



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**LOS FACTORES QUE PROMUEVEN LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES: EL CASO DE
ARISTOCRAZY**

Estudiante: **María Giménez-Cuenca Roig**

Director: Laura Fernández-Méndez.

Madrid, abril de 2018

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Índice de Figuras	3
Resumen	4
1. Introducción	5
2. Finalidad y Motivos	6
3. Objetivos, Preguntas e Hipótesis.....	9
4. Estado de la cuestión: ¿cómo se ha estudiado la internacionalización de las empresas en general?	¡Error! Marcador no definido.
5. Marco Teórico: ¿cómo se ha estudiado la internacionalización de las empresas familiares en particular?	1¡Error! Marcador no definido.
6. Metodología.....	22
7. Análisis del caso de internacionalización de Aristocrazy	24
7.1 Breve descripción de la empresa	24
7.2 Proyección internacional de la empresa	25
7.3 Análisis DAFO	27
7.4 Relación con investigaciones previas	28
8. Conclusiones y discusión	33
9. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	36
10. Bibliografía.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de las investigaciones sobre la internacionalización de los negocios familiares (1991-2014).....	6
Figura 2: Modelo Uppsala.....	11
Figura 3: Motivos de internacionalización.....	13
Figura 4: Factores contribuyentes a la temprana y rápida internacionalización de nuevas empresas	14
Figura 5: Revisión de la literatura sobre la internacionalización de las empresas familiares	21
Figura 6: Familia Suárez	25
Figura 7: Presencia internacional de Aristocrazy.....	26
Figura 8: Factores que promueven la internacionalización de Aristocrazy	34

RESUMEN

La internacionalización supone para la mayoría de las empresas familiares uno de sus principales desafíos y una de las estrategias necesarias para asegurar su supervivencia en un mercado cada vez más global y complejo. Este trabajo estudia la relevancia del papel desempeñado por las empresas familiares en el contexto de la internacionalización. Específicamente se pretende identificar y analizar los factores que promueven la internacionalización de este tipo de empresas. A partir de una revisión exhaustiva de la literatura se determinarán esos factores claves para el éxito de los negocios familiares en su estrategia de crecimiento a otras fronteras. Una vez determinados los factores, se lleva a cabo el análisis de la internacionalización de una empresa familiar española en el que se aplican dichos factores: Aristocrazy.

Palabras clave: empresas familiares, internacionalización, factores, crecimiento, Aristocrazy.

ABSTRACT

One of the main challenges and an essential strategy that the majority of the familiar companies have is internationalization. It is needed to ensure its survival within a complex market that increases globally. This paper studies the relevance of the role played by family businesses in the context of internationalization. Specifically, its aim is to identify and analyze the factors that promote the internationalization of this type of companies. Based on an exhaustive review of the literature, these key factors for the success of family businesses in their growth strategy to other frontiers will be determined. Once the factors are determined, it will be carried out the analysis of the internationalization of a Spanish family business in which these factors are applied: Aristocrazy.

Keywords: family businesses, internationalization, factors, growth, Aristocrazy.

1. INTRODUCCIÓN

Como resultado del rápido desarrollo de las tecnologías de la información, la desaparición de las fronteras entre los países como consecuencia de la globalización y el rápido aumento del número de pequeñas y medianas empresas, actualmente existe una oferta de productos muy similar. En ese contexto, las empresas se esfuerzan por atraer la atención de sus clientes actuales y potenciales a través de la diferenciación tanto en mercados locales como globales.

Por un lado, la globalización de la economía mundial ha brindado una gran oportunidad a muchas empresas para expandir sus operaciones a otros mercados en todo el mundo. Sin embargo, la internacionalización es una tarea muy desafiante que requiere un largo proceso de aprendizaje y un gran esfuerzo empresarial. Por ello, los negocios familiares han operado tradicionalmente en los mercados nacionales. No obstante, hay que considerar que la globalización ha afectado de manera significativa tanto el mundo en el que vivimos como la manera en la que lo percibimos. Como consecuencia, los mercados se han vuelto cada vez más competitivos y muchas empresas se han visto obligadas a internacionalizarse.

Por otro lado, el campo de estudio de las empresas familiares está despertando cada vez más interés, ya que este grupo de empresas representa actualmente una gran parte de los negocios en los países desarrollados. Según el informe "La Empresa Familiar en España" (2015), llevado a cabo por el Instituto de la Empresa Familiar, las empresas familiares cobran cada vez más importancia en España, siendo aproximadamente 1,1 millones de empresas, un 89% del total de las empresas españolas. Además, suponen un 67% del empleo privado y constituyen un 57% del PIB del sector privado en el ámbito español.

De esta manera, el proceso de internacionalización de las empresas familiares resulta un tema interesante de analizar. En relación a esa cuestión, es esencial saber qué es una empresa familiar. Existen muchas definiciones sobre este concepto. El Informe Final del Panel de Expertos de la Comisión Europea sobre Empresas Familiares identificó más de 90 definiciones y determinó que estas definiciones tienen en cuenta aspectos comunes como la propiedad familiar, la participación de la familia, el control estratégico, las empresas como principal fuente de ingresos para la familia y las transferencias intergeneracionales (European Commission, 2009). Además, el rasgo clave que

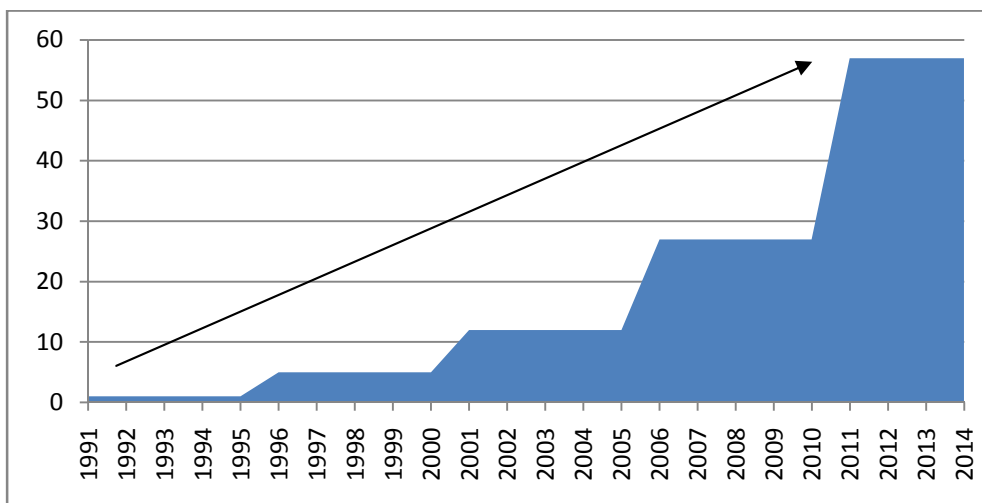
diferencia las empresas familiares y las no familiares es sin duda la participación de la familia. Estas características propias de las empresas familiares respaldan la importancia de investigar este tipo de empresa como una entidad distinta en el contexto de la internacionalización.

Con este trabajo se pretende identificar y analizar los factores que promueven la internacionalización de las empresas familiares. A partir de una revisión exhaustiva de la literatura se determinarán esos factores claves para el éxito de estas empresas en su estrategia de crecimiento a otras fronteras. Una vez determinados los factores, se lleva a cabo el análisis de la internacionalización de una empresa familiar española en el que se aplican dichos factores: **Aristocrazy**.

2. FINALIDAD Y MOTIVOS

En primer lugar, esta investigación surge del creciente interés que existe por realizar estudios sobre la dimensión internacional de las empresas familiares, ya que una vez que se ha realizado una revisión de la literatura, se ha comprobado que hay un aumento en las investigaciones sobre este tema. La figura 1, muestra el número de artículos publicados sobre la internacionalización de las empresas familiares desde 1991 hasta 2014. El gráfico se divide en periodos de 5 años y muestra la cantidad de documentos por cada intervalo de tiempo. Como se puede ver, el número de documentos publicados es creciente conforme van pasando los años.

Figura 1: Evolución de las investigaciones sobre la internacionalización de los negocios familiares (1991-2014)



Si se observa el gráfico con detalle, la media de documentos publicados por año durante los siguientes periodos son los siguientes: 1) 1991-1995: 1 documento, 2) 1996-2000: 5 documentos, 3) 2001-2005: 12 documentos, 4) 2006-2010: 27 documentos, 5) 2011-2014: 57 documentos. Aquí se demuestra el creciente interés por este tema.

Sin embargo, a pesar de ser un tema que despierta mucho interés sobre el que cada vez hay más trabajos, aún no existen investigaciones suficientes. La mayoría de ellas se encuentran incluidas en el dominio de las pequeñas y medianas empresas. Por ello, este trabajo, pretende ser una aportación enriquecedora a la literatura existente sobre las empresas familiares.

En segundo lugar, unos de los principales puntos de este trabajo es que se encuentra orientado al mundo de la empresa, ya que constituyen una pieza clave en la sociedad. Las empresas son agentes fundamentales para la materialización de los fines y objetivos, ya que cuentan con los recursos y las capacidades suficientes para crear estrategias necesarias y alcanzar así las metas que se propongan. Entre las empresas, se ha decidido analizar específicamente las de carácter familiar, ya que actualmente realizan enormes contribuciones en términos de empleo y producción económica, logrando ser un pilar en las economías del mundo (Shepherd y Zacharakis, 2000; Bornheim, 2000).

En línea con el tema, la internacionalización es uno de los principales desafíos que deben afrontar las empresas familiares para asegurar su supervivencia en un entorno que cada vez es más global y complejo. Esto supone un doble desafío, de ahí el interés por analizar estas empresas en concreto: por una parte, la entrada en los mercados extranjeros significa irrumpir en un ambiente de incertidumbre y requiere cambios estructurales dentro la empresa como cambios en los procesos de fabricación, nuevos canales de distribución, acceso a nuevas fuentes de financiación, entre otros; por otra parte, las empresas familiares no quieren perder el control familiar del negocio y son reacias a adoptar cualquier decisión que pueda reducir el control de la familia. Por ello, resulta interesante analizar el acceso de las empresas familiares a los mercados globales, teniendo en cuenta que se enfrentan a dos fuerzas: una que las impulsa a crecer y expandirse más allá de sus mercados tradicionales, y otra, que fomenta la estabilidad y el desarrollo de proyectos de bajo riesgo dentro del mercado nacional. De esta manera,

estas compañías tendrán que priorizar entre estos dos puntos en base a lo que quieran llegar a ser.

Asimismo, este tipo de organizaciones cuentan con una vida de larga duración. La cuestión es que se desconocen muchas fuentes que explican su longevidad. Se sabe que la familia es un importante impulsor de su longevidad y sostenibilidad (Pieper, 2007), pero la evidencia muestra que la influencia familiar también puede tener efectos perjudiciales para el negocio y el grupo familiar (Miller, Le Breton-Miller, y Scholnick, 2008). Por lo tanto, esto lleva a plantearse si el éxito de estas empresas se sustenta en gran parte por llegar a internacionalizarse.

En relación a esta cuestión, no se dispone de mucha información sobre las estrategias de crecimiento de los negocios familiares. Los estereotipos llevan a pensar que estas empresas son conocidas por su planificación conservadora y expansión orgánica y que estas características podrían limitar su crecimiento en comparación con las empresas no familiares. Además, la evidencia reciente muestra que las empresas familiares están dispuestas a adquirir negocios más grandes (familiares y no familiares) para mantener su crecimiento (como por ejemplo, la adquisición por parte Porsche's de Volkswagen).

Cuando se trata de crecimiento a través de la internacionalización, los resultados son más diversos. Algunas investigaciones demuestran que las empresas familiares son relativamente lentas en su proceso de internacionalización (Graves y Thomas, 2006; Okoroafo, 1999). Sin embargo, la evidencia empírica confirma que las empresas familiares se encuentran preparadas para competir con éxito en los mercados internacionales (Zahra, 2003), algunas incluso llegando a ser líderes en los nichos de un mercado global (Simon, 2009). Por otra parte, investigaciones recientes proponen que la influencia familiar, y la propiedad familiar en particular, tienen un gran impacto en sus procesos de internacionalización: los niveles moderados de propiedad llevan a niveles más altos de internacionalización, por lo que niveles extremos (bajos y altos) de propiedad llevan a niveles más bajos de internacionalización (Sciascia, Mazzola, Astrachan, y Pieper, 2010). A partir de los resultados de varias investigaciones surge la idea de analizar aquellos factores que promueven la internacionalización de las empresas familiares.

Actualmente las empresas familiares son muy importantes para la economía mundial en general y específicamente para la economía española. A pesar de la creciente relevancia

de las empresas familiares, los estudios se han centrado más en los problemas familiares típicos y han ignorado principalmente el vínculo con la internacionalización. Ha llegado el momento de profundizar un poco más en este campo, que como ya se ha mencionado es un terreno aún por explorar.

Para que este trabajo de investigación cuente con información y resultados más rigurosos se va a realizar un estudio de caso sobre el tema, aplicando de esta manera los factores claves para la internacionalización de los negocios familiares. En base a lo anterior, este documento pretende hacer ver que el análisis de un caso específico va más allá de los textos metodológicos y ayudar al lector a darse cuenta de cómo se practica en un contexto disciplinario particular.

Como ya se ha mencionado, la internacionalización de este tipo de empresas es un fenómeno complejo. Además de esta complejidad, se deben considerar factores emocionales y procesos inevitables de cambio (sucesión) que requieren un enfoque más abierto y una perspectiva con una mayor orientación a largo plazo. Asimismo, se debe tener en cuenta que esta complejidad varía dentro de cada compañía, ya que cada una cuenta con características específicas diferentes. No obstante, es posible identificar cuáles son algunas de las dimensiones que juegan un papel relevante al explicar el proceso internacional de este tipo de empresas. De esta manera, se daría respuesta a la pregunta de investigación que se plantea en este trabajo.

3. OBJETIVOS, PREGUNTAS E HIPÓTESIS

Este trabajo tiene como objetivo general identificar y analizar los factores que promueven la internacionalización de las empresas familiares.

Los objetivos específicos son:

- Analizar un caso de internacionalización de una empresa familiar española con la finalidad de determinar los factores que han sido identificados tras una revisión de la literatura y analizar cuáles promueven, de manera adecuada, la apertura de estas empresas a nuevos mercados globales.

- Evaluar el papel que juega la familia en este complejo proceso. En este sentido, analizar cómo influyen las características especiales de las empresas familiares en la internacionalización de las mismas.

La pregunta de investigación es: ¿cuáles son los factores que promueven la internacionalización de las empresas familiares?

Se parte de la premisa de que actualmente no existe un marco completamente definido e integrador sobre dichos factores, realizándose por ello un análisis a partir de una recopilación de factores que han sido identificados en investigaciones previas.

4. ESTADO DE LA CUESTIÓN

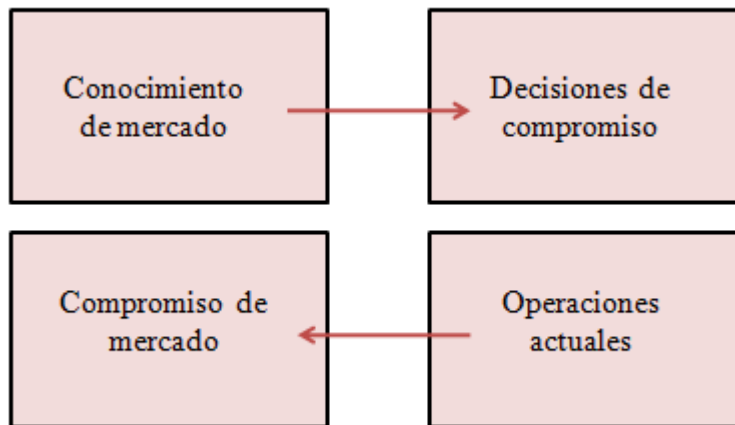
¿Cómo se ha estudiado la internacionalización de las empresas en general?

El interés generalizado en el proceso de internacionalización de las empresas da lugar a muchos enfoques y modelos diferentes para tratar de explicar cómo las empresas acceden a los mercados extranjeros.

Varias teorías tradicionales de internacionalización sustentan que se trata de un proceso de evolución gradual (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) en el que las empresas internacionalizan sus operaciones pasando por varias etapas. El Modelo Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) es probablemente una de las teorías más citadas en la literatura de negocios internacionales. Fue desarrollado en la década de 1970 para explicar el proceso de internacionalización incremental de empresas multinacionales.

El resultado de la investigación realizada por Johanson y Vahlne (1977) lleva a desarrollar un modelo cíclico que cuenta con cuatro factores: (1) decisiones de compromiso de recursos, (2) resultados de las operaciones, (3) decisiones de compromiso del mercado y (4) conocimiento del mercado (véase figura 2). Las suposiciones iniciales establecen que una empresa busca rentabilidad a largo plazo con un perfil de riesgo bajo. Estas suposiciones llevan a concluir que el desempeño de las operaciones actuales y el conocimiento del mercado influirán en los recursos y decisiones de compromiso del mercado.

Figura 2: Modelo Upssala



Fuente: Johanson y Vahlne (1977)

Por otra parte, el modelo mantiene que las empresas tienden a acceder a nuevos mercados en los que existe una distancia psíquica sucesivamente mayor, y en la mayoría de los casos, también mayor distancia geográfica. Cuando se habla de distancia psíquica se refiere a la suma de los factores que impiden el flujo de información desde y para el mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). De esta manera, las empresas ingresan primero en los mercados cercanos, donde existen elementos similares como el lenguaje, cultura, política, sistema educativo, nivel de educación, nivel de desarrollo industrial, entre otros. Así, el modelo supone que los entornos empresariales en países cercanos facilitan la implementación de las operaciones comerciales, ya que son más fáciles de entender. Además, cuando una empresa gana experiencia y aumenta su conocimiento sobre las operaciones internacionales, poco a poco comienza a desarrollar sus actividades en países más distantes.

Sin embargo, este modelo necesita desarrollarse ofreciendo más importancia a las redes en el contexto de internacionalización empresarial. Como consecuencia de los cambios producidos en las prácticas comerciales y avances teóricos que tienen lugar desde 1977 el modelo es revisado. De esta manera, Johanson y Vahlne (2009) introducen nuevos descubrimientos poniendo más énfasis en las redes que utilizan las empresas (*Network approach* iniciado por Johanson y Mattsson, 1988) y reconocimiento de oportunidad dentro del proceso de internacionalización. Actualmente el entorno empresarial es visto como una red de relaciones en el que es necesario estar incluido en una o más redes para lograr así una internacionalización exitosa.

En este marco cabe mencionar la teoría sobre el enfoque basado en los recursos (*Resource-based view*) (Barney, 1991). El autor determina la importancia de los recursos y capacidades que poseen las organizaciones para formular estrategias enfocadas a lograr ventajas competitivas sostenibles. Los recursos pueden ser considerados como *inputs* que permiten a las empresas llevar a cabo sus operaciones. Barney (1991) clasifica tres tipos de recursos:

1. Recursos de capital físico (físico, tecnológico, planta y equipo),
2. Recursos de capital humano (capacitación, experiencia, ideas) y
3. Recursos de capital organizacional (estructura formal).

De esta manera, Barney afirma que la ventaja competitiva de una empresa se desarrolla sólo cuando los recursos y las capacidades son escasos, difíciles de imitar, no sustituibles y valiosos.

En la misma línea, el campo de los negocios internacionales es desarrollado en gran parte durante los últimos cuarenta años a través de la visión y el liderazgo de John Dunning. Por su parte, destaca el paradigma ecléctico, que ha sido desarrollado por este autor en una serie de publicaciones (Dunning 1980, 1981, 1988, 1992). Esta teoría también se conoce como el paradigma OLI, ya que describe la internacionalización de las empresas en términos de (*ownership, location, and internalization*) ventajas de propiedad, localización e internalización.

- Ventajas de propiedad. Esta ventaja se da sobre las empresas de otros países e incluye fundamentalmente la posesión de activos intangibles, propiedad de la empresa en relación a tecnología, marcas, patentes, economías de escala, diferenciación, tamaño, las capacidades de la empresa y utilización de recursos. Las empresas necesitan poseer estos aspectos que les proporcionen una ventaja competitiva en el extranjero.
- Ventajas de localización. Son las características de un país extranjero que incentiva a la empresa ingresar en dicho país. Incluye elementos como existencia de materias primas, mano de obra, infraestructuras o factores favorables como los impuestos especiales o aranceles.
- Ventajas de internalización. Se refiere a las ventajas de integrar las operaciones dentro de la propia empresa, de esta manera se reducen los costes de transacción.

Estos tres factores determinan las actividades internacionales de las empresas multinacionales. Sugiere que las multinacionales desarrollen ventajas competitivas de O en el mercado nacional y luego transferirlas al exterior a países específicos (dependiendo de las ventajas de L) a través de la inversión directa extranjera, lo que permite a la empresa multinacional internalizar las ventajas de O. La idea es que la empresa que posea recursos y capacidades que le proporcionen una ventaja competitiva en su país pueda plantearse la posibilidad de explotarlos en el exterior (Hymer, 1960).

Entre las publicaciones más recientes, se encuentra el estudio de Dubravská, Mura, Kotulič, y Novotný (2015). Los autores identifican los factores que motivan a las empresas a internacionalizarse. Para ello, analizan el caso de algunas compañías eslovacas que operan en mercados extranjeros. Entre los motivos se pueden distinguir dos grupos (véase figura 3).

Figura 3: Motivos de internacionalización

<p>Motivos proactivos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Beneficio y crecimiento de la empresa.- Gerentes con iniciativa- Producto único- Posible mercado extranjero- Economías de escala- Reducción de impuestos

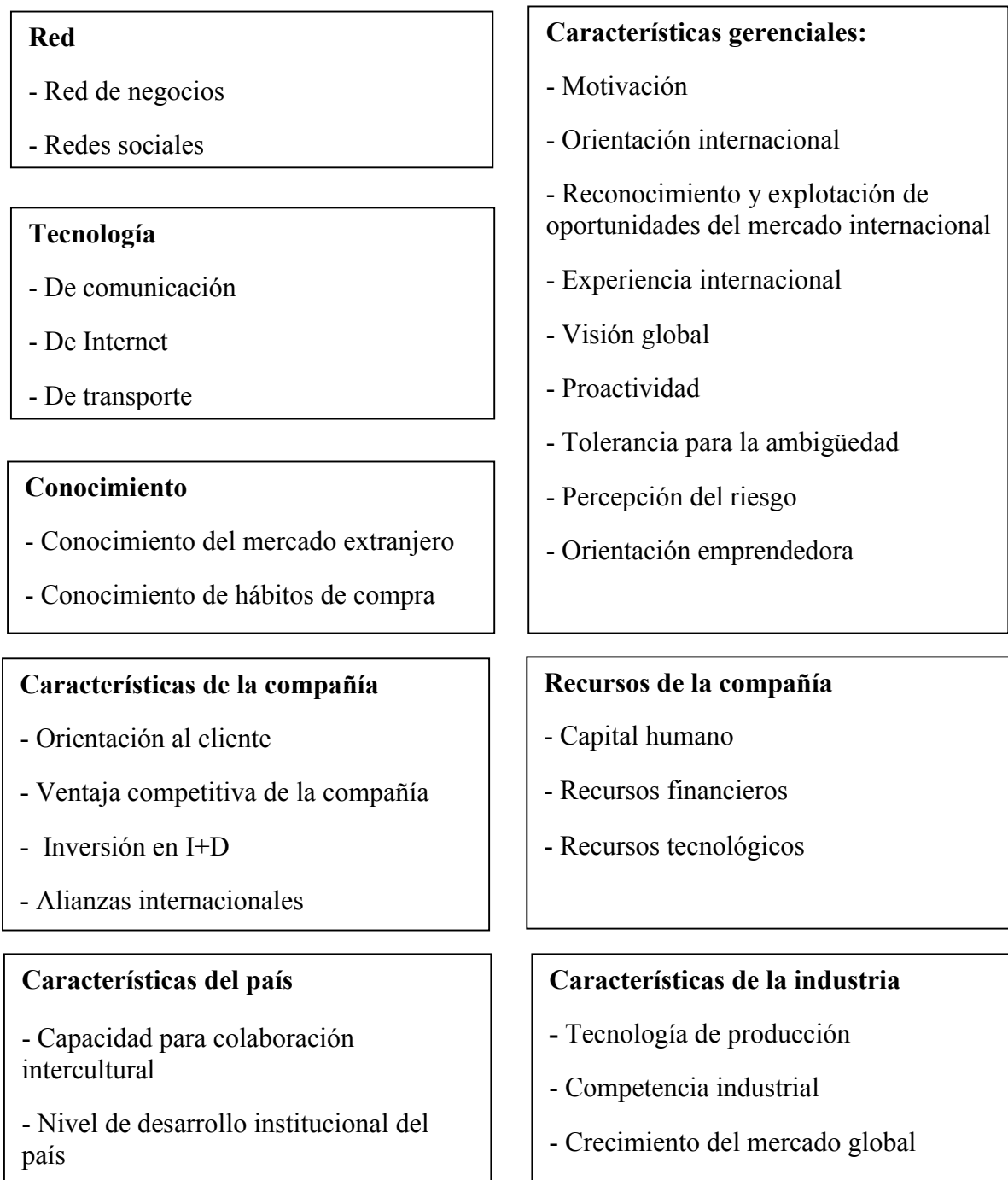
Fuente: elaboración propia

<p>Motivos reactivos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Presión competitiva- Tamaño limitado del mercado interno- Sobreproducción- Demanda no iniciada desde el exterior- Expansión de la venta de productos de temporada- Proximidad a clientes extranjeros
--

Fuente: elaboración propia

Por último, es destacable la investigación que realizan Rezvani, Davari y Parvaneh (2017) que busca identificar y priorizar los factores determinantes en la internacionalización temprana de nuevas empresas en la industria alimentaria. Su marco de investigación presenta los siguientes factores que se pueden ver en la figura 4.

Figura 4: Factores contribuyentes a la temprana y la rápida internacionalización de nuevas empresas



Fuente: adaptado de Rezvani, Davari y Parvaneh (2017)

Una vez que se han revisado los principales estudios y teorías sobre la internacionalización empresarial, se va a llevar a cabo esta revisión sobre las empresas familiares, ya que son entidades que difieren de las generales y contienen ciertos matices que hacen necesario un análisis diferente.

5. MARCO TEÓRICO

¿Cómo se ha estudiado la internacionalización de las empresas familiares en particular?

Se ha visto en las páginas anteriores el gran interés que existe por el estudio de la internacionalización empresarial. Sin embargo, la información sobre la internacionalización de empresas familiares es limitada. Además, muchos de los estudios que se han llevado a cabo son de naturaleza descriptiva, y no van más allá de sentar las bases para este campo de investigación (Kontinen y Ojala, 2010).

Con el marco teórico se trata de presentar la forma en la que se teorizan las cuestiones que se abarcan en el trabajo. Se van a exponer las opciones teóricas elegidas para dar respuesta al objetivo general que se ha planteado previamente. Para ello, se realiza una revisión de la literatura sobre la internacionalización de las empresas familiares.

Hace 27 años, Gallo y Sveen (1991) publican el primer artículo sobre internacionalización de las empresas familiares. Desde entonces, el papel que desempeña la familia en el proceso de internacionalización de un negocio familiar resulta un área de interés para los investigadores y los estudios sobre el tema han aumentado considerablemente.

En su estudio tratan de identificar los factores que describen el proceso de internacionalización de las empresas familiares, incluyendo tanto aquellos que son facilitadores como los que son restrictivos. En su artículo los autores asumen que la internacionalización es siempre un cambio positivo a largo plazo que puede verse afectado por varios factores. Entre ellos distinguen cinco factores claves a considerar: 1) objetivos y estrategia, 2) estructura, 3) cultura, 4) ciclo de vida y 5) características internacionales. Además, entre los factores restrictivos destacan la falta de voluntad por parte de los propietarios de aceptar experiencia externa, dificultades para contratar

nuevos gerentes con responsabilidad internacional, el miedo a perder control de la empresa y el poco desarrollo en los sistemas de información. Por último, sugieren que las empresas familiares que deseen internacionalizarse deberían aprovechar los factores facilitadores y superar los restrictivos.

Cinco años después, Gallo y García-Pont (1996) identifican tres grupos de factores que permiten o limitan el proceso de internacionalización de las empresas familiares: factores estratégicos, cuestiones familiares y actitudes de la gerencia.

Entre las **variables negativas se encuentran:**

1) Factores estratégicos:

- Mayor oportunidad de crecimiento en el mercado interno.
- Productos y servicios orientados al cliente doméstico.
- Nivel de tecnología inadecuado para mercados extranjeros.
- Falta de recursos financieros.
- Resistencia de la comunidad a la internacionalización del negocio.

2) Cuestiones familiares

- Falta de miembros de la familia preparados para la internacionalización.
- Falta de gerentes no familiares preparados para la internacionalización.
- Resistencia del equipo de gestión a la internacionalización.
- Familia con poca cultura y experiencia internacional.

3) Actitudes de alta gerencia

- Falta de voluntad para entrar en alianzas con terceros.
- Falta de apoyo de la Junta Directiva para la internacionalización.
- Luchas internas de poder.
- Principales propietarios opuestos a la internacionalización.

Entre las **variables positivas** se encuentran:

1) Factores estratégicos:

- Disminuir el riesgo financiero de operar en un solo país.

2) Cuestiones familiares

- Creación de oportunidades de trabajo para otros miembros de la familia.
- Preparación internacional de miembros más jóvenes de la familia.
- Miembros de la familia que residen en otros países.

3) Actitudes de alta gerencia

- Poder en manos de un individuo interesado en la internacionalización.
- Preocupación y dedicación intensa a largo plazo.
- Velocidad en la toma de decisiones.
- Un familiar interesado en la internacionalización.
- Posibilidad de alianzas con otras empresas familiares.

Por su parte, Okoroafo (1999) investiga una muestra de 187 empresas familiares de Ohio (Estados Unidos). Su estudio muestra que la mayoría de las empresas familiares no persiguen actividades internacionales. Además, sugiere que aquellas empresas que no inician el proceso de internacionalización en la primera o segunda generación familiar van a tenerlo más difícil si luego pretenden llevarlo a cabo. Por otro lado, identifica algunas características relacionadas con el comportamiento internacional (principalmente exportador) de la empresa familiar.

Davis y Harveston (2000) estudian la internacionalización de empresas familiares desde la perspectiva del emprendimiento internacional. Agregan nuevas variables como la edad de los fundadores y su nivel educativo, así como el papel de la tecnología en este ámbito. Los autores sostienen que un CEO más mayor tiende a ser más conservador, por lo que es menos probable que vaya a querer tomar decisiones arriesgadas, como la internacionalización del negocio, ya que esto podría amenazar la seguridad económica y la de su familia. Además, en sus estudios identifican la existencia de una relación positiva entre el nivel educativo del fundador y el nivel de internacionalización de la firma. El uso de la tecnología genera un efecto positivo en ambos aspectos.

Tsang (2001) analiza varios aspectos relacionados con la internacionalización de las empresas familiares en Singapur. El autor describe la internacionalización como un proceso de aprendizaje en el que la intuición y la experiencia acumulada son variables esenciales. Además, el ambiente cultural del país de origen aparece como un aspecto relevante. En este tipo de empresas, el fundador posee un alto nivel de participación en

el establecimiento de operaciones internacionales y pretende tener un total control de todo.

Estudios recientes vinculan la estructura de propiedad de la empresa con decisiones sobre la expansión internacional (Zahra, 2003; George, Wiklund y Zahra, 2005). Zahra (2003) sugiere que la influencia de la estructura de propiedad y el nivel de participación familiar en la internacionalización pueden estar relacionadas con el nivel de motivación para mejorar los resultados de la compañía a largo plazo. George, Wiklund y Zahra (2005) proponen que la estructura de propiedad influye en la propensión al riesgo y, por lo tanto, en el alcance y en la escala de la internacionalización.

Esta última relación, estructura de propiedad y riesgo percibido, también es defendida por Casillas y Acedo (2005), quienes idean un modelo que analíticamente correlaciona el grado de participación de la familia con el nivel de internacionalización de las empresas, junto con una serie de factores externos e internos (el nivel de riesgo percibido, uso de agencias o instituciones públicas, las características demográficas del director general, la edad de la empresa, entre otros). Su estudio demuestra dos conclusiones principales: 1) cuanto mayor es la percepción de los riesgos, menor es el nivel de internacionalización de la empresa, 2) cuanto más "vieja" es la empresa y mayor es su tamaño, más alto es su nivel de internacionalización.

Otros estudios analizan el papel que juegan los recursos y capacidades de las empresas familiares en su acceso a los mercados extranjeros. Fernández y Nieto (2005) desarrollan una investigación adoptando el *Resource-based view*. Dicha investigación relaciona la existencia de los recursos disponibles, el grado de implicación de la familia y el cambio generacional. Según los autores, existe una relación negativa entre la propiedad familiar y la actividad internacional. Los autores confirman que la razón de esta relación es que las empresas familiares presentan dificultades para acceder a recursos humanos, financieros y externos que resultan esenciales para construir ventajas competitivas internacionalmente. Además, concluyen que la llegada de nuevas generaciones tiene una influencia positiva en su proceso de internacionalización. Esto se debe a las habilidades adquiridas y el conocimiento de la segunda y siguientes generaciones, así como la impaciencia de esas generaciones por demostrar sus capacidades buscando cambios estratégicos como la internacionalización. Por otro lado, su investigación empírica confirma que la combinación de una gestión profesional y el

acceso a más recursos (financieros), facilitado por una alianza con un tercero, conduce a un mayor grado de involucración en los negocios internacionales.

Graves y Thomas (2006) demuestran que las empresas familiares tienen equipos de gestión más pequeños en comparación con las empresas no familiares en sus procesos de internacionalización. Esto se debe probablemente a que los negocios familiares tienden a incluir menos gerentes externos. Además, son reacias a buscar asesoramiento fuera de la empresa (de consultores, organismos públicos e instituciones, asociaciones empresariales, etc...).

El interés por la internacionalización de las empresas familiares sin duda está creciendo. Cada vez se dispone de más investigaciones publicadas recientemente. En este caso Casillas, Acedo y Moreno (2007) en su libro *International Entrepreneurship in Family Businesses* ilustran que las empresas familiares siempre han sido agentes activos en la economía global y que su participación en la dinámica competitiva internacional aumentará en los próximos años. De hecho, muchas de las grandes empresas multinacionales que lideran a día de hoy los mercados mundiales se fundaron como empresas familiares.

Con el propósito de comprender la influencia de la familia en este proceso, Graves y Thomas (2008) examinan en profundidad el proceso de internacionalización de ocho empresas familiares australianas. Tras sus análisis concluyen que su modo de entrada más común en el mercado extranjero es la exportación. Asimismo, los autores identifican tres claves para la internacionalización de las empresas familiares:

- Nivel de compromiso con la internacionalización.
- Recursos financieros disponibles.
- Capacidad de comprometer y usar esos recursos financieros para desarrollar las capacidades requeridas (enlaces de redes internacionales, gestión, producción, comercialización y distribución).

Los autores sugieren que para crecer internacionalmente las empresas familiares necesitan comprometerse a realizar un trabajo a largo plazo. Es imprescindible que la familia y el negocio lleguen a un consenso sobre sus objetivos.

Por último, resulta destacable el estudio de Koopman y Sebel (2009). En su tesis sobre la internacionalización de las empresas familiares determinan las características de este tipo de empresas que promueven y limitan su estrategia de crecimiento.

Entre las características de las empresas familiares que **facilitan** el proceso de internacionalización se encuentran:

1. Orientación a largo plazo en la elaboración de estrategias e inversiones.
2. Relaciones a largo plazo con las partes interesadas.
3. Objetivo para internacionalizar recursos críticos.
4. Favorecer el control mediante la propiedad.
5. Momentos de reflexión y aprendizaje de las operaciones actuales.
6. La cultura empresarial familiar facilita las relaciones con otras empresas familiares.
7. Comunicaciones informales.

Las **características restrictivas** de las empresas familiares para la internacionalización son:

1. Rigidez en la cultura familiar.
2. Preferencia por los miembros de la familia.
3. Falta de educación y experiencia de los gerentes familiares.
4. Estrategia orientada hacia adentro y falta de orientación hacia el mercado.
5. Enfoque estratégico en cultura y valores, no en beneficios económicos.
6. No participación de personas ajenas a la familia en el proceso de estrategia.
7. No compartir información con empleados que no son de la familia.
8. Toma de decisiones centralizada.
9. Mantener toda la propiedad en la familia.
10. Exclusión de recursos financieros externos (deuda).

Para cerrar este capítulo es importante mencionar que la literatura sobre la dimensión internacional de la empresa familiar muestra varios aspectos relevantes. Por una parte, resulta destacable la falta de investigaciones en los últimos 20 años. Sin embargo, como ya se ha mencionado, el interés en este tema está creciendo, como se puede ver en las

fechas de las publicaciones de los trabajos de investigación desde el trabajo inicial de Gallo y Sveen (1991) (véase figura 5). Por otra, es necesario remarcar la distinción existente entre los estudios sobre la internacionalización de las empresas no familiares y las familiares. Teniendo en cuenta que en este trabajo se va a realizar un caso de internacionalización de una empresa familiar española, a partir del caso práctico se van a determinar aquellos factores que resultan clave en la expansión internacional de Aristocrazy en particular. En el caso los factores se determinarán en base a la revisión a la literatura que se ha llevado a cabo previamente.

Figura 5: Revisión de la literatura sobre la internacionalización de las empresas familiares



Fuente: elaboración propia

6. METODOLOGÍA

En concordancia con los objetivos planteados, para la elaboración del presente trabajo se aplica una metodología cualitativa, ya que resulta muy apropiada para este campo de estudio. Básicamente se recurre a uno de los procedimientos existentes para obtener la información deseada: una revisión de la literatura sobre el tema (teorías, investigaciones realizadas, etc...). Esta recopilación de información contribuye a contestar las preguntas relevantes planteadas en el trabajo, así como los posibles caminos a seguir. Adicionalmente, se analiza un estudio de caso de una empresa familiar española que se ha internacionalizado, para aplicar la revisión teórica a un caso más práctico.

Para crear la base teórica necesaria mediante una revisión exhaustiva y crítica de la literatura se han empleado principalmente revistas académicas, libros y fuentes de Internet. El uso de diferentes fuentes ha aumentado la validez del estudio. El análisis de la literatura es presentado tanto en el estado de la cuestión como en el marco teórico.

El tema elegido requiere una investigación compleja ya que es un tema del que queda mucho por analizar. Por ello, para guiar el proceso de investigación, se ha determinado tanto una pregunta de investigación como objetivos específicos. La pregunta de investigación ayuda a establecer los límites de lo que será estudiado. Dado que es imposible que una investigación cubra a fondo los aspectos de una cuestión, esta acotación del tema hace que la investigación sea más valiosa.

Para garantizar la validez y fiabilidad del trabajo, se toman las siguientes medidas:

- Guiar la investigación por una pregunta de investigación, un propósito y objetivos específicos.
- Realizar una revisión crítica de la literatura y crear una perspectiva teórica.
- Y continuamente reflexionar y discutir la nueva información y los hallazgos.

En la elaboración del trabajo, inicialmente, se identificaron artículos relevantes sobre la internacionalización de empresas familiares mediante la búsqueda de palabras clave como: internacionalización, proceso de entrada, acceso internacional, operaciones internacionales, comercio internacional, globalización, propiedad, empresa familiar, y

participación familiar. Esta búsqueda se ha realizado en bases de datos como *Business Source Elite* (EBSCO), *SAGE Journals Online*, JSTOR y *Google Scholar* (Google). Además, para garantizar una investigación exhaustiva es importante destacar que se ha empleado la fuente más importante de investigación de empresas familiares: *Family Business Review*.

Una vez realizado el marco teórico, para complementar el trabajo se lleva a cabo un análisis del caso de internacionalización de la empresa familiar Aristocrazy y en función a un estudio de sus características, estrategias y presencia global se determinan aquellos factores que resultan clave en su expansión internacional. Por ello, se trata de concluir aquellos factores que promueven su apertura al extranjero basados en la previa revisión de la literatura. La elección de esta empresa se ha realizado principalmente por ser una empresa joven y por ser un caso en el que su éxito en este proceso de internacionalización no es tan obvio.

Para el desarrollo del caso la investigación se ha remontado a la definición proporcionada por Yin (1994):

“...es una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos” .

A partir de esta definición, el procedimiento que se ha seguido ha sido el siguiente:

- En primer lugar, como ya se ha mencionado se realiza una revisión de la literatura determinando el marco de referencia del trabajo, principalmente se centra en los determinantes de la internacionalización de las empresas familiares.
- Para estudiar el caso de Aristocrazy es necesario realizar la búsqueda de información sobre la empresa, principalmente a partir de su página web corporativa, de entrevistas a los propietarios publicadas en periódicos y de investigaciones previas sobre la empresa, entre otros. Tras esta recopilación de información, se trata de realizar un análisis DAFO en el que se identifican las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa en el contexto de internacionalización.
- Una vez que se dispone tanto de los factores que determinan el proceso de internacionalización de este tipo de empresa y de la información necesaria sobre

Aristocrazy, se procede a la elaboración del caso, analizando cuáles son los factores que promueven la internacionalización de ésta en particular.

7. ANÁLISIS DEL CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ARISTOCRAZY

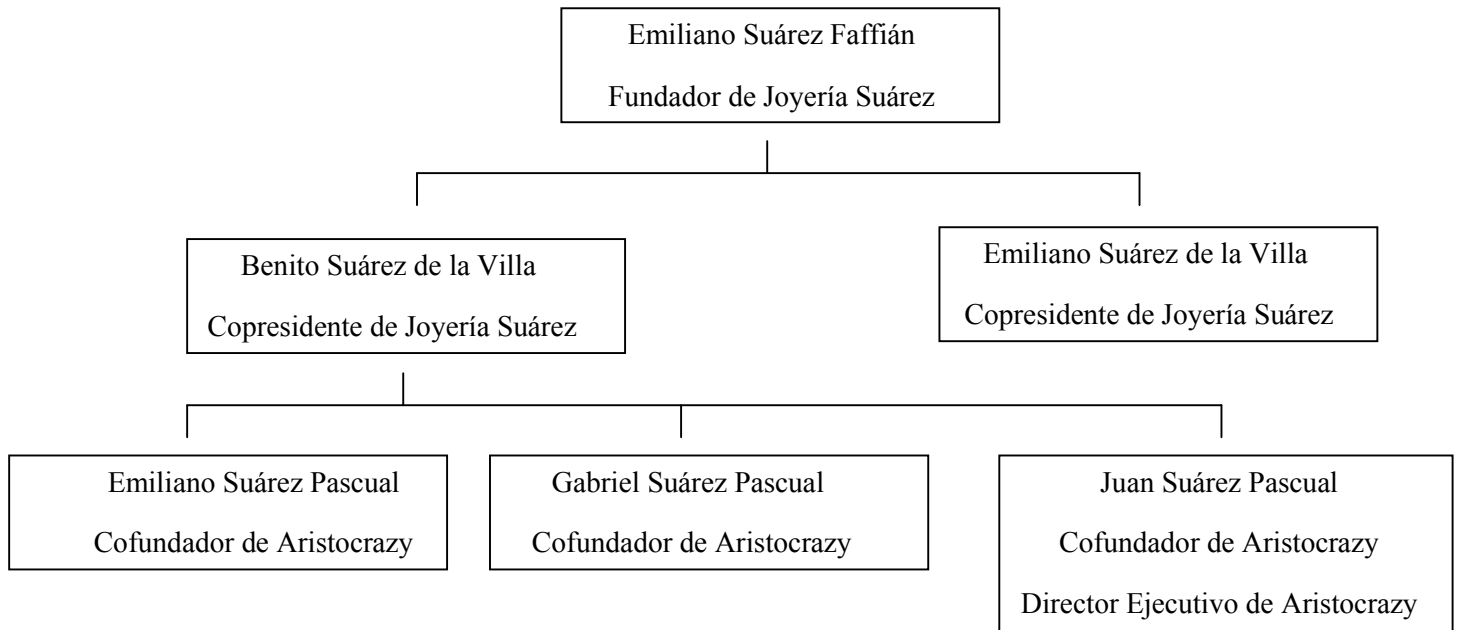
Una vez que se ha realizado una revisión de los estudios sobre los factores claves en la internacionalización empresarial, se procede a estudiar el caso de internacionalización de Aristocrazy y analizar los factores que se aplican en su estrategia.

7.1. Breve descripción de la empresa

Aristocrazy es una empresa española fundada en 2010 por la familia Suárez. Se trata de una joyería de lujo de alta gama que cuenta con un gran reconocimiento internacional. Su objetivo es llegar a una amplia base de clientes ofreciendo joyas relativamente asequibles que se puedan utilizar como accesorios en la vida cotidiana, en contraste con la tradicional y exclusiva joyería lujosa. Su principal mercado objetivo son las mujeres creativas y "multitalentosas" entre los 20 y los 50 años, aunque este mercado objetivo podría ampliarse en futuras estrategias. De acuerdo con la misión de la compañía, Aristocrazy se centró en la joyería *prêt-à-porter*, basada en la exclusividad y el diseño como principios prioritarios. En la visión de la empresa se declara que su primer objetivo es convertirse en una marca líder y conocida dentro del mercado. Por último, los valores centrales de la empresa son la excelencia, la integridad, la visión a largo plazo y la innovación (Anon, 2018).

La empresa está dirigida por la tercera generación de la familia de joyeros Suárez, los hijos de Benito Suárez, uno de los dueños y copresidentes junto con Emiliano de la cadena de Joyerías Suárez (véase figura 7). Aristocrazy no cuenta con accionistas, por lo que el gobierno de la empresa se encuentra bajo el control de la familia (Barciela, 2016).

Figura 6: Familia Suárez



Fuente: elaboración propia

7.2. Proyección internacional de la empresa

La temprana internacionalización de Aristocrazy tuvo lugar en 2013, tres años después de ser fundada en 2010. La compañía estableció una clara propuesta estratégica: crecer rápidamente a nivel internacional. La estrategia inicial consistió en dividir el crecimiento internacional de la empresa en tres mercados diferentes: América Latina, Oriente Medio y Asia. Sin embargo, la estrategia fue modificada para cumplir con la realidad de las capacidades de la empresa y las oportunidades de mercado. Por ello, se centró en América Latina y Europa para su primera etapa en su expansión internacional (ICEX, 2014).

Aristocrazy abrió su primera tienda en el extranjero en México en 2013, entrando poco después en Puerto Rico y en Miami. En los tres casos, la internacionalización se llevó a cabo en forma de franquicia. Es muy interesante destacar el uso de este modo de entrada para implementar una expansión, ya que permite a la empresa expandirse más rápido, con una menor inversión y, por lo tanto, con menor riesgo financiero. Además, la franquicia le permite mantener un alto grado de control sobre la comercialización y promoción de la marca. Esta decisión estratégica fue clave para permitir una rápida internacionalización, hasta el punto de tener 70 tiendas a nivel internacional en 2014, y casi 100 en 2016 (Aristocrazy, 2017). A pesar de que la gran mayoría de las tiendas internacionales eran franquicias, Aristocrazy también se esforzó para abrir tiendas

financiadas conjuntamente con capital y apoyo de socios locales. Esto asegura un mayor grado de control sobre las tiendas más importantes, que se conocen como "tiendas insignia".

Con el objetivo de crecer en el extranjero, Aristocrazy establece alianzas con socios locales (Foro de Marcas Españolas Renombradas, 2018). La compañía creó una alianza con el Grupo Falabella en Chile, con Galerías Lafayette en Francia o con el Centro Comercial Arkadia en Guatemala (Badás, 2017). Esta estrategia garantiza un posicionamiento geográfico *premium* y una asociación de la marca Aristocrazy con una poderosa imagen al nivel de otras marcas reconocidas en la industria del lujo.

Con respecto a la selección de país, Aristocrazy primero identificó los mercados que se encontraban cerca culturalmente o geográficamente a su mercado nacional: España. Aristocrazy eligió países que cuentan con un mercado con clientes familiarizados con el lujo y que aprecian su propuesta de valor. Esto se materializó en un enfoque inicial en América Latina y Europa.

Actualmente, la empresa se encuentra presente en 6 países: España, Francia, Chile, Estados Unidos, Guatemala y México (Foro de Marcas Españolas Renombradas, 2018).

Figura 7: Presencia internacional de Aristocrazy



Fuente: Foro de Marcas Españolas Renombradas, (2018)

En resumen, la estrategia clave en su internacionalización es crecer rápidamente, a través de franquicias y alianzas con centros comerciales estratégicos en países que predomina el gusto por el lujo y culturalmente cercanos.

7.3. Análisis DAFO

Antes de analizar los factores que promueven la internacionalización, es conveniente llevar a cabo un análisis DAFO. Estos factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) facilitarán la internacionalización o presentarán riesgos para ser considerados.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estilo propio y único. -Pertenece al prestigioso grupo joyero Suárez que le proporciona el <i>know-how</i> indispensable para la empresa. -Principal financiación con fondos propios. -Experiencia exitosa su internacionalización en varios países. -Adaptación a las preferencias de los consumidores. -La calidad justifica el precio (sigue siendo asequible: joyas a partir de 25 euros y con precio medio de 250 a 450). -La marca : poderosa y simbólica. -Segmentos de mercado más jóvenes. -Éxito en el mercado nacional. -Tiendas en las mejores calles de las grandes ciudades. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prestigio de la industria joyera española. -El lujo es uno de los sectores que mejor sobrevive a la crisis. -Existe una parte del mercado tanto nacional como internacional que presenta un gusto por el lujo y generalmente en los países desarrollados existen presiones sociales que impulsan la cultura de lujo.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresa joven. -Sustitutivos al alza (<i>apple watch</i>). -Falta de conocimiento específico de diversos mercados → compensado con franquicias para saber cómo. -Distancia del idioma → Las plataformas y las redes sociales de Aristocrazy deben traducirse al idioma del país. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -La distancia geográfica afecta a la comunicación (diferencia de tiempo, estilos de gestión). -La distancia también afecta al transporte → mitigada por la infraestructura y las capacidades tecnológicas de la empresa. -Competencia altamente consolidada y muy internacionalizada. -Supremacía de las joyas de menor precio (tiendas de joyitas de moda).

Fuente: elaboración propia

Tras haber identificado sus fortalezas, la compañía debe tratar de mantener esos aspectos que la convierten en una joyería única con una idea revolucionaria y transformadora. Por ello, es conveniente que Aristocrazy se centre en mantener sus precios competitivos que le otorgan la buena posición que presenta en el mercado. Hasta ahora, la propiedad de la empresa familiar ha resultado exitosa en sus estrategias, por ello, este rasgo característico de la compañía probablemente no suponga un obstáculo en sus futuras estrategias empresariales. Lo más importante con respecto al ámbito de la internacionalización es su exitosa experiencia en varios países, por lo que podrá seguir los mismos pasos para lograr su objetivo de convertirse en una marca global. Así pues, la empresa puede y debe explotar esa oportunidad y seguir creciendo internacionalmente.

No obstante, Aristocrazy tiene que prestar atención a su competencia, que se encuentra muy internacionalizada. Entre sus competidores más directos se encuentran Tous, Uno de 50 y Swarovski. Aristocrazy necesita anticiparse a estos competidores, llegando a mercados internacionales en los que no estén muy presentes y mantener su valor distintivo: su propia personalidad.

7. 4. Relación con investigaciones previas

En el caso de la internacionalización de Aristocrazy se pueden hacer alusión a los estudios de varios autores.

En primer lugar, sin duda se debe mencionar que la empresa sigue las premisas propuestas por el Modelo Uppsala desarrollado por Johanson y Vahlne (1977). En este modelo se mantiene que las empresas tienden a expandirse primero a aquellos mercados en los que existen similitudes, ya que éstos facilitan la implementación de las operaciones y hay un mejor entendimiento en el proceso. En el caso de Aristocrazy, dada la existencia de elementos similares con el mercado español, la empresa se centró primero en América Latina. De esta manera, la distancia psíquica establecida por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) no es muy grande, ya que culturalmente se encuentran cerca del mercado nacional de la compañía.

Dadas las circunstancias, era necesario mencionar la relación existente entre el caso de Aristocrazy y el Modelo Uppsala. Sin embargo, el trabajo está más enfocado a relacionar los factores determinantes en el proceso de internacionalización que se han

identificado en el marco teórico. A partir del marco teórico, se puede determinar que en el caso de Aristocrazy son importantes los siguientes factores:

1) Orientación a largo plazo

En el análisis teórico se determina que las empresas familiares tienen una visión a largo plazo en sus estrategias. Esto se puede ver en la voluntad de las empresas de internacionalizar sus negocios, ya que la internacionalización suele ser una estrategia que requiere un largo periodo de tiempo para que los resultados sean visibles.

Por su parte Aristocrazy, señala claramente su orientación a largo plazo como uno de sus valores principales. En su visión a largo plazo, la compañía tiene como objetivo la continuidad del negocio familiar y apuesta por el futuro sin ceder a las circunstancias y dificultades que se presenten en el corto plazo.

De este modo, la empresa cuenta con una vocación internacional desde su nacimiento, que es tangible en **2) su propia visión y estrategia de la empresa.**

Según Juan Suárez: "Nuestro reto va a ser seguir desarrollándonos en los países en los que ya estamos, y seguir expandiéndonos por Latinoamérica y Europa, pero sin prisa" (Medina, 2016).

En las palabras del directivo de la compañía se puede ver el compromiso de la compañía con una visión a largo plazo en el proceso de internacionalización.

En este caso, la orientación de las estrategias a largo plazo se identifica como una influencia positiva en su estrategia de internacionalización, percibiendo este factor como uno de sus valores fundamentales de la cultura familiar.

3) Relaciones a largo plazo con los *stakeholders*

Las relaciones con las partes interesadas resultan muy importantes para las empresas familiares y esto se puede ver como una característica que facilita su proceso de internacionalización. Este factor se encuentra alineado con el enfoque *Network approach* iniciado por Johanson y Mattsson (1988). Este enfoque sugiere que las empresas están conectadas a diferentes tipos de redes en diferentes niveles organizacionales.

Aristocrazy se caracteriza por su excepcional gestión de los recursos humanos. La empresa tiene como objetivo mantener una buena relación con sus grupos de interés para que de esta manera el negocio continúe teniendo éxito. Por su parte, ofrece un excelente y especial trato al cliente. Sin embargo, no solo se centra en cuidar a sus clientes, también se centra en sus empleados. La compañía les brinda la oportunidad de desarrollar su carrera profesional y les ofrece numerosas ventajas, como descuentos en sus productos, para motivarles a realizar un buen trabajo.

Asimismo, una característica propia de la firma son los múltiples eventos que organizan para su público, entre ellos la apertura de una nueva tienda o el lanzamiento de nuevos productos. Entre las personas que acuden a estos eventos encontramos diseñadores, *bloggers* y referentes del mundo de la moda, que hacen que estos eventos cobren más importancia creando así una relación más cercana con sus *stakeholders*.

Por otra parte, como ya se ha mencionado Aristocrazy establece importantes alianzas con centros comerciales locales y grandes almacenes con experiencia en el negocio. Esta estrategia garantiza un mayor éxito en la internacionalización de la empresa.

De esta manera, se puede afirmar que es necesario estar incluido en una o más redes relevantes para lograr una internacionalización exitosa.

4) Favorecer el control mediante la propiedad familiar

Por una parte, Gallo y Sveen (1991) destacan el miedo por perder el control de la empresa en su expansión internacional. Por otra parte, los autores Fernández y Nieto (2005) hablan de una relación negativa entre la propiedad familiar y la participación internacional.

El caso de Aristocrazy rompe con los esquemas de estos autores. La propiedad total de la empresa por parte de la familia le permite tomar decisiones con mayor velocidad, lo que facilita un proceso tan complejo como el de la internacionalización. En este caso, la **5) velocidad en la toma de decisiones** es un factor clave en la apertura al extranjero de Aristocrazy.

En línea con la propiedad de la empresa, en este caso, el control de su propio conocimiento es clave en su internacionalización y por ello lo mantienen exclusivamente dentro de la empresa. Aristocrazy cuenta con productos exclusivos que

resultan muy difíciles de imitar. El conocimiento de la producción se ha desarrollado dentro de la familia. En este caso, la compañía surgió en el seno de la joyería Suárez, una de las joyerías más prestigiosas y valoradas en España. Por ello, se puede afirmar que todo su proceso de producción se basa en el *know-how* que le ha proporcionado la casa matriz. Esa exclusividad del conocimiento le permite tener éxito en el mercado internacional.

En este caso la firma percibe la propiedad familiar como una ventaja para tener éxito en la ejecución de sus estrategias de internacionalización.

6) Poder en manos de un individuo interesado en la internacionalización

El hecho de que la empresa pertenezca exclusivamente a miembros familiares en este caso es favorable, ya que Aristocrazy cuenta con fundadores con un elevado interés en la internacionalización de la empresa desde su creación. Desde ese momento, Juan Suárez no duda en crear una firma con proyección internacional. De esta manera, Aristocrazy abre sus puertas en el extranjero por primera vez en México. La decisión de expandirse a este país fue motivada por una parte por el gusto de la clientela mexicana por las joyas, rasgo similar predominante en España. Por otra parte, de acuerdo con las palabras de Juan: "es un país al que le tengo un tremendo cariño y fe; de hecho, también tengo familia aquí. Vengo dos veces al año. Estoy seguro de que cada vez tendremos más presencia, porque la marca tiene mucho que decir y ofrecer aún" (Solorzáno, 2017).

Así pues, también juega un papel importante **7) la presencia de miembros familiares en otros países** tal y como califica Gallo y García-Pont (1996) como un factor favorable en la internacionalización de la empresa familiar.

En la misma línea, se puede decir que existe un **8) gran nivel de compromiso con la internacionalización** por parte de la empresa, guiado por los miembros familiares.

9) La cultura de la empresa

La cultura empresarial puede facilitar contactos internacionales y relaciones de red en el extranjero. Esto es considerado como un factor facilitador para las empresas familiares en su internacionalización, ya que los contactos internacionales crean oportunidades y juegan un papel esencial en este contexto.

Esto es debido a las características propias de la empresa en cuestión. Principalmente el carácter familiar de la empresa crea confianza para iniciar una relación con dicha empresa. El hecho de que Aristocrazy tenga una orientación a largo plazo, transmite estabilidad e incentiva de esta manera el establecimiento de redes con ella.

En la frase propia de Juan Suárez se puede ver como la internacionalización es innata a la cultura de la empresa: "*nacimos como una marca internacional*" (Domecq y Guerra, 2014).

10) Comunicación informal

Las estrategias dentro de las empresas familiares no suelen contar con muchas reglas y procedimientos burocráticos. En este caso, la estructura de gobierno pertenece en su totalidad a la familia, por lo que se puede interpretar que la toma de decisiones se basa en una comunicación más informal. Esto supone una ventaja, ya que no precisa de procedimientos largos para la aprobación de determinadas estrategias.

Así, el proceso de toma de decisiones es más sencillo y estos canales de comunicación estimulan la innovación, lo que facilitará a las empresas familiares a ajustar sus productos a otras culturas. En conclusión, el aspecto informal de los canales de comunicación dentro de las empresas familiares facilita la internacionalización de esas empresas.

11) Experiencia

En este caso, cuando se habla de experiencia tiene un doble sentido: por una parte, el hecho de que Aristocrazy pertenezca al prestigioso grupo joyero Suárez le proporciona el *know-how* indispensable para su éxito y además cuenta con el respaldo de las experiencias vividas por la empresa matriz, por otra, se habla de la experiencia vivida por la propia empresa, tanto a nivel nacional como internacional. Su proceso de expansión se inició en 2013 gracias al éxito que ha tenido en el mercado nacional (Anon, 2018).

De esta manera, la empresa replica la estrategia de introducción en el mercado español para así tener éxito en el resto de países. La compañía sitúa *corners* de Aristocrazy en grandes cadenas de almacenes y centro comerciales como por ejemplo el Corte Inglés,

para después expandirse mediante franquicias. Las tiendas se encuentran situadas en grandes ciudades y calles céntricas (Eixea, 2016).

12) Llegada de nuevas generaciones

En este caso, la llegada de nuevas generaciones favorece la expansión internacional de la empresa. La tercera generación Suárez ha adquirido las habilidades y conocimientos necesarios de la primera y segunda generación para crear este negocio. Además, los fundadores mediante las estrategias que han llevado a cabo estos años tratan de demostrar sus capacidades buscando cambios estratégicos, como la internacionalización. Por otra parte, también es destacable la **13) temprana internacionalización** que emprende la empresa desde la generación que funda Aristocrazy.

14) Edad de los fundadores

En este caso, los CEO de la empresa son personas jóvenes, que cuentan con un perfil menos conservador. Sus actitudes y perfiles arriesgados se pueden ver en las ideas revolucionarias que presentan en su propuesta de valor, esa idea de crear una marca de joyas que rompe con la idea tradicional y que logra encontrar su hueco en el mercado. De este modo, se ha visto cómo desde sus inicios la voluntad de los fundadores era expandirse y llegar a traspasar fronteras. Esto es propio de personas arriesgadas, que toman decisiones para favorecer la internacionalización empresarial. Este gusto por la incertidumbre y la disposición a hacer frente a los riesgos hace que la internacionalización de Aristocrazy sea más probable.

8. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Una vez analizado el caso, para dar respuesta a la pregunta de investigación que se planteó previamente, se han determinado aquellos factores que promueven la internacionalización de Aristocrazy (véase figura 8). A partir del análisis del caso, se puede afirmar que es un ejemplo de éxito en el que la empresa combina el deseo de expandirse más allá de las fronteras nacionales, llegando a ser una empresa internacional con el deseo de mantener la propiedad y el control dentro de la familia.

Figura 8: Factores que promueven la internacionalización de Aristocracy

Factores favorables	Autores
Orientación a largo plazo	Gallo y García-Pont (1996) Graves y Thomas (2008) Koopman y Sebel (2009)
Visión y estrategia de la empresa	Gallo y Sveen (1991)
Relaciones a largo plazo con los <i>stakeholders</i>	Koopman y Sebel (2009)
Favorecer el control mediante la propiedad familiar	Koopman y Sebel (2009)
Velocidad en la toma de decisiones	Gallo y García-Pont (1996)
Poder en manos de un individuo interesado en la internacionalización.	Gallo y García-Pont (1996)
Presencia de miembros familiares en otros países	Gallo y García-Pont (1996)
Gran nivel de compromiso con la internacionalización.	Graves y Thomas (2008)
La cultura de la empresa	Gallo y Sveen (1991)
Comunicación informal	Koopman y Sebel (2009)
Experiencia	Tsang (2001)
Llegada de nuevas generaciones	Fernández y Nieto (2005)
Temprana internacionalización	Okoroafo (1999)
Edad de los fundadores	Davis y Harveston (2000)

Fuente: elaboración propia

Aristocrazy es una empresa con una gran proyección internacional. No obstante, en este caso es necesario hablar específicamente de un año en cuestión, en el que la compañía se toma un descanso en su proceso de expansión internacional.

En 2016, la firma experimentó un cambio en su dirección: desde 2010 hasta 2015 el Consejero delegado era Guillermo Palermo, pero en 2015 el cargo pasó a manos de Clemente Hernández (Pareja, 2016).

Ante estas circunstancias, tuvo que iniciar un periodo de adaptación a este cambio. De acuerdo con Juan Suárez: " En 2016 queremos consolidar las bases del negocio y los equipos que hemos ido formando en los últimos años". " Es un año para coger aire y tomar impulso" – añade Suárez– " a lo largo de este ejercicio confeccionaremos la hoja de ruta de la compañía para el próximo año, cuando llevaremos a cabo una expansión importante en el mercado internacional" (Pareja, 2016).

En este contexto, se puede hacer mención a la importancia de los cambios que pueden experimentar las empresas, que muchas veces pueden favorecer o limitar la internacionalización. En el caso de Aristocrazy, no se trata exactamente de un factor restrictivo, sino de un determinante que lleva a la empresa a frenar un poco su proceso de expansión para llevarlo a cabo con más fuerza el próximo año. Aquí, incluso se puede hacer alusión a un factor positivo, identificado por Koopman y Sebel (2009): **momentos de reflexión y aprendizaje de las operaciones actuales.**

Por otra parte, una vez determinados los factores que favorecen la internacionalización de la empresa, se procede a discutir brevemente aquellos factores que aparecen en el marco teórico y que no aplican al caso de Aristocrazy. Al tratarse de un caso en el que sus procesos de expansión han resultado exitosos hasta ahora, la mayor parte de los factores que quedan excluidos son variables negativas.

En primer lugar, se pueden excluir aquellos factores relacionados con la falta de recursos, ya sean monetarios, humanos o tecnológicos. Como se ha determinado en el análisis DAFO, la empresa se financia principalmente con fondos propios, señal de que no presenta ningún problema con el acceso a los recursos. Por otra parte, entre los factores restrictivos relacionados con la actitud de los gerentes y las cuestiones familiares, tan solo cabe mencionar la buena disposición de los fundadores a la internacionalización de la empresa. Además, Aristocrazy cuenta con un gran apoyo por

parte de sus generaciones anteriores, por ello los miembros familiares presentan una gran preparación y la voluntad suficiente para lograr el éxito de la empresa a nivel internacional.

Por otro lado, al tratarse de una empresa que cuenta con 3 socios fundadores, la toma de decisiones es más sencilla y es menos probable el surgimiento de conflictos de intereses. Los tres van encaminados hacia los mismos objetivos y demuestran su ambición de crecer internacionalmente.

Otro punto a tener en cuenta es que la mayoría de sus tiendas se encuentran en España, y su gran éxito a nivel nacional podría haber incentivado a la empresa a mantenerse en el mercado español para aprovechar la gran oportunidad de crecimiento que presenta éste. Sin embargo, es este éxito el que le ha empujado a traspasar las fronteras para convertirse en una marca global. De esta manera, la adaptación de sus productos no supone un obstáculo, ya que la empresa adapta sus productos según las preferencias de los consumidores para el uso diario de joyas y trata de llegar a aquellos mercados en los que los gustos son similares a los de España, asegurándose de este modo gran parte del éxito.

Por último, cabe mencionar que la identificación de los factores en este caso en concreto ha supuesto una gran complejidad. En primer lugar, por la dificultad de acceso a la información de la empresa, ya al no cotizar en Bolsa, no se ha podido acceder a su informe anual, el cual hubiera facilitado el estudio del caso. Sin embargo, tras una larga búsqueda y tras los análisis realizados, se puede afirmar que hay elementos que son imprescindibles para lograr el éxito de las empresas familiares en el extranjero: la disposición de los miembros familiares a la internacionalización, el acceso a los recursos y la inmersión en las redes.

9. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Con este trabajo se pretende aportar ideas que puedan guiar investigaciones futuras en los campos de estudio de la empresa familiar, que se sabe que aún es un ámbito limitado que cuenta con enormes posibilidades de investigación.

En principio la autora se planteó realizar el análisis sobre dos o más empresas familiares, para que así el trabajo contase con más información y resultase más valioso

y fiable. El problema que se encontró es que abarca demasiada información y requiere mucho más tiempo para realizar el trabajo. Hubiera resultado interesante, ya que así se podría haber comparado los casos y se podría haber realizado una conclusión sobre los factores más a nivel general y no tan enfocado específicamente en una empresa.

Por otra parte, hubiera sido sugerente realizar el análisis de la empresa a nivel país, estudiando las características propias de los países en los que se encuentra presente. No obstante, este tema se pisa un poco con la internacionalización de las empresas no familiares, ya que los contextos políticos, culturales, económicos y sociales afectan a ambos tipos de empresas. Además, siguiendo esta línea se plantea el problema inicial, esto supondría un estudio mucho más amplio, que requiere un horizonte temporal mucho más grande.

Por otra parte, es interesante realizar un trabajo desde el punto de vista econométrico para comprobar la validez de los factores que se han determinado, desarrollando de esta manera un modelo. Esta propuesta presenta mayor complejidad, pero completaría la información y aportaría conclusiones más precisas.

Estas líneas de investigación resultan útiles e interesantes, ya que se podría emplear este trabajo de base. De ahí el interés a que se realicen análisis en el futuro sobre las líneas que se plantean.

10. BIBLIOGRAFÍA

Agne Matusinaite y Jurgita Sekliuckiene, (2015). Factors determining early internationalization of entrepreneurial SMEs: Theoretical approach, *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, Eastern Macedonia and Thrace Institute of Technology (EMATTECH), Kavala, Greece, vol. 8(3), pages 21-32.

Anon, (2018). *Sobre nosotros | Aristocrazy*. [online] Disponible en: <https://www.aristocrazy.com/es/conocenos/sobre-aristocrazy.html>. [Acceso 10 Abr. 2018]

Aristocrazy (2017). *Geographical distribution*. Disponible en: <https://www.aristocrazy.com/en/tiendas-aristocrazy/> [Acceso 5 Abr. 2018].

Badás, B. (2017). *Galerías Lafayette y Aristocrazy en la misma conquista*. [online] Grupo Duplex Online. Disponible en: <http://www.grupoduplex.com/empresas/galerias-lafayette-aristocrazy-la-misma-conquista/> [Acceso 14 Abr. 2018].

Barciela, F. (2016). El treintañero que puso patas arriba un sector muy tradicional. *Emprendedores*. [online] Disponible en: <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/juan-suarez-aristocracy-joven-emprendedor-joyeria-precios-asequibles> [Acceso 14 Abr. 2018].

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1).

Bornheim, S. (2000) *The organizational form of FB*. Massachusetts, Kluwer Academic Publishers.

Casillas, J.C., y Acedo, F.J. (2005). Internationalisation of Spanish family SMEs: an analysis of family involvement. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(2).

Casillas, J.C., Acedo, F.J. y Moreno, A.M. (2007). *International Entrepreneurship in Family Businesses*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

Davis, P.S., y Harveston, P.D. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur led family businesses. *Family Business Review*, 13(2).

Domecq, I. y Guerra, A. (2014). *Juan Suárez: "El apellido no es una presión, sino un aprendizaje"*. [online] Mujerhoy. Disponible en: <http://www.mujerhoy.com/moda/informate/juan-suarez-apellido-presion-766493022014.html> [Acceso 19 Abr. 2018].

Dubravská, M., Mura, L., Kotulič, R., y Novotný, J. (2015). Internationalization of entrepreneurship-Motivating factors: Case study of the Slovak Republic. *Acta polytechnica hungarica*, 12(5), 121-133.

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1).

European Commission (2009). *Final Report of the Expert Group*. Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Disponible en: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf [Acceso 10 Abr. 2018].

Eixea, E. (2016). *Distribución internacional. Aristocrazy*. [online] Eva Eixea. Disponible en: <https://evaeixea.wordpress.com/2016/12/03/distribucion-internacional/> [Acceso 19 Abr. 2018].

Fernandez, Z., y Nieto, M.J. (2005). Internationalization strategy of small and medium sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1).

Foro de Marcas Españolas Renombradas (2018). *El Atlas de la moda*. La huella internacional de las marcas españolas de moda. [online] Disponible en: http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Publicaciones/Estudios-Articulos/2018_02_02_altas_de_la_moda.pdf [Acceso 14 Abr. 2018].

Gallo, M.A., y Pont, C.G. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45-59.

Gallo, M.A., y Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2).

María Giménez-Cuenca

George, G., Wiklund, J., y Zahra, S.A. (2005). Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management*, 31(2).

Graves, C., y Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3).

Graves, C., y Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2).

Hymer, S. H. (1960). *The international operation of national firms: A study of direct foreign investment*. Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology.

ICEX, (2014). *Aristocracy*. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacionprincipal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacionprincipal/noticias/4739938.html?idPais=US> [Acceso 14 Abr. 2018].

Instituto de la Empresa Familiar (2015). *La empresa familiar en España*. [online] Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf> [Acceso 10 Abr. 2018].

James, H., (2006). Family capitalism: Wendels, Haniels, Falcks and the Continental European model. *Harvard University Press*, Cambridge.

Johanson, J. y Mattsson, L-G. (1988), Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach, in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (Ed.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London.

Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*.

Johanson, J. y Vahlne, J.-E. (2009), The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40.

Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*.

Casillas, J. C., y Moreno-Menéndez, A. M. (2017). International business & family business: Potential dialogue between disciplines. *European Journal of Family Business*, 7(1–2), 25–40.

Okoroafo, S.C. (1999). Internationalization of family businesses: Evidence from northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review*, 12(2).

Kontinen, T. y Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2), 97-107.

Koopman, M. y Sebel, K. (2009). *The Internationalization of Family Firms. Facilitating and Constraining Features*. Jönköping.

Medina, M. (2016). Juan Suárez: 'Aristocracy ha venido para quedarse'. *Hola*. [online] Available at: <https://www.hola.com/actualidad/2016053186104/juan-suarez-aristocracy-entrevista/> [Accessed 5 Apr. 2018].

Mehran Rezvani, Ali Davari y Nazanin Parvaneh, (2017). Identifying and Prioritizing the Contributory Factors to the Early Internationalization of International New Ventures in Halal Food Industry, *International Business Research*, Canadian Center of Science and Education, vol. 10(6), pages 189-198, June.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., y Scholnick, B., (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies* 45, 51–78.

Pareja, C. (2016). Aristocracy pone rumbo a las cien tiendas en 2016 para consolidarse en el negocio de la joyería. *Modaes.es*. [online] Disponible en <https://www.modaes.es/empresa/aristocracy-pone-rumbo-a-las-cien-tiendas-en-2016-para-consolidarse-en-el-negocio-de-la-joyeria.html> [Acceso 19 Abr. 2018].

Pieper, T. M. (2007). Mechanisms to assure long-term family business survival: A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families. *European University Studies: Series 5*, 3285, 310.

Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J.H., y Pieper, T.M., (2010). The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, Forthcoming

Shepherd, D.A., y Zacharakis, A. (2000) Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leaders in Decision Making. *Entrepreneurship Theory and Practise*, 24(4): 25-39.

Simon, H., (2009). Hidden champions of the twenty-first century: The success strategies of unknown world market leaders. *Springer*, Heidelberg.

Solorzáno, L. (2017). Juan Suárez, fundador y director creativo de Aristocrazy. *La gaceta*. [online] Disponible en: <http://lagaceta.elpalaciodehierro.com/2017/04/07/aristocrazy/> [Acceso 19 Abr. 2018]

Tsang, E.W.K. (2001). Internationalizing the family firm: A case study of a Chinese family business. *Journal of Small Business Management*, 39(1).

Wach, K., Wehrmann, C. (2014). Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields (chapter 1). In: Gubik, A.S. & Wach, K. (eds), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolc: University of Miskolc, p. 9-22

Yin, R.K. (1994): *Case study research: Design and methods*. 2ª Edición, Sage, Beverly Hills.

Zahra, S.A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4).