

Inés Rosales: El reto de internacionalizar la actividad de una PYME es posible*

Inés Rosales: The Challenge of Internationalizing a SME's Activity is Possible

62



Jesús Cambra-Fierro'
Universidad Pablo de Olavide
✉
jjcamfie@upo.es



Rosario Vázquez-Carrasco
Universidad Pablo de Olavide
✉
rvazcar@upo.es

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas concurren a un contexto competitivo cada vez más dinámico y globalizado, que debería ser visto como una oportunidad de negocio más que como una amenaza (Kalantaridis, 2004; Leonidou, 2004; Rasheed, 2005). La decisión de internacionalizar la actividad de la empresa supone una apuesta no exenta de riesgo y que adquiere un carácter estratégico de primer orden. Sin embargo, todavía existen muchas empresas, sobre todo pequeñas y medianas (PYMES), que no apuestan decididamente por impulsar su actividad internacional y traspasar las barreras comerciales de su país (Leonidou, 2004). Intuitivamente los gestores de estas empresas pueden percibir ciertas debilidades en su negocio, padecer cierto temor a un mercado mucho más amplio o, simplemente, desconocer las técnicas comerciales necesarias.

En este sentido, y desde el punto de vista comercial, la literatura especializada y la práctica empresarial identifican múltiples barreras de entrada a mercados internacionales. Por ejemplo, Kalantaridis (2004) considera que los principales obstáculos para la internacionalización son la falta de recursos financieros, problemas vinculados al lenguaje y la comprensión, o la estructura organizativa (ej., falta de formación, no delegación de tareas). Mientras, el trabajo de Leonidou (2004) diferencia entre barreras internas y externas (ver **tabla 1**).

CÓDIGO JEL:
M3

Fecha de recepción y acuse de recibo: 22 de octubre de 2009. Fecha inicio proceso de evaluación: 26 de octubre de 2009. Fecha primera evaluación: 15 de enero de 2010. Fecha de aceptación: 26 de abril de 2010.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las empresas deberían ser conscientes de que actualmente su mercado es el mundo. No obstante, en comparación con las grandes empresas, muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES) todavía no apuestan decididamente por impulsar su actividad internacional. Esto se debe no sólo a la dotación de recursos, sino también a ciertos temores o complejos por parte de los propietarios y/o gestores de estas empresas.

El caso que se presenta ilustra la experiencia exitosa de internacionalización de una PYME. Además, destaca el hecho de haber superado una dificultad añadida: se trata de un producto de alimentación fuertemente vinculado a la cultura española (tortas de aceite). Este caso pretende servir como vehículo de reflexión para el contexto PYME demostrando que el reto, aunque complicado, es posible.

EXECUTIVE SUMMARY

Firms should be aware that their market is the world. However, compared to large companies, many small and medium enterprises (SMEs) still do not pledge to boost their international activity. This is due not only to their inherent resourcing constrains, but also to the firms' owners and/or managers' fears or mental barriers.

We present a case study on the successful internationalization of a SME. Moreover, the fact of having overcome an added difficulty stands out: the firm commercializes a food product typically linked to the Spanish culture (olive oil "tortas"). This case aims to promote thinking on the opportunities available to SMEs, showing that it is actually possible for them to surmount the difficult challenge of internationalization.

Tabla I. Barreras a la entrada en mercados internacionales (Leonidou, 2004)

BARRERAS EXTERNAS	BARRERAS INTERNAS
Posible falta de comprensión del proceso de ventas internacional	Identificación, selección y contacto con mercados internacionales
Falta de apoyo gubernamental	Ineficiencias en la obtención y gestión de información relativa a mercados exteriores
Diferentes hábitos o actitudes por parte de los consumidores extranjeros	Formación inadecuada del personal responsable de gestionar actividades internacionales
	Falta de tiempo y dedicación de dicho personal
	Falta de capacidad productiva para atender mercados más amplios
	Falta de recursos financieros
	Aspectos específicos de la gestión del marketing internacional: posible adaptación de productos, ajustes de precios, acceso a canales de distribución y promoción del producto

Fuente: Elaboración propia a partir de Leonidou (2004).

Pero desde el punto de vista de las PYMES estas barreras son percibidas como obstáculos mayores. El hecho de que estas empresas dispongan de recursos financieros, humanos y técnicos más limitados que empresas de mayor dimensión, una formación de sus gestores no siempre adecuada, una estructura organizativa excesivamente centralizada, una cultura empresarial resistente al cambio, u otros factores específicos del país/zona de origen excesivamente arraigados en su cultura, son factores que pueden frenar su expansión internacional (De Chiara y Minguzzi, 2002; Manolova *et al.*, 2002). Sin embargo, trabajos como el de Majocchi y Zucchella (2003) sostienen que la dimensión empresarial no siempre determina la competitividad internacional de las empresas; es más, sería posible que gracias a factores como una mayor flexibilidad o al estímulo por crecer, su adaptación a mercados internacionales fuera más rápida y que, incluso, la cifra de ventas en el ámbito internacional superara a la conseguida en mercados locales o nacionales, sobre todo en mercados maduros/saturados en los que la interna-

cionalización se convierte en la única vía de crecimiento o, incluso, de subsistencia (Kalantaridis, 2004).

Para superar estos obstáculos hay veces que las empresas pueden apoyar su estrategia de expansión internacional en factores como la una imagen del país de origen (Yasin *et al.*, 2007; Pappu *et al.*, 2006; Lin y Chen, 2006; Laroche *et al.*, 2005; Baker y Ballington, 2002). La premisa es, por supuesto, que dicha imagen sea positiva. Pero en caso de poder aprovecharse de este efecto “*made in*”, la empresa puede lograr que una aceptación más rápida por parte de los consumidores vinculada a la confianza o inclinación hacia el “país de origen”.

Sin embargo, tal y como se destaca también en la **tabla 1**, muchas veces las diferencias culturales que repercuten en los hábitos de compra y/ o actitudes hacia productos extranjeros pueden atenuar la ventaja comentada anteriormente. Es posible que la percepción de producto en el extranjero sea diferente a la que existe en el mercado local y que, en ocasiones, el consumidor sea remiso a consumirlo. Pero además, este efecto puede verse intensificado por el hecho de los consumidores sean reacios a adquirir productos procedentes de países con una cultura dispar a la suya. Este fenómeno se conoce como “etnocentrismo del consumidor” y autores como Evanschitzky *et al.* (2008) y Watson y Wright (2000) han destacado que quizás este sea uno de los frenos más difíciles de superar.

En cualquier caso, el análisis del potencial de internacionalización de una empresa parece que debería centrarse más en el perfil de los recursos y en las oportunidades de mercado que en una dotación de recursos y capacidades limitadas (De Chiara y Minguzzi, 2002).

Durante los últimos años se aprecia un incremento en el número de trabajos que pretenden identificar y explicar los factores que contribuyen al éxito de los procesos de internacionalización de las PYMES, pero autores como Rasheed (2005) o Lu y Beamish (2001) identifican todavía una importante laguna conceptual y empírica. En esta línea, De Chiara y Minguzzi (2002) señalan que, efectivamente, tan sólo recientemente la literatura sobre internacionalización de empresas se ha centrado con mayor profundidad en el contexto específico de las PYMES. Según estos autores, trabajos teóricos y empíricos han considerado como objeto de análisis empresas de mayor dimensión, o se han centrado en aspectos generales del contexto PYME: relación entre mercados locales y exteriores (ej.,

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, PYME, caso de estudio

KEY WORDS

Internationalization, SME, case study

Majocchi y Zucchella, 2003; Rasheed, 2005), modo de entrada (ej., Dhanaraj y Beamish, 2003; Majocchi y Zucchella, 2003), o frenos-motores de la internacionalización (ej., Leonidou, 2004; Suárez-Ortega, 2003).

De este modo, Fillis (2004) y Leonidou (2004) señalan que todavía existe una gran carencia de trabajos que ilustren buenas prácticas de internacionalización de PYMES y que, por tanto, faciliten la comprensión de la naturaleza e impacto relativo de las barreras a la exportación para este tipo de empresas, y cómo se han podido superar.

Por tanto, en función de estos comentarios preliminares, este trabajo pretende ilustrar el proceso de internacionalización (inicio y consolidación) de una PYME española: Inés Rosales. Los avatares históricos de la empresa, junto a las características especiales de su producto, proceso productivo, estructura de propiedad y gestión y dotación de recursos, confieren gran interés para su consideración, estudio y análisis. A partir de este caso será posible: i) identificar problemas reales (barreras) a los que pueden enfrentarse las PYMES durante su proceso de internacionalización, y ii) observar cómo se han abordado y cuáles han sido las decisiones adoptadas al respecto.

Así, a continuación se incluye un breve apartado dedicado a explicar el proceso metodológico seguido en la elaboración del caso. El tercer apartado presenta el caso propiamente dicho, mientras que el apartado final reflexiona sobre posibles implicaciones para la gestión.

2. EL RETO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME ESPAÑOLA

El caso que se presenta forma parte de un proyecto de investigación a mayor escala que analiza el contexto PYME español y pretende la identificación de los factores clave que contribuyen a una gestión eficaz y eficiente de estas empresas. Este caso pretende ilustrar cuestiones quizás poco conocidas en estudios sobre procesos de internacionalización de PYMES. Pensamos que hay algunas cuestiones que pueden servir como referencia al lector:

- ¿Es posible que las PYMES españolas puedan afrontar el reto de la internacionalización?
- ¿Cuáles son los motores o frenos de referencia en esta situación? ¿Cómo los afronta esta empresa?



- ¿Qué lecciones pueden obtenerse de un caso de éxito como el que se ofrece a continuación?

Para elaborar este caso se ha trabajado con fuentes de información primarias y secundarias. Desde noviembre del año 2006 hasta junio de 2009 se han mantenido varias reuniones con responsables de la empresa y se han desarrollado varias entrevistas en profundidad. Destacan las realizadas al director gerente y al responsable de exportación. Así, el primero ha ofrecido una visión global de la empresa y de la política general de la organización. El segundo se ha centrado en aspectos concretos de la actividad internacional de la empresa. Estas entrevistas, de unos 45-50 minutos cada una, fueron grabadas y posteriormente transcritas para su análisis. Durante nuestras visitas a las instalaciones de la empresa tuvimos acceso a varios documentos de régimen interno y manuales de procedimiento en los que se basa la política de exportación de la empresa. Además, pudimos completar nuestra base de datos con recortes de prensa relacionados con la empresa.

Así, una vez recopilada y analizada toda la información, y utilizando la terminología propuesta por Yin (1994), hemos desarrollado un caso ilustrativo. Concretamente, este caso muestra un proceso de internacionalización exitoso desarrollado por una PYME española.

3. CASO INÉS ROSALES

3.1. Historia de la empresa

La empresa “*Inés Rosales*” fue creada en el año 1910, en un pequeño pueblo próximo a Sevilla, en el sur de España. Su origen se debe a una repostera que elaboraba y comercializaba una receta casera: la torta de aceite, alimento elaborado a base de ingredientes naturales propios de la dieta mediterránea (harina de trigo, aceite de oliva y azúcar).

Imagen 1: Torta de aceite “Inés Rosales”



Su éxito fue tal, no solo en Sevilla, sino en el resto del país, que en la segunda mitad de la década de 1920 la cifra de ventas se situaba en torno a los 6.000.000 de unidades anuales. La Guerra Civil Española (1936-1939) supuso un importante descenso en la producción. Sin embargo, tan pronto se normalizó el abastecimiento de materias primas, la empresa se recuperó alcanzando un punto de crecimiento sorprendente para la época. El producto estaba vinculado a las vivencias de muchas personas, quizás debido a que en el periodo de posguerra era uno de los pocos productos que se vendían a un precio asequible. Existía, por tanto, una unión sentimental entre el consumidor y el producto, que constituyó uno de los pilares fundamentales del éxito de la expansión nacional de la empresa.

La fabricación manual y la seguridad alimentaria representan algunas de las claves actuales del éxito de la empresa

En 1985 se produce un importante cambio: Juan Moreno se hace cargo del negocio. A partir de ese momento se produce un despegue espectacular en la cifra de ventas. Se pasa de las 12.000.000 de unidades de referencia en ese momento a más de 130.000.000 unidades, cifra en la que se mueve la empresa actualmente. La falta de espacio motivó el traslado de sus instalaciones a un emplazamiento no muy lejano del lugar de origen y se puso en marcha un espacio productivo de 9.000 m². Actualmente la plantilla está compuesta por 121 empleados; el 85% mujeres. Se fabrican unas 400 tortas/minuto, cada una realizada y envasada siguiendo un sistema puramente artesanal; de ahí que su forma varíe de unas a otras. La fabricación manual y la seguridad alimentaria representan algunas de las claves actuales del éxito de la empresa.

Imagen 2: Proceso de fabricación y envasado de las tortas de aceite



Tabla 2. La empresa en cifras

Nº de tortas fabricadas al día a mano	365.000 (400 uds/minuto) (más 1.300 toneladas de otros productos)
Nº movimientos necesarios para envolver una torta	38
Nº tortas/trabajador y jornada	10.000
Nº trabajadores	121
Porcentaje de mujeres en la plantilla	85%
Ventas totales en 2007	16.000.000 €
Porcentaje que representan las exportaciones sobre la producción total	16%
Parte de las ventas correspondientes a exportaciones (2007)	2.560.000 €
Inversión 2004-2008	5.200.000 €
Inversión bienio 2009-2010	4.700.000 €

Fuente: Datos facilitados por la empresa.

3.2. El reto de la internacionalización: problemática a la que se enfrenta la empresa

Para la empresa un objetivo irrenunciable es la expansión continua en el mercado, nacional o internacional. Debido a la aparente madurez del mercado español, los responsables de la empresa se plantearon la expansión internacional. Ante este reto la empresa tuvo que gestionar una serie de condicionantes, internos y externos, que se citan a continuación:

- La empresa comercializa un producto agroalimentario fuertemente vinculado a la cultura del sur de España. Por tanto, es posible que en mercados internacionales puedan existir diferencias en los hábitos y actitudes de los consumidores. En alguna ocasión se han enfrentado a preguntas tales como: ¿Es un producto dulce pero hecho con aceite de oliva? ¿Cómo se come?
- Inicialmente la empresa no sabía exactamente cómo identificar, seleccionar y contactar con los mercados.
- Era necesario contar con personas con formación adecuada para gestionar la presencia de la empresa en un contexto internacional.
- Era preciso adaptar la mezcla de marketing (ej. mensajes de comunicación).

- Problemas con la posible escasez de capacidad productiva para atender la demanda global. Debido a las características de su proceso productivo, si la empresa desea ampliar capacidad productiva solamente puede optar por duplicaciones sucesivas. No son posibles incrementos porcentuales.

A pesar de tales limitaciones, la empresa ha conseguido exportar más del 15% de su producción, destacando su presencia en mercados altamente competitivos como Reino Unido, Francia, Alemania, Holanda, Bélgica, Suiza, EEUU, Canadá, México, Australia y Nueva Zelanda. En la actualidad, el principal objetivo de la empresa es el mercado oriental, en particular China y Japón.

3.3. Los primeros contactos con el mercado exterior

Los primeros contactos internacionales surgieron mediante la presencia en ferias internacionales, que permitieron i) recabar información sobre cada mercado-país, ii) analizar la percepción del producto y iii) contactar con distribuidores. En 1995 se inicia la actividad exportadora con ventas esporádicas.

En el año 1998 se planteó la necesidad de crear un departamento de exportación y se contrató a una persona con formación y experiencia contrastada en comercio internacional. El objetivo de referencia en la selección de mercados foráneos fue la presencia en ellos de importadores de productos españoles. Estos distribuidores comenzaron a promocionar y vender el producto en su red comercial, en sus tiendas propias o en tiendas *gourmet-delicatessen*³. Se buscaban *“distribuidores que avalaran el producto hacia el consumidor, cuidándolo y manteniendo su imagen”*.

El periodo 2000-2005 representó años de *“paciencia y aprendizaje”* para incrementar las cifras de ventas por exportación. En ocasiones se esperó hasta cinco años para encontrar al distribuidor adecuado. La implantación del departamento de exportación se valora hoy muy positivamente ya que no sólo atiende a los mercados exteriores, sino que también ha ayudado a la mejora de la gestión y organización interna de la empresa. Por ejemplo, se ha aprendido que incluso dentro del mercado nacional a veces es necesario llevar a cabo algún tipo de modificación. Un ejemplo de esto son *“los formatos de los paquetes, que en determinadas zonas del norte de España, en las que la humedad es superior, los paquetes de 6 unidades planteaban problemas con las características del producto porque las últimas tortas que se consumían no tenían el mismo sabor que las prime-*

ras. Por este motivo se decidió envasar las tortas en paquetes de 3 unidades para estos mercados nacionales, lo que supuso un éxito importante”.

Así, actualmente en la empresa no se habla de mercado nacional o internacional, sino de “mercado con clientes que pueden estar ubicados en cualquier lugar del mundo”. El fundamento de la internacionalización de la empresa parte de considerar que un producto diferenciado en España también tiene que verse como tal en otros países. Se piensa que en todo el mundo se valora el que un producto sea artesanal y fabricado a mano; y si es con aceite de oliva, todavía más.

De hecho, la empresa se beneficia del mensaje que se transmite a nivel internacional sobre las bondades del aceite de oliva y de la denominada dieta mediterránea. En Inés Rosales creen que “la asociación de esta dieta con España y su estilo de vida es un hecho que beneficia a muchas empresas que comercializan productos relacionados con este tipo de alimentación y, además, son muchos los consumidores extranjeros que se ven atraídos por el estilo de vida español”. Una prueba evidente la encontramos en los millones de turistas que cada año visitan nuestro país y disfrutan con nuestra gastronomía, fiestas y cultura: “la experiencia que se han llevado los extranjeros de España ha constituido, constituye y esperamos que seguirá siendo así, un elemento importante... algo que les recuerda una experiencia positiva basada en revivir el estilo de vida del Sur de España”. De forma explícita la empresa reconoce que parte del éxito cosechado en países como Alemania y Reino Unido puede estar relacionado con la ventaja competitiva que ha encontrado al vincular su producto a la imagen de España, al estilo de vida español y a la dieta mediterránea. Es más, la estrategia de entrada inminente en mercados orientales se basa en la utilización de este recurso intangible vinculado a la marca-país. Por ejemplo, los consumidores japoneses han considerado tradicionalmente a España como uno de los destinos turísticos principales. Les apasiona el arte, las fiestas y los productos relacionados con la cultura española. Así, este hecho “constituye para nosotros una baza muy importante para la llegar a esos mercados y consumidores que no podemos desaprovechar... Se trata de un producto artesanal típico andaluz y eso lo deben saber”.

la empresa reconoce que parte del éxito cosechado en países como Alemania y Reino Unido puede estar relacionado con la ventaja competitiva que ha encontrado al vincular su producto a la imagen de España, al estilo de vida español y a la dieta mediterránea

3.4. La adaptación a los hábitos de consumo y la “educación en el uso del producto” como retos fundamentales

La torta “Inés Rosales” es un producto de consumo popular en España, pero se comercializa en los mercados internacionales como producto de consumo diferenciado. Así, en España puede adquirirse un paquete de seis unidades por unos 1,50 €, mientras que en EEUU, por ejemplo, su precio ronda los 6/7\$. Por tanto, en general se posiciona en un segmento de consumidores definido por un poder adquisitivo medio-alto, nivel cultural elevado y mentalidad abierta, con disposición a probar nuevos productos. Además, ya hemos señalado que en su comercialización exterior entra en juego otro elemento: la experiencia que se han llevado los extranjeros de España. El volver a consumir estos productos en su país de origen “supone una emoción”, al evocar una experiencia positiva.

La torta de aceite no sufre modificación alguna para su venta en los mercados exteriores⁴. Incluso se mantiene la palabra “torta”, ya que: i) define qué es el producto y ii) no tiene traducción a ningún idioma. “La principal dificultad reside en explicar qué es exactamente el producto y cómo se consume”. Por ello, junto a la palabra “torta” se incluye alguna otra para aclarar o explicar qué es exactamente el producto. Por ejemplo, en los envases para el Reino Unido se incluye la palabra “biscuit”, para que los consumidores puedan asociarlo a algo conocido que les oriente sobre cómo consumir el producto (que sepan que es dulce). En EEUU, se añade la palabra “snack”.

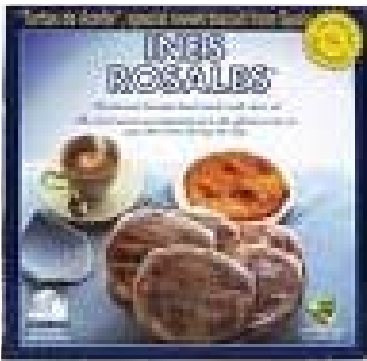
Un problema añadido es que el consumidor foráneo no tiene costumbre de comer determinados productos con las manos; como ocurre en Alemania. “Inicialmente el consumidor alemán no sabía cómo podía comerse una torta, ya que no se planteaba que hubiera que romperla con las manos; intentaba meterla entera en la boca, lo cual es realmente complicado”. En cualquier caso, es preciso “educar” al consumidor para que consuma satisfactoriamente el producto. Por ejemplo, se elaboran folletos para “explicar que el envoltorio tiene las funciones de plato” a la hora de consumir la torta.

Respecto al envase, el papel interno que envuelve cada torta es igual al empleado en España, utilizando incluso el idioma español. No obstante, el envase exterior sí contempla modificaciones. Inicialmente, para facilitar la comprensión de cómo utilizar el producto, se diseñó un envase de cartón en el que aparecía una imagen de una taza de café junto con las tortas. De esta forma se indicaba que la torta era un dulce, por ejemplo, para tomar en un desayuno. Pero el cartón no



gustaba porque impedía la visión del producto. Se prescindió de este cartón y se apostó por el envase de papel transparente que se utiliza en el mercado nacional⁶. Reino Unido es el único país en el que el envase exterior cambia: es de color negro, adaptándose a la mayor sofisticación del consumidor británico.

Imagen 3: Ejemplos de envases de tortas “Inés Rosales” para mercados exteriores



Envase de cartón



Envase EEUU

El resto de adaptaciones están relacionadas con factores legales y de comunicación, añadiendo la información necesaria para cada país. Por ejemplo, *“en EEUU se requiere información nutricional no obligatoria en otros mercados”*. Además, aparece el dibujo de unas aceitunas y se hace mención a que están hechas con aceite de oliva. Igualmente, se sugiere que se consuman con queso: *“serve with cheese, coffe and tea”*; cosa que no se hace en otros países. Para este mercado, los propios distribuidores americanos (importadores de queso) aportaron esta solución: *“al consumidor americano le gusta el queso y se venden más tortas de aceite si se asocian con el consumo de queso que si se hace con el de galletas”*.

En el resto de mercados no se quiere fomentar esta asociación, porque supondría *“encasillar”* el producto. A la pregunta *“¿cómo se consume este producto?”*, la empresa responde *“como tú quieras”*. De hecho, del propio consumidor inglés salió la catalogación como *“biscuit”* y del canadiense *“el acompañamiento de la torta con whisky”*.

Respecto a la comunicación, la gestión se realiza de forma conjunta con los intermediarios. El material mantiene un estilo uniforme, cambiando sólo el idioma y determinados mensajes específicos adapta-

dos al país. Además, debido a su condición de PYME, la empresa no dispone de suficientes recursos como para realizar una campaña publicitaria a gran escala y se intenta que los distribuidores se conviertan en portavoces de la empresa, que se *“emocionen con el producto y trasladen esta emoción a los consumidores potenciales”*.

Concretamente, en el folleto dirigido a los distribuidores y tiendas de Alemania, se cuenta la historia del producto y su modo de elaboración. Se emplean expresiones clave que se sabe que *“llegan”* a la mente de los distribuidores y del consumidor alemán. *“Estas expresiones se dejan a criterio del importador, al ser el que mejor conoce su mercado”*. Se busca la asociación con la percepción que tiene el consumidor sobre Sevilla, Andalucía, España y el aceite de oliva. En Alemania se vende como *“un snack para cualquier momento del día, para desconectar del día a día según la forma de vida andaluza”*. El alemán entiende que en Andalucía se sabe vivir y disfrutar de la vida; la empresa considera que si esto es lo que percibe, es lo que hay que decirle.

4. COMENTARIOS FINALES

La presencia internacional se ha convertido en una necesidad estratégica de primer orden para muchas empresas. La creciente globalización supone que cualquier empresa está sometida al riesgo de competidores procedentes de cualquier punto geográfico, próximo o lejano. Además, la madurez de determinados mercados locales o nacionales hace que la internacionalización de la empresa se plantee como evolución natural y, quizás, única fuente de crecimiento potencial. Pero es posible que no todas las empresas puedan asumir adecuadamente el reto de expandir su actividad exitosamente. La literatura (ej., Kalantaridis, 2004; Leonidou, 2004) ha señalado que la disponibilidad de recursos adecuados, la filosofía del equipo gestor, o la capacidad de aprendizaje de la propia organización pueden actuar como motor o freno a la expansión internacional. Este es el caso de muchas PYMES, cuya dotación de recursos es menor y la formación de sus responsables no siempre es la más adecuada. Para estas empresas es todavía más importante, si cabe, un planteamiento previo de los objetivos concretos y un análisis adecuado de sus recursos y capacidades. Sin embargo, autores como Rasheed (2005), Fillis (2004) o De Chiara y Minguzzi (2002) han destacado la necesidad de trabajos adicionales que ilustren buenas prácticas de internacionalización de PYMES. En este sentido estamos ante una

de las principales contribuciones de este artículo.

En el caso que hemos descrito destacan cinco factores fundamentales que actúan como motor de su expansión: i) la apuesta (y necesidad) por incrementar la capacidad productiva de la empresa, ii) la madurez del mercado español, iii) la posibilidad de aprender inicialmente con una presencia internacional de menor dimensión, iv) el carácter artesanal del producto, y v) la imagen vinculada a su origen geográfico. El caso ilustra cómo, a pesar de que nos encontramos con un producto fuertemente vinculado a la cultura de un país, la empresa ha sabido aprovecharse del efecto “*made in*” o “*país de origen*” vinculando parte de su acción comercial a las bondades del aceite de oliva y del estilo de vida de España y, en particular, Andalucía.

Este último factor, la capacidad de la empresa para vincular su producto al activo intangible de la marca-país, ha supuesto -en palabras de los responsables de la empresa- uno de los factores más importantes para hacer frente a la escasez de recursos con los que se enfrentaban al reto de internacionalizar su actividad. No es casualidad que Alemania y Reino Unido hayan sido mercados de referencia y que ahora lo sea Japón, cuando estos son algunos de los principales emisores de turismo hacia nuestro país en general, y hacia Andalucía en particular. En este sentido, la actuación de la empresa se sitúa en línea con trabajos recientes (ej., Yasin *et al.*, 2007, Pappu *et al.*, 2006) que abogan por estrategias similares.

Habría que destacar también la habilidad de Inés Rosales para adaptarse a las características específicas de cada mercado. El caso ha puesto de relieve la importancia de familiarizarse con los hábitos de compra y de consumo de país destino y con el idioma. Y es que el etnocentrismo del consumidor ha sido reconocido recientemente como uno de los frenos más difíciles de superar para cualquier empresa en su proceso de internacionalización (Evanschitzky *et al.*, 2008). La selección de distribuidores y canales de distribución adecuados en cada país o los procesos de educación del consumidor son ejemplos de cómo con esfuerzo, trabajo serio y ciertas dosis de imaginación pueden vencerse barreras que a priori pueden parecer infranqueables. Además, los responsables de la empresa analizada destacan la importancia de una actuación a nivel local, planteando la referencia de sub-mercados nacionales como base de una expansión local-regional-nacional-internacional.



BIBLIOGRAFÍA:

- Baker, M.; Ballington, L. (2002) "Country of Origin as a Source of Competitive Advantage", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 10, núm. 2, p. 157-168.
- De Chiara, A.; Minguzzi, A. (2002) "Success Factors in SMEs' Internationalization Processes: An Italian Investigation", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, núm. 2, p. 144-153.
- Dhanaraj, C.; Beamish, P. (2003) "A Resource-based Approach to the Study of Export Performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, núm. 3, p. 242-261.
- Evanschitzky, H.; Wangenheim, F.; Woisetschläger, D.; Blut, M. (2008) "Consumer Ethnocentrism in the German Market" *International Marketing Review*, Vol. 25, núm. 1, p. 7-32.
- Fillis, I. (2004) "The Internationalizing Smaller Craft Firm: Insights from the Marketing/entrepreneurial Interface", *International Small Business Journal*, Vol. 22, núm. 1, p. 57-82.
- Kalantaridis, C. (2004) "Internationalization, Strategic Behaviour and the Small Firm: A Comparative Investigation", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, núm. 3, p. 245-262.
- Laroche, M.; Papadopoulos, N.; Heslop, L.; Mourali, M. (2005) "The Influence of Country Image Structure on Consumer Evaluations of Foreign Products", *International Marketing Review*, Vol. 22, núm. 1, p. 96-115.
- Leonidou, L. (2004) "An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, núm. 3, p. 79-302.
- Lin, L.; Chen, C. (2006) "The Influence of the Country-of-origin Image, Product Knowledge and Product Involvement on Consumer Purchase Decisions: An Empirical Study of Insurance and Catering Services", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, núm. 5, p. 248-265.
- Lu, J.; Beamish, P. (2001) "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, núm. 6, p. 565-586
- Majocchi, A.; Zucchella, A. (2003) "Internationalization and Performance: Findings from a Set of Italian SMEs", *International Small Business Journal*, Vol. 21, núm. 3, p. 249-268.
- Manolova, T.; Brush, C.; Edelman, L.; Greene, P. (2002) "Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited", *International Small Business Journal*, Vol. 20, núm. 1, p. 9-31.
- Pappu, R.; Quester, P.; Cooksey, R. (2006) "Consumer-based Brand Equity and Country-of-origin Relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, núm. 5/6, p. 696-717.
- Rasheed, H. (2005) "Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, núm. 1, p. 41-54.
- Suárez-Ortega, S. (2003) "Export Barriers: Insights from Small and Medium-sized Firms", *International Small Business Journal*, Vol. 21, núm. 4, p. 403-419.
- Watson, J.; Wright, K. (2000) "Consumer Ethnocentrism and Attitudes Toward Domestic and Foreign Products", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, núm. 9/10, p. 1149-1166.
- Yasin, N.; Noor, M.; Mohamad, O. (2007) "Does Image of Country of Origin Matter of Brand Equity?", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 16, núm. 1, p. 38-48.
- Yin, R. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edition, SAGE Publications, London.

NOTAS

* Los autores desean mostrar su agradecimiento a Juan Moreno y a los responsables de la empresa Inés Rosales por todo el tiempo dedicado y el entusiasmo mostrado hacia este trabajo. Desean extender su agradecimiento a los dos evaluadores anónimos por los comentarios recibidos. Finalmente, agradecer también el apoyo económico recibido de los proyectos SEC2008-04704 (MICINN) y DGA138-08.

1. Autor de contacto: Universidad Pablo de Olavide; Departamento de Dirección de Empresas; Ctra. de Utrera, km 1; 41013-Sevilla; España.

2. De hecho, podemos encontrar tortas Inés Rosales en *Harrods* o *Waitrose* (Londres), *Wholefoods* (EEUU), *Globus* (Suiza) o *Palacio del Hierro* (México).
3. Sólo recientemente se ha comenzado a modificar la receta genuina de la torta adaptándola al gusto del consumidor extranjero. Por ejemplo, en el Reino Unido se incorpora el sabor a naranja y en EEUU se añade como ingrediente la canela. Así, la producción diaria está destinada a un sabor concreto.
4. No obstante, para el transporte internacional, dado lo frágil que es el producto, se emplean envases una micra más gruesos que los nacionales. Se transportan vía marítima en contenedores, en cajas de 20.

