



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Trabajo de
fin de grado

Internacionalización
de *born-globals* en
el sector de ginebra
premium: El caso
de Vánagandr

Autora: Sara Esparís Lens

Tutora: Nuria Calvo Babío

**Doble Grado en Administración y Dirección de
Empresas y Derecho**

Año 2017

Resumen

El objetivo de este TFG es realizar el análisis estratégico del proceso de internacionalización de la empresa gallega Vánagandr dedicada a la destilación y venta de ginebra *premium* y responder a las proposiciones planteadas. Para ello se utiliza la información sobre un caso de estudio real combinada con el marco teórico sobre las empresas nacidas globales (*born-global-firms*), el modelo de Taylor y Jack y los modelos Canvas y el modelo de diez estrategias de internacionalización como propuesta de formulación estratégica. Asimismo, se describe a la empresa y se analiza el sector al que pertenece para tener datos sobre el entorno de la empresa.

Los resultados del estudio muestran que Vánagandr es una *born-global* que sigue un proceso de internacionalización acelerado, busca la internacionalización en mercados líderes sin importar las diferencias culturales y, a pesar de su corta edad, su porcentaje de ventas en el extranjero es mayor que el de su mercado nacional, que está saturado. Además, su modo de entrada y permanencia es la exportación directa para maximizar los escasos recursos de los que dispone y sigue una estrategia de nicho global. Por todo ello, su estrategia de internacionalización tiene que ser diferente a la de otras empresas que no tienen estas características y se deben formular con el apoyo del Canvas y del Modelo de las Diez Estrategias de Internacionalización.

Palabras clave: *Born-global*, internacionalización, análisis estratégico, modelo diez estrategias, caso de estudio

Abstract

The goal of this final degree project is carrying out a strategic analysis of a Galician company, called Vánagandr, specialized in distilling and selling premium gin. This article specifically analyses the internationalization process of the company and answers the suggested proposals. To do so, information of a real case study has been used combined with the born-global-firms' theoretical framework. The Taylor and Jack model, as well as the Canvas model, and the Ten Internationalization Strategies model have been proposed as a strategic formulation. Furthermore, the company is described, and the sector it is part of is also analysed in order to obtain facts on the company's context.

This study's results show that Vánagandr is a born-global firm that adopts an accelerated internationalization process. This company pursues internationalization in leading markets regardless the cultural differences, which allowed for a higher percentage of sales abroad than in the over-saturated national market, in spite of its young age. Moreover, the company's entry manner and continuity is direct export, in order to maximise the limited resources available, and follows the global niche strategy. Hence, the company's internationalisation strategy has to be different from other companies, that do not have these features and it has to be backed up with the Canvas model and the Ten Internationalization Strategies model.

Keywords: Born-global, internationalization, strategic analysis, Ten Internationalization Strategies model, case study

Índice

Introducción	7
1. Marco teórico	9
1.1 <i>BORN-GLOBAL</i>	9
1.2 TAYLOR Y JACK: EL MODELO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA	17
1.3 EL MODELO DE DIEZ ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	20
1.4 MODELO CANVAS.....	23
2. Metodología y proposiciones.....	25
3. Descripción y contextualización del caso	28
4. Resultados	49
4.1 PORTACIÓN DE EVIDENCIAS A LAS PROPOSICIONES	49
4.2 PROPUESTA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	58
Conclusiones	61
Agradecimientos	63
Bibliografía.....	64

Índice de figuras

Figura 1.1: MODELO DE GENERACIÓN DE RESULTADOS INTERNACIONALES	16
Figura 1.2: MODELO DE TAYLOR Y JACK	20
Figura 1.3: MODELO DE LAS DIEZ ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	22
Figura 2.1: PROPUESTA DE DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO DE CASOS	26
Figura 3.1: Top 10 economías en 2050 (PIB nominal, billones de dólares)	35
Figura 3.2: Contribución de los spirits europeos	36
Figura 3.3: Consumo de bebidas derivadas	37
Figura 3.4: Estructura de consumo de las bebidas derivadas	37
Figura 3.5: Valor y volumen del consumo en España de los diferentes tipos de bebidas espirituosas (año 2015 vs 2016)	38
Figura 3.6: Evolución anual del total de compras desde el año 2008 al 2016 (millones L)	38
Figura 3.7: Consumo en España de alcohol, edad 35 – 59 años	39
Figura 3.8: Consumo de bebidas alcohólicas en los países de la UE	39
Figura 3.9: Niveles de consumo por tipo de alcohol y país	40
Figura 3.10: Top10 empresas más importantes del sector de bebidas espirituosas en el 2016	41
Figura 3.11. Países con ingresos elevados, RNB per cápita (2013)	42
Figura 3.12: Tipos impositivos de las bebidas derivadas en la UE (2014)	44
Figura 3.13: Presión fiscal países UE (2014)	44
Figura 4.1: CANVAS DE VÁNAGANDR	58
Figura 4.3: Perfil estratégico de Vánagandr según el Modelo de las Diez Estrategias	59

Índice de tablas

Tabla 1.1: Comparación entre las empresas que siguen procesos de internacionalización gradual y las que utilizan el modelo acelerado.....	12
Tabla 1.2: Variables consideradas para hacer operativo el concepto de <i>born-global</i>	18
Tabla 3.1: Mercados prioritarios para la exportación de SPIRITS (2015)	35
Tabla 3.2: Normativa como barrera de entrada o falicitadora	45
Tabla 3.3: DAFO.....	47
Tabla 4.1: Vanagandr y empresas estudiadas por Taylor y Jack (2013).....	50
Tabla 4.2: Resumen de evidencias sobre las proposiciones	54

Introducción

Este TFG consiste en un estudio organizativo relacionado con el campo de la titulación de ADE que expone una solución a un problema real utilizando una metodología científica validada. En concreto, se sigue la metodología de estudio de un caso único para una mayor comprensión de la internacionalización de Vánagandr.

Para ello, se analiza la literatura existente sobre las empresas “nacidas globales” (en adelante *born-global*) para caracterizar a la empresa estudiada (Vánagandr) como empresa *born-global*. Asimismo, se compara su proceso de internacionalización de con de otras empresas que se han analizado en el estudio de caso múltiple de Taylor y Jack (2013) para ver si se cumplen las proposiciones definidas por estos autores.

El objetivo principal de este trabajo se centra en el análisis de las características diferenciales de internacionalización de las empresas *born-global* para comprender mejor la estrategia de internacionalización de estas empresas. Además, al aplicar los conocimientos teóricos a una empresa real, se ofrecen nuevas evidencias sobre los condicionantes de la internacionalización de las *born-global*. Teniendo en cuenta este objetivo principal, se plantean los siguientes subobjetivos:

1. Diagnóstico del caso de estudio como una empresa *born-global* utilizando el modelo de Taylor y Jack (2013)
2. Formulación de la estrategia de internacionalización de la empresa estudiada a partir del modelo de diez estrategias de internacionalización (Villarreal, 2008) y el modelo CANVAS (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010).

En el siguiente apartado se trata el marco teórico de referencia, cuya función esencial es analizar un problema a través de un modelo conceptual validado en la literatura científica previa. En concreto, se analizan la literatura sobre las características de las *born-global*, la teoría de internacionalización acelerada de Taylor y Jack (2013) y los modelos de Diez Estrategias de Internacionalización (Villarreal, 2008) y Canvas.

Primero, se define y caracteriza a las *born-global* como empresas que siguen un proceso de internacionalización rápido y diferente al de otras empresas y, además, se hace referencia a algunos de sus recursos estratégicos y capacidades diferenciales. El motivo de elección de este marco teórico es que, tal y como explicaron Taylor y Jack (2013, p. 701), la literatura sobre el concepto de las *born-global-firms* ha aumentado notablemente porque cada vez hay un mayor número de empresas que se definen como tal (e.g. Knight and Cavusgil, 1996; Madsen and Servais, 1997; McDougall et al., 2003; Preece et al., 1999; Rialp et al., 2005).

En el marco teórico también se refleja la teoría de internacionalización acelerada desde el punto de vista de las proposiciones de Taylor y Jack (2013). Asimismo, se analizan el modelo de las diez estrategias de internacionalización y el Canvas.

En el apartado tercero se describe la metodología utilizada que, como ya se ha mencionado, es el estudio de casos siguiendo el modelo de caso único. También se definen las proposiciones objeto de estudio a partir de las de Taylor y Jack (2013) y de la calificación de Vánagandr como una *born-global*.

Acto seguido, se realiza la contextualización y descripción de la empresa con el objetivo de obtener evidencias para comprobar si se cumplen las proposiciones descritas en el apartado anterior.

En el quinto apartado, se utiliza la información aportada para exponer los resultados de la aplicación del marco teórico a un caso real. En otras palabras, mediante el análisis estratégico de Vánagandr se comprueba si se cumplen las proposiciones. Además, para la propuesta de formulación estratégica, se utiliza el Modelo de las Diez Estrategias de Internacionalización como guía para tomar decisiones a lo largo del proceso de internacionalización y se recurre al modelo Canvas para representar el modelo de negocio de Vánagandr. Por último se tratan las conclusiones, los agradecimientos y la bibliografía del trabajo.

1. Marco teórico

1.1 BORN-GLOBAL

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS:

El entorno mundial favorece que surjan empresas con una acelerada internacionalización. Ello se debe, entre otros motivos, a la globalización de las economías, el mayor uso de las tecnologías de la información y las facilidades en el transporte internacional (Brenes y León, 2008, p. 16). Por ello, hay una **amplia literatura** que estudia este fenómeno y caracteriza como *born-global* a algunas de las empresas que siguen un proceso de internacionalización más rápido de lo habitual.

En opinión de Oviatt y McDougall (1994, p. 49), **las born-global son:** “una organización empresarial que, desde el principio, busca obtener ventajas competitivas del uso de recursos y de la venta de productos en múltiples países. La característica esencial de este tipo de empresas es que desde sus orígenes son internacionales, como se puede demostrar con el compromiso de sus recursos (materiales, recursos humanos, financiación...) en más de una nación”.

También, Iborra et al. (1998, p. 148) señalan que “se crean con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales; su ámbito producto/mercado tiene una dimensión internacional ya desde la creación de las mismas”. Y Rialp et al. (2005, p.138), afirma que son “firmas emprendedoras cuya administración parece percibir el mundo entero como su mercado desde su nacimiento” apoyándose en los estudios realizados por Chetty y Campbell- Hunt (2004), Andersson y Wictor (2003), Sharma y Blomstermo (2003), Madsen y Servais (1997), Knight y Cavusgil (1996), Oviatt y McDougall (1995, 1994), McDougall et al., (1994) y Rennie (1993).

De estas definiciones se puede destacar la importancia de la búsqueda de ventajas competitivas utilizando y comprometiendo los recursos de la empresa en una

dimensión internacional. Asimismo, también reflejan la existencia de una gran cantidad de estudios en materia de internacionalización acelerada.

Sin embargo, **a modo de crítica**, no hay una única definición sobre las *born-global* y, según Andersson y Wictor (2003), la literatura no busca la comparabilidad de los resultados obtenidos por diferentes empresas en su proceso de internacionalización. Además, no hay uniformidad en cuanto al nombre con el que se designan. A modo de ejemplo, alguna de sus denominaciones son: *born-global*, *international new ventures*, *global start-ups*, *instant internacional*, empresas de acelerada internacionalización, entre otras (e.g. Plá y Escribá, 2006; McAuley, 1999; Madsen y Servais, 1997; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1994; Jolly, et al. 1992).

Otro problema es que la mayoría de la literatura se centra en las *start ups* de alta tecnología (Rialp et al., 2005). Por ejemplo, Knight y Cavusgil (1996, p.11) dicen que son “*pequeñas compañías (usualmente) orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento*”.

De todos modos, en el trabajo realizado por Brenes y León (2008, p. 13), aclaran que las born-global “*se caracterizan por ser pequeñas y medianas empresas jóvenes y emprendedoras que surgen tanto en sectores de alta tecnología como en los tradicionales*”. Es decir, las empresas tradicionales que, a diferencia de las de alta tecnologías, no tienen como elemento indispensable el uso y aplicación intensiva del conocimiento y de las tecnologías, también pueden caracterizarse como *born-global* (e.g. Sharma y Blomstermo, 2003; Bell et al. 2003; Bell y Mc Naughton, 2000; Autio et al., 2000; Bloodgood, Sapienza y Almeida, 1996; Bell, 1995).

Para Stoyan Tanev (2012), las **características** de las nuevas empresas internacionales son:

- Alta actividad internacional cerca de su fundación
- Limitados recursos financieros y tangibles
- Presente en diferentes industrias
- Profesionales con una fuerte visión internacional y una orientación internacional emprendedora
- Énfasis en la estrategia de diferenciación y en productos de calidad superior
- Aprovechamiento avanzado de tecnología de la información y la comunicación (TIC)

- Uso de intermediarios externos e independientes para la distribución en mercados extranjeros

Es indudable que estas empresas son diferentes de las PYMEs convencionales y, según Brenes y León (2008, pp. 13 y 14), sobre todo tienen particularidades en su enfoque estratégico:

- Prefieren controlar los activos en vez de poseerlos (e.g. Knight et al., 2004; Rasmussen y Madsen, 2002; Zuchella, 2002; Oviatt y McDougall, 1994).
- Presentan limitaciones en el establecimiento de rutinas para recolectar e interpretar adecuadamente información sobre el mercado y clientes extranjeros; aunque suplen esta debilidad con información proporcionada por los informantes de las redes de las que forma parte (Sharma y Blomstermo, 2003).
- Tienen una limitada capacidad de producción, por lo que deben enfocarse en un segmento o pequeños “nichos” de mercado a nivel global (Moen y Servais, 2002; Shrader et al. 2000).
- Tienen poca variedad de productos y suelen depender de un único producto, de ahí que “*deben escoger mercados con clientes homogéneos y realizar las mínimas adaptaciones en la mezcla de mercadotecnia*” (Moen y Servais, 2002).
- Poseen estructuras organizacionales relativamente simples, aunque bien orientadas y muy flexibles (Shrader et al., 2000).
- El nivel de riesgo que manejan es alto porque sus mercados suelen ser muy volátiles y, al no tener experiencia, podrían verse “*expuestas a altos grados de inseguridad con respecto a los clientes, sus necesidades y demandas*” (Sharma y Blomstermo, 2003).

MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN:

En las décadas de los 70 y 80, la internacionalización se consideraba competencia única y exclusiva de las grandes y consolidadas empresas multinacionales o transnacionales (Oviatt y McDougall, 1994). Sin embargo, a partir de los 90, un número importante de PYMES han tomado la decisión de internacionalizarse y, alguna de ellas, son las que se conocen como *born-global* o nuevas empresas internacionales. Muchos autores, tal y como vimos en el apartado anterior, denominan así a las empresas que se han internacionalizado casi desde su inserción al mercado o a muy temprana edad de su nacimiento (e.g. Knight y Cavusgil,

2005, 1996; Knight, Madsen y Servais, 2004; Moen 2002; Autio, Sapienza y Almeida, 2000; Bell y McNaughton, 2000; Oviatt y Mc- Dougall, 1995, 1994).

Los cambios en el contexto real de las empresas provocan la necesidad de cambiar y adaptar los modelos de internacionalización seguidos por las empresas. Debido a ello, los modelos tradicionales utilizados en el proceso de internacionalización ya no son los únicos (Brenes y León, 2008, p. 10).

Por un lado, los modelos tradicionales plantean un proceso de internacionalización lento y gradual (Brenes y León, 2008, p. 11). Por ejemplo, en el “**Modelo de Uppsala**”, propuesto por Johanson y Vahlne (1977) y Johanson y Wiedershein-Paul (1975), las empresas que lo utilicen deben seguir una serie de etapas o pasos deliberados, encaminados, primeramente, a la venta de bienes y servicios en los mercados domésticos y luego, con la experiencia y los recursos generados, deciden incursionar en otros mercados extranjeros, iniciando en aquellos que tienen mayor similitud cultural.

Por otro lado, uno de los nuevos modelos alternos al tradicional es el de **internacionalización acelerada o rápida**. Bajo este modelo, se observa que hay empresas que no siguen las fases del modelo tradicional y, con ello, reducen o eliminan el tiempo requerido para la internacionalización de las actividades y necesitan un menor conocimiento para ingresar a mercados extranjeros. En definitiva, se internacionalizan con mayor rapidez y facilidad (Brenes y León, 2008, p. 11).

A modo de resumen, en la Tabla 1.1 aparecen reflejadas algunas de las **diferencias** entre los dos modelos de internacionalización mencionados. Podemos ver en la tabla que los objetivos internacionales y la motivación para internacionalizarse de las empresas son diferentes, siguen un ritmo y un patrón de expansión diferentes y tampoco tienen los mismos métodos de distribución ni estrategias.

Tabla 1.1: Comparación entre las empresas que siguen procesos de internacionalización gradual y las que utilizan el modelo acelerado

Atributos	Empresas que siguen el modelo tradicional	Empresas <i>born-global</i>
Motivación para internacionalizarse	<ul style="list-style-type: none"> • Reactiva • Condiciones adversas en el mercado doméstico • Pedidos esporádicos de clientes • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactiva • Nicho del mercado global • Administración comprometida • Internacional desde la creación • Buscadores activos

	<p>poco interesada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los costos de los procesos de producción incentivan a la exportación 	<p>de nuevos mercados</p>
Objetivos Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia y Crecimiento • Incremento en el volumen de ventas • Ganar mayor mercado • Expandir el ciclo de vida del producto • Nacer de nuevo de manera global • Aprovechar economías de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Explotar ventajas competitivas (conocimiento) • Amarrar clientes • Rápida penetración en los nichos o segmentos globales • Aprovechar la ventaja de ser el primero de el nuevo mercado
Patrón de Expansión Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar • Primero la expansión Doméstica • Enfocado a mercados culturalmente cercanos • Mercados meta menos sofisticados o de uso de baja tecnología • Casi no hay evidencia del uso de redes 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrente • Expansión simultánea del mercado doméstico y el internacional • Enfocado en los mercados "lead" • Hay evidencia de ser seguidores o <i>followership</i> de clientes • Fuerte evidencia en el uso de redes
Ritmo del Paso	<ul style="list-style-type: none"> • Gradual • Lenta internacionalización • Un mercado a la vez • Adaptación de los productos ofrecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido • Internacionalización acelerada • Exportar a un gran número de mercado a la vez • Desarrollo de un nuevo producto global con pocas o sin modificaciones
Método de Distribución / Modos de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Convencional • Uso de agentes / 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible • Uso de Agentes o Distribuidores,

	distribuidores o mayoristas <ul style="list-style-type: none"> • Directo a los clientes • Creación de filiales Creación de Centros de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Venta Directa a los Clientes, uso de licencias, join ventures y producción en el extranjero
Estrategia Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Ad-hoc y oportunista • Evidencia de una conducta reactiva y continua de exportar oportunidades • Expansión atómica buscando nuevos clientes y nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurada • Evidencia de un modelo planeado de expansión internacional • Expansión internacional de redes

Fuente: Elaboración propia a partir de Autio, 2004; Zuchella, 2002; Bell y McNaughton 2000.

Tal y como aparece reflejado en la tabla 1.1, uno de los factores de la expansión internacional de las empresas *born-global* es la fuerte evidencia del **uso de redes** y ello acelera su internacionalización. Se incorporan a redes (personales, comerciales e institucionales), a convenios de cooperación empresarial y al uso de las tecnologías de información y comunicación (Zhang y Tansuhaj, 2007; Iborra et. al 1998; Bell, 1995; Oviatt y McDougall, 1994; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Menguzato, 1995).

La forma en la que estas empresas **seleccionan el mercado y el modo de ingreso** no es única. Algunas empresas carecen de rutinas establecidas para seleccionar el mercado al que desean alcanzar y evalúan cada posibilidad de manera individual, “*por lo que la iniciativa es tomada por los actores de la red y ésta es basada en la improvisación*” (Sharma y Blomstermo, p. 747, 2003), es decir, “prueba y error” (Sharma y Blomstermo, p. 748, 2003). Otros, en cambio, consideran que la decisión podría estar influenciada por diversos factores como la distancia psicológica, la táctica de seguidores de clientes, el sector objetivo o las tendencias de la industria Bell (1995). Por su parte, Burgel y Murray (2000), alegan razones de carácter competitivo para elegir un mercado en función del tamaño económico y las oportunidades propias de un país porque son mucho más atractivas que la cercanía psicológica o geográfica.

El principal modo de entrada en mercados extranjeros por parte de las *born-global* son las exportaciones y las licencias. No utilizan otros modos que les permitirían

un mayor control porque necesitarían unos mayores recursos financieros (e.g. Knight y Cavusgil, 2005; Sharma y Blomstermo, 2003; Moen y Servais, 2002; Zahra et al. 2000; Bell, 1995; Oviatt y Mc-Dougall, 1994).

En resumen, una de las características de las *born-global* es su vocación internacional desde su fundación y el ritmo con el que se internacionalizan. De todos modos, hay que aclarar que aún no se distingue entre las *born-global* y otras empresas que también siguen el modelo de internacionalización rápida. Éste es un problema que todavía no está completamente resuelto (e.g. Crick, 2009; Kuivalainen et al., 2007; Lopez et al., 2008). Aunque la velocidad de internacionalización es una de las características de las *born-global*, no es la única característica que permite identificarlas (Kuivalainen et al., 2007).

RECURSOS ESTRATÉGICOS:

Una parte de los autores literarios que tratan la temática de las *born-global* consideran que otros factores que hay que tener en cuenta para definirlos son sus recursos y capacidades. No obstante, tal y como han mencionado diversos autores (e.g. Knight y Cavusgil, 2004), la gran mayoría de los estudios sobre las *born-global* analizan los factores que podían explicar su rápida internacionalización.

De todos modos, en los últimos años han surgido diferentes trabajos que intentan determinar el **éxito de las nuevas empresas internacionales**. Por ejemplo Rialp y Rialp (2007) examinaron la influencia de diversos recursos intangibles en la internacionalización y éxito de las empresas *born-global*: el capital humano, organizacional, tecnológico y relacional.

Knight y Cavusgil (2004) analizaron su comportamiento después de la fase de creación porque se percataron de que había muy pocos estudios al respecto. Su estudio se centró en los factores y características que inciden en sus resultados internacionales y llegaron a la conclusión de que las empresas *born-global* están constituidas por emprendedores que persiguen adentrarse en los mercados extranjeros con una fuerte orientación al mercado. Finalmente, concluyeron que dicha orientación al mercado y emprendedora, son los principales recursos generadores de ventaja competitiva.

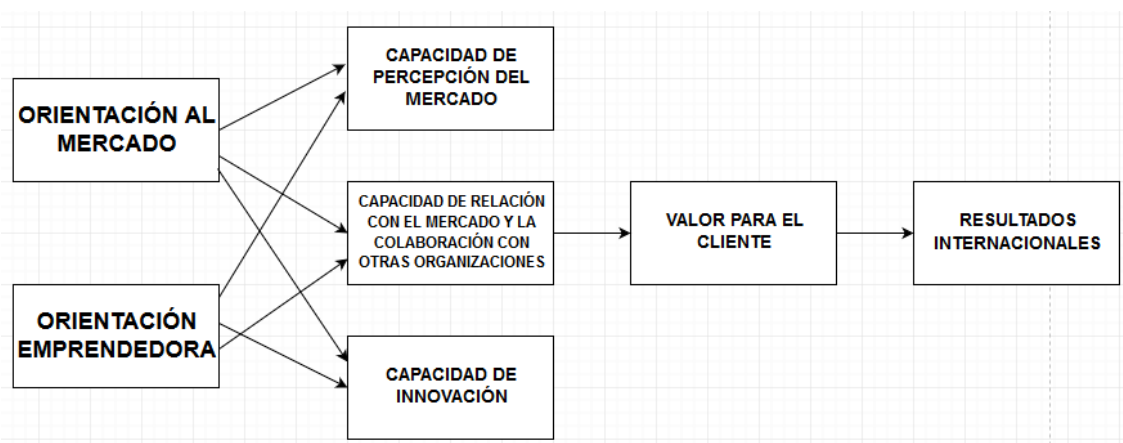
En el trabajo realizado por Rodríguez, Ruiz y Armario (2012, pp. 49 y 52), llegaron a la conclusión de que, además de seguir una internacionalización acelerada, estas nuevas empresas internacionales han logrado operar con éxito en los mercados globales sin tener experiencia ni recursos tangibles abundantes. Consideran que estas

empresas, a partir de la configuración de la **orientación al mercado y la orientación emprendedora** como recursos, generan tres **capacidades dinámicas** de: percepción del mercado, relación con los clientes y otras organizaciones e innovación

Gracias a estas capacidades, las nuevas empresas internacionales conseguirán el éxito, que vendrá determinado por la rápida reconfiguración de sus capacidades internas y externas para adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno de los negocios. Así mismo, les permitirá ofrecer una rápida respuesta al mercado y, de este modo, generarán un mayor valor a los clientes y mejorarán sus resultados internacionales (Rodríguez, Ruiz y Armario, 2012, pp. 50 y 51).

En la figura 1.1 se muestra que los resultados internacionales están influenciados positivamente por la orientación al mercado y emprendedora junto con las capacidades que surgen de la misma. Ello es así porque estas capacidades generan valor para el cliente.

Figura 1.1: MODELO DE GENERACIÓN DE RESULTADOS INTERNACIONALES



Fuente: elaboración propia a partir de Rodríguez, Ruiz y Armario, 2012

Además, en relación a la **sostenibilidad**, cabe decir que la creación de un emprendimiento global (global start-up) no garantiza el éxito seguro (Oviatt y McDougall, 1995, p.34). Por ello, es necesario que se den ciertos elementos para que la empresa sobreviva y crezca. Oviatt y McDougall (1994) señalan cuatro de ellos:

- *“tener la capacidad de interiorizar alguna transacción;*
- *el uso de estructuras híbridas o alternativas de recursos, logradas a través de la cooperación empresarial, tales como licencias, franquicias, o bien una estructura de redes;*
- *identificar una oportunidad o ventaja ubicada en el mercado foráneo;*

- *y finalmente, poseer y aprovechar los recursos que son únicos para una empresa en particular”.*

También se ha llegado a la conclusión de que las *born-global* exitosas poseen **pocos recursos pero vitales** y los pocos activos únicos que poseen les permiten **ventajas competitivas a nivel global** (e.g. Zhang y Tansuhaj, 2007; Bell et al. 2003; Zuchella, 2002; Bloodgood et al., 1996; Barney, 1991).

Por último, también es importante destacar la aportación de Sharma y Blomstermo (2003). Estos autores intentan explicar el éxito de las *born-global*, apoyándose en la **teoría de redes comerciales y personales** (domésticas o internacionales). La **sinergia** entre estas redes les permite crecer y adquirir conocimientos sobre aspectos relevantes en el proceso de internacionalización. Por ejemplo, obtienen información sobre las instituciones, reglas, regulaciones, clientes y sus necesidades, tecnologías y nuevas oportunidades en otros mercados.

En conclusión, no todas las *born-global* van a tener éxito ni van a ser sostenibles a largo plazo. Para lograrlo, además de establecer sinergias mediante redes de cooperación y colaboración, tienen que aprovechar sus recursos porque son escasos y cuidar especialmente aquellos que le van a reportar una ventaja competitiva. De igual modo, es una pieza clave seguir una orientación al mercado y emprendedora para tener las capacidades que les permitan crear valor para sus clientes y, en consecuencia, obtener unos recursos internacionales mayores.

1.2 TAYLOR Y JACK: EL MODELO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA

En el epígrafe anterior se pone de manifiesto la diversidad de conceptos, teorías y estudios sobre las *born-global*. También se menciona que, a pesar de que cada vez hay más estudios que no se centran en ningún sector (e.g. Gabrielsson et al., 2008; Rialp et al., 2005), la mayoría de estudios sobre estas empresas se centraban en la industria de las altas tecnologías (e.g. Aspelund and Moen, 2001; Bell et al., 2003; Knight and Cavusgil, 2004; McDougall et al., 2003; Moen, 2002; Rialp et al., 2005).

Otra crítica a la literatura es que, a la hora de determinar si una empresa es o no una *born-global*, no hay consistencia en cuanto al modo de hacer operativo su

concepto (Brenes y León, 2008, p. 12). En la Tabla 1.2, muestra alguno de los ámbitos de análisis para determinarlo.

Tabla 1.2: Variables consideradas para hacer operativo el concepto de *born-global*

Autores	Ámbitos
Rasmussen y Madsen ,2002	<ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje de ventas de exportación • La expansión internacional (número de países o regiones en los que se ha incursionado) • La penetración (modos de entrada y estructura organizacional) • La integración (sourcing o coordinación) • Actitudes administrativas
Piá y Escriba, 2006	<ul style="list-style-type: none"> • La velocidad (período transcurrido desde la creación de la empresa hasta el primer año de exportaciones) • El porcentaje de exportación • La expansión internacional

Fuente: elaboración propia a partir de Brenes y León (2008)

Teniendo en cuenta este marco conceptual, este trabajo se centra en un modelo que analiza las *born-global*, con independencia del sector al que pertenezcan. Hemos seleccionado el modelo de Taylor y Jack (2013) por el valor que añade al entendimiento del proceso de internacionalización, al identificar las dimensiones que diferencian a las *born-global* de aquellas que no tienen un proceso de internacionalización acelerada.

Taylor y Jack (2013) analizaron los estudios previos existentes para identificar el comportamiento común en la internacionalización de las *born-global* en general y consideran que el ritmo de internacionalización no es el único indicador que las caracteriza. Según Taylor y Jack (2013, pp. 702 y 703), **los factores comunes en el desarrollo de las *born-global* se pueden clasificar como:**

- la velocidad o ritmo del proceso de internacionalización (Aspelund y Moen, 2001);
- la escala de selección de mercados internacionales (Shrader et al., 2000); Taylor and Jack 703

- la importancia de la distancia psíquica y de las redes personales (Crick y Jones, 2000); y
- las relaciones con los modos de entrada (Burgel y Murray, 2000).

Además, para una mejor comprensión de su proceso de internacionalización, dichos autores propusieron seis hipótesis relacionadas con estos factores:

P1: Una organización de cultura innovadora, y la interpretación emprendedora de las fuerzas habilitadoras y motivadoras de la internacionalización acelerada, estimulan positivamente el ritmo de internacionalización de las *born-global*.

P2: Un Mercado doméstico pequeño y maduro tendrá una influencia positiva en la reducción del tiempo entre la creación de la empresa y su internacionalización.

P3: Cuanto más pronto se internacionalice la *born-global* desde su creación, más probable es que su escala de selección del mercado internacional aumente.

P4: Las empresas *born-global* escogen mercados líderes, antes que los mercados similares psíquicamente, para mejorar el éxito comercial de sus productos.

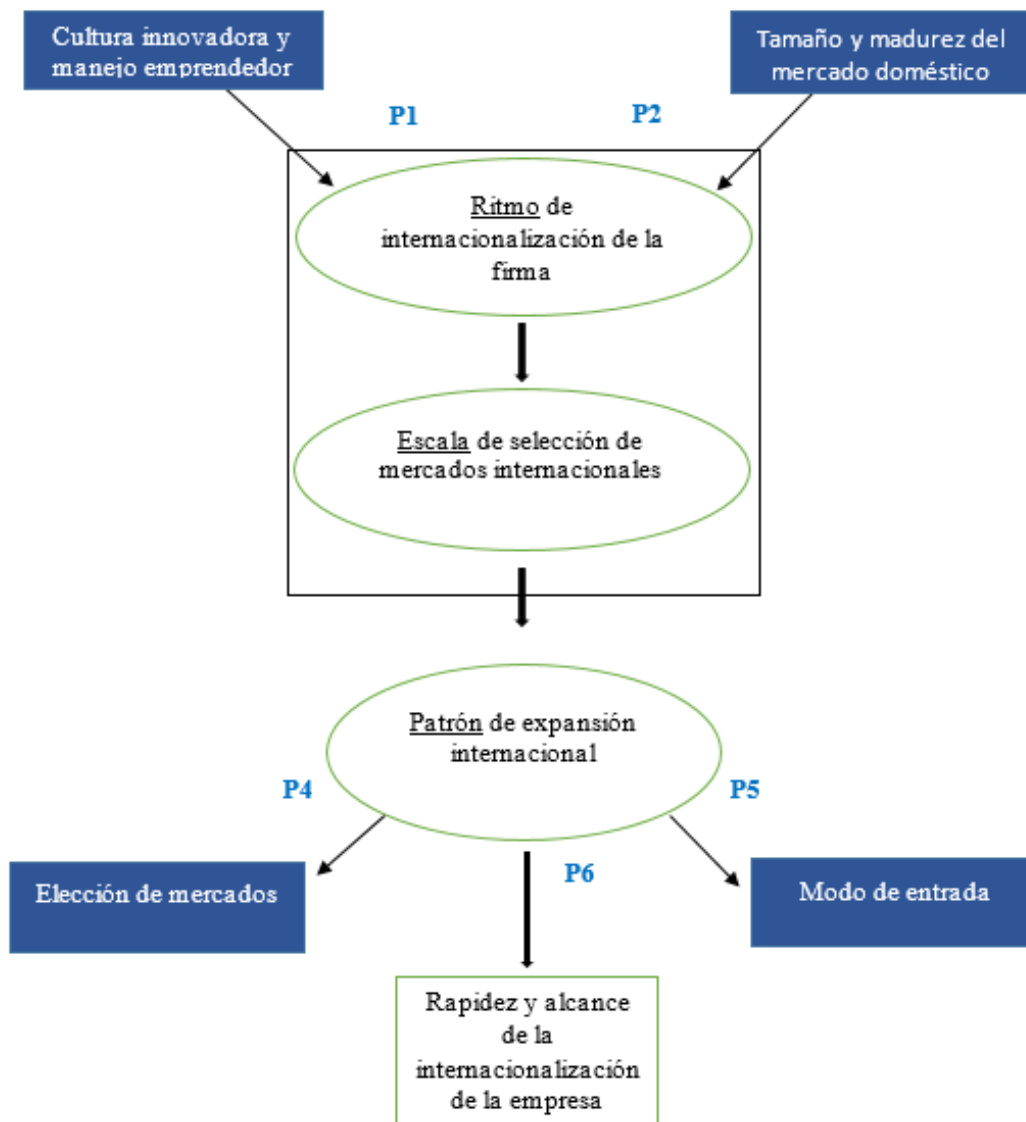
P5: Las empresas *born-global* adoptarán un modo de entrada con ánimo de maximizar sus recursos humanos y organizacionales en el acceso a mercados internacionales.

P6: Los factores que determinan el ritmo, la escala y el patrón pueden influenciar la rapidez y alcance de la internacionalización de la empresa.

Estas proposiciones están relacionadas con los factores comunes en el desarrollo de las *born-global*. En concreto, P1 y P2 estimulan positivamente el ritmo, P3 aumenta la escala de selección de mercados internacionales y P4 y P5 influyen en la elección de mercados y en el modo de entrada. Finalmente, P6 es una proposición final que resume la influencia de todos los factores y propósitos en el alcance y la rapidez de internacionalización.

Tal y como se muestra en la figura 1.2, las empresas aumentan su rapidez y alcance de internacionalización influenciadas por la cultura innovadora y el manejo emprendedor, el tamaño y madurez del mercado doméstico, la elección de los mercados y el modo de entrada. De todos modos, en el estudio realizado por Taylor y Jack (2013) se evidenció que no todas las empresas que estudiaron se veían influenciadas de la misma manera ni se cumplían sus proposiciones en todos los casos.

Figura 1.2: MODELO DE TAYLOR Y JACK



Fuente: elaboración propia a partir de Taylor y Jack (2013)

1.3 EL MODELO DE DIEZ ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Otra parte importante del trabajo es la utilización de modelos que permitan a la empresa gestionar su proceso de internacionalización. Según Villarreal (2008, p. 2) **la Internacionalización de la Empresa** es “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la

cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”.

El **Modelo de Diez Estrategias de Internacionalización**, cuyo marco conceptual y eje central son la dirección estratégica, es relevante porque se ha construido sobre una sólida revisión teórica de la internacionalización de la empresa y la empresa multinacional (Villarreal, 2005, 2007; Villarreal et al., 2006). Además, también se basa en numerosas experiencias reales contadas por los directivos de multinacionales vascas en diversas entrevistas personales (Villarreal et al., 2004) y utiliza la metodología del estudio de casos múltiple para realizar una investigación científica, consiguiendo resultados satisfactorios (Villarreal, 2007). En concreto, se analizaron cuatro casos sobre internacionalización de empresas (Villarreal, 2008, p.2).

Es un modelo útil porque permite afrontar la gestión empresarial de la internacionalización desde una *“perspectiva global, equilibrada, estructural, anticipativa y reactiva”*. Además, como ya se ha dicho en la introducción, puede servir de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas y ámbitos de decisión que implica dicha estrategia y, paralelamente, permite comprender y estudiar el proceso de internacionalización de la empresa (Villarreal, 2008, pp. 1 y 2).

En el estudio realizado por Villarreal (2008, p. 3) se alega que el modelo o esquema general de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa está integrado por **cuatro etapas**. En primer lugar, se efectúa un análisis estratégico internacional desde una perspectiva interna y externa, utilizando la metodología DAFO, para obtener un diagnóstico de la situación entorno-empresa. Acto seguido, combinando el análisis del entorno con la misión de la empresa, se determinan un sistema de objetivos y de control de las actividades internacionales. En tercer lugar, se formula la estrategia internacional en diferentes ámbitos. Esta tercera etapa es en la que se centra el modelo de las diez estrategias de internacionalización. Por último, se implementa la estrategia internacional.

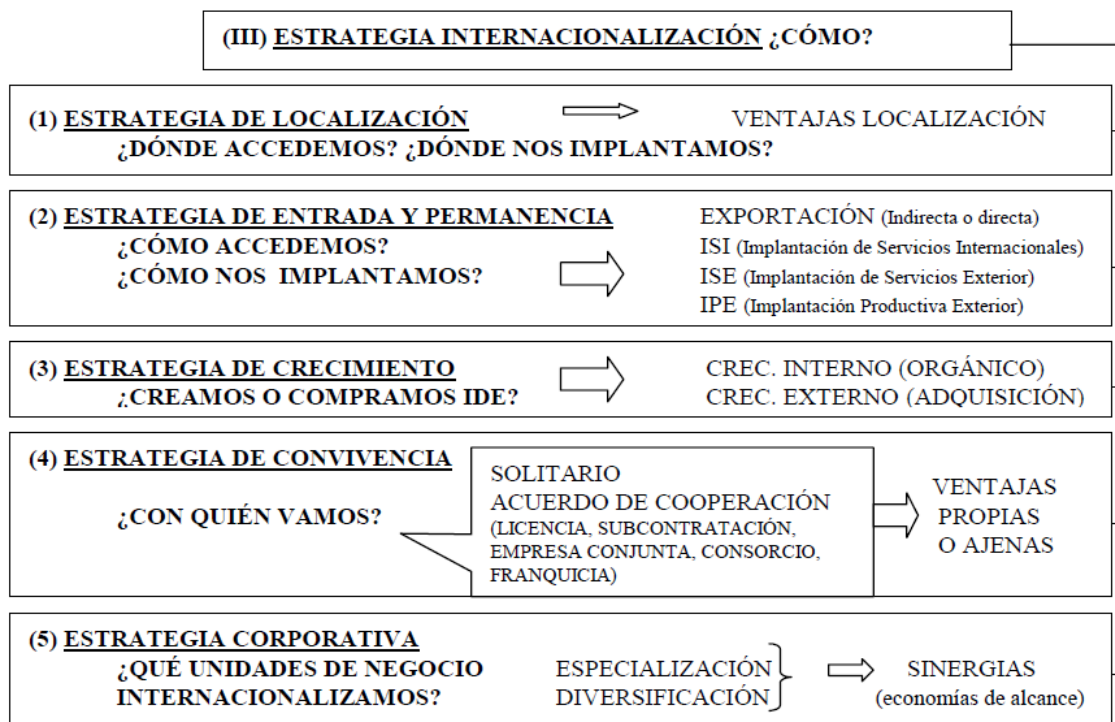
En este trabajo se utiliza el **análisis DAFO** (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) como una herramienta que le aporta información a la empresa para lograr una mejor adaptación al entorno. Es una metodología relacionada con el “planeamiento estratégico” (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). En concreto, apoya el proceso de planeación estratégica de una organización (Ramírez, 2009, p. 60).

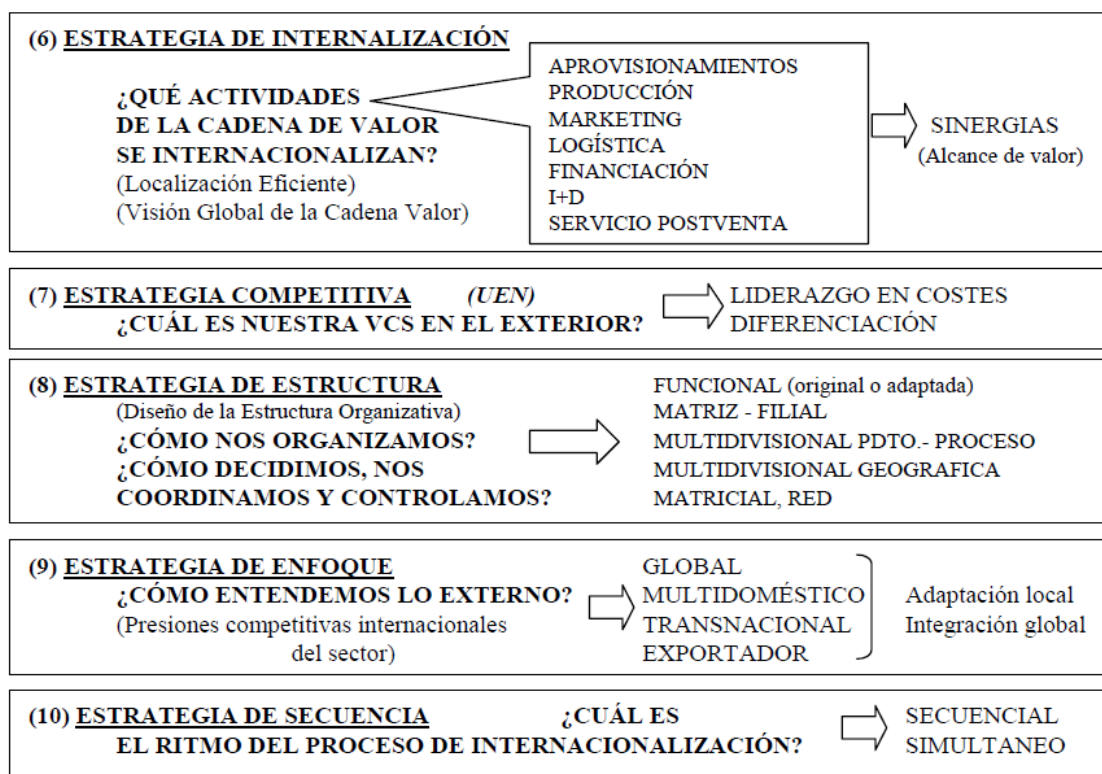
En definitiva, para tener éxito en las actividades internacionales, la dirección estratégica en el proceso de internacionalización es una parte fundamental. Aunque,

no todas las empresas tienen que seguir unos pasos secuenciales de obligado cumplimiento, las clásicas etapas de análisis, formulación e implantación se utilizan como marco de reflexión para la toma de decisiones en el ámbito internacional (Quer, 2000).

En la tercera **etapa de formulación de la estrategia internacional** se seguirá el esquema diseñado por Villarreal (2008). La figura 1.3 representa el modelo estratégico de internacionalización de las diez estrategias que se va a seguir en este trabajo. Es un modelo que muestra que, además de realizar el análisis estratégico y desarrollar las primeras dos etapas definidas por la dirección estratégica, la empresa también necesita plantearse y responder ciertas preguntas para diseñar sus estrategias de internacionalización.

Figura 1.3: MODELO DE LAS DIEZ ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN





Fuente: Villarreal (2008)

1.4 MODELO CANVAS

¿Debe la empresa seguir un modelo de negocio y planificar sus decisiones?

Aunque haya empresas que nacen globales y ello les permite una internacionalización rápida, es necesario contar con un **modelo empresarial** que sirva de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas del proceso de internacionalización y ayude a la reflexión y comprensión de este fenómeno (Villarreal, 2008). Tal y como se ha mencionado en el epígrafe anterior, el **modelo de dirección estratégica para la internacionalización** de la empresa es de gran utilidad ya que les facilita el establecimiento de las estrategias de internacionalización más convenientes para lograr un crecimiento equilibrado.

Por su parte, el **Canvas** es una herramienta para definir un modelo de negocio que fue planteada por Osterwalder en su tesis doctoral en el año 2004. Supuso una revolución y, en la actualidad, hay diversas publicaciones en las que se estudia (Osterwalder, 2004; Osterwalder y Pigneur, 2002; Osterwalder et al., 2005; y Fritscher y Pigneur, 2010). Aunque surgió del estudio de Osterwalder (2004), posteriormente se

representó en el llamado “lienzo de negocio” (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010).

El modelo Canvas, también es útil para comunicar y compartir, cambiar, mediar, simular y conseguir una mayor comprensión interna del modelo de negocio de la empresa (Osterwalder and Pigneur, 2002, p.75).

Otra función de sus funciones es proporcionar una visión clara acerca de las interrelaciones entre las diferentes áreas de la gestión de la empresa. De este modo, se pretende hacer sostenible el modelo y ver los elementos que son susceptibles de mejora (Sánchez, Vélez y Araújo, 2016). Además, provoca que la empresa tenga que pensar en cómo crea, proporciona y captura valor (Osterwalder, 2004).

Sin embargo, entre las limitaciones del modelo Canvas, cabe destacar que las relaciones entre las áreas no se establecen de forma explícita y concreta y, además, tampoco establece ni mide los factores clave. Asimismo, tiene una utilidad limitada como herramienta de supervisión y aprendizaje en la implantación de la estrategia definida (Sánchez, Vélez y Araújo, 2016, p.).

Además, tal y como concluyeron Brenes y León (2008, p. 16), para insertarse con éxito en el nuevo modelo de internacionalización acelerada, hay que desarrollar las exportaciones mediante la **formulación de políticas**. Es decir, permite a las *born-global* alcanzar un desarrollo sostenido a través de las exportaciones porque crean “*el clima, las condiciones y la infraestructura indispensable*”. Además, se deben estimular e instaurar factores como la productividad, investigación y desarrollo, innovación tecnológica, uso de TIC’s y transferencia de tecnologías; así como, la formulación de un conjunto de medidas fiscales tendientes a incentivar estas empresas y sostenerlas con el tiempo.

2. Metodología y proposiciones

METODOLOGÍA:

El entorno empresarial sigue una dinámica de cambio generalizada en las que se cuestionan las soluciones y teorías tradicionales. Ello provoca la necesidad de buscar **nuevos modelos que se adapten a las nuevas realidades** objeto de estudio de la ciencia de la Economía de la Empresa (Applegate, 1994).

El **estudio de casos** ha demostrado su utilidad para analizar problemas reales de gran complejidad. Es una metodología de investigación cualitativa que utiliza múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. De todos modos, hay que ser conscientes de que también tiene **limitaciones** porque, al no permitir aplicar la inferencia estadística, hay una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador y ello disminuye la confiabilidad de sus resultados y la generalización de sus conclusiones (Villareal, 2008, p. 4). No obstante, permite describir un fenómeno dentro de una organización real que servirá para preparar otra investigación cuantitativa más precisa.

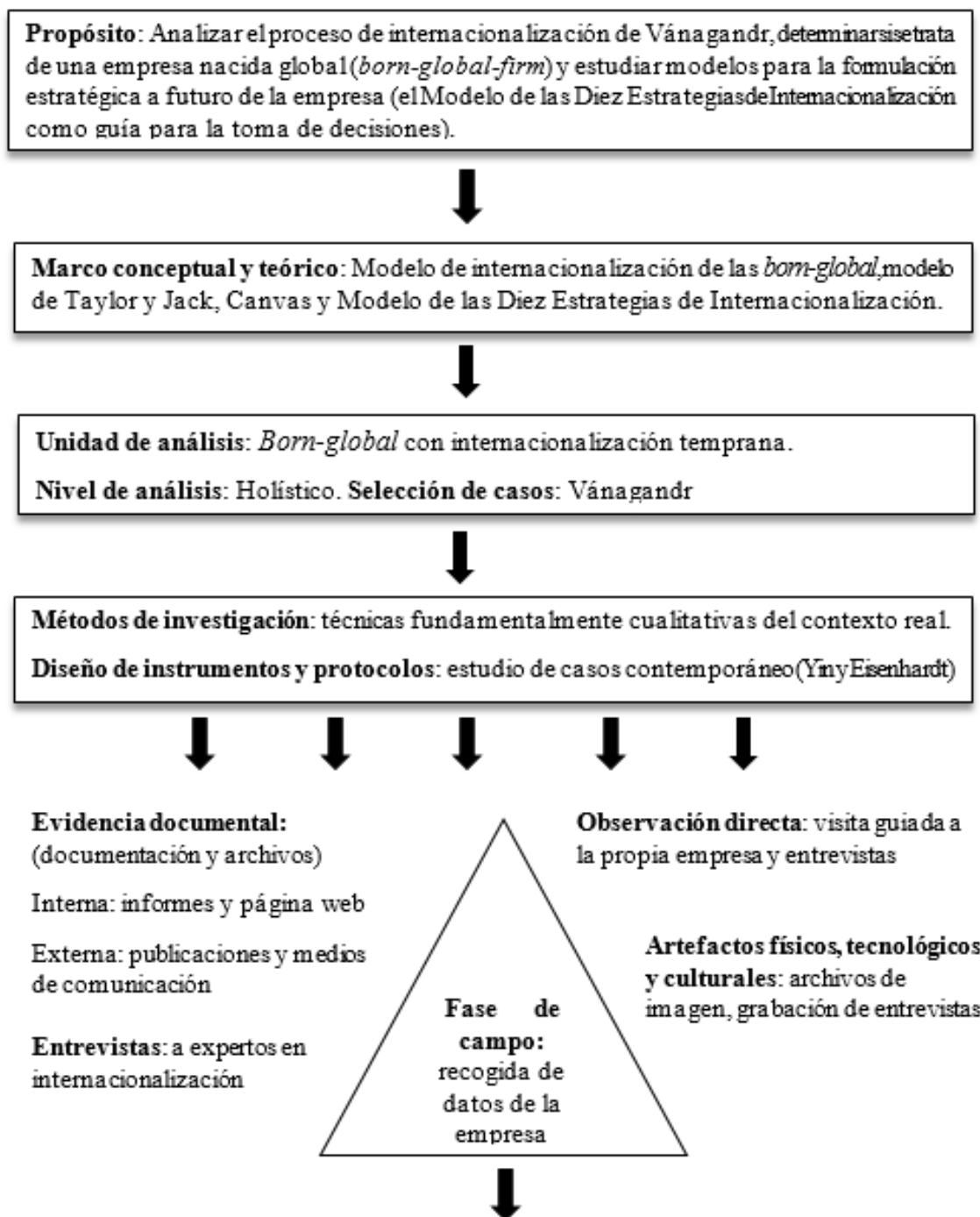
El estudio de casos puede ser de múltiples casos o de un caso único. Aunque algunos autores consideran que la metodología que siguen ambos métodos es diferente (e.g. Eckstein, 1975; Lijphart, 1975), según Yin (2009, pp. 47 y 53) el método de casos múltiple y el de caso único siguen la misma metodología pero cada método tiene sus ventajas e inconvenientes.

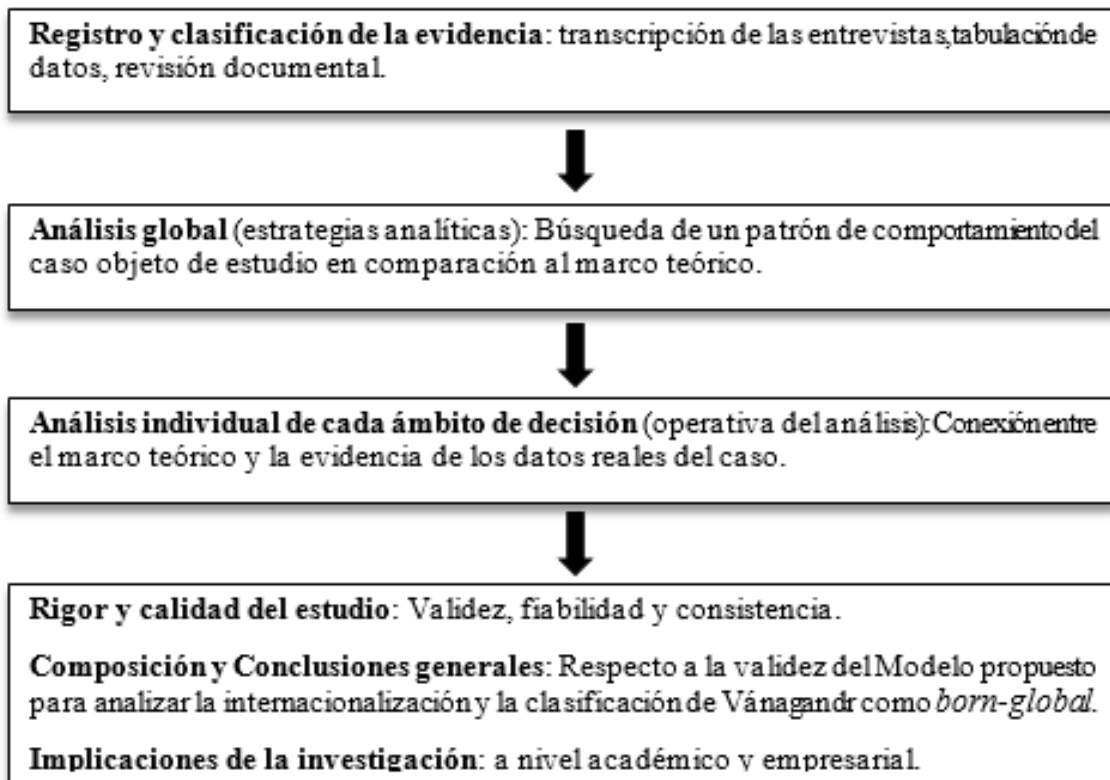
En este TFG no se seguirá el método del caso múltiple porque se requieren más recursos y tiempo (Yin, 2009, p. 53). Además, se desea estudiar una situación concreta por lo que es suficiente estudiar el **caso único de Vánagandr** (e.g. Galperin y Lituchy, 1999; Min y Melachinoudis, 1999; Kumar y Arora, 1999; Karlsen et al., 2003; Martínez, 2003; Boyett y Curie, 2004; Rialp et al., 2005b).

Villarreal (2008, p. 7) propone un diseño metodológico del estudio de casos que será el que se seguirá en este trabajo. Destaca que, para utilizar esta metodología, lo

primero que hay que tener claro son los propósitos, objetivos y preguntas de investigación.

Figura 2.1: PROPUESTA DE DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO DE CASOS





Fuente: elaboración a partir de Villarreal (2008, 2010)

En definitiva, tal y como aparece representado en la Figura 1.4, es imprescindible seguir un **marco teórico de referencia** para guiar la investigación (Villarreal, 2008, p. 14). En concreto, se seguirá el marco teórico sobre las *born-global*, el modelo de Taylor y Jack y, finalmente, el Modelo de las Diez Estrategias de Internacionalización.

PROPOSICIONES:

Concretamente, los **propósitos** son analizar el incipiente proceso de internacionalización de una micro-PYME que nació con una clara intención de internacionalizarse, determinar si se trata de una *born-global* y buscar mecanismos para la formulación estratégica. Los **objetivos** son obtener un mayor conocimiento de las *born-global*, entender las dificultades y posibilidades de una empresa con estas características en su proceso de internacionalización y buscar una solución a las dificultades para conseguir una internacionalización sostenible.

Las **preguntas** sobre Vánagandr que se responderán a lo largo de la investigación se responderán a partir del marco teórico son:

¿Es una *born-global*?

¿Tiene Vánagandr una cultura innovadora y una interpretación emprendedora de las fuerzas habilitadoras y motivadoras de la internacionalización acelerada que estimulan positivamente el ritmo de internacionalización de las *born-global*?

¿Pertenece a un mercado doméstico pequeño y maduro que tendrá una influencia positiva en la reducción del tiempo entre la creación de la empresa y su internacionalización?

¿Elegió mercados líderes, antes que los mercados similares psíquicamente, para mejorar el éxito comercial de sus productos?

¿Adoptó un modo de entrada con ánimo de maximizar sus recursos humanos y organizacionales en el acceso a mercados internacionales?

¿Tiene Vánagandr recursos estratégicos que pueden generar una ventaja competitiva global?

¿Qué beneficios proporciona seguir el modelo de internacionalización de las diez estrategias?

3. Descripción y contextualización del caso

En este apartado se describe la empresa y, para contextualizar el caso, se explica el entorno. Para concluir, se utiliza la herramienta DAFO definida en el marco teórico que, como ya se ha explicado, tiene una perspectiva externa e interna. Todo ello servirá para la posterior selección de los países más relevantes para Vánagandr.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

La empresa objeto de estudio es Vánagandr, que es una micro-PYME gallega de reciente creación en el año 2014, cuya actividad es la producción y venta de ginebra *premium*. Tiene un único trabajador que es su fundador, aunque también tiene otro socio que es su mujer. Enrique Pena González es un biólogo emprendedor, con experiencia en consultoría, que dejó su trabajo para empezar a realizar las tareas necesarias para fundar su negocio.

En el período desde que decidió crear su empresa hasta que lo consiguió se estuvo formado para producir una ginebra artesanal con la mejor calidad. Asimismo, estudió la legislación vigente para cumplir con los trámites administrativos y habilitar un local de modo que cumpliera la estricta normativa sobre la creación de empresas de destilería dedicadas a la producción. Durante más de diez años, también hizo una previa investigación de mercado para ver quiénes serían sus competidores y conocer las tendencias que se estaban siguiendo.

En el año 2015 empezó a producir, a promocionarse en las redes sociales y eventos y a vender botellas al grupo El Corte Inglés Gourmet. Además, participó en el Galician Gourmet Extravaganza que se celebró en Londres del 15 al 18 de octubre del 2015. En el 2016, tal y como se menciona en un trabajo previo realizado por unos alumnos del master de comercio internacional del IFFE en junio de 2016 (Pérez, et al., 2016), la empresa no vendía en el exterior. No obstante, aunque no vendiera en el exterior, en el 2016 ya participaron en competiciones internacionales en las que obtuvieron diversas medallas y empezó a hacer los primeros contactos en el exterior.

En la actualidad, producen en Cambre (Galicia) pero, además de vender en España, un 53,7% de las ventas, desde enero hasta junio del 2017, provienen de la venta internacional a Dinamarca, México y Australia. En definitiva, a pesar de que no comenzó a vender en el exterior hasta enero del año 2017, ya venden más en el exterior que en España.

Desde su fundación ha tenido claro que era imprescindible vender en el exterior y que quería posicionarse como un producto *gourmet*. Según palabras de su fundador “*estamos en un mundo global y hay que aprovecharlo*”. Por ello, para mejorar el posicionamiento de su marca decidió participar en algunas competiciones de bebidas destiladas y, en la actualidad, tiene ya seis premios que aparecen reflejados en las botellas. Para presentarse tiene que invertir recursos, por lo que selecciona previamente cuáles son las competiciones que más le convienen.

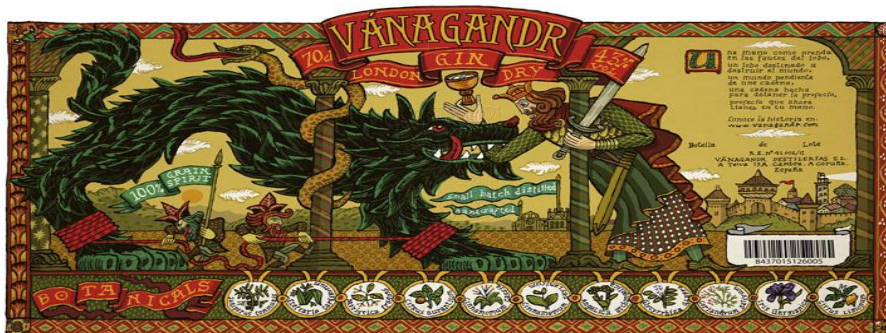
En concreto, en marzo del 2016, obtuvo su primera medalla de oro en el World Spirits Award y una medalla de bronce en el San Francisco World Spirits. En julio de ese año también consiguió dos medallas de plata por la cata y por el *packaging* en el International Wine & Spirits Competition de Londres. En marzo del 2017 recibió la medalla de plata en el International Spirits Challenge y, por último, en mayo del 2017, ha obtenido la doble medalla de oro en el *San Francisco World Spirits Competition*.

“El San Francisco World Spirits Competition es el concurso más prestigioso del mundo y sacar una medalla de oro es muy muy complicado porque, los concursos funcionan con una cata a ciegas y es un panel de cata de todo el sector. Este año se han presentado 2.100 destilados. Además, la doble medalla de oro te la dan cuando todos los jueces que te han puntuado te dan puntuación de medalla de oro” (Enrique Pena, fundador de Vánagandr, Mayo de 2017).



Estos premios le han supuesto una **ventaja competitiva y diferenciación** importantes en el sector de bebidas *premium*. Desde sus inicios siempre tuvo claro su segmento de clientes y el posicionamiento que quería lograr en la mente de sus consumidores. Por ello, **distribuye** su producto sólo en locales seleccionados porque venden productos *gourmet* y están posicionados en la mente de los consumidores como puntos de venta en los que comprar productos de calidad, así como en algunos bares y locales que sirven cócteles (en adelante canal Horeca).

Asimismo, para lograr un posicionamiento diferencial ha cuidado todos los detalles de **empaquetado y diseño de la etiqueta** de la botella. La ilustración reflejada en la etiqueta fue realizada por David Pintor, un pintor gallego de fama reconocida, y representa un lobo que es parte de la mitología nórdica, conocido como *Urco* o *Furco*. También el **nombre** lo ha elegido porque le parece que es tan difícil de pronunciar que los consumidores se van a quedar un rato mirando la botella e intentando pronunciarlo.



La **producción** es una actividad clave de la empresa porque cuida mucho la calidad de su producto, de hecho produce él mismo bajo pedido de sus distribuidores. Sigue el método artesanal del London Dry para destilar y utiliza materias primas de la mejor calidad, incluso cuando son menos económicas. En concreto, la producción del año 2016 fueron 5.000 botellas, de las cuales 1.500 fueron compradas en el 2017 por su distribuidor de México y ello les dio un respiro para poder hacer inversiones. Por ejemplo, con los beneficios obtenidos de las ventas en México, hicieron una inversión en un desagüe de la fábrica para ahorrar una hora de tiempo en cada limpieza y, de este modo, son más productivos.

El **CEO** también se encarga de la **gestión** de la empresa, así como todas las demás tareas de la empresa, salvo la distribución. Las únicas actividades que tiene **externalizadas** son la gestión de contratos laborales, cuando tiene que contratar a gente para las promociones, y la contabilidad de la empresa, salvo la contabilidad de impuestos especiales que también la lleva el mismo.

Para Enrique, el **marketing** también es una de las actividades clave de su negocio, sobre todo en todo lo que se refiere a *branding* y a posicionamiento. Con la finalidad de mejorar su comercialización y promocionar su marca también vende sus productos con un **packaging** compuesto por una caja con la botella en con una copa de regalo que vende a un mayor precio para el consumidor final. Además, realiza esfuerzos económicos para regalarle a alguno de sus distribuidores los paquetes con la copa y, de este modo, consigue darle una mayor visibilidad a su marca.



Su **estrategia de venta** es siempre a través de distintos distribuidores por zona y, salvo promoción especial, su precio de venta es de 15 euros para todos, aunque el precio final que tiene que pagar el consumidor tiene que ser superior a 30 euros (31,5 en el Corte Inglés Gourmet). Tiene la creencia firme de que si su precio es inferior a esa cantidad los consumidores no van a percibir su ginebra como una *premium* y se van a vender menos.

En España su distribución orientada al consumidor final está en el Corte Inglés en la sección *gourmet*, en algún Supercor y en casa Claudio (en los que tienen en zonas en las que tienen poder adquisitivo alto), así como en algunas tiendas gourmet seleccionadas. Además, busca la consolidación de la distribución Horeca en España. Regionalmente está consolidado pero quiere consolidar también en España. Ya tiene una imagen y un posicionamiento gracias a los premios que han obtenido.

En el grupo Corte Inglés se empezó a distribuir en octubre del 2015 y, aunque lo consideran un producto regional y lo normal sería que sólo se vendiera en Galicia, se vende en todos los puntos de venta del grupo. En palabras del propietario de Vánagandr, ello es así porque ven rotación y llegaron a un acuerdo para conseguir vender más botellas. De hecho, en Coruña es la primera ginebra *gourmet* en ventas.

En el extranjero también se distribuyen en el canal Horeca y tiendas *gourmet* que venden productos exclusivos al consumidor final. Su **estrategia de entrada** es mediante un distribuidor local al que le vende las botellas y, en ocasiones, le regala algunos vasos para promocionar el producto. No quiere intermediador en España para entrar en otros países sí lo quieren porque, en su opinión, es necesario. Es decir, busca distribuidores directos aunque trabaja con intermediarios comerciales puros para acelerar y porque él no puede ir a todas las ferias por falta de tiempo y recursos.

“Busco a gente a la que le guste y que hagan algún artículo en revistas para promocionarlo. Intento realizar este tipo de acciones, aunque nunca sabes en dónde va a tener éxito una acción. Cuantas más cosas hagas y más semillas pongas más probabilidades tienes de que alguna salga para adelante. Por ejemplo, Méjico ha salido de una feria de la cámara de comercio de Coruña aunque yo no pensaba que fuera a funcionar. De todos modos, está siendo muy dificultoso ir a las acciones de la cámara de comercio porque han subido los precios de todos los viajes y, aunque vengan con subención, en este momento no puedo pagar 5.000 euros por un viaje que me lo van a pagar, con suerte, dentro de un año y medio. Una empresa grande sí, pero una empresa pequeña en la que

tienes que poner dos huevitos al año en dos viajecitos y ver en qué cestita pones el huevo no te lo puedes permitir.

Hay determinados mercados, como China, en los que tienes que ir acompañado porque la diferencia cultural es muy amplia, pero a otros como Chicago ya me voy yo. No me hace falta que nadie me lleve y los precios de la cámara de comercio son excesivos. Por ello creo que hay que buscar acciones complementarias.” (Enrique Pena, fundador de Vánagandr, Mayo de 2017).

Su entrada en México surgió de un contacto que hizo gracias a una feria que celebró la cámara de comercio de Coruña. Para el contacto con distribuidores los de Dinamarca, con los que tiene un contrato de distribución en exclusiva, vinieron ellos a conocer su empresa y la conocieron por los premios obtenidos. Y, en Australia, le vende a un distribuidor que tiene licencia para vender al consumidor final mediante una tienda y, al mismo tiempo, tiene locales de hostelería.

Sobre Dinamarca, Enrique dijo que:

“Me encanta porque tenemos un distribuidor exclusivo para Dinamarca, Groenlandia y las Islas Feroe, que queda como super exótico. Nos pidieron exclusividad y esta gente también lleva algún otro mercado, lo que pasa es que, de momento, la propuesta que nos han hecho para los otros mercados no encaja”. (Enrique Pena, fundador de Vánagandr, Mayo de 2017).

En cuanto a la los **vectores de crecimiento** basados en el desarrollo de nuevos mercados, además de vender a los países ya mencionados, también ha cerrado algunos acuerdos y ha intentado llevar a cabo acuerdos en otros países. En concreto, ya tiene un acuerdo de distribución con un distribuidor de EEUU pero, debido a problemas con la FDA, se han retrasado en la venta, aunque tienen acordado que van a empezar a vender en julio del 2017. Además, ese distribuidor también distribuye en Canadá, por lo que, en un futuro podría haber posibilidades de venta en este país.

También ha contactado con un distribuidor de Portugal pero, de momento, no ha fructificado en un acuerdo formal. En otros países como Brasil, Alemania, Italia, Bélgica, Irlanda, Costa Rica y UK ha conversado con algunos distribuidores y en Panamá, donde ya ha registrado su firma aunque todavía no vende.

Otro posible país con el que puede empezar a comercializar es con China. A pesar de que no tiene ningún acuerdo, una mujer china le solicitó que le vendiera todas las botellas que tuviera porque quería mandarlas a su país de origen. Aunque

esto, por el momento, es simplemente anecdótico, es posible que lleguen a un acuerdo real en el futuro.

Su país objetivo, por ser el país en con mayor consumo de ginebra, es Filipinas. No obstante, considera que es muy difícil entrar a vender allí porque hay unas barreras de entrada, sobre todo burocráticas, muy altas.

Según Enrique, lo único que cree que está haciendo mal es no registrar su marca en ciertos países en los que quiere entrar como, por ejemplo, en China. Los únicos en los que sí que se ha registrado son EEUU, México, Panamá y Dinamarca. Ello es así porque es costoso y sus recursos son escasos.

En definitiva, mientras que algunos países sí que han sido previamente seleccionados y tenía decidido que se iba a internacionalizar en ellos, otros países con los que está realizando contactos, y alguno con los que tiene acuerdos, no fueron elegidos mediante una formulación estratégica de internacionalización.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Tal y como se ha mencionado en el epígrafe anterior, **Vánagandr** es una empresa que, dentro de la industria de alimentación y bebidas, pertenece al sector de los *spirits* o bebidas espirituosas. Además, se posiciona en el subsector de las ginebras *premium*. Para contextualizar a las empresas de un determinado sector, es preciso analizar los factores del sector en el que compiten, tanto a nivel nacional como a nivel internacional dentro y fuera de la Comunidad Europea. En particular, vamos a analizar las exportaciones, el consumo, los competidores y los aspectos regulatorios.

En primer lugar cabe decir que, según un estudio realizado por la SpiritsEUROPE, los **mercados prioritarios para la exportación el sector de los *spirits*** son los países que aparecen reflejados en la tabla 3.1. En ésta destaca Estados Unidos porque tiene casi más de 3,000 millones de euros de ventas totales de exportación directa que Singapur, que también tiene un poco más del doble de millones que China. Entre los siguientes países del ranking la diferencia es menor.

Si observamos la **tendencia**, sobresale Rusia porque es el único país que ha sufrido una disminución entre 2014 y 2015, además es una gran disminución. Otros países que destacan son los Emiratos Árabes, Singapur y China, porque han experimentado una gran subida entre 2005 y 2015. En el caso de China es el país con mayor aumento del 2014 al 2015, seguido por Canadá, los Estados Unidos y los Emiratos Árabes.

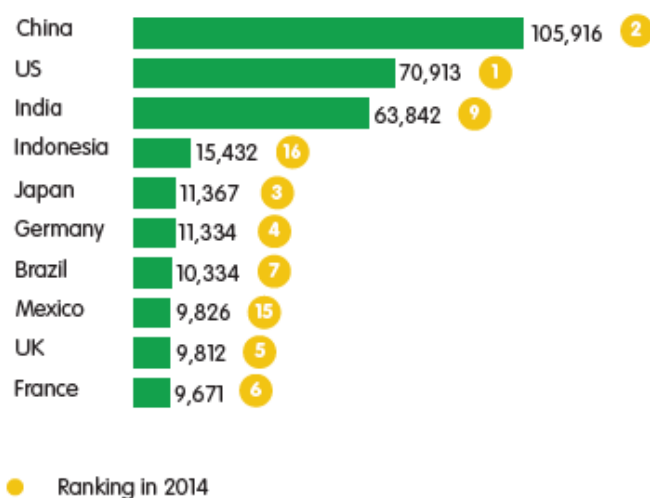
Tabla 3.1: Mercados prioritarios para la exportación de SPIRITS (2015)

TOP-10	Mercados de exportación	Total de ventas de exportación directa en millones de euros	Tendencias entre 2014-2015	Tendencias entre 2005-2015
1	Estados Unidos	3,827	16%	64%
2	Singapur	856	8%	217%
3	China	411	21%	190%
4	Rusia	382	-38%	112%
5	Canadá	341	17%	79%
6	Taiwán	307	2%	190%
7	Emiratos Árabes	286	16%	299%
8	Sudáfrica	268	5%	129%
9	México	261	10%	163%
10	Australia	256	10%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de SPIRITSEUROPE (2015)

Además, las previsiones mostradas en la figura 3.1 hacen referencia a los **principales consumidores de la industria de la alimentación** en el año 2050. En particular, cabe destacar la importancia de China que será el país con mayor consumo, superando a Estados Unidos en más de 30.000 billones de dólares. Asimismo, también cobrarán importancia otros países asiáticos como India, que ha pasado de ser el noveno a ser el tercer país en términos de consumo, e Indonesia, que se posicionará en cuarta posición cuando en el 2014 estaba en el número 16.

Figura 3.1: Top 10 economías en 2050 (PIB nominal, billones de dólares)

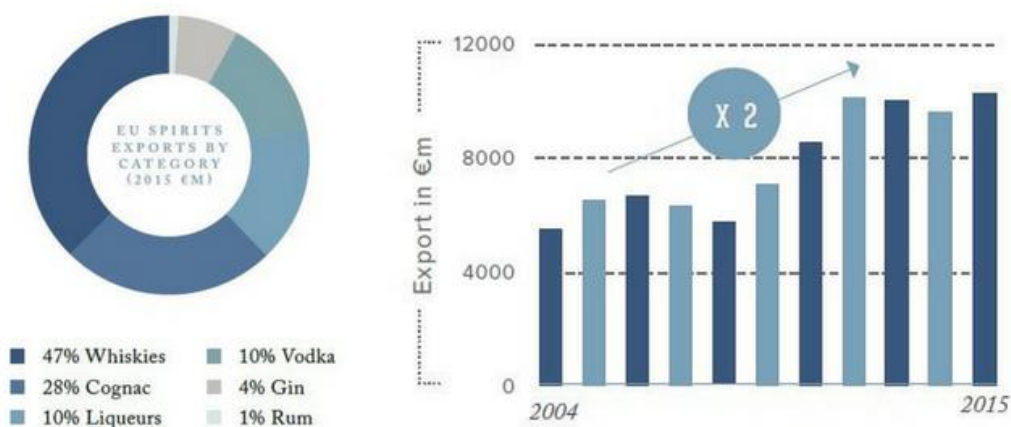


Fuente: FoodDrinkEurope (2015)

En la Unión Europea, la exportación es una de las áreas más relevantes del sector de bebidas espirituosas. El orden de prioridad que aparece en la tabla 3.1 es diferente si analizamos los principales mercados receptores de bebidas destiladas procedentes de países miembros de la UE. En este caso, según datos del FEBE (<http://www.febe.es/Site/el-sector-en-cifras/Peso-en-la-economia-espanola-y-europea/>), Rusia, USA, China y México, son los países que más productos reciben. La **tendencia** de las exportaciones muestra que, desde el 2014 al 2015, han aumentado en todos los países salvo en Rusia, país en el que se produjo una gran caída.

En lo referente al **tipo de spirit más exportado** en Europa, según datos mostrados en la figura 3.2, los Whiskies son el tipo de alcohol más exportado, seguido por el Cognac. La ginebra, en cambio sólo tiene un 4% del total de exportaciones y el ron un 1%. Además, se ve una tendencia creciente de los ingresos que provienen de las exportaciones de bebidas espirituosas.

Figura 3.2: Contribución de los spirits europeos



Fuente: SPIRITSEUROPE (2015)

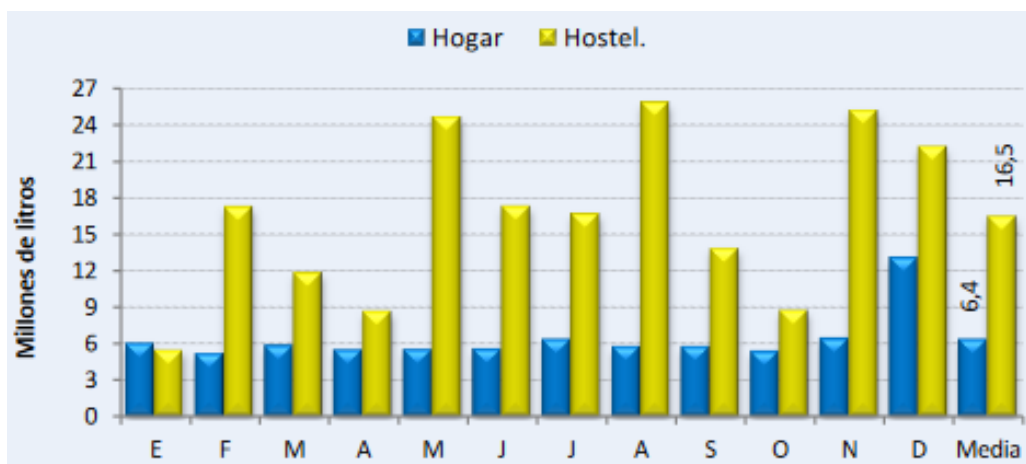
Los datos proporcionados por el FEBE sobre **el comercio exterior** en relación con las **bebidas espirituosas** muestran que, en **España**, es un sector exportador porque las toneladas importadas son mayores que las exportadas. Si atendemos al peso de las exportaciones y de las importaciones, en el 2015, el saldo en la balanza comercial ha mejorado en un 12% con respecto al ejercicio anterior y las exportaciones de *spirits* han aumentado cerca de un 5%, superando así los 40 millones de litros de alcohol puro. Del total de litros enviados al exterior, destacan los **envíos realizados a** Filipinas, México y Estados Unidos. Además, un 80% son aguardientes, entre los que se incluye el Brandy.

En el mismo sentido, en el **balance de movimiento** de bebidas derivadas realizado por la AEAT (2014) podemos ver que las salidas son superiores a las

entradas en todas las bebidas. Asimismo, en el balance correspondiente a la ginebra también son superiores las salidas, habiéndose una gran diferencia.

En segundo lugar, cabe decir que **el consumo de spirits en España**, tal y como se muestra en la figura 3.3 realizado por el informe de la AEAT, es mucho mayor en los locales de hostelería, en comparación con los hogares. Además, en los meses de mayo, agosto, noviembre y diciembre el consumo de la hostelería es superior a la media. En los hogares, el mes en el que más se consume es diciembre, manteniéndose los otros meses un consumo similar.

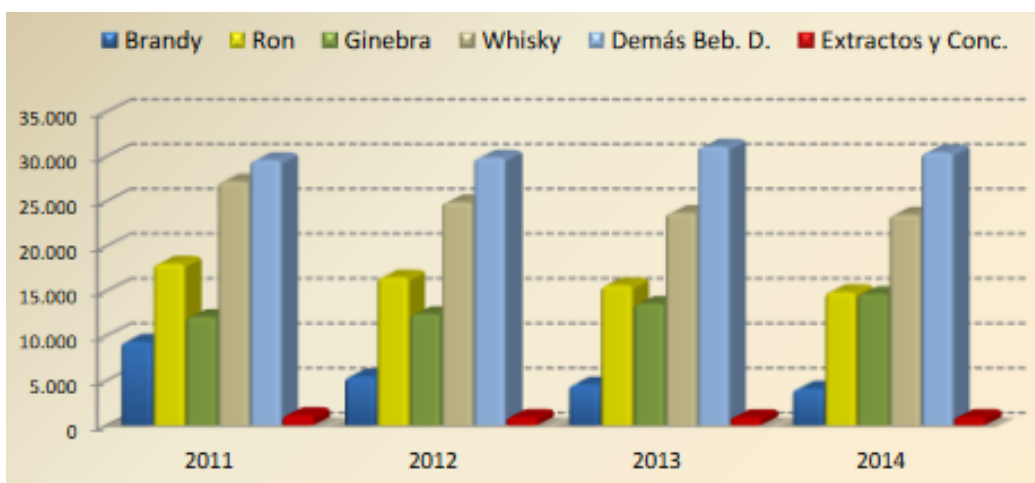
Figura 3.3: Consumo de bebidas derivadas



Fuente: Informe Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Alcohólicas, AEAT (2014)

Además, si analizamos la estructura del consumo español de bebidas derivadas representada en la figura 3.4 realizado por la AEAT (2014), y no tenemos en cuenta las demás bebidas destiladas, el Whisky es la bebida más consumida, seguida por el ron y la ginebra, que tienen un consumo similar.

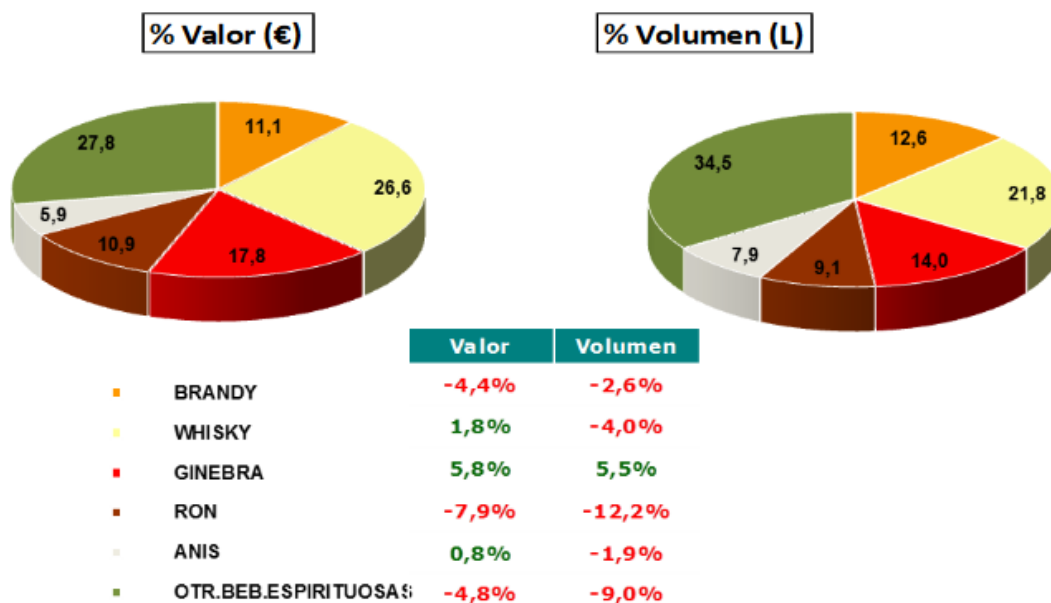
Figura 3.4: Estructura de consumo de las bebidas derivadas



Fuente: Informe Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Alcohólicas, AEAT (2014)

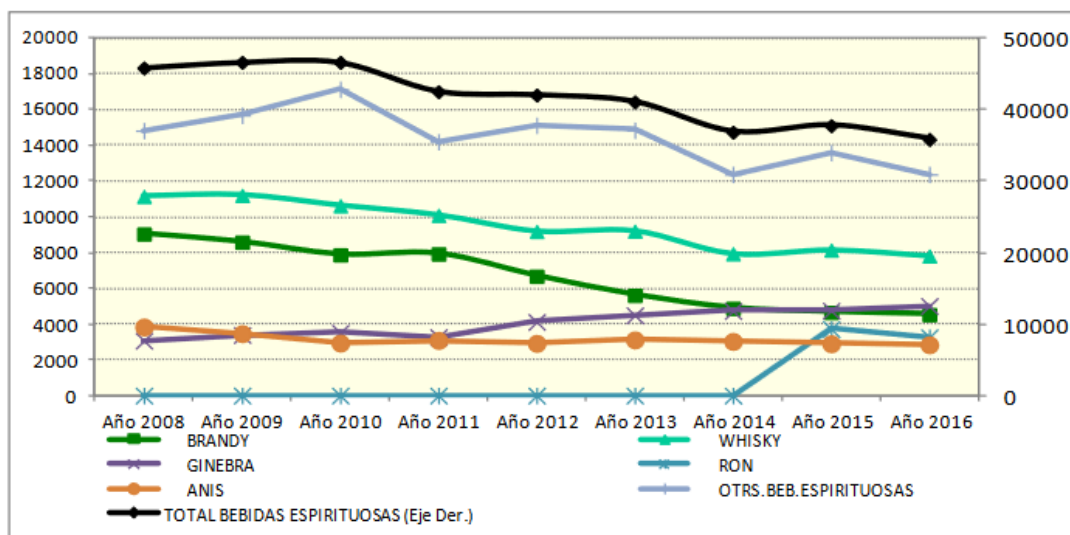
Sin embargo, tal y como aparece reflejado en la figura 3.5, el consumo de ginebra en el 2016 con respecto al año anterior ha aumentado en términos de valor y de volumen, mientras que en las otras bebidas ha descendido. Además, en la figura 3.6 podemos observar que la ginebra, desde 2011, sigue una tendencia alcista.

Figura 3.5: Valor y volumen del consumo en España de los diferentes tipos de bebidas espirituosas (año 2015 vs 2016)



Fuente: Informe del consumo de alimentación en España (2016)

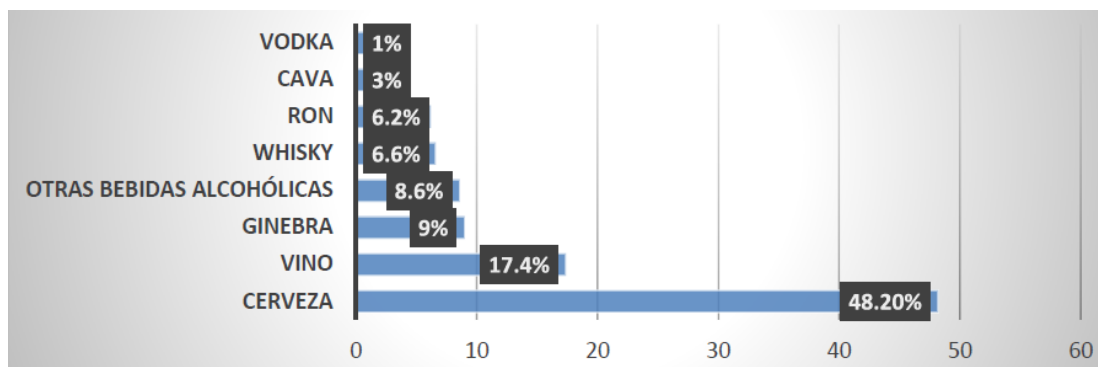
Figura 3.6: Evolución anual del total de compras desde el año 2008 al 2016 (millones L)



Fuente: Informe del consumo de alimentación en España (2016)

Por segmento de edad, en la figura 3.7, vemos que la ginebra ha pasado a ser la bebida espirituosa más consumida por la población española de entre 35 a 59 años.

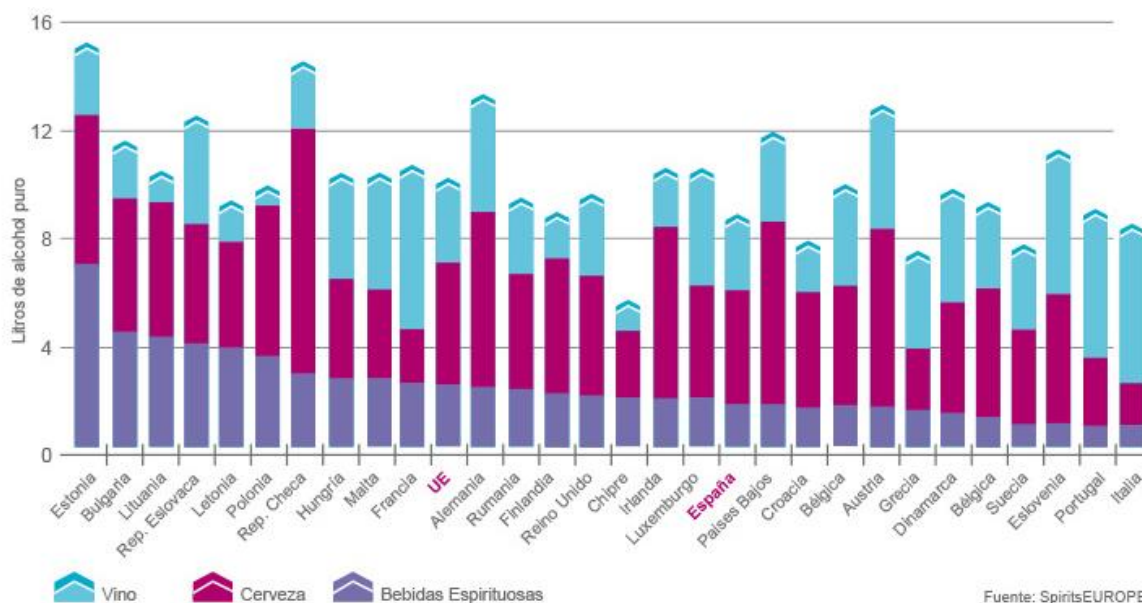
Figura 3.7: Consumo en España de alcohol, edad 35 – 59 años



Fuente: Plan de internacionalización de Vánagandr (Pérez A., Suárez, A. y González M., 2016)

Además, en el ya mencionado informe de consumo llegan a la conclusión de que, en España, los **perfiles de consumidores de ginebra** que más consumen, en relación con su peso en la población, son las parejas con hijos de mediana edad o mayores, así como las parejas adultas sin hijos. Por Comunidades Autónomas, Extremadura, Andalucía y Cantabria son las CCAA con mayor consumo de ginebra, mientras que País Vasco, La Rioja y la Comunidad Foral de Navarra se sitúan entre las de menor consumo relativo. Y, en comparación con la media de países de la UE, España se encuentra por debajo de la media y Estonia es el país en el que más se consume.

Figura 3.8: Consumo de bebidas alcohólicas en los países de la UE



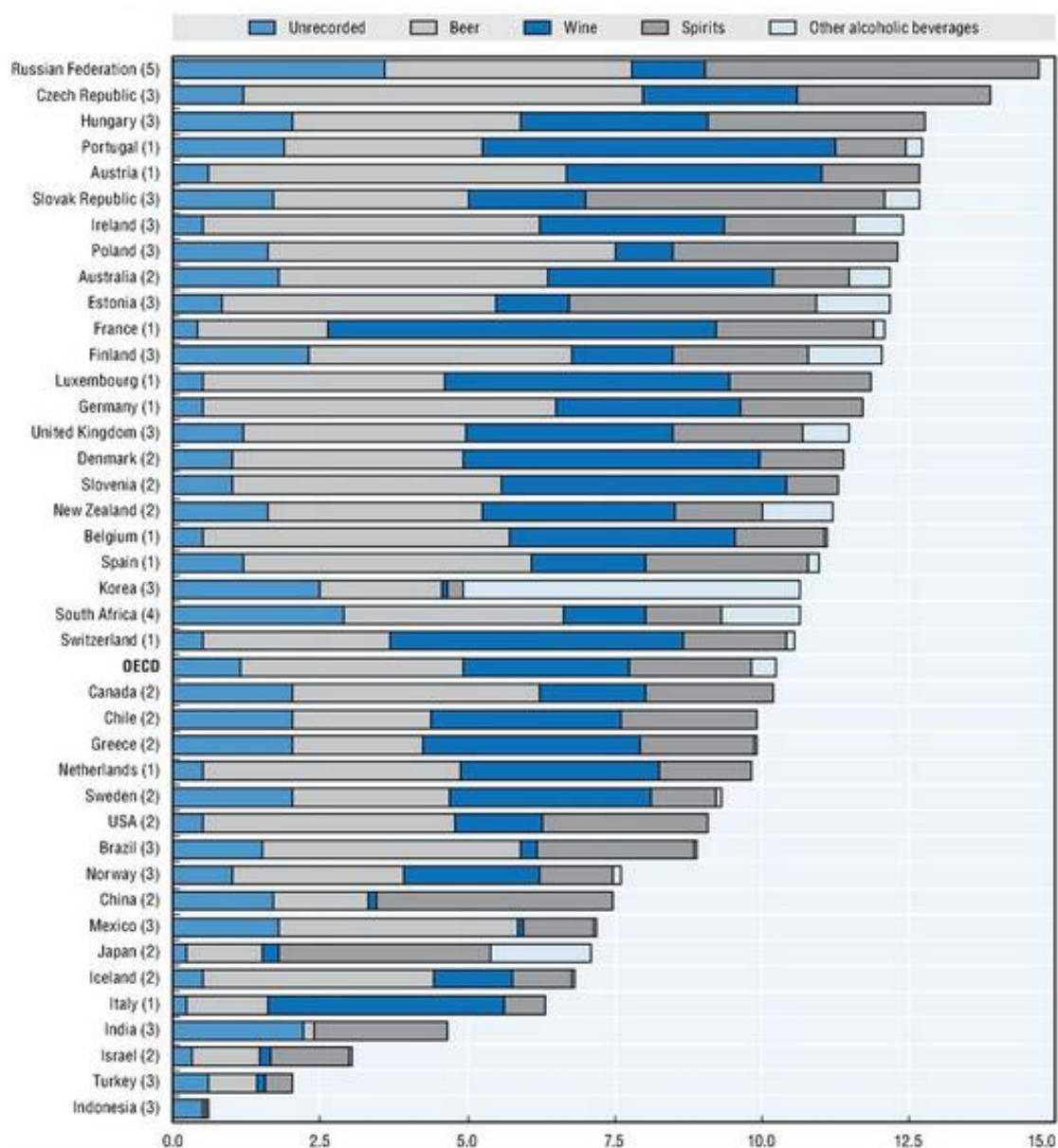
Fuente: SpiritsEUROPE

Fuente: FEBE (2016)

En un análisis sobre el consumo por tipo de alcohol y país a nivel mundial, reflejado en la figura 3.9, se puede observar que Rusia es el país en el que

más alcohol se consumía en el año 2014 y también es el país con mayor consumo de *spirits*. En términos de consumo total, la República Checa es el segundo país con mayor consumo, no obstante, en las bebidas espirituosas no representan un porcentaje elevado del consumo total sino que se consume mucha cerveza. Francia es el país con mayor consumo de vino y Corea es el país en el que más se consumen otro tipo de bebidas alcohólicas, tales como licores. Por último, si nos fijamos sólo en el consumo de bebidas espirituosas, también hay un consumo alto en Eslovaquia, Estonia, China y Japón.

Figura 3.9: Niveles de consumo por tipo de alcohol y país



Fuente: Tackling Harmful Alcohol Use, OCDE (2015)

En tercer lugar, en relación con la producción de bebidas espirituosas, según datos del FEBE (Federación Española de Bebidas Espirituosas), el 57,6% de la comercialización de bebidas espirituosas en España tiene su origen en la producción nacional, de acuerdo con los últimos datos publicados por el Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Tributaria. Además, en España existen 385 centros de fabricación de bebidas espirituosas y 3.380 elaboradores inscritos como destiladores artesanales, ubicados estos últimos casi en su totalidad en Galicia.

La empresa pertenece, dentro de la industria alimentaria, al subsector de las bebidas espirituosas. Según los datos obtenidos por el INE a 1 de enero de 2016, hay un total de 335 empresas. En **comparación con otros países de la UE**, según en FEBE, los productores de bebidas espirituosas europeos elaboraron, en su conjunto, 37,5 millones de hectolitros de bebidas espirituosas por un valor de más de 23.000 millones de euros. España es el sexto país productor de bebidas espirituosas en la Unión Europea y el tercero en cuanto a número de indicaciones geográficas de bebidas espirituosas, por detrás de Francia e Italia.

Las empresas más importantes del sector, según el informe anual de Alimarket (2016), son grandes grupos que se dedican a la producción de diferentes productos. Por ejemplo, el grupo Osborne es el grupo al que pertenece la ginebra Nordés y, además, también venden vinos, whiskies...

Figura 3.10: Top10 empresas más importantes del sector de bebidas espirituosas en el 2016

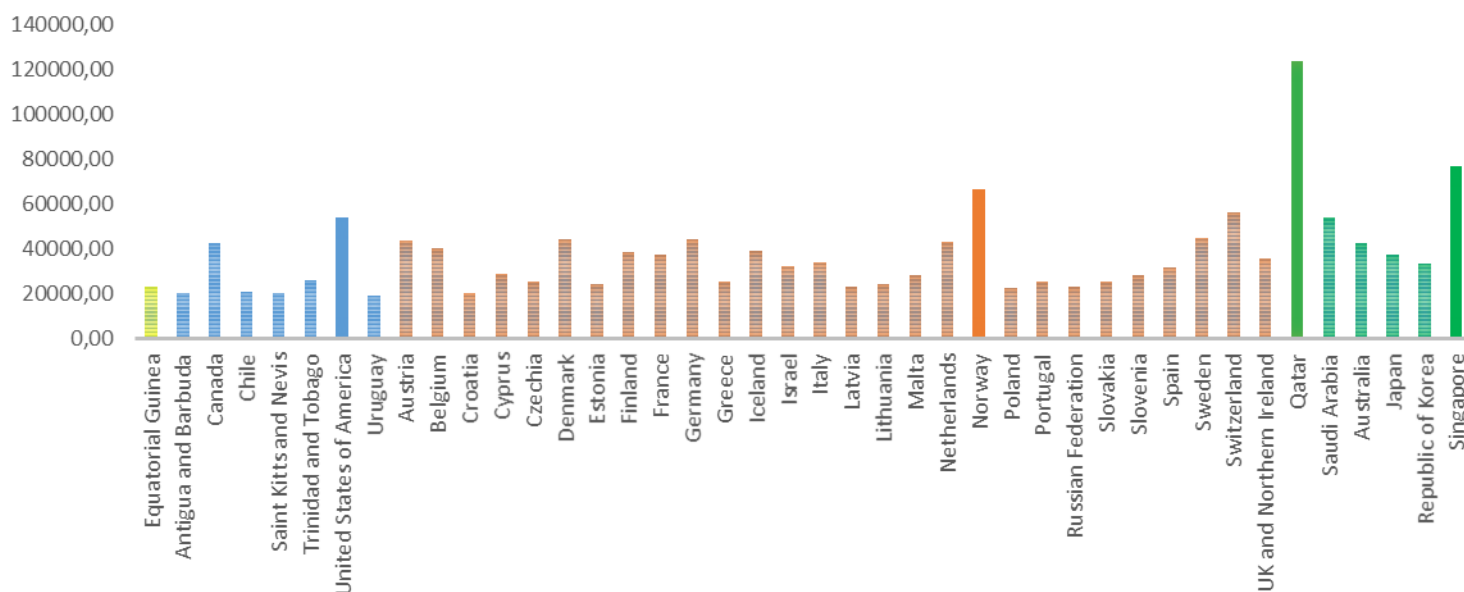
Nº	EMPRESA	VENTAS 2015 (M€)	EMPLEO 2015
1	PERNOD RICARD ESPAÑA, S.A	328	450
2	MIGUEL TORRES, S.A. GRUPO*	263	1500
3	GRUPO OSBORNE *	241	850
4	DIAGEO ESPAÑA, S.A.	220	370
5	GONZALEZ BYASS S.A. GRUPO*	211	500
6	BACARDI ESPAÑA, S.A.	190	360
7	MAXXIUM ESPAÑA, S.L.	162	205
8	GRUPO ZAMORA	144	277
9	BARDINET, S.A.	100	90
10	DESTILERÍAS M.G., S.L.	35	40
TOTAL VENTAS DEL SECTOR (Encuesta industrial) ⁽¹⁾		960	

Fuente: Informe Secto de Bebidas Espirituosas (2017)

Otra información a tener en cuenta es la renta de los habitantes de los diferentes países del mundo porque, en el subsector de los productos premium, es interesante vender en los países con ingresos elevados. En la figura 3.11 aparecen los países con mayor renta según el Banco mundial organizados por regiones. Se puede

ver que estos países son mayoritariamente europeos (representados en naranja) y, dentro de cada región aparecen en un color más fuerte los que tienen unos ingresos mayores. En concreto, Qatar es el país con mayor Renta Nacional Bruta per cápita en el 2013, seguido por Singapur, Noruega, Suiza y USA. Además, también hay que tener en cuenta que Singapur, USA, Australia, Rusia y Canadá están dentro del top10 de países prioritarios para la exportación de bebidas espirituosas.

Figura 3.11. Países con ingresos elevados, RNB per cápita (2013)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Banco Mundial y de la OMS (2015)

Para analizar la situación del subsector *gourmet* o *premium* es interesante conocer la competencia existente, teniendo en cuenta que se distribuye en tiendas pequeñas nacionales e internacionales y en el Corte Inglés Gourmet, en los centros y en su web (<https://www.elcorteingles.es/club-del-gourmet/licores-y-destilados/>). Mientras que en el Corte Inglés Gourmet compite con las empresas de licores y destilados que se distribuyen por este medio, en el canal Horeca tiene muchos más competidores. Además, tiene competencia a la hora de encontrar distribuidores que le compren sus botellas y, al estar en un mundo global, no sólo compiten contra las empresas españolas sino que también hay grandes empresas de otros países que venden por todo el mundo.

En la web podemos ver que hay 37 marcas y 44 productos de ginebra considerada como *gourmet* a la venta. En la sección de licores y destilados son 283 productos en total. Si observas qué productos son los más populares aparecen el estuche de ginebras *premium* nacionales y la ginebra Monkey 47 *premium*. Además, si buscas por los productos más vendidos encuentras en las cuatro primeras posiciones

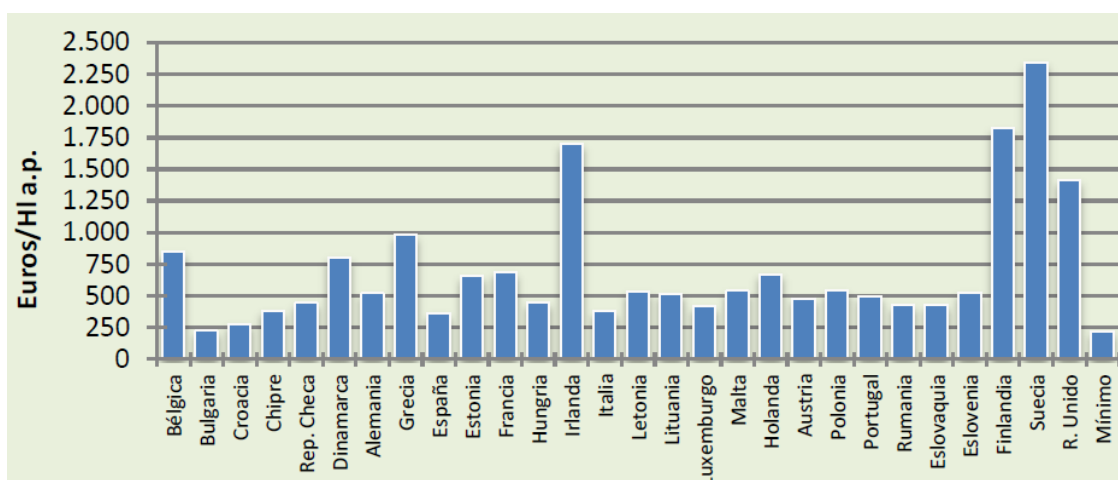
un set para preparar *gin&tonic*. Dentro de los 24 productos más vendidos también hay un maletín de preparación, un estuche con pack de ginebras y dos botellas de ginebra. Según los datos de la web consultados el 16 de mayo del 2017, Nordés es la ginebra más vendida, seguida por la Ginebra Super Premium Hendrick's.

En cuarto lugar, también tienen gran importancia los **aspectos regulatorios** que funcionan como barrera de entrada para las empresas del sector. En concreto, son una barrera de entrada porque disminuyen el consumo, los impuestos especiales y la presión fiscal sobre los consumidores. Asimismo, también actúan como barrera de entrada los trámites burocráticos que tienen que realizar las empresas para su creación y el cumplimiento de la normativa en protección de los consumidores y del medio ambiente. También hay normativa que exige que todas las botellas tengan unas etiquetas contengan cierta información obligatoria y normativa para garantizar la calidad y seguridad de los productos de este tipo.

Una de las proposiciones de Taylor y Jack (2013) establece que el mercado de origen está saturado. Para ver dicha saturación es de gran utilidad el estudio de la competencia directa y de los productos sustitutivos que, en este caso, serían otras bebidas alcohólicas. Se dice que **un mercado está saturado cuando** tiene altas barreras de entrada y la demanda está satisfecha por lo que es difícil entrar. En este sector, al analizar la demanda vemos que ha aumentado pero también han aumentado las empresas que se dedican a la producción de estas bebidas. En consecuencia, podemos decir que la demanda se encuentra satisfecha porque los consumidores tienen una oferta suficiente, o incluso se podría decir que es demasiada.

En lo referente a los **impuestos especiales** sobre las bebidas alcohólicas, en la figura 3.12 se muestran los tipos impositivos en los países pertenecientes a la UE calculados sobre euros por litro. Podemos ver que los países que destacan por tener unos mayores impuestos son Suecia, Finlandia, Irlanda y Reino Unido.

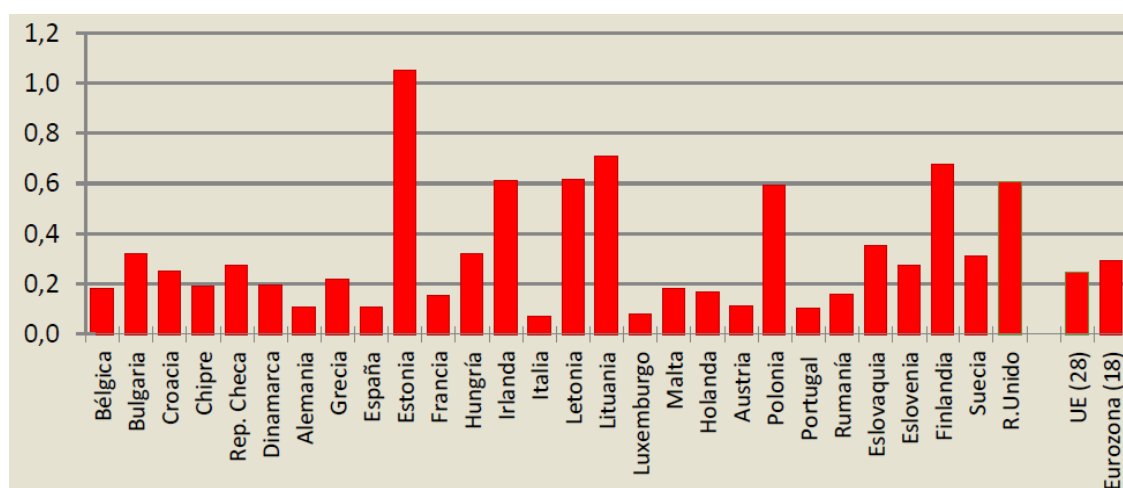
Figura 3.12: Tipos impositivos de las bebidas derivadas en la UE (2014)



Fuente: Informe Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Alcohólicas, AEAT (2014)

En lo referente a la **presión fiscal** que soportan los consumidores, que va a ser mayor cuanto mayor sea la carga fiscal (IVA más impuestos especiales) y menor sea el precio final de venta al público. Ello es así porque se calcula como cociente entre la carga fiscal y el precio de venta al público (AEAT, 2012). En la figura 3.13 podemos observar que destaca Estonia porque, aunque no está entre los países con tipos impositivos de bebidas destiladas más elevados, tiene una presión fiscal elevada. De todos modos, en el caso de los impuestos especiales sobre el alcohol los que tienen menos renta soportan más presión fiscal (Aparicio, 2007).

Figura 3.13: Presión fiscal países UE (2014)



Fuente: Informe Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Alcohólicas, AEAT (2014)

La **variedad de normativa** dependiendo del país en el que se pretenda vender los productos provoca riesgos y necesidad de control y realización de grandes esfuerzos económicos y de tiempo para poder internacionalizarse. Además, dependiendo del país hay unas barreras de entrada más altas o más bajas para la

importación de productos extranjeros. Por ello, en la tabla 3.2 se ponen algunos ejemplos de normativa que pueden actuar como barreras de entrada o, en el caso de los tratados o acuerdos internacionales de cooperación, facilitar la entrada.

Tabla 3.2: Normativa como barrera de entrada o falicitadora

TERRITORIO	NORMATIVA	REPERCUSIÓN
ESPAÑA	Real Decreto 164/2014, sobre producción, designación, presentación y etiquetado	Barrera de entrada
	Ley 38/1992, sobre impuestos especiales	Barrera de entrada
UE	Reglamento (CE) 110/2008, sobre definición, designación, presentación, etiquetado y protección de la indicación geográfica	Barrera de entrada
	Reglamento (UE) 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, Nuevo Código Aduanero Comunitario	Facilita las transacciones entre los estados de la Comunidad Europea
ESTADOS UNIDOS	LCEur 1997\1634, Acuerdo entre la Comunidad Europea y Estados Unidos de América sobre las bebidas espirituosas	Facilita las transacciones entre los estados miembros de la Comunidad Europea y Estados Unidos
CANADÁ	LCEur 2004\411, Acuerdo entre la CE y Canadá sobre el comercio de vino y bebidas espirituosas	Facilita las transacciones entre los estados miembros de la Comunidad Europea y Canadá
CHINA	Decisión 2004/889/CE del Consejo, Cooperación y asistencia administrativa mutua en materia aduanera	Facilita las transacciones entre los estados miembros de la Comunidad Europea y China

Fuente: elaboración propia (2017)

Por último, también se alude a otras empresas que pueden servir como **ejemplo de casos de éxito** y sirven para ver las tendencias del sector. De este modo,

se pretende destacar algunas características del proceso de internacionalización de las empresas para extraer ciertas conclusiones que pueden servir, en este caso a Vánagandr, para mejorar su proceso de internacionalización.

El primer ejemplo es el de **Lebon**, que es una empresa caracterizada como *born-global* sobre la que hay un estudio previo del que se extraerá la información (Viana, Cotta de Mello, da Rocha; 2014). Una de las características que comparte con Vánagandr es que ambos productos se orientan a un segmento de clientes muy diferenciado y que, según el estudio hecho sobre Lebon, no es muy diferente en función del país. Es decir, las campañas de marketing que se realicen pueden ser iguales en los diferentes países en los que se internacionalicen.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la empresa analizada tiene una mayor experiencia y tamaño por lo que no todo se puede extrapolar a Vánagandr. Aunque también está en el sector de los *spirits* de categoría *premium*, su producto es el *cachaça* en vez de la ginebra y, además, su proceso de internacionalización fue diferente y tuvo unas barreras de entrada adicionales. Tenía que dar a conocer la *caipirinha* como un producto diferente hecho con *cachaça* y limpiar la mala imagen que tenían los estadounidenses de otros productos de baja calidad. Una de las partes fundamentales de su plan de negocio era conseguir que se diferenciara el *cachaça* porque se consideraba como un ron de Brasil.

En el estudio realizado sobre esta empresa se pone de manifiesto que su factor crítico para lograr el éxito era la distribución y, para que le resultase más fácil, estableció una alianza con Bacardi. De este modo se aprovechó del canal de la multinacional para distribuir sus botellas. En definitiva, en el caso de Lebon se destaca la importancia de establecer alianzas de distribución para poder acceder a los consumidores.

Esta conclusión sí que se puede tener en cuenta en otras empresas que, debido a la dificultad de tener un canal de distribución propio, necesitan unirse a otras empresas que podrían ser sus competidores y acaban siendo sus socios. Por ello, es posible que también Vánagandr tenga que, en un futuro, lograr una alianza estable para distribuir sus productos en vez de tener varios distribuidores con los que no tiene estabilidad.

Su proceso de internacionalización se caracterizó por tener a USA como destino objetivo y tener vocación internacional desde sus inicios. Ello se debía a que en su mercado de origen era difícil posicionarse como una marca *premium* si no vendían antes en el exterior. A raíz de su entrada en Estados Unidos se siguió

expandiendo en otros países como Reino Unido. También es importante reflejar que en algunos países como Brasil accedieron siguiendo una estrategia clara, mientras que en otros como Canadá diseñaron la estrategia una vez que ya habían recibido algún pedido.

De esta experiencia también podemos concluir que, en ocasiones, la entrada en un país se ve arrastrada por la previa entrada en otro sin que haya una estrategia previa. No obstante, no todas las estrategias de la empresa pueden ser posteriores.

También le puede servir de referencia el caso de la ginebra gallega **Nordés**, que sigue un método de producción diferencial. Esta empresa fue adquirida por el Grupo Osborne y, de este modo, logró sinergias que le permitieron aumentar su facturación. Además, ha crecido en el mercado nacional, se ha internacionalizado en diferentes países y, en la actualidad, han aumentado sus líneas de negocio y también producen vodka. Sin embargo, la estrategia de Vánagadr no puede ser igual que la de esta empresa porque no tienen una capacidad de producción suficiente para seguir una estrategia de venta en grandes cantidades. Ello sería inalcanzable para una empresa que sólo tiene un trabajador y cuya producción máxima es de 140.000 botellas anuales.

En definitiva, Lebon y Nordés muestran la importancia de establecer alianzas y apoyan lo que ya se ha dicho en el apartado del marco teórico. Las redes comerciales son de gran importancia para las *born-global* y, en consecuencia, Enrique debería establecer sinergias para aprovechar mejor sus recursos. Asimismo, aunque hay veces que la venta al extranjero surge de un pedido que no se había buscado, es importante tener una estrategia de internacionalización y unos países objetivo.

A modo de resumen, el siguiente **DAFO** surge de la unión este epígrafe y el anterior. En él se exponen algunas de las tendencias del entorno clasificadas como amenazas y oportunidades y las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Para que esta metodología sea útil a la hora de formular las estrategias de internacionalización, tiene que realizar un análisis genérico del entorno y un análisis específico del sector de actividad, así como un análisis estratégico interno de la empresa (Villarreal, 2008).

Tabla 3.3: DAFO

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
-	Un único trabajador con altas responsabilidades	-	Muchos competidores
		-	Copia o imitación por no

<ul style="list-style-type: none"> - Recursos escasos - Poca experiencia del negocio - Bajo poder de negociación con los proveedores de materias primas - Bajo contacto con el consumidor final - Capacidad productiva limitada - Alta cesión del control y de actividades estratégicas a los distribuidores - Bajo volumen de ventas - Falta de información sobre los mercados por no tener un departamento de internacionalización o pertenecer a una red. 	<p>tener el producto registrado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perder oportunidades por falta de capacidad - Riesgos del país de destino con altas diferencias culturales - No suministro de materias primas - Mala selección del distribuidor - Esfuerzos económicos y de tiempo altos para entrar en otros países
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Medallas en competiciones internacionales - Alianzas estratégicas con distribuidores que distribuyen en más de un país - Producto artesanal con buen sabor - Utilización de materias primas de la mejor calidad - Etiqueta con una ilustración exclusiva y <i>packaging</i> premiado - Venta internacional en 	<ul style="list-style-type: none"> - Efecto arrastre tras la próxima entrada en mercados prioritarios como EEUU - Diversificación de riesgos debido a la expansión internacional - Mayor reconocimiento de la marca - Mejorar el posicionamiento nacional e internacional - Exportación en China y otros países prioritarios

México, Dinamarca, Groenlandia, Islas Feroe y Australia	
- Control de la actividad clave de producción	- Aumentar la producción
- Know-how del CEO	- Firma de nuevos acuerdos de distribución o ampliación de los mercados con los mismos distribuidores
- Cultura innovadora y emprendedora	- Contratación de más personal dedicado a las actividades de internacionalización y selección de distribuidores
- Estrategia de nicho global	
- Reducción de riesgos por la exportación directa	

Fuente: elaboración propia

4. Resultados

4.1 PORTACIÓN DE EVIDENCIAS A LAS PROPOSICIONES

En este apartado, a partir de la información aportada por el CEO de la empresa caso de estudio y en el marco teórico se analiza si la empresa cumple las características necesarias para ser considerada una *born-global*. Asimismo, se comparan los resultados de Vánagandr con los obtenidos en el estudio realizado por Taylor y Jack (2013).

Tabla 4.1: Vanagandr y empresas estudiadas por Taylor y Jack (2013)

Dimensión		Vánagandr	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
	Industria	Ginebra <i>premium</i>	Moda	Telefonía móvil	Consultoría	Embalaje de comida
	Producto principal	Ginebra <i>premium</i>	Calcetines exclusivos	Accesorios de moda	Instructores de negocios	Maquinaria de embalaje de comida
	Fundación	Mayo del 2014	Febrero del 1996	Febrero del 2004	Julio del 1999	Mediados de 1984
Ritmo	Rapidez	2 años	3 años	1.5 años	4 años	3 años
Escala	% de ventas en el extranjero	53,2%	80%	50%	40-50%	25%
	Número de países extranjeros	México, Dinamarca y Australia	Alemania, Reino Unido y Estados Unidos en 1999/2000	Nueva Zelanda y Reino Unido en 2005	Nueva Zelanda, Reino Unido y Estados Unidos en 2003	Reino Unido y el continente europeo en 1987
Patrón	Modo de entrada	Exportando	Inicialmente exportando, después desarrollándose por inversión directa extranjera vía filiales poseídas al 100%	Exportando	Inversión directa extranjera vía filiales poseídas al 100%	Inicialmente exportando, después desarrollándose por inversión directa extranjera vía filiales poseídas al 100%

Fuente: elaboración propia a partir de Taylor y Jack (2013)

Como podemos ver en la tabla 4.1, todas las empresas tienen un alto porcentaje de ventas que provienen del extranjero y ha seguido un ritmo de internacionalización acelerado porque, antes de cumplir 5 años desde su fundación ya se habían internacionalizado. En el caso de Vánagandr incluso empezó con su

expansión internacional antes de que pasaran dos años desde que empezó a producir en el 2015, aunque su fundación fuera en el 2014.

Si unimos la información proporcionada por la tabla con la definición de *born-global* y las características que aparecen reflejadas en el marco teórico podemos afirmar que Vánagandr es una *born-global*, ya que desde muy temprana edad se ha internacionalizado.

Una de las conclusiones que se extrae del estudio de Taylor y Jack (2013) es que todas las empresas que estudiaron eligieron mercados internacionales con valores culturales similares a los de su mercado interno. Además, todas cumplían su primera proposición y empezaron a internacionalizarse de un modo acelerado (P1: Una cultura organizacional innovadora y la interpretación empresarial de las fuerzas activadoras y motivadoras de la acelerada internacionalización estimulan positivamente el ritmo de la internacionalización de las empresas *born-global*).

El fundador de Vánagandr tiene una cultura innovadora y, en todo momento, tuvo claro que se iba a internacionalizar. Por ello, ya en sus inicios decidió participar en eventos para conseguir distribuidores internacionales. Además, aunque ya ha recibido ofertas para intentar vender la empresa esa no es su filosofía.

“Los distribuidores de Dinamarca, aparte de tener una distribuidora, tienen una compañía de inversiones y querían expandir, aumentar volumen, entrar en el capital y hacer un contrato dependiendo del crecimiento con venta de la empresa a 3 o 5 años. Les dije que no, que en un futuro, como todo, nunca se sabe, pero en este momento no. No tengo intención de que entre nadie en el capital, ni tengo intención de vender. Este no es el planteamiento de empresa que tengo en este momento. Esto no está hecho para coger dimensión de mercado y volumen para después vender el producto con la línea de distribución que has creado. A parte de un proyecto vital es un proyecto de construir una marca, consolidarla y posicionarse en el mercado como una marca *premium*”. (Enrique Pena, fundador de Vánagandr, Mayo de 2017).

No obstante, a diferencia de las empresas analizadas por Taylor y Jack (2013), Vánagandr no se internacionalizó a países con una cultura similar como podían ser Portugal e Italia. De hecho, todavía no venden en ninguno de estos países aunque sí lo han intentado. En cambio, además de México, decidieron centrar la internacionalización de la empresa en países con una cultura incluso un idioma diferente como es el caso de Australia y Dinamarca. Además, tienen ya un acuerdo

firmado para empezar a vender en EEUU a pesar de las complejidades de este mercado.

“Es genial porque ya hemos vendido más botellas en Australia que en León. En EEUU ya tenemos el contrato cerrado desde hace un año, pero por motivos de papeleo todavía no hemos empezado a vender. Hemos tenido que cambiar la etiqueta completa hasta la versión 7, el FDA lo hubo que renovar y la renovación falló... Todo lo que tenías está parado, se retrasaron todos los papeles” (Enrique Pena, fundador de Vánagandr, Mayo de 2017).

Otra de sus conclusiones del mencionado estudio es que las empresas tenían una presión temporal para obtener un retorno de la inversión en innovación antes que los competidores. Ello es lo que hizo necesaria la internacionalización de las empresas que participan en mercados nacionales con menor potencial de crecimiento. Es decir, las empresas se ven impulsadas a la búsqueda de mercados en los que les sea más fácil conseguir el retorno de su inversión y, por ello, los mercados saturados no son su objetivo. En cuanto a la segunda proposición (P2: Un mercado doméstico pequeño y maduro tendrá una influencia positiva en la reducción del tiempo entre la constitución de la empresa y su internacionalización) todas las empresas analizadas la cumplían.

Esta proposición también se cumple en el caso de Vánagandr porque, tal y como muestran los datos proporcionados en la contextualización y las palabras de su fundador, el mercado nacional está muy saturado. De todos modos, siguen apostando por consolidarse en el mercado local (Galicia y España). Además, los recursos escasos de la empresa y la necesidad de recuperar la inversión y de reinvertir también la motivaron a internacionalizarse.

“Desde el primer momento, cuando analizas el mercado, ves que el mercado dentro de lo que es España está maduro y, además, es un mercado super saturado. Por un lado, intentas afianzar primero tu posición más local, que es donde puedes dar el plus de la diferenciación del orgullo local. Es de aquí, entonces nos lo vamos a comer o lo vamos a beber o lo vamos a comprar porque es lo de aquí y hay que intentar primero fijar esa posición local y hacerte fuerte ahí. Yo creo que más o menos se está consiguiendo.

Por otro lado, hay que buscar desde el día uno los mercados en los que se pueda salir. Básicamente porque lo preveía, y se está demostrando, es que la entrada de distribuidores dentro del mercado

español está siendo muy complicada, muy difícil y el posicionamiento está siendo también muy lento y de botella a botella porque es un mercado hiper saturado.

Utilizamos importadores distribuidores para entrar en otros países, buscando siempre aquellos que tengan un posicionamiento gourmet”. (Enrique Pena, fundador de Vánagandr, Mayo de 2017).

En el estudio no pudieron confirmar que la estrategia de entrada directa en los mercados externos de estas empresas les permitiese ganar cuota de mercado y minimizar la amenaza de imitación futura, así como posicionarse anticipadamente en mercados lo suficientemente grandes para sobrevivir y crecer en el futuro. Además, sólo una de las empresas cumplía la tercera proposición (P3: Las empresas *born-global* elegirán mercados líderes, en lugar de mercados psíquicamente similares, para mejorar el éxito comercial de su producto).

Sin embargo, esta proposición obtiene evidencias en el caso Vánagandr que, además de vender en México y Australia (dos países de la lista de top-10) y tener un contrato para vender en Estados Unidos, otro país complicado pero prioritario, tienen como objetivo otros países que consideran líderes.

“Nuestro país objetivo es Filipinas porque, aunque hay muchos problemas burocráticos es en el país del mundo con mayor consumo de ginebra” (Enrique Pena, fundador de Vánagandr, Mayo de 2017).

En cuanto a la cuarta proposición (P4: Las empresas *born-global* adoptarán una estrategia de entrada que les permita maximizar sus recursos humanos y organizativos para entrar en los mercados internacionales), Taylor y Jack (2013) tampoco pudieron confirmar este patrón común de internacionalización en el mercado. Las empresas estudiadas determinaron su estrategia de entrada en función del tipo de producto y su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.

En el caso de Vánagandr, sí que encontramos evidencias que sustenten la cuarta proposición en la estrategia de entrada. Tal y como dijo su fundador, utiliza el modo de entrada de exportación directa a través de distribuidores para maximizar los recursos humanos y organizativos porque, en todo momento, el fundador tiene claro que sus recursos son escasos y hay que maximizarlos.

“Cada país para una mini empresa como es la nuestra es un esfuerzo porque, no es hacer un producto nuevo, pero requiere de adaptaciones, etiquetas, temas legales, contratos, registro de marcas, etc. Entonces lleva una carga de tiempo, trabajo y horas administrativas que

hay que llevar y hay que asumir o, por ejemplo, estar sin dormir algunos días hasta que llega la botella de 75 cl y la etiqueta que quieres le encaja. Por ello, no puedo hacerlo todo yo solo y necesito tener distribuidores a los que le vendo las botellas”. (Enrique Pena, fundador de Vánagandr, Mayo de 2017).

Como resumen de la comparación del estudio de caso Vánagandr con la investigación anterior de Taylor y Jack (2013), la Tabla 4.2 presenta la prueba de citas de ambos estudios relacionados con las propuestas 1-4. De acuerdo con esta información, podemos identificar a Vánagandr como una empresa *born-global*.

Tabla 4.2: Resumen de evidencias sobre las proposiciones

Proposición	Vánagandr	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
P1	‘Una compañía de inversiones quería expandir, aumentar volumen, entrar en el capital y hacer un contrato dependiendo del crecimiento con venta de la empresa a 3 o 5 años. Les dije que no [esa no es mi filosofía] ... A parte de un proyecto vital es un proyecto de construir una marca, consolidarla y posicionarse en el mercado	‘El “no” nunca podría ser una opción’ (Presidente de la empresa 1)	‘La única razón [de que el negocio tuviera éxito] fue mi pasión por él. Nunca creí que fallaría’ (Presidente ejecutivo, empresa 2)	‘Se trataba de construir algo que fuera replicable, que pudieras compartir la propiedad. Nuestra filosofía es que yo preferiría tener una participación del 1% de Microsoft que el 80% de una pequeña empresa’ (Socio 1, empresa 3)	‘La determinación es nuestro segundo nombre ... no me digas que esto no va a funcionar’ (Director general de la empresa 4)

	como una marca <i>premium</i> ' (CEO Vánagandr)				
Confirmación P1	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
P2	'Cuando analizas el mercado, ves que el mercado dentro de lo que es España está maduro y, además, es un mercado super saturado ... Utilizamos importadores distribuidores para entrar en otros países, buscando siempre aquellos que tengan un posicionamiento gourmet' (CEO Vánagandr)	'Miré todas mis opciones aquí, todos los almacenes dijeron que no [a almacenar el producto]. Así que no había más opciones [que ir al extranjero]' (Presidente de la empresa 1)	'El mercado interno nunca iba a ser lo suficientemente grande para sostenernos' (Presidente empresa 2)	'Era importante conseguir reconocimient o internacional ... literalmente tienes que ser visto como un jugador internacional' (Socio 2, empresa 3)	'No tenía sentido desarrollar este negocio, con todo ese dinero, para vender media docena de máquinas en el mercado interno. Simplemente no era un mercado suficientemente grande' (Director general de la empresa 4)
Confirmación P2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

<p>P3</p>	<p>'Nuestro país objetivo es Filipinas porque, aunque hay muchos problemas burocráticos es en el país del mundo con mayor consumo de ginebra' (CEO Vánagandr)</p>	<p>'Yo no tenía ningún competidor con el que competir, [así que] tuve que acelerar la internacionalización, porque tenía miedo de que la gente lo copiara. Porque quería extender mi producto a lo largo y ancho tan pronto como pudiera' (Presidente de la empresa 1)</p>	<p>'Mi preocupación es que cuando entras en un nuevo país a medias allí ven tu producto y piensan, bueno, éstos aquí no hacen demasiado, así que voy a intentar sacar yo algo de esto, y entonces has taponado tus oportunidades' (Presidente empresa 2)</p>	<p>'Sí, creo que la gente está tratando de replicar [nuestro servicio]... Desde nuestro punto de vista nosotros vamos por delante y lideramos. ¿Por qué no [lo copian]? ... Porque no han sido capaces de replicar el modelo en su totalidad ... y no puede ser replicado rápidamente, lo que nos da una ventaja de entrada en varios mercados' (Socio 1, empresa 3)</p>	<p>'En el plazo de 12 meses dos compañías nos habían copiado ... así que tuvimos que avanzar, hacer promociones y apoyar el producto' (Director general de la empresa 4)</p>
<p>Confirmación P3</p>	<p>Sí</p>	<p>No</p>	<p>No</p>	<p>No</p>	<p>Sí</p>

<p>P4</p>	<p>‘Cada país para una mini empresa como es la nuestra es un esfuerzo porque, no es hacer un producto nuevo, pero requiere de adaptaciones, etiquetas, temas legales, contratos, registro de marcas, etc. ... Por ello, no puedo hacerlo todo yo solo y necesito tener distribuidores a los que le vendo las botellas’ (CEO Vánagandr)</p>	<p>‘Yo era bastante ingenuo cuando al fui al extranjero por primera vez. No había estado nunca en los USA o el Reino Unido. Necesitaba llegar allí y conseguir una oficina. No podía decirles a los clientes : yo soy del otro lado del mundo, póngase en contacto conmigo allí’ (Presidente de la empresa 1)</p>	<p>‘Debido a que [el producto] es tan pequeño, enviarlo a la gente es realmente fácil. También es fácil exportarlo, lo que nos permite ganar más dinero y ser rentables, extendiéndolo a un mercado más amplio ’ (Presidente empresa 2)</p>	<p>‘En 2003 entramos en la mayoría de los mercados. El dejar un hueco en el negocio en Australia fue una decisión consciente. Teníamos recursos de alto nivel que movimos al extranjero ... casi 10 personas [de la oficina local], y eso representaba renunciar a una buena parte de nuestros ingresos en el mercado interno ’ (Socio 1, empresa 3)</p>	<p>‘La mayoría de las empresas venden productos a través de agentes. Tratamos de hacer esto, pero fue inútil. Nos pareció que para hacer este trabajo hay que manejar el dinero de uno, montar su propia empresa y dirigirla, lanzar y mantener sus propios productos’ (Director general de la empresa 4)</p>
<p>Confirmación P4</p>	<p>Sí</p>	<p>No</p>	<p>Sí</p>	<p>No</p>	<p>No</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Taylor y Jack (2013)

4.2 PROPUESTA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Para lograr un crecimiento sostenible en la internacionalización de la empresa es necesaria la formulación de la estrategia de internacionalización. Es decir, la empresa tiene que tomar ciertas decisiones y responder a una serie de preguntas. Por ello es de gran utilidad representar su modelo de negocio en el lienzo del Canvas y analizar su perfil estratégico a través del modelo de las diez estrategias de internacionalización.

MODELO CANVAS:

En el **Canvas** representado en la figura 5.1 se muestra el modelo de negocio que sigue esta empresa. Además, fue revisado por el CEO de la empresa que considera que es sencillo y refleja la realidad de la empresa.

Figura 4.1: CANVAS DE VÁNAGANDR

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
El Grupo Corte Inglés Gourmet	Producción	Producto <i>premium</i> y artesanal	Contacto con el CEO en los eventos	Personas de poder adquisitivo alto a los que le guste la ginebra de calidad <i>premium</i>
Claudio	Participación en competiciones y eventos	Diferenciación	Por medio de distribuidores	Edad entre 30 y 70 años
Distribuidores nacionales e internacionales	Búsqueda de nuevos distribuidores	Status social	Redes sociales	Canal Horeca
Proveedores de materias primas	<i>Branding</i>	Buen sabor	Visitas a la fábrica	Distribuidores y locales de venta de productos <i>premium</i> o gourmet
Cocteleros	Internacionalización		Personal contratado para promociones	
	Logística			
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	

	Premios		Venta directa	
	Contratos de distribución		Página web propia y de sus distribuidores	
	Fábrica		Distribuidores y locales de venta de productos <i>premium</i> o gourmet	
	Know-how del CEO		Canal Horeca	
	Licencias de fabricación			
ESTRUCTURA DE COSTES			INGRESOS	
Altos costes directos de producción y de adquisición de materias primas, costes de participación en eventos y competiciones, ...			Venta a los distribuidores	

Fuente: elaboración propia

MODELO DE LAS DIEZ ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

En el Canvas se refleja que la internacionalización es una de las actividades claves de la empresa pero no se dice nada de cómo debería de internacionalizarse. Por ello, en este epígrafe se utiliza el modelo de las diez estrategias de internacionalización para responder a ciertas preguntas sobre su estrategia de internacionalización. Este modelo es de gran utilidad para, de un modo resumido, ver el perfil estratégico de la empresa.

Figura 4.3: Perfil estratégico de Vánagandr según el Modelo de las Diez Estrategias

(III) ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	
(1)	Estrategia de localización Países en los que ya vende: Méjico, Dinamarca, Groenlandia, Islas Feroe y Australia Países con los que ya ha firmado contratos de distribución: Estados Unidos Países posibles para internacionalizarse: China, Canadá y Singapur Países objetivo: Filipinas y Reino Unido
(2)	Estrategia de entrada y permanencia Accede a los mercados a través de la venta de los productos a distribuidores

<p>locales, que conocen el mercado y son los encargados de comercializar con las empresas participantes en el canal Horeca o con el consumidor final.</p>
<p>(3) Estrategia de crecimiento</p> <p>Su estrategia de crecimiento se basa en la búsqueda de nuevos distribuidores que le permitan el acceso a otros mercados y, de este modo, lograr el vector de crecimiento que proporciona la expansión internacional.</p>
<p>(4) Estrategia de convivencia</p> <p>Realiza acuerdos de cooperación con empresas locales de distribución para que comercialicen sus productos.</p>
<p>(5) Estrategia de corporativa</p> <p>Sólo tienen un producto y, al menos en el corto plazo, no quieren ampliar la gama de productos.</p>
<p>(6) Estrategia de internalización</p> <p>La producción y gestión de la empresa son actividades internas de la cadena de valor.</p>
<p>(7) Estrategia competitiva</p> <p>Su posicionamiento se basa en ofrecer un producto con buen sabor y diferencial, siguiendo una estrategia de nicho de mercado global.</p>
<p>(8) Estrategia de estructura</p> <p>La empresa tiene un único trabajador que es el que decide y controla la actividad de la empresa (producción y venta ginebra).</p>
<p>(9) Estrategia de enfoque</p> <p>Ven el mundo como un mercado global y segmentan por clientes.</p>
<p>(10) Estrategia de secuencia</p> <p>Su internacionalización se caracteriza por ser acelerada y exportar en todos los mercados en los que encuentren distribuidores que encajen en su filosofía.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Villarreal (2008)

Conclusiones

Este trabajo se planteó con el objetivo principal de comprender mejor la estrategia de internacionalización de las empresas *born-global*. Para ello, se aplican los conocimientos teóricos a una empresa real y, así, se ofrecen nuevas evidencias sobre los condicionantes de la internacionalización de las *born-global*.

A partir del marco teórico expuesto en este TFG se pone de manifiesto que las empresas *born-global* tienen unas características diferenciales, siguen un proceso de internacionalización peculiar y las capacidades que surgen de su orientación emprendedora y de mercado generan un valor para el cliente que aumenta los resultados internacionales de la empresa.

Asimismo, también se ha explicado que las empresas deben tener una estrategia que las guíe en su proceso de internacionalización. Por ello, se proponen los modelos que, en nuestra opinión, son recomendables para gestionar una empresa y formular su estrategia de internacionalización. Por un lado, a través del Canvas se representa el modelo de negocio de Vánagandr, ello nos ha permitido identificar los socios, recursos y actividades clave de la empresa, así como la propuesta de valor diferencial y la forma en la que se orienta este valor a su segmento de clientes. Por otro lado, el modelo de Diez Estrategias de Internacionalización, nos ha permitido identificar el perfil estratégico de internacionalización de la empresa y servir de guía para la futura toma de decisiones de internacionalización.

En el apartado de descripción y contextualización se ha aportado información suficiente para comprobar en los resultados que Vánagandr cumple todas las proposiciones de Taylor y Jack (2013). En particular, con este trabajo podemos concluir que es una empresa que tiene una cultura innovadora y una interpretación

empresadora, su mercado doméstico es maduro y eligió mercados líderes, antes que los mercados similares psíquicamente. Además, el modo de entrada que utiliza se eligió con el ánimo de maximizar sus recursos humanos y organizacionales.

Asimismo, el análisis estratégico de la empresa permite concluir que hay grandes diferencias de consumo de alcohol entre países y además, la mayoría de los consumidores están integrados en el canal Horeca. En concreto, podemos concluir que los países objetivos de Vánagandr deberían de ser los que se han mostrado como prioritarios. Estos son, además de los ya seleccionados por la empresa, Canadá, China y Singapur y Filipinas, este último considerado el país con mayor consumo de ginebra.

En lo referente a los recursos estratégicos de la empresa que conllevan una ventaja competitiva global, hay que destacar la labor fundamental de su CEO que, gracias a su cultura innovadora y su estrategia de nicho global ha sabido aprovechar los recursos de los que disponía para producir una ginebra cuyo sabor ha sido reconocido internacionalmente.

En relación a la estrategia de convivencia, al tratarse de una empresa que no tiene recursos suficientes para crear su propio canal de distribución, tiene que buscar otros mecanismos para comercializar sus productos. En el caso de Vánagandr, en vez de unirse a otra empresa que tenga ya un canal de distribución como hicieron Lebon o Nordés, prefiere establecer acuerdos de cooperación con diferentes distribuidores. De este modo, si a los distribuidores les va bien, a Vánagandr también le irá bien porque venderá más botellas. Sin embargo, con este método consideramos que la empresa pierde el control sobre alguna de sus actividades clave y mantiene una gran dependencia de los distribuidores. Por todo ello, consideramos que la empresa debería definir claramente los criterios de elección de sus distribuidores aliados. Por ejemplo, un criterio a seguir será elegir distribuidores que distribuyan en más de un país.

En este sentido, en lugar de participar en eventos para localizar distribuidores que permitan la entrada en otros mercados o aceptar propuestas inesperadas, la empresa debería seleccionar previamente algunos de los mercados a los que quiere acceder. Una vez elegidos los mercados, habría que realizar una búsqueda para encontrar a los mejores distribuidores. Además, dado que la distribución es una actividad clave para la empresa, consideramos que el emprendedor debería de ser especialmente cuidadosos, incluso hasta el punto de rechazar las ofertas de algunos distribuidores que se pongan en contacto con la empresa. Por ello, en relación a la

estrategia de entrada y permanencia, la orientación de nicho de diferenciación que utiliza Vánagandr en el mercado local, sería la que debería seguir en los demás mercados.

Sin embargo, para lograr estos objetivos la información es un recurso fundamental y costoso. La limitación que ello conlleva para una empresa *born-global* como Vánagandr, aconseja pertenecer a redes de colaboración o cooperación dentro de la industria alimentaria y en algunas redes más específicas del sector de las bebidas espirituosas. De este modo le será más fácil y menos costoso conseguir un proceso de internacionalización exitoso y sostenible.

En definitiva, este análisis ofrece evidencias de las oportunidades de expansión internacional de la empresa motivadas por los valores diferenciales de su producto. Pero también hay amenazas y riesgos de la internacionalización. Aunque la exportación directa es la opción más recomendable en la fase en la que se encuentra la empresa porque, gracias a este mecanismo se reducen algunos riesgos, cuando la empresa mejore su posicionamiento, el emprendedor debería de ser más estricto en la selección de sus mercados objetivos y de la estrategia de entrada para que el crecimiento de la empresa sea sostenible y, para lograrlo, no puede emprender este camino en solitario.

Agradecimientos

Me gustaría agradecer la gran dedicación del director de la empresa, Enrique Pena González, así como la imprescindible colaboración y los inmejorables consejos de mi tutora Nuria Calvo Babío.

Bibliografía

- Andersson, S. y Wictor, I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: Born globals – The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 249–276.
- Applegate, L. (1994). Managing in an Information Age: Transforming the Organization for the 1990s. En: *Working Conference on Information Technology and New Emergent Forms of Organizations: Transforming Organizations with Information Technology* (pp.15-94). North Holland.
- Aspelund, A. y Moen, O. (2001). A generation perspective on small firms' internationalization- from traditional exporters and flexible specialists to born globals. En: *Reassessing the internationalization of the firm*. Axinn, CN., Matthyssens.
- Autio, E. (2000). Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, .36(1), 9-19.
- Autio, E., Sapienza, H. y Almeida, J. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Barney, J. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms. A further challenge to "stage" theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., y Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1): 339–362.
- Bell, J. y McNaughton, R. (2000). "Born Global" Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization. *Marketing in Global Economy Proceedings*, 176-185.

- Bloodgood, J., Sapienza, H. y Almeida, J. (1996). The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 61-76.
- Boyett, I. y Currie, G. (2004). Middle Managers Moulding International Strategy. An Irish Start-up in Jamaican Telecoms. *Long Range Planning*, 37(1), pp. 51-66.
- Brenes, G., y León, F., (2008). Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización. *TEC Empresarial*, 2(2), pp. 9-19.
- Burgel, O. y Murray G. (2000). International Market Entry Choices of Star-up Companies y High Technology Industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62.
- Chetty, S. y Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. *Journal of Marketing*, 12(1), 57-81.
- Club del Gourmet. (2017). *El Corte Inglés*. Recuperado 30 May 2017, a partir de <https://www.elcorteingles.es/club-del-gourmet/>
- Crick D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4), 453–476.
- Federación Española de Bebidas Espirituosas. (2017). *Febe.es*. Recuperado 28 April 2017, a partir de <http://www.febe.es/>
- FoodDrinkEurope. (2015). *European Food and Drink Industry (2014-2015)*. Brussels. Recuperado de [http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data and Trends_2014-20151.pdf](http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data_and_Trends_2014-20151.pdf)
- Fritscher, B., y Pigneur, Y. (2009). Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. In *International Workshop on Task Models and Diagrams for User Interface Design* (pp. 28-43). Springer Berlin Heidelberg.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401.
- Galperin, B. y Lituchy, T. (1999). The implementation of quality management in Canada and Mexico: a case study. *International Business Review*, 8, 323-349.
- Iborra, M., Menguzzato, M. y Ripolles, M. (1998). Creacion de empresas internacionales: Redes informales y obtencion de recursos. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, 7(3), 147-160.

- Johansson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. y Wiedersheim, F. (1975). The Internationalization process of the firms: four Swedish Case studies. *Journal of Management Studies*, 305-322.
- Jolly, V., Alahuhta, M., y Jeannet, J. (1992). Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82.
- Karlsen, T., Silseth, P., Benito, G., y WELCH, L. (2003). Knowledge, internationalization of the firm and inward-outward connections. *Industrial Management Marketing*, 32, 385-396.
- Knight, G. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. En S. Cavusgil, T. Madsen (eds.), *Advances in International Marketing* (pp. 11-26). Greenwich, C.T.: JAY Press.
- Knight, G., y Cavusgil, S. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S, y Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253–267.
- Kumar, S. y Arora, S. (1999). Efficient workforce scheduling for a serial processing environment: a case study at Minneapolis Star Tribune. *Omega*, 27, 115-127.
- Lopez L., Kundu, S. y Ciravegna. L. (2008). Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1228–1238.
- Madsen, T. y Servais, P. (1997). The internationalisation of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Martínez, P. (2003). *Proceso del desarrollo exportador de las empresas industriales españolas que participan en un consorcio de exportación: un estudio de caso* (Documento de trabajo n° 03/6). Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/44550>
- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial Instant Exporter in the Scottish Arts and Crafts Sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 67-82.
- McDougall, P., Shane, S. y Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487.

- McDougall, P., Oviatt, B. y Shrader, R. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59–82.
- Menguzato, M. (1995). *La triple logica de las alianzas estrategicas*. Direccion de Empresas de los noventa. Madrid: Civitas.
- Min, H. y Melachinoudis, E. (1999). The relocation of a hybrid manufacturing distribution facility from supply chain perspectives: a case study. *Omega*, 27, 75-85.
- Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2016). *Informe del consumo de alimentación en España*. Recuperado de http://www.mapama.gob.es/imagenes/es/informeanualconsumo2016_tcm7-422016.pdf
- Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2017). *Sector Bebidas Espirituosas*. Recuperado de http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/12f_bbeeespirituosasabril-17_tcm7-457765.pdf
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Moen, Ø. y Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49–72.
- OCDE. (2015). *Tackling Harmful Alcohol Use*. Franco Sassi. Recuperado de http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/tackling-harmful-alcohol-use_9789264181069-en#page53
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. (Tesis doctoral, Universite de Lausanne). Recuperado de <https://goo.gl/le9YtH>
- Osterwalder A, Pigneur Y (2002). An eBusiness Model Ontology for modeling eBusiness. En *15th Bled Electronic Commerce Conference – eReality: Constructing the eEconomy*. Bled, Slovenia, June 17-19.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Osterwalder A, Pigneur Y (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey: John Wiley.

- Oviatt, B., y Mcdougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Oviatt, B., y Mcdougall, P. (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*, 37(2), 85-99.
- Preece, S., Miles, G. y Baetz, M. (1999). Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Business Venturing*, 14(3), 259–281.
- Pérez Rodríguez, A., Suárez Mardones, A., y González Ovejero, M. (2016). *Plan de internacionalización* (Trabajo de Fin de Máster, IFFE Business School).
- Plá, J. y Escriba, A. (2006). Accelerated internationalization: Evidence from a late investor economy. *International Marketing Review*, 23(2), 255-278.
- Quer, D. (2000). *La Internacionalización de la Empresa. Un enfoque de Dirección Estratégica* (Documento de trabajo, Universidad de Alicante).
- Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, (2), 54-61.
- Rasmussen, E.S., y Madsen, T.K. (2002). The born global concept. In *Paper for the EIBA conference*.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2005). Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español. En *Claves de la Economía Mundial* (pp. 99-108). Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., y Vaillant, J. (2005b.). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 133–171.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2007). Faster and more successful exporters: An exploratory study of born global firms from the resource-based view. *Journal of Euromarketing*, 16(1), 71–86.
- Rialp, A., Rialp, J. y Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147–166.
- Rodríguez Serrano, M.A., Ruíz Moreno, C., y Martín Armario, E. (2012). Las empresas born global: un enfoque de capacidades dinámicas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(4), 49-67.

- Sánchez Vázquez, J.M., Vélez Elorza, L.M., y Araujo Pinzón, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 37-47.
- Shrader, R., Oviatt, B. y McDougall, P. (2000). How new venture exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21 st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1127-1247.
- Sharma, D. y Blomstermo, A. (2003). The Internationalization process of Born Global: a network view. *International Business Review*, 12, 739-753.
- SPIRITSEUROPE. (2015). Recuperado de <http://www.spirits.eu/policias/external-trade/priority-markets-for-the-spirits-sector>
- Tanev, S. (2012). Global from the start: The characteristics of born-global firms in the technology sector. *Technology Innovation Management Review*, 2(3), 5-8.
- Taylor, M. y Jack, R. (2013). Understanding the pace, scale and pattern of firm internationalization: An extension of the 'born global' concept. *International Small Business Journal*, 31(6), 701-721.
- Vánagandr GIN. (2017). *Vanagandr.com*. Recuperado 30 May 2017, a partir de <http://www.vanagandr.com/>
- Viana, B., Cotta De Mello, R. y Da Rocha, A. (2014). Leblon Cachaça: A born global in a traditional industry. *Journal of Business Research*, 67, 567-575
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea, *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.
- Villarreal, O. (2007). *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas* (Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea). Recuperado de https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_1.pdf
- Villarreal, O. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1(1), 67-82.
- Villarreal, O., Gómez, O., Lertxundi, A., Urionabarrenetxea, S. y Matey, J. (2004). *Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria*. Bilbao: Cluster Conocimiento.
- World Bank: <http://www.worldbank.org/>
- Yin, R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage.

- Zahra, S., Ireland, D. y Hitt, M. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.
- Zhang, M. y Tansuhaj, P. (2007). Organizational culture, information technology capability, and performance: The case of born global firm. *The Multinational Business Review*, 15(3), 43-78.
- Zucchella, A. (2002). Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case. *28th EIBA Conference, in the special session "SME internationalization and born global- different European views and evidence."*