de problema post-venta, la reparación iba a ser muy costosa.

Por ello, el principal interés de la empresa en este mercado era encontrar un importador, que actuase de intermediario entre el cliente y Panadero. El problema con el que se encontró la compañía fue que el único importador japonés interesado estaba acostumbrado a importar productos “de lujo” o de alta gama, y cuando vendía el producto exigía márgenes sobre ventas del cincuenta por ciento. Panadero intentó explicarles que eso no era viable en sus productos ya que el diseño, el transporte, y la calidad requerían un coste que no podían omitir. La empresa no podía venderlo excesivamente barato, pero el importador quería sacar ese margen por lo que pretendía vender el producto al cliente

final a un precio muy elevado. Eso fue lo hacía que Panadero estuviese fuera del mercado. Para ser competitivo en el mercado japonés, los precios de los productos no debían ser elevados ya que las estufas que se vendían en él, procedían de Taiwán.

La conclusión es, que el modelo de negocio de Panadero, basado en grandes cantidades con márgenes bajos, era completamente diferente al del importador. La empresa no fue capaz de convencerle de que él era la posibilidad para que Panadero entrase en la cadena líder de la gran distribución japonesa, que era Cainz.

Volviendo a lo mencionado antes sobre el modo de entrada, en este supuesto hablamos de exportación indirecta por las exigencias de los clientes y las características del mercado.

Así, la empresa tenía el producto adecuado, el idioma, la ventaja competitiva (relación calidad-precio), estaba bien posicionada en el mercado, no había normativa que exigiese cambios, los japoneses demandaban diseños de estufas europeos, pero, el problema fue que el único importador que se interesó por los productos no quería establecer una política de precios agresiva. Aun así, la empresa le envió un contenedor de estufas de veinte pies para tratar de convencerlo, pero no tuvo éxito. La historia duró un año.

Si perjuicio de lo anterior, dos años después un cliente de la gran distribución de bricolaje japonés contactó con Panadero interesándose por los productos de la marca. Este compartía el modelo de negocio de la empresa por lo que, iniciaron negociaciones y se ha convertido en el único cliente del país.

- **Bélgica, Portugal, Polonia, Alemania, Austria, Reino Unido, Irlanda y Suiza, Italia, Holanda, Republica Checa, Eslovaquia, Hungría, Rumanía, Eslovenia y Croacia.**

Durante el largo periodo de negociaciones llevadas a cabo en Francia, España ya había entrado en la Unión Europea por lo que las facilidades para entrar en el resto de países parecían mayores. Las barreras normativas, de idioma y de calidad con respecto a los competidores nacionales, estaban prácticamente superadas. De este modo, viendo que la empresa empezaba a tener éxito en el mercado francés, decidió aprovechar las sinergias de las compañías de bricolaje del mismo grupo en todo el plano europeo y, así, consiguió



estar presente en la mayoría de los siguientes países: Bélgica, Portugal, Polonia, Alemania, Austria, Reino Unido, Irlanda y Suiza, Italia, Holanda, Republica Checa, Eslovaquia, Hungría, Rumanía, Eslovenia y Croacia. Además de las sinergias, muchos de estos países tenían salarios y costes de producción más altos, por lo que los productos fabricados en España eran muy competitivos y la empresa podía beneficiarse de esa situación. Añadido a esto, mencionar que en la mayoría de los países cuando la empresa conseguía aparecer en los catálogos de un cliente, el resto de competidores se empezaban a interesar por sus productos. Generalmente, estas fueron las tres razones (sinergias, precios competitivos e interés de la competencia) por las que la empresa consiguió abarcar la totalidad del territorio europeo.

El modus operandi para entrar en estos países fue prácticamente el mismo, ya que los clientes nacionales tenían filiales en todo el territorio europeo y el modelo de negocio era el mismo para todas. Los responsables de compra de los diferentes países mostraban una mayor confianza basada en el hecho de que, la empresa ya estaba proveyendo a empresas del grupo en varios países. Así, se produjo un efecto en cadena en todo el territorio europeo facilitando mucho el proceso de negociación.

En cuanto a la entrega, Panadero enviaba camiones desde Albacete directos a la plataforma logística del cliente en el país extranjero. La distribución de la plataforma hasta cada una de las tiendas era responsabilidad del cliente, encargado de la redistribución. La diferencia con respecto a Francia es que la base logística donde se envían y almacenan los productos no es propiedad de la empresa sino del cliente concreto. A pesar de esto, el modo de entrada sigue siendo exportación directa porque no hay ningún intermediario.

Pasaron unos años y la compañía fue consolidando su presencia en los mercados internacionales, contratando a dos personas más bilingües de francés y a una persona eslovaca que además era bilingüe de inglés para poder ofrecer un mejor servicio. Lógicamente, los pedidos empezaron a crecer y se empezó a contratar mucho personal en la empresa para fabricar productos.

No obstante, el proceso de internacionalización fue diferente en algunos países debido a las particularidades de los mismos.

## **1. Reino Unido**

La barrera principal que se encuentra la empresa en Reino Unido es el idioma. La compañía tenía interés por entrar en este mercado, y por ello se dispone a buscar un comercial o alguien con perfil comercial que fuera nativo inglés ya que con el personal que se encontraba en la oficina en aquel momento, no se podía acometer este proyecto.

Por mucho que se buscara, la empresa no conseguía encontrar a ningún interesado porque, aunque parezca extraño, la oficina se encontraba en un pueblo de Albacete y cualquier persona con la que se contactaba prefería ofertas de trabajo en Madrid o Barcelona con salarios más altos de los que la compañía podía ofrecer. Encontrar a alguien bilingüe de francés en su momento fue, relativamente fácil, porque había muchos hijos de familias que habían emigrado a Francia a trabajar. Sin embargo, la empresa no podía afrontar los salarios que se exigían por los interesados ingleses, así que abandonó la idea de internacionalizarse en Reino Unido.

Al cabo de unos años, cuando la empresa contaba con personal de habla inglesa, volvió a intentar la entrada en el país. De este modo, demostró que efectivamente fue la barrera del idioma la que en su primer intento no le permitió internacionalizarse con éxito. Panadero consiguió como clientes a las dos empresas líderes de la gran distribución inglesa, por lo que actualmente exporta con éxito.

## **2. Polonia**

Otro de los objetivos europeos para Panadero fue Polonia, ya que la extensión del mercado era de aproximadamente cuarenta millones de personas. Además, era un país frío donde el nivel de vida de la gente era más bajo que en España y donde gran parte de la población seguía utilizando la estufa de leña como medio principal de calefacción. Asimismo, ya estaban implantadas con gran cantidad de tiendas compañías como Leroy Merlin con las que la empresa trabajaba en España y Francia. Por ello, se decidieron explotar estas oportunidades.

El problema que tenía que superar la empresa respecto de este país era la barrera del idioma, por lo que el siguiente paso fue contratar a una persona que hablase polaco. Lo que hizo la compañía fue seguir los pasos que había dado previamente en Francia, es decir: las universidades polacas buscaban empresas españolas para proponer becarios. Aprovechando esta oportunidad, Panadero lo anunció en las universidades y contrató a una persona para acometer este proyecto.

Cuando Panadero informaba al responsable de compras de Leroy Merlín en Polonia que ya estaba vendiendo grandes cantidades del producto a su homólogo en España y Francia, se veía a la empresa desde otro punto de vista y se iniciaban negociaciones con mayor rapidez.

De este modo, estaban dando por hecho que, si la empresa trabajaba con sus filiales en el resto de Europa, los productos eran de calidad. Por supuesto, la empresa tuvo que traducir todos los catálogos de instrucciones a polaco como había hecho previamente con Francia, Portugal y Bélgica.

Otra cosa importante que descubrió la empresa por el camino, es que si para negociar con una compañía extranjera necesitaban hablar únicamente con un interlocutor y este era el que decidía sobre que iban a hacer todas esas tiendas del país, requería el mismo esfuerzo intentar un mercado grande de cincuenta millones de habitantes que un mercado pequeño de cinco millones.

### **3. Alemania y Suiza.**

Cuando la empresa decidió entrar a comercializar en el mercado alemán, se encontró con la barrera normativa. Asimismo, en aquellos años, Alemania era uno de los principales mercados del sector, pero tenía una norma muy distinta que exigía someter los productos a numerosos cambios. Esto suponía un gran esfuerzo para la compañía, y abandonó el proyecto.

No obstante, seis años después del primer intento y cuando la empresa ya tenía experiencia por su amplia presencia en el mercado europeo, Panadero decidió exportar al mercado alemán. Durante este tiempo, los productos habían ido avanzando y las modificaciones que se exigían ya no eran tan severas. Por ello, la empresa contrato a una persona alemana que, además tenía un altísimo nivel de inglés lo que impulsó a la empresa a trabajar en Alemania, Austria, Reino unido, Italia, Holanda, Irlanda y Suiza.

Respecto a Suiza, la entrada fue un poco más complicada que en el resto de países ya que había aduanas para los productos de leña, y hacia que el coste fuese mayor.

### 3.3.3.2 *Fracasos en el proceso de internacionalización*

Pero todo no iba a ser éxito, una vez analizados los distintos países de Europa en los que la compañía consiguió comercializar con éxito, también hay que destacar algunos fracasos como consecuencia de factores políticos, normativos, o geográficos.

#### ➤ **Canadá.**

Una vez que la empresa se había afianzado en el mercado español, francés, belga y portugués y en aras de aprovechar los recursos que tenía, intentaron entrar en Canadá valiéndose de que, en la parte de Quebec la lengua cooficial era el francés. En ese momento nadie hablaba un inglés aceptable en la empresa por lo que las posibilidades de internacionalización eran muy reducidas.

La empresa consiguió reuniones con dos especialistas de la gran distribución, pero fracasó la negociación. La razón del fracaso fue que, el diseño de los productos era muy europeo y distinto al que se comercializaba en Canadá. Por ello, las tiendas requerían un cambio total del producto para que se adecuase a las preferencias que demandaban los consumidores canadienses.

Como parte positiva, la empresa tenía la capacidad para entregar un contenedor completo en Montreal, pero no tenía una infraestructura logística para poder distribuir en las tiendas de Canadá. Y, una cosa unida a la otra hizo que, a pesar del esfuerzo, la compañía no lo consiguiera.

Después de este fracaso, la empresa decidió centrarse en mercados más próximos por las similitudes culturales, así como la facilidad geográfica.

#### ➤ **Turquía y Rusia**

En 2018, la empresa se encontraba en medio del desarrollo exitoso de estrategias de internacionalización en Turquía y en Rusia. Sin embargo, determinados aspectos políticos hicieron que el proyecto fracasase.

##### **1. Turquía:**

La compañía decidió entrar en el mercado turco y llevó a cabo una serie de negociaciones para acometer el proyecto.

Así, siguiendo con los objetivos, se contrató a una persona bilingüe turca. Esta, contactó con todas las principales empresas de Turquía tanto de la gran distribución como de la distribución tradicional<sup>6</sup> y consiguió reuniones con varios actores del mercado. Por ello, el director realizó varios viajes a Turquía acompañado de la trabajadora turca para iniciar negociaciones con las empresas que se había contactado.

Cuando ya estaban en la fase final de las negociaciones y tenían resuelta, por una parte, la gran distribución y, por otra, el mercado tradicional, en ese momento llegó la crisis turca como consecuencia de las políticas económicas sobre la tasa de interés que instauró el presidente Erdogan. La libra turca se desplomó en la cotización de divisas hasta un cincuenta por ciento y la inflación se disparó. En este escenario, los productos de la marca Panadero ya no estaban adaptados al mercado y no eran competitivos por lo que los clientes decidieron no llevar a cabo la compra.

## **2. Rusia:**

Las razones por las que la empresa decidió entrar en el mercado ruso fueron sencillas, por un lado, estamos en un país con un clima frío donde la demanda de estufas de leña era muy elevada. Además, el nivel de vida no era excesivamente alto por lo que muchas familias utilizaban la leña como medio principal de calefacción durante todo el invierno. Por otro lado, el país tiene una extensión considerable por lo que la empresa lo considero como una buena opción para exportar. Siguiendo con su decisión, la compañía contactó con los principales actores del mercado y encontró un intermediario que vendía otro tipo de productos similares a la gran distribución pero que estaba dispuesto a comprar estufas de Panadero para venderlos también a sus clientes. La estrategia era que, ese intermediario compartía sus clientes con la empresa y vendía además de sus productos los de la marca Panadero.

Por el momento todo iba bien, hasta que en Rusia se imponían aranceles a nuestros productos del veinte por ciento. No obstante, a pesar de eso la empresa podía mantener ventaja competitiva y mantenerse en el mercado. La primera barrera estaba superada.

Continuando con el proceso, la empresa se dio cuenta de que, debido a las particularidades del mercado ruso, la exportación tenía que ser indirecta por lo que había que buscar intermediario que se encargase de todo lo relativo al transporte, aduanas y distribución.

<sup>6</sup> Ferreterías

Esto se debía a que Rusia es un país donde el soborno está a la orden del día, lo que quiere decir que, si no se le pagaba al policía de las aduanas un importe extra, el contenedor podría estar retenido durante al menos seis meses. En este entono, era imprescindible contar con un agente conocedor de las costumbres del mercado.

Aun así, la empresa decidió contactar con el intermediario e implantar políticas de exportación indirecta en el país. Por lo que superó la segunda barrera.

En lo referente al idioma, la empresa contrató una persona nativa de ruso. Pero ocurrió algo similar a lo de Turquía, el rublo se desplomó más de un cincuenta por ciento por factores políticos por lo que era imposible que los productos se mantuviesen en línea con los del mercado doméstico.

#### ➤ **Estados Unidos**

El último de los proyectos de la compañía fue plantear la internacionalización al mercado americano, pero se le impuso una fuerte barrera legal.

A partir de 2006, la UE aprueba una nueva normativa sobre medio ambiente, aplicable a todos los productos que comercializaba en el momento Panadero. Además, en ese mismo año, EEUU aprueba otra normativa completamente diferente sobre la misma materia y que condiciona la fabricación de los productos a unas determinadas características. Ambas estaban dirigidas a controlar las partículas inquemadas (perjudiciales para la salud) que emitían los aparatos, pero diferían en la manera de ensayo, por lo que los baremos de emisión eran diferentes. Lo que en Europa era válido, en EEUU no se podía comercializar, y viceversa. Ni siquiera el aparato más eficiente en Europa, pasaba los controles americanos ya que los test eran mucho más restrictivos. Esta fue la primera barrera.

Unido a esto, la empresa se dio cuenta de que, según los datos de mercado, los aparatos de leña suponían una minoría en la totalidad del mercado americano ya que los consumidores preferían aparatos de gas que aportaban la misma utilidad. Así, ante la disyuntiva de adaptar todos los aparatos o no la decisión fue negativa ya que suponía un elevado coste para la poca demanda que había en el mercado. Así que la empresa abandonó el proyecto.

Sin embargo, actualmente la compañía no descarta entrar en el mercado americano, pero, baraja la entrada mediante modalidades diferentes a la exportación. Esto se debe a que el hecho de entrar vía exportación le obligaba a modificar todos los productos y adaptarlos a la normativa americana para poder comercializarlos. De otro modo, si lleva a cabo IDE mediante la creación de filiales, podría fabricar directamente en América conforme a los requerimientos del país y vender directamente sus productos con menor coste. Otra de las opciones que se plantea la empresa es, llevar a cabo alianzas estratégicas con empresas americanas, mediante las cuales pueda acceder fácilmente al mercado. Por ejemplo, comprar los derechos de uso a una empresa americana sobre su cámara de combustión<sup>7</sup> que ya está homologada conforme a la normativa exigible y, a partir de ahí, hacer variaciones estéticas radicales para no hacerle competencia. Y, finalmente, la empresa también pone sobre la mesa la idea de practicar alguna fusión con una empresa americana de forma tal que, le proporcione los recursos en el país de destino para poder fabricar conforme a la normativa aplicable. De nuevo, como veníamos diciendo la empresa americana puede proporcionarle la cámara de combustión o los elementos necesarios para poder fabricarla conforme a las características exigidas por la ley con un menor coste.

Esta nueva normativa americana de la que estamos hablando ha sido adoptada en países como Chile, Australia o Nueva Zelanda, razón por la cual todavía no se encuentra presente Panadero en esos mercados.

En vista de todo el proceso de internacionalización de la compañía, es evidente que, para que la modalidad de exportación resulte exitosa hay también una serie de dificultades que superar.

Una vez explicado el proceso de internacionalización de la empresa, cabe hacer mención a la estructura organizacional con la que cuenta actualmente para mantenerse presente y con éxito en la totalidad de los países expuestos.

A día de hoy, la empresa cuenta en la fábrica con cien trabajadores aproximadamente para la fabricación de los productos. En cuanto a la oficina, cuenta con un departamento

<sup>7</sup> Parte interna de la estufa de leña, donde se produce la combustión. Tiene unas medidas determinadas y unos aportes de aires para que la combustión sea perfecta y no se emitan partículas inquemadas perjudiciales para la salud. Se pueden hacer variaciones estéticas por el exterior, pero la cámara debe ser la misma. Esta es la parte del aparato que queda principalmente sometida a las nuevas normativas.

comercial internacional compuesto por: tres personas bilingües de francés, dos de italiano, una de alemán, dos de inglés, una de checo, una de polaco, un portugués, una árabe, una holandesa y una persona de soporte en Hungría.

La novedad que ha introducido la empresa este último año para un mejor ajuste organizacional ha sido:

- (a) Desplazar a la personas polacas y portuguesas a los países concretos para tenerlas más cerca de los clientes finales y otorgarle esa mayor confianza que reclaman. Esto es favorable para la empresa ya que, el hecho de que se encuentren en el país extranjero permite que visiten las tiendas físicamente con habitualidad, fortaleciendo los lazos personales entre el cliente y la compañía. Además, pueden responder de manera más rápida ante cualquier incidente.
  
- (b) Para un mejor servicio de distribución, la empresa ha subcontratado plataformas logísticas en: Lyon, París, Turín, Liubliana, Zagreb, Bruselas, Utrecht, Varsovia y Dusseldorf. Esto permite que la empresa entregue el producto de manera más rápida llegando incluso a superar a los fabricantes nacionales del país extranjero en cuestión.

Actualmente, la empresa está presente en treinta y cuatro países:

ALEMANIA, AUSRTIA, BÉLGICA, BULGARIA, CHIPRE, CROACIA, DINAMARCA, ESLOVENIA, ESPAÑA, ESTONIA, FINLANDIA, FRANCIA, GRECIA, HUNGRÍA, IRLANDA, ITALIA, LETONIA, LITUANIA, LUXEMBURGO, MALTA, PAÍSES BAJOS, POLONIA, PORTUGAL, REPÚBLICA CHECA, REPÚBLICA ESLOVACA, RUMANÍA, SUECIA, REINO UNIDO, SUIZA, JAPÓN, LÍBANO, ISRAEL, MARRUECOS, URUGUAY.

Para finalizar, añadir que la empresa tiene el objetivo de seguir creciendo vía internacionalización en nuevos mercados. Para ello, se plantea modos de entrada diferentes como fusiones, adquisiciones, *joint ventures* o filiales extranjeras ya que el actual capital y los recursos lo permiten. No lo ha hecho a día de hoy, pero lo tiene en mente como posible modalidad en potenciales mercados extranjeros.



#### 4 DISCUSIÓN DEL CASO

Llegados a este punto del trabajo, es importante analizar en qué medida las dos novedosas teorías sobre la internacionalización y el carácter y las particularidades de empresa familiar han estado presentes en el proceso que siguió la compañía Panadero.

Atendiendo a lo que hemos definido como empresa familiar podemos considerar que Panadero forma parte de dicha categoría de empresas ya que cumple con las condiciones que hemos expuesto. Es verdad, que hablábamos de una cierta indefinición acerca de lo que debía entenderse como tal, pero finalmente según indica Gallego Domínguez (2012), hay una serie de características que, si están presentes en la empresa, esta puede adoptar el apellido de familiar.

En primer lugar, decíamos que, para ser empresa familiar, teníamos que estar ante una empresa independientemente de la forma jurídica concreta que adoptase. En nuestro caso, Panadero es una sociedad limitada. En segundo lugar, la propiedad pertenece a la familia. Actualmente el cincuenta por ciento pertenece a Miguel Panadero y el otro cincuenta por ciento a su cónyuge, por lo que el control no escapa de un mismo círculo familiar. En tercer lugar, la familia gestiona la empresa junto con profesionales externos. No es solo Miguel Panadero el que lidia con la gestión, sino que cuenta con un director general, dos consultores y dos comerciales. No obstante, como hemos visto, esto es un aspecto favorable para la internacionalización ya que cuanto menor sea el número de miembros de la familia que se encarguen de la gestión, la empresa será más proclive a la internacionalización. Y, finalmente, la empresa tiene voluntad de mantenimiento al largo plazo y de cambio generacional.

**Primera conclusión:** Panadero Denia S, L. es una empresa de carácter familiar, con vocación internacional.

Seguidamente hemos analizado una serie de ventajas y desventajas que, el carácter familiar, podía aportar al proceso de internacionalización. Para Panadero, indudablemente han sido fuente de ventaja competitiva en su proceso de internacionalización los siguientes hechos:

- ✓ La fuerza de compromiso del director general y de Miguel Panadero con el proyecto. Desde el primer momento creyeron en las estrategias de internacionalización adoptadas en la empresa y, por mucho esfuerzo que esto supusiese, estaban convencidos de que esta vía era la mejor para su crecimiento.
- ✓ La gran preocupación de la compañía por la calidad de sus productos, manifestada en el esfuerzo para posicionarse al nivel, o incluso por delante, de los fabricantes del país donde querían exportar.
- ✓ La planificación del proceso como un proyecto a largo plazo para no arriesgar el patrimonio existente y garantizar la continuidad de la empresa.

Respecto a las desventajas que el carácter de familiar podía aportar al proceso, afortunadamente, Panadero no ha tenido que hacer frente a ninguna de ellas en su proceso de internacionalización. La empresa ha tenido la capacidad para convertir en ventaja competitiva lo que podía suponer un punto débil.

- ✓ Dentro de la empresa, no cabe el nepotismo ni los tratos de favor. Los trabajadores son tratados en igualdad de condiciones independientemente de quien sean.
- ✓ La empresa ha ido adecuando progresivamente el diseño organizativo según los cambios que iba experimentando con la entrada en los nuevos países. Lo vemos claramente con la contratación de personal bilingüe en el departamento de comercio exterior cada vez que quería entrar en un mercado-país extranjero.
- ✓ Finalmente, la inversión en innovación tecnológica que ha llevado a cabo la empresa con la compra de tres robots de última generación, le ha permitido adecuar los productos a los mercados extranjeros y competir en un ámbito global.

**Segunda conclusión:** el carácter de empresa familiar y todas sus implicaciones han sido fuente de ventaja competitiva para Panadero Denia S, L. en el camino hacia su internacionalización.

Visto, por tanto, el carácter familiar de Panadero y como ha afectado este al proceso de internacionalización vamos a pasar a analizar las estrategias de crecimiento que ha llevado a cabo la empresa desde su creación.

En sus inicios, la empresa contaba con unos recursos materiales muy escasos, un nulo conocimiento sobre mercados extranjeros y mucha incertidumbre acerca de cómo iba a resultar el negocio. Por tanto, la compañía decidió esforzarse para crecer dentro del mercado nacional. Para ello, se implementaron estrategias de penetración del mercado. Las mismas estufas que la empresa ya tenía fabricadas para los que entonces eran sus principales clientes, esto es las ferreterías, comenzaron a ser vendidas también a cadenas de la gran distribución en España hasta conseguir estar presente en todo el territorio nacional.

Cuando se pone al frente de la empresa Miguel Panadero (año 2000), el mercado nacional estaba conquistado en su totalidad por lo que para seguir creciendo debería adoptarse o bien la vía de la internacionalización entrando en nuevos mercados, o la creación de nuevos productos para seguir creciendo en el mercado doméstico. Es en ese momento cuando se decide implantar la estrategia de desarrollo de mercado de forma geográfica. Los productos con los que la empresa entra en nuevos mercados extranjeros son estufas que ya estaban siendo vendidas en el mercado nacional. Es decir, la empresa opta por crecer internacionalmente en vez de diversificar su negocio hacia nuevas líneas de producto.

No obstante, este último año, la empresa ha decidido seguir creciendo para lo que ha implementado dos nuevas estrategias, el comercio online y una nueva marca. En lo que respecta a la nueva marca, llamada Denia, fue creada con la intención de expandirse en la totalidad del mercado nacional y en los mercados internacionales existentes para seguir los pasos de Panadero. Consecuentemente, la compañía implementó una estrategia de lanzamiento de nuevos productos con la que se pretendía entrar en mercados existentes (Francia, España, Italia, etc.) pero a través de nuevos diseños y productos.

**Tercera conclusión:** las estrategias de crecimiento que adopta Panadero Denia, S.L van cambiando desde su creación. Al principio, para pasar de vender a un número muy reducido de ferreterías a vender a todas las cadenas de la gran distribución del país, se implantó la estrategia de penetración del mercados. Una vez conseguida la presencia en todo el mercado nacional, para seguir creciendo se adoptó la estrategia del desarrollo de

<sup>8</sup> Estrategia de crecimiento basada en seguir operando en el mercado nacional con productos existentes.

mercado<sup>9</sup>. Y, finalmente, se optó por el lanzamiento de nuevos productos<sup>10</sup> para operar en mercados existentes (doméstico y extranjeros) a través de una nueva marca.

Cuando se pone al frente del negocio, Miguel Panadero toma la decisión estratégica de crecer, implicando esta decisión el traspaso de fronteras y la posterior comercialización de los productos en nuevos mercados extranjeros. Esta decisión de internacionalización respondía a una serie de motivos tal y como hemos indicado en el caso.

Según Fernández y Nieto (2008) existen una serie de razones por las que, con frecuencia, las empresas familiares deciden internacionalizarse. Respecto de la primera razón, Panadero se adecúa a lo que, con normalidad, hacen las empresas familiares ya que la decisión de internacionalización se adopta una vez que la empresa está en manos de la segunda generación. Esto se debe a que, Miguel Panadero, tenía un mayor grado de conocimientos sobre el mercado extranjero, hablaba un poco de francés, entendía el inglés y había viajado más.

No obstante, se rompe con el patrón general, cuando la empresa no se internacionaliza por objetivos predefinidos como diversificación del riesgo o ahorro en costes. La razón principal por la que Panadero sale al mercado exterior, según observamos en todo el caso, es el descubrimiento y la explotación de nuevas oportunidades.

**Cuarta conclusión:** la mayoría de empresas familiares se internacionalización por motivos predefinidos mientras que, Panadero, lo hace siguiendo la teoría del modelo de oportunidades y de redes.

La empresa nos enumeraba esta serie de motivos que le llevaban a emprender Negocios Internacionales:

- ✓ Máquinas trabajaban a menos del cincuenta por ciento de su capacidad, por lo que tenían oportunidad de fabricar el doble de producto.

<sup>9</sup> Estrategia de crecimiento basada en seguir operando con los mismos productos, pero en nuevos mercados.

<sup>10</sup> Estrategia de crecimiento basada en seguir operando en mercados donde la empresa ya tenía presencia, pero a través de la creación de nuevos productos.

- ✓ El principal cliente de la empresa en el ámbito nacional era Carrefour. Este era de nacionalidad francesa y tenía filiales en Francia y en gran parte de los países de Europa. Los contactos (redes) que tenía Miguel Panadero, facilitaban la apertura a nuevas negociaciones por lo que la empresa tenía una oportunidad que explotar.
- ✓ La empresa tenía la oportunidad de aplicar precios más altos en Francia y en muchos otros países europeos ya que el nivel de vida en ellos era mayor.
- ✓ Los productos fabricados por la empresa tenían una demanda global por lo que era una oportunidad para salir al mercado exterior. Se trata de una industria global en la que estar presente internacionalmente es casi una obligación para las empresas.

Evidentemente, la razón que impulsó a la internacionalización de la empresa fue el descubrimiento y deseo de explotación de oportunidades en el extranjero. Todas y cada una de las razones anteriores ponen de manifiesto una nueva oportunidad que la empresa puede aprovechar operando en nuevos mercados internacionales.

Esto se adecua perfectamente al modelo de internacionalización basado en las oportunidades, que parte de la idea de que lo que mueve a la empresa al exterior no son objetivos predefinidos sino el deseo de explotar nuevas oportunidades. Comprobado esto, pasamos a analizar las variables que han afectado a la manera en que Panadero ha aprovechado estas oportunidades.

Recordamos que, según Dimitratos et al. (2016), son tres dimensiones las que determinaban de qué manera una empresa detectaba y explotaba las oportunidades internacionales. Estas son: tiempo para la internacionalización, modo de entrada y presencia en mercados extranjeros. Viendo como ha sido el proceso de Panadero, vamos a pasar a analizar cómo se ha comportado en cada una de estas dimensiones y que motivos le han hecho actuar de esa manera particular en su proceso de internacionalización.

Respecto al tiempo, ha sido una empresa que ha seguido un proceso de internacionalización incremental ya que no ha operado en mercados extranjeros desde su creación. Coincidiendo con lo observado, la razón principal por la que Panadero se internacionaliza de manera gradual es principalmente la aversión al riesgo. Esto es así ya que el patrimonio que se estaba poniendo en juego era fruto de un enorme esfuerzo y no

podía arriesgarse tomando decisiones precipitadas y demasiado arriesgadas sin una rentabilidad positiva clara.

Por otro lado, en cuanto a la presencia en mercados extranjeros, Panadero ha buscado continuamente operar en los mercados líderes del sector. Resulta evidente que durante el proceso de internacionalización la empresa ha buscado estar presente en el mayor número de mercados posible y, sobre todo, comercializar sus productos en las cadenas de bricolaje líderes del sector a pesar de la severa competencia que existía. La razón fundamental de este interés viene dada por la capacidad de Panadero para satisfacer las exigentes necesidades de los clientes de estos mercados.

Y, finalmente en cuanto al modo de entrada, es una pequeña empresa exportadora ya que esta ha sido la modalidad de entrada dominante durante todo el proceso. Es cierto que, durante alguna etapa concreta del proceso, la empresa se ayuda de alianzas estratégicas en el ámbito de la logística para ofrecer un mejor servicio en el país de destino. Sin embargo, con carácter general, no ha empleado modos complejos como las *joint venture* o la IDE. En el momento en el que se iniciaron las actividades internacionales, los recursos con los que contaba la empresa eran muy escasos por lo que las opciones de entrada eran también limitadas. Además, debido a la poca experiencia en el mercado extranjero la empresa quería tener en todo momento el control sobre sus productos y se mostraban reacios a cualquier medio que implicase una limitación del poder de decisión. Asimismo, la exportación suponía una velocidad de entrada alta en el país de destino por lo que, para la situación en la que se encontraba Panadero en sus inicios, era la mejor de las opciones.

Sin embargo, debido a los recursos actuales y la extendida práctica en los mercados internacionales, la empresa tiene en mente seguir implantando nuevas estrategias que empleen modos de entrada más complejos, aunque esto suponga cierta pérdida de control.

**Quinta conclusión:** podemos afirmar que el proceso de internacionalización de Panadero se llevó a cabo tal y como indica la Teoría basada en las Oportunidades. La razón principal por la que la empresa decidió operar en mercados extranjeros fue detectar y aprovechar nuevas oportunidades para la empresa.

Los factores como la aversión al riesgo, la orientación a los mercados internacionales, la orientación al aprendizaje internacional o el grado de control modularon el tiempo, los mercados y el modo de entrada que seleccionó Panadero para acometer el proyecto.

Además de lo anterior, el proceso de internacionalización de la compañía se hizo conforme a lo que indica el modelo de redes. Este es complementario del modelo basado en las oportunidades y se aplica simultáneamente en el caso concreto que estamos analizando. El modelo de redes defiende que la internacionalización se lleva a cabo en función de cómo y con quien los empresarios han formado redes en vez de tener la empresa objetivos concretos para su internacionalización.

Como vemos en el caso, Panadero consiguió estar presente en las cadenas líderes de la gran distribución alimenticia y, posteriormente, de bricolaje en todo el mercado nacional. Esto fue lo que le abrió la puerta hacia muchas oportunidades internacionales. El hecho de vender a un cliente que tenía filiales en el resto de Europa, hizo que las negociaciones fueran mucho más sencillas ya que el comercial responsable de compras del producto ya tenía una referencia sobre la compañía. La empresa decidió operar en aquellos mercados donde los clientes tenían filiales ya que, a través del cliente nacional, se podía acceder fácilmente a las tiendas en el extranjero.

**Sexta conclusión:** la empresa no tenía objetivos de internacionalización predefinidos, sino que, iba seleccionando los mercados extranjeros en función de las redes que tenía Panadero con sus clientes. Así consiguió estar presente en la mayor parte del territorio europeo.

Para concluir, decir que el proceso de internacionalización de Panadero ha sido largo y complejo teniendo que superar la empresa, numerosas barreras. No obstante, las oportunidades y las redes abrieron un camino hacia el éxito, que continua actualmente ya que la empresa tiene objetivos de seguir creciendo vía internacionalización.

## 5 CONCLUSIONES

Llegados a este punto, es de gran importancia organizar las ideas clave de todo el trabajo y, elaborar una serie de conclusiones. Así, podemos destacar que:

1. De la interacción familia y empresa derivan una serie de efectos que pueden incidir positiva o negativamente en el proceso de internacionalización. Concretamente, en Panadero, el carácter familiar limitado por la presencia de profesionales externos en la gestión ha sido fuente de ventaja competitiva durante todo el proceso. Esto se demuestra en hechos como que: los miembros de la empresa mostraban un especial compromiso con el proyecto y buscaban una excelente satisfacción del cliente en cualquier mercado en el que querían operar. Asimismo, la búsqueda de beneficios a largo plazo hizo que el proceso de internacionalización se llevara a cabo de manera gradual sin maniobras arriesgadas que dificultasen la exitosa salida al mercado extranjero.
2. A pesar de que la gran mayoría de empresas familiares comparten razones por las que implementar una estrategia de internacionalización para crecer, Panadero implanta un proceso de salida al mercado global guiado por las oportunidades y las redes que tiene la compañía.
3. Las empresas tienen multitud de posibilidades a la hora de seleccionar el modo de entrada con el que acometer el proyecto en el mercado extranjero. La elección se lleva a cabo en función de variables como: los recursos que tenga la empresa, el grado de control, el riesgo asociado y la velocidad con la que permita entrar en el mercado-país en cuestión. La empresa puede elegir desde las exportaciones, que suponen un menor grado de compromiso de recursos y control, hasta la IDE que requiere un mayor grado de compromiso de recursos y control.
4. Las estrategias que puede adoptar una empresa varían desde la expansión en el territorio nacional hasta la internacionalización en mercados extranjeros. La decisión dependerá de los recursos materiales, personales y logísticos con los que cuente la empresa en el momento concreto.



5. Existen numerosas teorías para explicar los procesos de internacionalización empresarial. Algunas de la más utilizadas en los Negocios Internacionales han sido: el modelo de Uppsala, la Teoría basada en los Recursos y Capacidades y el Paradigma Ecléctico de Dunning (OLI). No obstante, para explicar el proceso de internacionalización de la empresa Panadero, se han utilizado dos novedosas teorías que venían del ámbito del emprendimiento empresarial, a saber, la Teoría basada en las Oportunidades y la Teoría de Redes.
  
6. El proceso de internacionalización de la empresa familiar Panadero Denia queda plenamente explicado desde el enfoque de las oportunidades y las redes ya que, la empresa sale al mercado extranjero para explotar nuevas oportunidades, generadas principalmente, por las redes que el empresario había formado con actores del mercado extranjero potencial.
  
7. De la conclusión inmediatamente anterior percibimos que ambas teorías están estrechamente vinculadas. Añadir que la Cultura de Emprendimiento Internacional (OBV) que tenga cada empresa está integrada, entre otras, por la orientación de red que posea la misma. Por tanto, en función de cuáles y como sean las redes que tenga una compañía, su CEI variará, condicionando esta la manera en la que las empresas detectan y aprovechan las oportunidades en el exterior.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

1. África, A. (2007). “Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa”. *Estrategia Financiera*, 236 (15).
2. Barroso, A & Barriuso, C (2014): “La empresa familiar”.
3. Basly, S. (2007). “The internationalization of family SME”.
4. Berry, M., Dimitratos, P., & McDermott. M. (2002). “Globalisation and the smaller firm: Reconcilable notions?”, en McDonald, F., Tüselmann, H. & Wheeler, C. (Eds): *International Business: Adjusting to New Challenges and Opportunities* (pp. 247- 257). Houndmills, UK: Palgrave.
5. Buckley, P.J. & Casson, M.C. (1976) “The Future of the Multinational Enterprise”. Homes & Meier: London
6. Chandra, Chris Styles, & Ian F. Wilkinson (2009), “The Recognition of First Time International Entrepreneurial Opportunities: Evidence from Firms in Knowledge-Based Industries,” *International Marketing Review*, 26 (1), 30–61.
7. Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. F. (2012). “An opportunity-based view of rapid internationalization”. *Journal of International Marketing*, 20(1), 74-102.
8. Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). “Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach”. *International business review*, 9(1), 77-93.
9. Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2007). “The internationalisation process in family firms: Choice of market entry strategies”. *Journal of General Management*, 33(1), 1-14.

10. Corona, J. & Téllez Roca, J. (2011). "El protocolo familiar", en Corona, J (Ed.): *Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos*, (pág. 795). Ediciones Deusto, Barcelona.
11. Coviello & Marian V. Jones (2004), "Methodological Issues in International Entrepreneurship Research," *Journal of Business Venturing*, 19 (4), 485–508.
12. Daszkiewicz, N., & Wach, K. (2014). "Motives for going international and entry modes of family firms in Poland". *Journal of Intercultural Management*, 6(2), 5-18.
13. de España, G. (2008). "Guía para la pequeña y mediana empresa familiar". *Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa*. Madrid, España.
14. Dimitratos, P., Amorós, J.E., Etchebarne, M.S., & Felzensztein, C. (2014). "Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects". *Journal of Business Research*, 67, 908-915.
15. Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). "SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter?" *International Business Review*, 25(6), 1211-1222.
16. Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E., & Nakos, G. (2012). "International entrepreneurial culture: toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship". *International Business Review*, 21, 708-721.
17. Evans, J. & Mavondo, F.T. (2002). "Psychic distance and organizational performance. An empirical examination of international retailing operations". *Journal of International Business Studies*, 33(3), 515-532.

18. Fernández, R. & Fuentes, G. (2008). “Exportación y empresa familiar”, en Casillas, J.C. (Ed.): *La Internacionalización de la empresa familiar*, (pp. 119-151). Cátedra de Empresa Familiar Universidad de Sevilla, Sevilla.
19. Galkina, T., & Chetty, S. (2015). “Effectuation and networking of internationalizing SMEs”. *Management International Review*, 55(5), 647-676.
20. García-Canal, E., Guillén, M., & Valdés-Llaneza, A. (2012). “La internacionalización de la empresa española. Perspectivas empíricas”. *Papeles de economía española*, 132, 64-81.
21. Graves, C., & Thomas, J. (2004). “Internationalisation of the family business: a longitudinal perspective”. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7-27.
22. Harveston, P.D., Kedia, B.L., & Davis, P.S. (2000). “Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager”. *Advances in Competitiveness Research*, 8 (1), 92–99.
23. Hymer, S. H. (1976). “The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment”. Cambridge, MA: MIT Press.
24. Ignacio, G. D. (2012). “La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”. *Cuadernos de reflexión de la cátedra prasa de empresa familiar*, nº14, 4-6.
25. Johanson, J., & Vahlne, J. (2003). “Business relationship learning and commitment in the internationalization process”. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83–101.
26. Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). “The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership”. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.

27. Johanson, J., & Mattson, L.G. (1988). "Internationalization in industrial systems-a network approach", en N. Hood y J.E. Vahlne (Eds.): *Strategies in Global Competition* (pp. 287- 31). Croom Helm, Londres.
28. Johnson, G. (2018). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.
29. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. Pearson Education.
30. Johnson, G. (2016). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.
31. Jones, M.V. & Young, S. (2009). "Does entry mode matter? Reviewing current themes and perspectives", en Jones, M.V., Dimitratos, P., Fletcher, M. & Young, S. (Eds): *Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm* (pp. 6-19). Cheltenham: UK, Edward Elgar.
32. Kindleberger, C. (1969). "American Business Abroad. New Haven Connecticut". University Press.
33. Lombardo, G. F., Martos, M. C. V., & Jiménez, R. M. (2007). "Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 75-96.
34. Marín, G. S., & Pérez, J. M. (2009). "La internacionalización de la empresa familiar".
35. Martínez Villavicencio, J. (2013). "Factores Críticos para el Desempeño Exportador de las Pymes". *Tec Empresarial*, 1(1), 32-37.
36. Martínez Villar, P. M (2016). "La distancia psíquica en el ámbito de la selección de mercados internacionales: propuesta de definición y presencia en las PYMEs españolas exportadoras de bienes de consumo".

37. Mathews, J.A. & Zander, I. (2007). "The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization". *Journal of International Business Studies*, 38, 387- 403.
38. McDougall, P. P & Oviatt, B.M (2000). "International entrepreneurship: The intersection of two research paths". *Academy of Management Journal*, 43, 902-08.
39. Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). "Small-and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model". *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156-167
40. Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). "Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance". *Review of Managerial Science*, 8(1), 1-28.
41. Murray, J.Y., Gao, G.Y, & Kotabe M. (2011). "Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 252-269.
42. Nakos, G., Brouthers, K., & Dimitratos, P. (2014). "International alliances with competitors and non-competitors: The disparate impact on SME international".
43. Núñez, A. M. (2014). "La joint venture contractual en el ámbito internacional". *Revista electrónica de estudios internacionales (REEI)*, 27, 3-62.
44. Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994). "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64.
45. Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1995). "Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage". *Academy of Management Executive*, 9 (2), 30-43.

46. Peris-Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). "Matriz de Crecimiento Empresarial".
47. Prashantham, S. (2011). "Social capital and Indian micromultinationals". *British Journal of Management*, 22, 4-20.
48. Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). "The internationalization of family firms: A critical review and integrative model". *Family Business Review*, 27(2), 103-125.
49. Rodríguez, A. B. R. (2002). "Un análisis de las dimensiones del paradigma OLI en la internacionalización del sector hotelero español". *ICE, Revista de Economía*, (803).
50. Rodríguez, M. Z. F., & Sánchez, M. J. N. (2005). "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (22), 107-125.
51. Romero, L. E. (2006). "Competitividad y Productividad en empresas familiares pymes: Una aproximación desde la interacción familia-empresa". *Revista Escuela de administración de negocios*, (57), 131-142.
52. Schneider, F., & Frey, B. S. (1985). "Economic and political determinants of foreign direct investment". *World development*, 13(2), 161-175.
53. Scholes, L., Mustafa, M., & Chen, S. (2016). "Internationalization of small family firms: The influence of family from a socioemotional wealth perspective". *Thunderbird International Business Review*, 58(2), 131-146.
54. Villavicencio, J. M. (2006). "Factores críticos para el desempeño exportador de las Pymes". *Tec Empresarial*, 1(1), 32.
55. Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). "The internationalization of new and small firms: A resource-based view". *Journal of business venturing*, 16(4), 333-358

56. Wilkinson, Ian F. (2008). "Business Relating Business: Managing Organisational Relations and Networks". Cheltenham, UK: Edward Elgar.
57. Zaheer, S. (1995). "Overcoming the liability of foreignness". *Academy of Management journal*, 38(2), 341-363.
58. Zazo, J. I. G., Del canto, J. G., & Benito, J. G. (2000). "Factores determinantes del proceso de internacionalización". *Economía Industrial*, 33-48.
59. Zhu, B. (2008). "Internationalization of Chinese MNEs and Dunning's eclectic (OLI) paradigm: A case study of Huawei Technologies Corporation's internationalization strategy".
60. Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). "The drivers of the early internationalization of the firm." *Journal of World Business*, 42, 268-280.

#### **Otras fuentes consultadas**

61. <https://www.cambridge.org/core/books/multinational-enterprise-and-economic-analysis/360FF700D9C3BA605E68F0EDE350D427>
62. <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>