



**García-Canal, Esteban**  
Universidad de Oviedo  
✉  
egarcia@uniovi.es

# Factores determinantes del crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: el caso Valle, Ballina y Fernández, S.A.\*



**Valdés-Llaneza, Ana**  
Universidad de Oviedo  
✉  
avaldes@uniovi.es

Factors determining the growth of born global firms focused on export: the case of Valle, Ballina y Fernández, S.A.

## I. INTRODUCCIÓN

Las denominadas “nuevas empresas internacionales” (Oviatt y MCDougall, 1994) o también empresas “nacidas globales” (*born-globals*) (Knight y Cavusgil, 1996; Bell, McNaughton y Young, 2001) son uno de los fenómenos de mayor interés surgidos recientemente en el campo de la Dirección Internacional. Pero también uno de los más paradójicos. Sucede así porque éstas son empresas normalmente de nueva creación que consiguen abrirse camino con rapidez en los mercados internacionales. La paradoja surge debido a que tradicionalmente la internacionalización



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Valle, Ballina y Fernández, S.A., elaboradora de la conocida sidra “El Gaitero”, es una empresa centenaria que encaja en el perfil de empresa nacida global orientada a la exportación regional. Ello es así porque esta empresa nace para aprovechar las oportunidades del comercio de sidra en ultramar asociadas a la emigración asturiana hacia Latinoamérica. Tomando como base la evolución histórica de esta compañía, en el trabajo se discuten los factores determinantes del crecimiento inicial y de su posible desarrollo corporativo posterior de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación.

### EXECUTIVE SUMMARY

Valle, Ballina and Fernández, S.A., manufacturer of the well-known cider “El Gaitero”, is a century-old company with the profile of a born global firm focused on regional export. This firm was created to take advantage of cider trade opportunities overseas, associated with the Asturian emigration to Latin America. Based on the historical evolution of this firm, in this paper the determinants of early growth and possible subsequent corporate development of export oriented born global firms are discussed.

exitosa se consideraba el resultado de una secuencia de ciclos de aprendizaje, necesariamente de largo plazo, donde las empresas primero aprendían a dominar su negocio en el mercado nacional para abordar después gradualmente los mercados internacionales conforme acumulaban experiencia (Johanson y Vahne, 1977).

Si bien existe abundante literatura sobre estas empresas nacidas globales, ésta se ha centrado sobre todo en las características distintivas de las *born globals*, y menos en los factores determinantes de su evolución posterior (Rialp et al., 2005). Entre tales características distintivas se encuentran (Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1996; Zahra y George, 2002; Sharma y

Blomstermo, 2003): la innovación tecnológica, el enfoque en nichos de mercado, el bagaje previo de los promotores y la implicación en redes internacionales. Un factor que dificulta el estudio de la evolución de las empresas nacidas globales es la diversidad de empresas que se pueden englobar bajo esta etiqueta. Mientras que algunas *born globals* surgen orientadas a la exportación hacia un número reducido de países, otras surgen ya internacionalizando su cadena de valor y dirigiéndose hacia el mercado mundial (Oviatt y McDougall, 1994). Pero, sobre todo, el principal factor que dificulta este estudio de la evolución de una empresa global es lo reciente del fenómeno, que dificulta el análisis de una trayectoria dilatada en el tiempo. Por esta razón, en este trabajo hemos optado por analizar el caso singular<sup>2</sup> de una empresa de más de cien años que encaja en el perfil

de empresa nacida global orientada a la exportación regional: Valle, Ballina y Fernández, S.A. (VBYP), sociedad elaboradora de la conocida Sidra “El Gaitero”, cuyos orígenes se remontan a 1890.

Las empresas exportadoras regionales representan el tipo más sencillo de *born global*, ya que localizan las actividades de fabricación en su país de origen y sólo coordinan en el exterior actividades de logística y distribución, además de dirigirse a un grupo limitado de países internacionales. Tales empresas se enfrentan a dos grandes retos: implantarse satisfactoriamente en los mercados elegidos y desarrollarse corporativamente para limitar su dependencia de dichos mercados. Con el estudio del caso de la empresa VBYP pretendemos contribuir a la literatura analizando los factores clave en la implantación en los mercados objetivo iniciales, así como en el desarrollo corporativo posterior.

**Con el advenimiento de la globalización, los patrones de expansión internacional han cambiado sustancialmente, apareciendo empresas que siguen procesos de internacionalización acelerada**

La estructura del trabajo es la siguiente. A continuación presentamos un marco teórico para analizar los dos retos antes descritos a los que se enfrentan las empresas de crecimiento acelerado. Este marco se basa no sólo en la literatura sobre empresas nacidas globales, sino también en la literatura sobre empresas multinacionales de países emergentes, que también son un caso de éxito reciente de internacionalización acelerada (Guillén y García-Canal, 2009). Seguidamente presentamos los principales hitos en la evolución de Valle, Ballina y Fernández, para tratar de analizar en la sección de discusión en qué medida el caso contribuye a enriquecer el análisis de las decisiones críticas en el crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación. El trabajo termina con una síntesis de las principales conclusiones obtenidas.

#### **PALABRAS CLAVE**

Empresas nacidas globales, Internacionalización acelerada, Exportación regional, Desarrollo corporativo

#### **KEY WORDS**

Born global firms, Accelerated internationalization, Regional export, Corporate development

## **2. LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA**

Con el advenimiento de la globalización, los patrones de expansión internacional han cambiado sustancialmente, apareciendo empresas que siguen procesos de internacionalización acelerada. Tal es el caso de las empresas nacidas globales. Se analizan a continuación, las características de estas empresas a partir de una revisión de la literatura sobre esta temática, para examinar posteriormente los factores que han estado detrás del crecimiento de las empresas de internacionalización acelerada.

### **2.1. Las empresas nacidas globales**

Los investigadores en el campo de la gestión internacional vienen reconociendo que incluso las empresas que poseen las ventajas competitivas necesarias para ello no se convierten en multinacionales de la noche a la mañana, sino que lo hacen de forma gradual. De acuerdo con el marco conceptual propuesto originalmente por los investigadores de la Universidad de Uppsala, en Suecia, (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), las empresas se expanden al exterior según las características de cada país de destino, comenzando por aquéllos más similares en términos de distancia socio-cultural. Estos autores también proponen que en cada país extranjero las empresas establecen operaciones siguiendo una secuencia de pasos: exportaciones de manera irregular, exportaciones a través de agentes o distribuidores locales, filiales de ventas y, por último, filiales de producción y distribución.

Este planteamiento para nada se compadece con el de las empresas nacidas globales, que surgen con la intención de aplicar su modelo de negocio en el mayor número de países/mercados posibles ya desde su nacimiento o a partir de un evento crítico que marca un antes y un después en su evolución. En este último caso se denominan *born-again born-globals* (Bell, McNaughton y Young, 2001). El elemento característico de todas ellas es que se lanzan al exterior con rapidez sin el respaldo de un modelo de negocio consolidado y perfeccionado en el país de origen y/o de una experiencia previa con los que superar con garantías la desventaja del extranjero. Por esta razón, además de a la desventaja del extranjero, las empresas nacidas globales se enfrentan a la desventaja del novato o de la inexperiencia (*liability of newness*), término introducido por Stinchcombe (1965), para referirse a las limitaciones con las que contaban las empresas de nueva creación, debido a su carencia de un rodaje previo. Ante esta doble desventaja, los elementos clave que justifican la supervivencia de estas empresas son el descubrimiento de nuevas combinaciones de recursos, una gran capacidad de adaptación y el aprovechamiento de oportunidades desatendidas en los mercados internacionales. En concreto, Knight y Cavusgil (1996) argumentan que tras estos proyectos suele existir una innovación que abre el acceso a nuevos mercados; siendo la empresa nacida global la que ha desarrollado la innovación o la que ha imitado a otras empresas que han explotado la misma. Así pues, para ser una empresa de este tipo no hace falta ser quien ha desarrollado la tecnología, sino sencillamente reconocer la oportunidad de negocio internacional asociado a la misma. En todo caso, estas empresas deben basar su éxito en otros recursos, además de en la tecnología, como el conocimiento de los mercados internacionales. En este sentido, la falta de experiencia internacional de estas empresas, dada su juventud, puede ser compensada con la participación del emprendedor en redes personales o profesionales internacionales. Este es un aspecto importante, porque las empresas nacidas globales movilizan muchos recursos, pero no todos ellos tienen que ser propiedad de la empresa, sino que pueden estar bajo el control de otras organizaciones con las que mantienen acuerdos de cooperación (Oviatt y McDougall, 1994), o ser recursos acumulados por los promotores a partir de su bagaje previo y experiencia (Zahra y George, 2002).

Entre los factores que han actuado como facilitadores de este fenómeno están la globalización y las nuevas tecnologías de la



información y comunicación que han facilitado la posibilidad de segmentar globalmente los mercados y el acceso a los mismos mediante nuevas tecnologías por parte de empresas de nueva creación (Knight y Cavusgil, 2004). Las nuevas tecnologías no sólo favorecen el comercio internacional, sino que también han permitido la aparición de estas empresas en cuanto a que han dado pie a nuevos productos y servicios (por ejemplo, en el campo del software), así como a nuevos procesos de fabricación que permiten mayores posibilidades de personalización de los productos u operar eficientemente con volúmenes de producción bajos. De hecho, en muchos casos las empresas nacidas globales no tendrían sentido económico si se limitasen exclusivamente al mercado doméstico, debido al reducido tamaño del mismo. Por tanto, la globalización y las nuevas tecnologías han afectado sustancialmente a la forma en la que las empresas acometen sus procesos de expansión internacional variando la importancia relativa de los recursos y capacidades necesarios para internacionalizar una empresa.

No todas las empresas nacidas globales son iguales. De acuerdo con Oviatt y McDougall (1994), cabe identificar dos dimensiones relevantes en este tipo de empresas: de un lado el grado de internacionalización de la cadena de valor y, de otro, el rango de países implicados. La internacionalización de la cadena de valor será reducida cuando las actividades de la cadena de valor que se coordinan en el extranjero son la logística y la distribución de un producto que fabrica en su país de origen, dando lugar a las empresas nacidas globales orientadas a la exportación. Por el contrario, cuando la internacionalización es elevada ello quiere decir que no sólo la logística, sino también el aprovisionamiento y la producción están internacionalizados, convirtiéndose por tanto la empresa en multinacional, apareciendo las empresas nacidas globales orientadas al emprendimiento internacional. El rango de países implicados hace referencia a los mercados de destino, que pueden ser pocos, cuando la empresa se enfoca en una región o grupo reducido de países, o muchos, cuando la empresa se plantea dirigirse a todos los países posibles. En esta dimensión se discrimina, por tanto, entre jugadores regionales y jugadores globales. Las empresas nacidas globales orientadas a la exportación también suelen ser denominadas creadoras de mercado, porque surgen para explotar una necesidad insatisfecha hasta el momento, pero cuentan con el inconveniente de que si no están en posesión

de una ventaja en costes, o de otro tipo, el surgimiento de nuevos competidores puede reducir su rentabilidad. De ahí que Oviatt y McDougall (1994) hablen de la importancia del control de un recurso único como factor clave del desarrollo de estas empresas. El **Cuadro 1** presenta la citada tipología a partir de una matriz de 2\*2 dimensiones.

**Cuadro 1. Una tipología de las empresas nacidas globales**

Internacionalización de la cadena de valor	Países implicados	
	Pocos	Muchos
	Reducida (logística y distribución)	Exportación regional
Elevada (múltiples actividades)	Emprendimiento Regional	Emprendimiento Global

Fuente: Oviatt y McDougall (1996).

## 2.2. El desarrollo de las empresas de internacionalización acelerada

Apenas existen estudios sobre la evolución de las empresas nacidas globales, tanto en relación a la consolidación de su modelo de negocio como a su desarrollo corporativo posterior. No obstante, podrían ser extrapolables las conclusiones de la literatura sobre multinacionales de países emergentes, pues éstas han seguido procesos de internacionalización acelerada homologables a los de las *born globals* (Guillén y García-Canal, 2009). Además, las multinacionales de países emergentes también han partido de una doble desventaja competitiva: de un lado la desventaja del extranjero; de otro, la desventaja de proceder de un país con infraestructuras, nivel tecnológico y percepción de calidad deficientes. Una proposición de este estudio es que los factores que han facilitado el crecimiento de las multinacionales de países emergentes también explican el crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación regional. Por otra parte, muchos de los casos de éxito de empresas multinacionales de países emergentes encajan con el perfil de *born global*, como es el caso de empresas como Suzlon o Infosys, o de *born again born globals*, como es el caso de Haier o de Bharat Forge.

Guillén y García-Canal (2013) han sistematizado en siete principios los factores clave del crecimiento de estas empresas y que se resumen a continuación, junto con ejemplos de empresas que las han utilizado. En primer lugar, argumentan que la ejecución eficiente debe primar sobre la formulación de la estrategia empresarial. En un mundo tan cambiante las compañías hacen mejor en experimentar continuamente, realizando los ajustes necesarios en función de los resultados obtenidos más que esperar a definir una estrategia “perfecta” que podría estar obsoleta en el momento de ejecutarla. Ilustran este principio con el caso de Bimbo, cuyo énfasis en las operaciones y en la ejecución eficiente, combinado con una adaptación a las necesidades particulares de los clientes de cada país, la han llevado a ser la empresa líder en panificación en el mundo. El segundo principio guarda relación con la adaptación a los nichos de mercado. Cuando las compañías se dirigen hacia un nuevo mercado, deben buscar el camino de menor resistencia que normalmente supone un nicho de mercado desatendido por los competidores locales y que se adapta a sus productos. Posteriormente pueden utilizar ese nicho como una plataforma desde la que abordar el grueso del mercado. Esta fue la estrategia seguida por Haier en los Estados Unidos, orientándose primero a las necesidades de los estudiantes universitarios que vivían en los campus y que no encontraban refrigeradores adecuados a sus necesidades en el mercado. Una vez dada a conocer la marca, le fue más fácil introducir el resto de su gama de productos.

El tercer principio aconseja acumular escala con rapidez para así prevenir la entrada de nuevos competidores, atraer a consumidores sensibles al precio y acumular cuota de mercado. Samsung Electronics es quizás la compañía que mejor ilustra este principio. Realizó una gran apuesta invirtiendo a gran escala varias veces, de tal forma que ahora es la líder mundial en electrónica de consumo. Si la escala es importante, más lo es la habilidad para aceptar el caos, el cuarto principio. Acer se expandió a lo largo del mundo sin importarle las fuentes de caos y complejidad interna y externa. Construyó una red de alianzas internacionales como principal vía de expansión, para así minimizar su exposición al riesgo y maximizar la adaptación a los mercados locales, lo que la llevó a ser la segunda compañía de ordenadores en el mundo.

Un quinto principio, adquirir inteligentemente, va orientado a acelerar el crecimiento y la actualización de capacidades a través



de adquisiciones. Lamentablemente, en muchos casos, las adquisiciones son operaciones que tiran por la borda todo lo ganado tras una senda adecuada de crecimiento orgánico. Por esta razón, este principio de inteligencia en las adquisiciones se plantea en un doble sentido. En primer lugar, en la adquisición de empresas que complementen a las capacidades existentes. En segundo lugar, en hacerlo en el momento adecuado, al precio adecuado y con la estrategia de integración adecuada. Un sexto principio preconiza la exposición temprana a los mercados internacionales. Si una compañía espera a estar completamente preparada para hacerlo, cuando se decida a expandirse puede ser demasiado tarde. La exposición temprana permite a la empresa realizar ajustes a todo el feedback obtenido en estos mercados, lo que la introduce en una senda por la que se llega a un círculo virtuoso de aprendizaje y refuerzo de la competitividad. Por último, pero no por ello menos importante, el último principio es que no hay vacas sagradas. Todo aquello que condujo a una empresa hacia el éxito en el pasado puede ser un lastre a la hora de aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan a lo largo y ancho del mundo.

### 3. EL CASO DE VALLE, BALLINA Y FERNÁNDEZ<sup>3</sup>

La Sociedad Regular Colectiva Valle, Ballina y Fernández (VBYF) fue fundada en 1890 en Villaviciosa para la producción, comercialización y exportación de sidra espumosa, entre otras actividades. Fueron cuatro los accionistas promotores, que se repartían equitativamente el capital: los hermanos Alberto y Eladio del Valle y los primos Bernardo de la Ballina Fernández y Ángel Fernández Fernández. Los hermanos del Valle aportaban el conocimiento tecnológico y la maquinaria necesaria para proceder a la carbonatación de la sidra, habiendo viajado a París en 1888 para adquirirla (Cardín, 2007; Crabiffosse, 2010). Eran además hijos de Francisco del Valle Muñiz, quien había sido el principal productor del concejo. Los primos Ballina-Fernández realizaron una aportación dineraria a la sociedad, aunque contaban con experiencia industrial y comercial en diferentes negocios que habían sido impulsados por Bernardo de la Ballina Peláez, padre y tío de ambos, respectivamente. Entre dichos negocios se incluía la elaboración de sidra, si bien la familia de Ángel Fernández, los Fernández Paraja, eran también grandes productores de sidra. En la escritura de constitución se recogía el reparto de funciones: los hermanos del Valle se encargaban de la

producción, y los primos Ballina-Fernández de la administración general, incluyendo la gestión de compras y la comercialización (Crabiffose, 2010).

Aunque era el primer proyecto de estas características en Villaviciosa, el proyecto empresarial de VBYF distaba de ser original. La tecnología necesaria para la producción de bebidas carbonatadas había surgido de una innovación realizada en Francia tiempo atrás y estaba disponible en el mercado, lo que explica que sólo en esa época llegase a haber hasta 30 empresas en Asturias dedicadas a esta actividad, aunque siguieron creándose en las primeras décadas del siglo XX. La empresa pionera en la elaboración de sidra espumosa en Asturias había sido Industrias Cima en Colloto en 1875<sup>4</sup> (Crabiffose, 2010). Aplicada a la sidra, la carbonatación le permitía mayor conservación, aportándole además nuevos atributos, propios de las bebidas carbonatadas. Y esto generó una oportunidad para el comercio de ultramar hacia países con emigrantes asturianos y que carecían de oferta autóctona de sidra, pues el principal factor que dificultaba su exportación era la difícil conservación y pérdida de propiedades de la misma durante su transporte. No era un mercado irrelevante, pues en aquellas décadas se producían flujos migratorios considerables que aseguraban una base importante de consumidores.

Como ya se ha comentado, no se pretende en este trabajo glosar exhaustivamente la trayectoria de la empresa. El **Cuadro 2** recoge una cronología de los hechos más relevantes en su evolución. Para una revisión exhaustiva, pueden consultarse Cardín (2007), Crabiffose (2010) y Ocampo (2014). En esta sección tan sólo se pretende sistematizar su evolución en las cinco etapas que hemos identificado, mostrando los hitos más relevantes en cada una de ellas, al objeto de facilitar el análisis posterior.

### 3.1. Etapa inicial 1890-1899

VBYF se crea como muchas otras empresas en Asturias para aprovechar las oportunidades asociadas al comercio de sidra espumosa en ultramar, aunque también se contemplaba la elaboración de otras bebidas carbonatadas orientadas al mercado local. No consta que tuviese ventajas competitivas en costes en su etapa inicial frente a las otras empresas asturianas, más allá de la enorme disponibilidad de materia prima —sidra y manzana— en la comarca. La compañía tampoco disfrutaba de ventajas de mover



Cuadro 2. Cronología de VBYP

AÑO	HECHO RELEVANTE
1890	Se crea la Sociedad Regular Colectiva Valle, Ballina y Fernández, siendo sus fundadores Alberto y Eladio del Valle, Bernardo de la Ballina y Ángel Fernández. Primeras exportaciones a Cuba, Puerto Rico y México
1890-1899	Desarrollo de una marca étnica, “El Gaitero”, y de una imagen de calidad Incorporación de maquinaria de última generación al proceso productivo Creación de una red comercial de agentes locales en los países de destino
1895	Entrada en la propiedad de la compañía de Obdulio Fernández Pando comprando las acciones de Eladio del Valle y Ángel Fernández
1898	Obtención de una patente para la fabricación de envases de madera para toda clase de líquidos, cuya superficie interna estaba impregnada de una sustancia impermeable
1900	Transformación a Sociedad Anónima Obdulio Fernández Pando primer Presidente del Consejo de Administración
1900-1902	Gerencia compartida por Alberto de Valle y Bernardo de la Vallina
1901	Obtención de patente para un sistema de conservación indefinida de la sidra espumosa en barriles y toneles sin alteración de sus principios esenciales
1902	Adquisición de la fábrica de sidra Llanea Hermanos
1906	Salida de la compañía de otro de los fundadores (Alberto del Valle)
1906-1927	Gerencia a cargo de Obdulio Fernández Pando Racionalización de la producción Ampliación capacidad productiva Generación de una nueva patente Integración vertical de la empresa para asegurar aprovisionamientos de materias primas y componentes Obtención de la máximos niveles de exportación
1927	Fallecimiento de Obdulio Fernández Pando
1928-1943	Ausencia de un claro liderazgo en la empresa Caída de la emigración asturiana a Latinoamérica Surgimiento de competidores locales autóctonos Subida de aranceles en los mercados de destino
1943	Nombramiento de José Cardín Fernández como Consejero Delegado y posteriormente (en 1951) como gerente
1944-1985	Concesión de licencias de fabricación a socios locales de Argentina y México Crecimiento en el mercado nacional Agresiva estrategia de marketing para desestacionalizar el consumo
1960	Pérdida del mercado cubano
1964-1970	Adquisición de Industrial Zarracina, Vereterra y Cangas, y Champanera Asturiana
1975	Creación de la sociedad Concentrados Villaviciosa para la elaboración de zumo concentrado de manzana y otros productos derivados
1982	Adquisición por parte del Grupo Rumasa del 28% del capital de VBYP
1986	Gerencia compartida por Bernardo y José Cardín Zaldívar
1988	Adquisición de Bodegas Asturianas

Cuadro 2. **Cronología de VBYF (cont.)**

AÑO	HECHO RELEVANTE
1989	Adquisición de Gráficas Summa (proveedor de etiquetas) Participación minoritaria en Polysier, que posteriormente sería de plena propiedad
Década de los 90	Abandono de la internacionalización mediante licencias Impulso a la exportación en mercados no tradicionales, como Inglaterra y Estados Unidos
1992	Fallecimiento de José Cardín Fernández Miguel de Valdés Cardín al frente del consejo de administración
1996	Creación de una filial en Argentina junto con su importador-distribuidor en ese país
Años 2000	Diversificación del producto Incorporación de innovaciones en la gama de productos (sidra sin alcohol, sidra con denominación de origen protegida Pomarina, sidra de hielo, cerveza de manzana)
2006	Adquisición, junto con la familia Masaveu Menéndez-Pidal, de Viñedos de Alfaro en La Rioja y construcción de bodega para elaboración de vinos

primero, pues ya hemos comentado que no fue la pionera en esta actividad en Asturias. Por esta razón, la posición de liderazgo que acabaría ocupando la compañía tan sólo puede ser explicada por la buena gestión realizada. En este sentido, es importante destacar que, ya desde los inicios, la compañía toma diversas decisiones estratégicas que sientan las bases del futuro desarrollo de la compañía:

- a) Orientación hacia los mercados de ultramar con presencia de emigración asturiana, en países como Cuba, Puerto Rico, México, a los que se sirvió ya en 1890. Estos países fueron seguidos de Argentina y Filipinas. Durante esta etapa Alberto del Valle realizó una gira por América Latina.
- b) Desarrollo de una marca inequívocamente asturiana, “El Gaitero”, que evocaba importantes reminiscencias para el mercado objetivo.
- c) Desarrollo de una imagen de calidad, vinculada a la comarca sidrera por excelencia en Asturias, y la participación en exposiciones internacionales, en las que obtuvo muy notables reconocimientos en diversas ocasiones en esta etapa (Cardín, 2007).
- d) Inclusión de otros productos tradicionales asturianos dentro del catálogo de productos exportados.
- e) Incorporación de maquinaria de última generación al proceso productivo con el objetivo de funcionar de la forma más

eficiente posible, llegando a desarrollarse una patente en 1898 (Crabiffose, 2010).

- f) Desarrollo de lazos con distribuidores locales en los países de destino, formando una red comercial de agentes.

Es ésta una etapa de crecimiento de las ventas de la empresa, que pasa de vender poco más de 12.000 cajas de sidra en 1895 a vender más de 35.000 en 1899.

### 3.2. Etapa de consolidación exportadora 1900-1927

Esta etapa se inicia coincidiendo con la transformación de la compañía en Sociedad Anónima, que se produce en 1900. En ella cobra un notable protagonismo Obdulio Fernández Pando, primo de Ángel Fernández, que será el primer presidente del consejo de administración de la compañía, desempeñando posteriormente la gerencia entre 1906 y 1927. Su entrada en la sociedad se había producido ya en 1895, comprando las acciones de Eladio del Valle y del propio Ángel Fernández, convirtiéndose por tanto en el primer accionista.

En esta etapa se potencian y desarrollan las líneas de actuación enumeradas anteriormente, relacionadas con el desarrollo de los mercados de ultramar y la red de agentes, así como la potenciación de la marca y demás elementos de diferenciación de la compañía. En este sentido, en el marketing de la compañía se enfatizaba que era “la casa más importante de este artículo en el mundo” (Crabiffose, 2010, p. 69). Con todo, la principal decisión estratégica tomada en esta etapa es la de impulsar la industrialización de la compañía, racionalizando la producción a partir de un complejo industrial que aglutinaba todas las actividades necesarias para la elaboración del producto final, para así obtener economías de escala y reducir los costes de producción. Este complejo se construye en el margen derecho de la ría de Villaviciosa, a partir del núcleo constituido por la finca “El Porreu de la Espuncia”, que había sido adquirida poco después de la entrada de Obdulio Fernández Pando en la compañía; lugar donde todavía sigue estando la compañía. En esta nueva ubicación, y tras adquirir las fincas colindantes, se amplía notablemente la capacidad productiva con una mayor mecanización del proceso, generándose una nueva patente en esta etapa (en 1901). La ubicación al lado de la ría y de la carretera principal, supuso también un avance sustancial en el aspecto logístico, en la medida que facilitaba el transporte marítimo y terrestre de la mercancía en

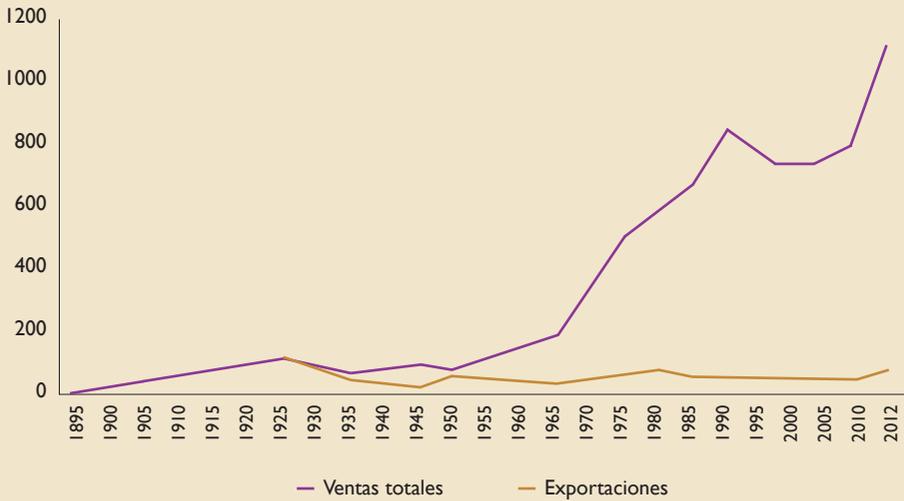


un concejo en el que no había ferrocarril (García Álvarez, 2008; Crabiffose, 2010). Como era habitual en las grandes empresas industriales de la época, la compañía se preocupa por asegurar los abastecimientos de materias primas y componentes, lo que la condujo a integrarse verticalmente aguas arriba. De hecho, VBIF incluso llegó a construir dentro del recinto fabril de La Espuncia una fábrica de botellas. Asimismo, para garantizar la continuidad del ciclo productivo, la empresa adquiere una participación en la “Sociedad Manzanera”, comercializadora de manzanas de mesa y sidra (Ocampo, 2014).

Es una etapa en la que se realizan inversiones cuantiosas, que exigieron un esfuerzo importante a las familias presentes en el capital, no sólo por las nuevas instalaciones, sino también porque se produce la primera adquisición de otra compañía; en concreto, de la fábrica de sidra Llaneza Hermanos, ubicada en la misma localidad, adquisición que tiene lugar en 1902 (Crabiffose, 2010, p. 69). Todas estas inversiones, unidas a la transformación societaria, conllevaron cambios en la estructura accionarial y en el equipo directivo. El aspecto más relevante en este sentido es la progresiva pérdida de protagonismo de Alberto del Valle. Con la conversión en Sociedad Anónima, los primeros gerentes fueron Bernardo de la Ballina y Alberto del Valle, en cogerencia por dos años. Alberto del Valle posteriormente pasaría a ser vocal del consejo, abandonando la compañía en 1906. Pese a que su aportación ya no era tan necesaria en una compañía con un desarrollo industrial plenamente consolidado, su experiencia acumulada contribuyó al desarrollo de futuros competidores de VBIF, tanto en Asturias como en Argentina, a donde se trasladó posteriormente.

En todo caso, ésta es la época dorada del desarrollo internacional de la compañía, alcanzando en 1924 los niveles de exportación sus máximos históricos, niveles que no se han vuelto a alcanzar desde entonces. El **Gráfico 1** recoge, la evolución comparativa de los datos promedio por quinquenios de ventas totales y exportaciones de la compañía (en ambos casos por cajas de sidra), tomando como valor 100 los datos relativos al quinquenio 1921-1925, tanto para la producción como para las exportaciones. En él se aprecia claramente que el máximo histórico de exportaciones en este periodo no se ha podido igualar, pese al crecimiento internacional durante los últimos años.

**Gráfico I. Evolución temporal de las ventas y exportaciones de VBYP en promedio por quinquenios (quinquenio 1921-1925 = 100\*)**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por VBYP  
 \*La serie de exportaciones empieza en 1923. Los años para los que no hay información no computan en el promedio.

### 3.3. Etapa de agotamiento del modelo exportador. 1928-1943

El fallecimiento de Obdulio Fernández Pando en 1927 cierra la época dorada de la compañía en los mercados internacionales y abre una nueva etapa en la que el modelo de negocio basado en la exportación se va agotando progresivamente. Es ésta una etapa de dificultades, pues a la propia muerte de Fernández Pando le sucedería en la siguiente década la guerra civil, que, sin llegar a paralizar el funcionamiento de la compañía, apartó a la propiedad durante más de un año de la gestión de la empresa y frenó su actividad comercial. Pese a estos factores coyunturales, el agotamiento del modelo de negocio de la compañía obedecía a razones más estructurales, como la caída de la emigración a América Latina, el surgimiento de productores autóctonos y la subida de los aranceles en los mercados de destino (Ocampo, 2014). En otras palabras, VBYP, que había, si no creado, sí contribuido sustancialmente al desarrollo del mercado de la sidra espumosa en ultramar, veía peligrar su negocio por la contracción del mercado nuclear de la compañía (la emigración), y

por la competencia, no sólo en origen (de otras empresas españolas y más en concreto asturianas) sino también en destino.

En ese momento la empresa opta por diversificar la producción, entrando en la elaboración de mermeladas, jaleas y dulce de manzana, especialmente orientados al mercado nacional, cuyo consumo de sidra aumenta ligeramente en este período.

Pero ésta es también una etapa de relevo generacional, en la que los miembros del consejo van abandonando sus responsabilidades por razones de edad, sin que surja un líder claro hasta la incorporación al consejo de administración de José Cardín Fernández, en 1943.

### **3.4. Etapa de desarrollo del mercado nacional. 1944-1985**

Esta etapa se inicia con el nombramiento de José Cardín Fernández en 1944 como consejero delegado. Cardín, sobrino de Obdulio Fernández Pando, y médico de profesión, acabaría emergiendo como el líder que necesitaba la compañía ante el agotamiento del modelo de negocio inicial. Con él se inicia una etapa en la que, mientras los mercados internacionales se mantienen estables —después de la notable reducción de las exportaciones anteriormente comentada—, la compañía crece notablemente en el mercado nacional, como se puede apreciar en el gráfico 1. José Cardín sería nombrado gerente en 1951. Pese a los esfuerzos de la compañía por desarrollar los mercados internacionales, persisten las dificultades ya enumeradas anteriormente. Como principal novedad en cuanto a la forma de abordar los mercados internacionales, cabe señalar que en esta época se conceden licencias de fabricación a socios locales de Argentina y México que venían desempeñando funciones de distribución en el mercado local. Las licencias contaban con la ventaja de que se podían salvar las barreras arancelarias sin necesidad de invertir, puesto que la inversión corría de cuenta del licenciatario, reservándose VBYF el derecho a controlar la producción en volumen y calidad, y percibiendo un royalty por la utilización de la marca. Con todo, las limitaciones de una economía cerrada, la pérdida del mercado cubano poco después del triunfo de la revolución castrista y el ya comentado agotamiento del modelo de negocio tradicional, acaban abocando a VBYF a centrarse en el mercado nacional como vía de crecimiento. Y esto es lo que hace la compañía, adoptando una agresiva y eficaz estrategia de marketing, con la ayuda de la agencia de publicidad del ovetense Manolo

Brun. Esta estrategia comercial se orienta a desestacionalizar el consumo de sidra, entonces principalmente navideño, potenciando su consumo el resto del año, sobre todo en verano.

Quizás de los aspectos señalados, el que tuvo mayor incidencia en este cambio de orientación fue la pérdida del mercado cubano. Realmente, la pérdida de este mercado, uno de los de mayor peso hasta entonces, fue un auténtico revulsivo para la empresa, pues como el entonces gerente José Cardín Fernández señalaba en una entrevista “estábamos trabajando sin demasiado esfuerzo, cómodamente; teníamos bastante con lo que fabricábamos y la venta estaba asegurada y, como dirían los cubanos, estábamos «aplatanaos». Al desaparecer el mercado cubano nos dijimos, bueno ahora hay que moverse y empezar a trabajar. Éramos conscientes de que teníamos una marca muy buena así que empezamos a buscar mercados, en España y en el extranjero, nos movimos mucho y trabajamos mucho, las ventas empezaron a aumentar, los nuevos mercados a abrirse y a la vez hicimos inversiones para incrementar la producción” (Martín, 1989).

Otro aspecto importante en el crecimiento en este periodo es la adquisición en los años cincuenta de compañías competidoras como Industrial Zarracina, Vereterra y Cangas y Champanera Asturiana. La política de integración seguida por la compañía era mantener las operaciones independientes y mantener al equipo gestor, pero con la adición de uno o varios apoderados de la sociedad matriz. En esta época también se continúa con la diversificación de la compañía, que entra en la elaboración de turroneos y postres navideños.

En esta etapa continúa avanzándose en la racionalización de la producción, comenzándose a comprar manzanas en otras regiones ante la escasez y elevado precio de las manzanas asturianas. Como colofón de este proceso para asegurar la continuidad de la cadena de suministro y su racionalización, cabe señalar la creación de la sociedad Concentrados Villaviciosa, que elabora zumo concentrado de manzana y otros productos derivados, parte del cual se utiliza en la elaboración de algunos tipos de sidra. Esta sociedad creada al 50% en 1975 junto con Sidra Escanciador es en la actualidad propiedad al 100% de VBYF. La ubicación de la planta estaba en la provincia de Zaragoza, un lugar estratégico para el aprovisionamiento de la materia prima.

Un acontecimiento importante que se produce en esta etapa es el intento de adquisición por parte del grupo Rumasa. Parte de los

accionistas vendió sus acciones al holding en 1982, que se hizo con un relevante paquete accionario (el 28% del capital), con la idea de hacerse con el control de la compañía. Además de las reticencias del resto de accionistas a perder el control, este intento hostil se frustró en 1983 con la nacionalización de Rumasa, circunstancia que aprovecha la compañía para recomprar las acciones previamente en poder de Rumasa a la Dirección General de Patrimonio del Estado. Con todo, este intento fallido evidencia que VBYF tenía una asignatura pendiente en el plano del desarrollo corporativo, pues a nivel mundial se estaban empezando a producir importantes movimientos de concentración, de tal forma que cada vez existían menos compañías tan focalizadas en una sola línea de productos y que fabricasen en un solo país.

### 3.5. Etapa de desarrollo corporativo 1986-

Esta etapa se inicia en 1986, año en el que confluyen varios acontecimientos relevantes. Es el año de la entrada de España en la entonces CEE, evidenciando que el proceso de apertura de la economía española no tiene vuelta atrás. Es también el momento en el que se incorporan a la gerencia Bernardo y José Cardín Zaldívar, hijos de José Cardín Fernández, cargo que desempeñan conjuntamente desde entonces.

En un contexto de globalización de los mercados y apertura definitiva de la economía española, los pasos dados por la compañía han ido orientados a avanzar en el desarrollo corporativo tanto en la internacionalización como en la diversificación, al objeto de reposicionarse ante las grandes multinacionales diversificadas de bebidas. La principal restricción manifestada por la compañía es el deseo de mantener su carácter familiar, lo que ha condicionado tanto la dimensión como la ubicación geográfica de los proyectos que se han acometido.

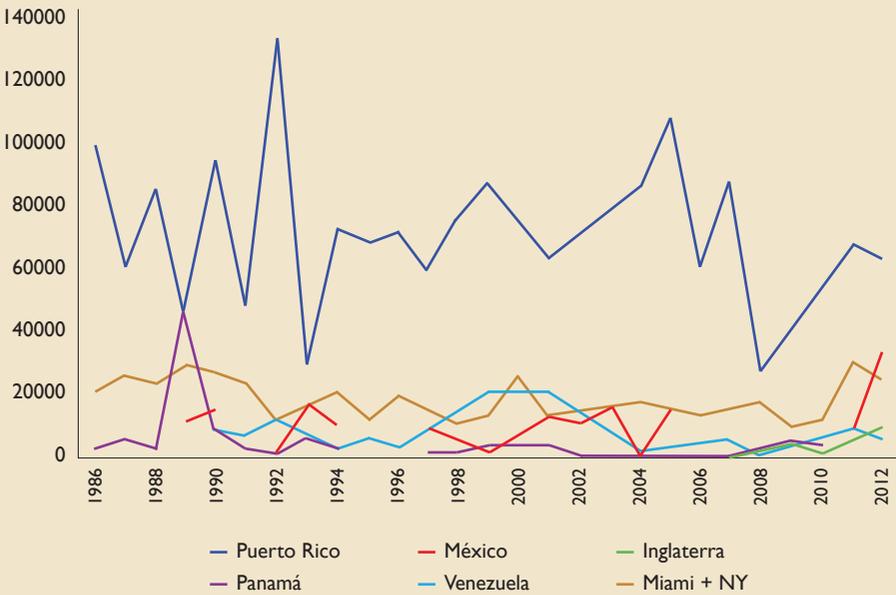
En el plano de la internacionalización, el proyecto más relevante ha sido el de la creación de una filial en Argentina, dando el salto VBYF de exportadora a compañía multinacional. De este modo, la compañía se asocia en 1996 con Guaresti y Cía., su tradicional importador-distribuidor en ese país y entonces licenciataria, para la creación de la sociedad Valle, Ballina y Fernández de Argentina, en la que la compañía asturiana participa con el 80% del capital y su socio local tradicional con el 20%. Esta sociedad comercializa en todo el cono sur la sidra El Gaitero y Oro Dulce producidas en



Argentina (Crabiffosse, 2010, p. 181). La facturación en Argentina se mantiene estable entre 3,5 y 4 millones de euros.

En el resto del mundo la empresa sigue manteniendo los mercados tradicionales, donde se suelen mantener los lazos cooperativos con los distribuidores tradicionales de la compañía. Es este un momento en el que la compañía renuncia a la internacionalización mediante licencias, que en el caso de Argentina se convierten en inversión directa y en el de México suponen la vuelta al modelo exportador tradicional. Pese a sus ventajas relacionadas con la flexibilidad, la valoración que realiza la compañía de las licencias no es muy favorable, pues resultaba difícil controlar al licenciatario y los pagos de royalties se solían retrasar. En cualquier caso, la compañía no se contenta con mantener los mercados tradicionales. Ya en 1993 José Cardín Zaldívar reconocía en una entrevista a Javier Cuartas que “por nuestra estructura y forma de ser no hemos sido todo lo activos que debiéramos en el mercado exterior”<sup>5</sup>. De ahí que la compañía venga dando un nuevo impulso a la exportación, ahora

Gráfico 2. Evolución reciente de la facturación hacia los principales destinos exportadores de VBYF (en cajas)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por VBYF.

ya no dirigida exclusivamente a los mercados tradicionales sino a los principales países consumidores, como el Reino Unido o los Estados Unidos. A tal efecto, la compañía ha introducido nuevos envases con la botella de un tercio de litro (Tercio El Gaitero), más adecuada al mercado británico. De hecho, en la actualidad, el Reino Unido es el cuarto destino exportador de la compañía, por encima de plazas tradicionales como Venezuela o Panamá, como se observa en el **Gráfico 2**.

Es el ámbito de diversificación de producto, en el que la compañía ha dedicado mayores esfuerzos. En el ámbito de la diversificación relacionada, han invertido en sector del vino en alianza con la familia Masaveu Menéndez-Pidal, con quienes compraron en 2006 la sociedad Viñedos de Alfaro, en La Rioja, que en ese momento tan sólo era propietaria de viñedos. Tras la adquisición, la compañía construyó su propia bodega para elaborar vinos blancos, tintos y rosados con la denominación de origen Rioja. Aunque la distribución de vinos y sidras es independiente, el enólogo de la bodega es el mismo que supervisa la producción de sidra en VBYF<sup>6</sup>.

En la diversificación no relacionada, la empresa ha entrado en diferentes sectores con la creación de empresas como Polysier en 1989, primero como accionista minoritario y posteriormente como única accionista, dedicada a la fabricación de componentes sintéticos para una gran variedad de usos industriales. También la compañía ha aprovechando oportunidades puntuales como, por ejemplo, la adquisición de Gráficas Summa en 1989, tradicional proveedor de etiquetas de la compañía.

También se ha producido un esfuerzo importante de innovación de cara a renovar la oferta comercial de la compañía. Destacan en este sentido la sidra con denominación de origen protegida Pomarina (D.O.P. Sidra de Asturias), la sidra “Valle, Ballina y Fernández” con segunda fermentación en botella, o la sidra sin alcohol (El Gaitero SIN), una sidra desalcoholizada por un proceso de ósmosis inversa. También se ha desarrollado una sidra de graduación inferior a 0,5 que en el mercado estadounidense es distribuida por Wal-Mart bajo la marca “La Gaita”. Otros proyectos que está desarrollando actualmente la compañía son la sidra de hielo o la cerveza de manzana. Con toda esta oferta renovada de productos, VBYF trata de reforzar la gama tradicional de la compañía, contribuyendo a diferenciarla en un entorno competitivo donde el surgimiento de las sidras low-cost están cambiando en parte el mercado doméstico.

Por último la empresa en esta etapa continuó con el proceso de consolidación, adquiriendo en 1988 Bodegas Asturianas, ubicada en Quintueles (Villaviciosa), y que elaboraba licores además de sidra.

#### 4. DISCUSIÓN

Un somero análisis de los orígenes de la compañía permite apreciar que en ella se dan prácticamente todos los elementos que definen en la actualidad a las compañías nacidas globales:

- a) Innovación tecnológica<sup>7</sup>: la carbonatación no fue una innovación introducida por VBYF, pero en la génesis de la compañía sí está presente una oportunidad de negocio asociada a esta innovación tecnológica que posibilitaba un mercado que no existía hasta ese momento, así como la inclusión en el equipo fundador de una persona que dominaba la tecnología.
- b) Enfoque en nichos de mercado: la oportunidad de negocio venía de la demanda de sidra proveniente de los asturianos en la diáspora, un colectivo con una necesidad insatisfecha hasta ese momento.
- c) Bagaje previo de los promotores que reducía la desventaja de la inexperiencia: en el grupo fundador de la empresa confluyen no sólo el ya mencionado conocimiento tecnológico, sino también el comercial necesario para impulsar el proyecto, que eran aportados por los diferentes promotores.
- d) Redes internacionales: Los Fernández Pando eran una familia con importantes conexiones en ultramar, que les facilitaron no solo el acceso directo al mercado, sino también una forma de entender cómo hacer llegar el producto al cliente final.

Dentro de la tipología antes mencionada de compañías nacidas globales, VBYF es una *born global* orientada hacia la exportación; pero no a todo tipo de países, sino a los países donde existe emigración asturiana. Se trata por tanto de una empresa nacida global orientada a la exportación regional, que surge para atender una necesidad no satisfecha en esos nichos de mercado.

En la trayectoria de VBYF descrita anteriormente se pueden identificar dos bloques de decisiones estratégicas que marcan su desarrollo: las decisiones relativas a su estrategia de crecimiento inicial y las decisiones sobre su desarrollo corporativo posterior. Ambos bloques de decisiones se comentan a continuación, analizando, sobre la base de las evidencias que aporta el caso, las dificultades y factores clave para superar con éxito cada etapa

y/o los pros y contras de las diferentes opciones en cada una de ellas.

#### **4.1. Factores clave en la estrategia de crecimiento inicial de VBYP**

VBYP toma la decisión de atender el mercado internacional desde su creación, desarrollando su producto para atender las necesidades de sidra (espumosa) del mercado de ultramar propiciado por la emigración. Es éste el nicho al que se dirige la compañía y al que también pretendieron servir otras diversas compañías asturianas. Aunque existía un mercado relevante para el producto final, es importante señalar que VBYP no tenía a priori ventajas competitivas frente a las demás empresas asturianas. Tanto la materia prima como la tecnología estaban disponibles en el mercado. La clave para diferenciarse del resto de competidores y afrontar con éxito esta etapa de crecimiento inicial se encuentra en principios de gestión adoptados por VBYP que se comentarán a continuación: enfocarse en los nichos de mercado, la ejecución eficiente y realizar una política de adquisiciones inteligente. Los tres principios, junto con la exposición temprana a los mercados internacionales y la acumulación de escala, han sido también determinantes del crecimiento de las multinacionales de países emergentes, como se indicó anteriormente.

Centrarse en atender correctamente a los nichos de mercado (segmentos de consumidores homogéneos con necesidades no satisfechas por la oferta actual), en concreto el nicho relacionado con la emigración asturiana, es uno de los factores que sustenta el éxito del crecimiento inicial de la compañía. Para conquistar este mercado, VBYP posiciona su producto para hacerlo atractivo para este grupo de consumidores evocando aspectos relacionados con su zona de procedencia. En efecto, la empresa desarrolla y utiliza una marca, “El Gaitero”, indudablemente asturiana, que atrae a la comunidad de emigrantes asturianos, su mercado objetivo, convirtiéndola en una suerte de “marca étnica” (ethnic brand) (Ferrantino, 1992; Heenan y Keegan, 1979) que gana atractivo para la comunidad de emigrantes asturianos. Asimismo, VBYP incorpora atributos asturianos en los anuncios promocionales e incluso en las comunicaciones comerciales en las que se trata de resaltar el origen del producto en la comarca sidrera asturiana por excelencia<sup>8</sup>. Todas estas actuaciones son coherentes con la aplicación de una

estrategia que se conoce como arbitraje cultural (Ghemawat, 2008), por la que se asocia a un producto atributos positivos relacionados con la zona de procedencia del mismo. Al mismo tiempo, la empresa aprovecha el conocimiento relacionado con la emigración para desarrollar su estrategia comercial. En este sentido, la empresa antes de ir a nuevos mercados siempre contactaba con prescriptores del producto o con los centros de emigrantes asturianos para darlo a conocer. Esta vía de centrarse en las necesidades de la diáspora del país de origen ha sido una de las pautas de expansión de muchas multinacionales de bienes de consumo procedentes de países en desarrollo (Ferrantino, 1992; Goldstein, 2007; Lall, 1983; Lecraw, 1977; Wells, 1983).

La ejecución eficiente y acumulación de escala son otros de los aspectos clave del éxito del crecimiento inicial de VBYP. Como consecuencia del impulso de Obdulio Fernández Pando, el proceso productivo se racionaliza, concentrando todo el proceso de fabricación, de principio a fin, en un emplazamiento estratégico, el complejo de la Espuncia, que facilitaba el transporte del producto por la ría y por carretera. Aumentar la capacidad productiva era necesario para poder atender una demanda creciente, pero, una vez racionalizada la producción e incorporada una mayor mecanización, la empresa podía, además, funcionar con una mayor eficiencia y economías de escala, lo que reforzaba su posición competitiva en la industria. Es también destacable cómo la compañía se preocupa por asegurar la continuidad del proceso productivo, al participar en una sociedad comercializadora de manzanas y construir una fábrica de botellas. VBYP se convierte pues, en una empresa muy integrada verticalmente, al igual que las grandes empresas industriales de su época (Chandler, 1977).

La política inteligente de adquisiciones, comprando otras empresas para acelerar el crecimiento, ha sido otro aspecto crítico en el desarrollo de VBYP. Ya en su etapa de crecimiento inicial adquiere Llانة Hermanos, un competidor surgido en su misma localidad. Al mismo tiempo, la empresa adaptaba su estrategia en tiempo real, explorando durante sus primeros años con otras opciones como las bebidas carbonatadas y otros productos asturianos. Por último, la empresa también se ajustaba perfectamente al principio de abrirse tempranamente a la expansión internacional, dada su condición de empresa nacida global.

La implantación de las decisiones de gestión que se acaban de comentar permitió a la empresa erigirse en líder de los exportadores



asturianos de sidra, consolidando el éxito de su estrategia de exportación regional. Por ello, aún con las limitaciones propias del análisis de un único caso, vemos que la experiencia de VBYP permite inferir que los factores que han facilitado el crecimiento de las multinacionales de países emergentes también pueden explicar el crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación regional.

## 4.2. Factores clave en el desarrollo corporativo posterior de VBYP

El desarrollo corporativo posterior de empresas como VBYP, nacidas globales orientadas a la exportación regional, está condicionado por su capacidad para mitigar la excesiva dependencia de unos mercados concretos y/o por la posesión de algún tipo de ventaja competitiva que les permita hacer frente a los futuros imitadores/competidores locales. Aun poseyendo una ventaja competitiva, si las exportaciones son gravadas con fuertes aranceles y surge competencia autóctona en los mercados de destino, tal y como le ocurrió a VBYP, el crecimiento de la empresa se puede ver afectado si no se toman las decisiones oportunas.

El agotamiento del modelo de negocio inicial de VBYP, basado en las exportaciones, fue provocado por diversos factores: la subida de los aranceles en los mercados de destino, la caída de la emigración española hacia Latinoamérica (reduciéndose así su nicho de mercado objetivo) y la aparición de nuevos competidores locales. Ante esta situación, las opciones que se presentaban a la empresa, y en general a cualquier *born global* orientada a la exportación regional que quiera continuar creciendo, recogidas en el **Gráfico 3**, eran: a) conquistar nuevos mercados internacionales y evolucionar hacia una *born global* orientada a la exportación mundial; b) aumentar las actividades de la cadena de valor que se coordinan en el extranjero (fundamentalmente dando el paso a inversión directa) o, dicho de otro modo, evolucionar hacia una *born global* orientada al emprendimiento internacional y c) diversificar la producción.

### a) El paso de exportador regional a exportador mundial

Una posible evolución natural de una empresa nacida global orientada a la exportación regional es dar el paso hacia una estrategia orientada a la exportación mundial. Esta opción de expandirse hacia nuevos mercados geográficos conllevaba enfrentarse a nuevos

**Gráfico 3. Opciones de crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación regional y restricciones a las que se enfrentó VBYF**



competidores y atraer a nuevos clientes fuera del entorno de la diáspora asturiana. Una empresa que realizó esta transición en su expansión internacional fue Grupo Modelo, hoy integrado en el grupo AB InBev, elaborador de cervezas como Corona o Negra Modelo. Si bien su expansión inicial en Estados Unidos y otros países se dirigía a la diáspora mejicana, pronto detectaron que otros consumidores encontraban en productos como la cerveza Corona (Coronita para el mercado español) atributos relacionados con el exotismo, evocando recuerdos agradables de su estancia en México o de su contacto con la cultura mejicana, como por ejemplo los restaurantes (Guillén y García-Canal, 2013).

Este salto de exportador regional a exportador mundial, como muestra el ejemplo de Grupo Modelo, además de potenciar las economías de escala, permite potenciar las estrategias de arbitraje cultural en los mercados objetivo, si bien requiere un conocimiento del país de origen o la región de procedencia por parte de los nuevos clientes que en el caso de VBYF no se daba en la misma medida que en Grupo Modelo.

Los resultados obtenidos por VBYF en la conquista de nuevos mercados fueron en un principio poco relevantes, dada la dificultad que suponía atraer nuevos clientes a partir de una buena percepción de su región de origen. Además, si bien la eficiencia operativa

lograda por la empresa con las decisiones de racionalización de la producción y obtención de economías de escala le había proporcionado una ventaja frente a los competidores nacionales, tal ventaja en costes no era suficiente para hacer frente a los potenciales competidores internacionales, debido a los aranceles y/o a la competencia autóctona en su mercado objetivo inicial.

Más recientemente, VBYF ha ampliado ligeramente su orientación exportadora a nuevos mercados, fundamentalmente Reino Unido y Estados Unidos, pero no ha conseguido consolidarse plenamente como un jugador global con presencia relevante en todos los mercados. Ello ha sido así porque el nicho al que dirigió sus primeros esfuerzos, la diáspora asturiana, presentaba un recorrido limitado. En efecto, si bien la correcta atención a este nicho de mercado sustentó el éxito inicial de la empresa, a la empresa le resultó difícil ampliar mercados fuera de ese segmento, puesto que la estrategia comercial de la empresa tenía menos eficacia para clientes ajenos a la diáspora asturiana. Ciertamente, lo ideal hubiera sido combinar el nicho de la diáspora con la entrada en nuevos segmentos de mercado, pero ello requiere un cambio respecto de la estrategia tradicional de la compañía que no ha empezado a producirse hasta fechas recientes. Como se indicaba en páginas anteriores, al hablar del principio de gestión “no hay vacas sagradas”, el crecimiento futuro de la empresa muchas veces pasa por dejar a un lado la estrategia seguida en el pasado.

La experiencia de VBYF en la conquista de nuevos mercados permite inferir que tener como segmento de mercado objetivo a la diáspora de la región de origen de la empresa conlleva el riesgo de ser un sistema cerrado que dificulte la expansión a nuevos países y/o nichos de mercado.

## **b) El paso al emprendimiento internacional**

Otra opción de crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación regional es dar el paso a una estrategia orientada al emprendimiento regional, localizando en el exterior más actividades de la cadena de valor, tales como aprovisionamiento y producción, convirtiéndose así en multinacional. En el caso de la empresa que nos ocupa, cuando VBYF tuvo que hacer frente al agotamiento de su modelo de negocio inicial no estaba en condiciones de realizar inversiones en actividades productivas en el exterior debido al vacío de liderazgo existente en la dirección de la

empresa, por coincidir con una etapa de relevo generacional en la compañía, y a la crisis provocada por la guerra civil, que limitaba las posibilidades financieras y de disponibilidad de capital humano para la expansión internacional. Por ello, VBYF decide optar por otorgar licencias de fabricación a socios locales en Argentina y Méjico, evitando de este modo la necesidad de inversión y permitiendo al mismo tiempo salvar las barreras arancelarias. Si bien a priori podría parecer una buena opción, con el tiempo se detectó que la expansión a través de licencias no proporcionaba los beneficios esperados debido a los problemas asociados al control del licenciatario y los retrasos en los cobros. Esta deficiente experiencia de VBYF en el empleo de licencias le llevó más adelante a crear una empresa conjunta en Argentina con su antiguo licenciatario y a cancelar su acuerdo con el licenciatario mejicano.

### **c) El paso a la diversificación de producto**

La última opción, la diversificación de producto, requiere recursos complementarios y músculo financiero, sobre todo si se trata de una diversificación no relacionada. Si bien en su etapa de crecimiento inicial, VBYF había ampliado la gama de productos ofertados con otros productos tradicionales asturianos, la diversificación de producto no fue la apuesta seguida para comenzar su desarrollo corporativo posterior al agotamiento del modelo de negocio inicial. Sin embargo, más recientemente, en un contexto en el que las empresas como VBYF estaban integrándose en grandes grupos multinacionales diversificados, muchos de ellos con grandes cerveceras como núcleo, la compañía decidió apostar por la diversificación. VBYF entró en nuevos negocios no sólo relacionados, como es el caso del vino, sino también no relacionados, como el de los componentes sintéticos o las artes gráficas. Asimismo, en los últimos años la compañía ha realizado un esfuerzo importante por renovar y ampliar su gama de productos introduciendo innovaciones como la sidra sin alcohol, sidra de hielo o la cerveza de manzana. No obstante, estas decisiones de entrada en nuevos negocios se llevan a cabo en tanto en cuanto no comprometan el carácter familiar de la compañía; esto es, en tanto en cuanto no requieran la entrada de nuevos accionistas. Como nos señalaba José Cardín Zaldívar, actual co-gerente, en una de nuestras entrevistas, “las empresas familiares buscan crecer, entre otras razones porque crece la familia. No obstante, este crecimiento puede conllevar

dar entrada a nuevos socios en el capital para impulsar proyectos nuevos, o bien buscar diversas actividades paralelas que se puedan controlar con la estructura actual y tengan potencial de expansión. Nosotros hemos optado por esta segunda vía<sup>9</sup>. Cabe matizar que la entrada en estos nuevos negocios no relacionados con potencial de crecimiento se ha llevado a cabo en el mercado nacional. Por tanto, VBYF no diversifica conjuntamente producto y país. Esta decisión es coherente con la mayor aversión al riesgo de las empresas familiares y su necesidad de mantener el control de la compañía, que quizás explica también que la empresa no haya aplicado el principio de aceptación del caos comentado anteriormente. Por todo ello, el caso de VBYF ilustra que el desarrollo corporativo de una empresa nacida global orientada a la exportación está condicionado por el deseo de mantener la propiedad familiar.

En síntesis, para superar el agotamiento de su modelo de negocio inicial, VBYF no optó por apostar claramente por una de las tres opciones de crecimiento de las exportadoras regionales porque tenía restricciones en todas ellas, como se muestra en el Gráfico 3: el relativo desconocimiento (más allá de de la diáspora) de la región de origen de la empresa dificultaba aplicar la estrategia de arbitraje cultural en otros mercados; las limitaciones de recursos directivos y financieros obstaculizaban realizar inversión directa y el carácter familiar de la compañía condicionaba sus decisiones de diversificación de producto. Además de estas restricciones, otra razón para no comprometerse firmemente por alguna de las tres opciones de crecimiento anteriormente señaladas fue su mercado nacional, más concretamente su elevado potencial de crecimiento. Por todo ello, en aquél momento VBYF opta principalmente por centrarse en desarrollar el mercado nacional, donde obtuvo unas tasas de crecimiento muy considerables<sup>9</sup>. Así pues, una última evidencia que ilustra el caso de VBYF es que el potencial del mercado nacional condiciona el desarrollo corporativo de una empresa *born global* orientada a la exportación.

## 5. CONCLUSIONES

VBYF es una empresa nacida global, aunque creada un siglo antes de que este concepto fuese acuñado por la consultora McKinsey (Rennie, 1993). Esta singularidad permite el estudio de su recorrido y evolución, analizando las decisiones críticas y dificultades encontradas no sólo en su estrategia de crecimiento inicial,



sino también en su desarrollo corporativo posterior. Del estudio en profundidad de la citada empresa, con las reservas propias del análisis de un único caso, se pueden extraer las siguientes implicaciones para la literatura sobre *born globals* orientadas a la exportación, así como para la gestión de estas entidades:

- Los principios que están detrás del crecimiento de multinacionales de países emergentes también pueden facilitar el crecimiento de empresas *born global* orientadas a la exportación regional. Principios como hacer de la ejecución eficiente el eje de la estrategia, la acumulación de escala, adaptarse a los nichos de mercado, una política inteligente de adquisiciones, aceptar el caos, internacionalizarse con rapidez, así como estar dispuestos a renunciar, en caso de ser necesario, a las estrategias que han funcionado en el pasado, son de utilidad para acelerar el crecimiento de empresas nacidas globales orientadas a la exportación.
- Tener como mercado objetivo a la diáspora de la región de origen de la empresa puede dificultar la expansión fuera de dicho nicho de mercado. El proceso de internacionalización es considerado normalmente como un proceso de aprendizaje en el que la experiencia acumulada en el proceso de internacionalización redundará en beneficio de posteriores operaciones (Johanson y Vahlne, 1977). No obstante, la diáspora puede llegar a convertirse en un sistema cerrado en el que se genera poca información útil para el resto del proceso.
- Las empresas *born global* orientadas a la exportación regional cuentan con tres alternativas de crecimiento que les ayuda a reducir la dependencia del mercado objetivo inicial:
  - Ampliar mercados geográficos, es decir, evolucionar hacia una exportadora mundial.
  - Internacionalizar actividades de la cadena de valor, que conllevará dar el paso a inversión directa, evolucionado hacia un emprendimiento internacional.
  - Diversificar el producto.
- Las decisiones de crecimiento de estas empresas se pueden ver condicionadas por la propiedad familiar de la empresa. Desarrollarse plenamente en cualquiera de las direcciones de crecimiento anteriores requiere en muchos casos un compromiso financiero que puede exceder las preferencias

o posibilidades del núcleo familiar y que, por tanto, puede conllevar abrirse al capital y/o a equipos gestores externos a la familia. Esta es una decisión que corresponde al núcleo familiar y que acabará condicionando el ritmo, la dirección del crecimiento de la empresa y el mantenimiento de su identidad como empresa familiar.

- El potencial de crecimiento de una empresa *born global* orientada a la exportación también puede estar condicionado por el potencial del mercado nacional, que puede ser también una opción válida de crecimiento para la empresa.

La experiencia de VBYF también puede ser de utilidad en el ámbito docente. En clases prácticas de materias como Dirección Estratégica o Dirección Internacional el caso de VBYF sirve de ejemplo para ilustrar y analizar la estrategia de crecimiento y competitiva de la empresa. En concreto, se podrían discutir y analizar los factores determinantes del crecimiento inicial de una empresa *born global* orientada a la exportación regional, prestando especial atención a la relevancia que pudiera tener el nicho de mercado objetivo y otros principios de gestión adoptados, así como los factores externos. Asimismo, la valoración de las opciones de crecimiento de este tipo de empresas, teniendo en cuenta las restricciones existentes (véase Gráfico 3), sería otro tema de discusión. Adicionalmente, el carácter familiar de VBYF permite analizar en qué medida características intrínsecas de las empresas familiares, como el deseo de mantener el control familiar de la empresa, condicionan las decisiones de crecimiento corporativo.

La principal limitación del trabajo es que está basado en un caso únicamente; y, aunque hemos podido obtener mucha información documental de la evolución de la compañía, no ha sido posible obtenerla de la evolución y estrategias específicas seguidas por sus competidores. Con todo, entendemos que con este análisis damos un primer paso para el estudio de empresas de larga tradición nacidas globales orientadas a la exportación regional con las que se podrán identificar claves que sirvan tanto para entender como para orientar la gestión de estas empresas.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Bell, J.; McNaughton, R. y Young, S. (2001): "Born-again Global Firms: An Extension of the Born Global Phenomenon", *Journal of International Management*, Vol. 7, p. 173-189.
- Cardín Blanco, M. (2007): "Historia de Valle, Ballina y Fernández SA, Empresa Asturiana y Familiar", en Memoria 2006, Círculo Cultural de Valdediós, Valdediós, p. 41-47.
- Chandler, A.D. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge (Trad. castellano: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1987).
- Crabiffosse Cuesta, F. (2010): *Valle, Ballina y Fernández, S. A. Historia de una Empresa*, 2ª ed. Fundación José Cardín Fernández, Villaviciosa.
- Doz, Y.L. (1996): "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (sp. issue.), p. 55-83.
- Eisendhart, K.M. (1989): "Building theories from case studies research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, núm. 4, p. 532-550.
- Ferrantino, M. J. (1992): "Technology expenditures, factor intensity, and efficiency in Indian manufacturing", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 74, núm. 4, p. 689-700.
- García Álvarez, L.B. (2008): *Sidra y Manzana en Asturias. Sociabilidad, Producción y Consumo (1875-1936)*, Tesis Doctoral no publicada, Departamento de Historia, Universidad de Oviedo.
- Ghemawat, P. (2008): "Reconceptualizing International Strategy and Organization", *Strategic Organization*, Vol. 2, núm. 6, p. 105-206.
- Goldstein, A. (2007): *Multinational companies from emerging economies*. New York: Palgrave Macmillan.
- Guillén, M.F. y García-Canal, E. (2009): "The American model of the multinational firm and the 'new multinationals' from emerging markets", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, núm. 2, p. 23-35.
- Guillén, M.F. y García-Canal, E. (2013): *Emerging markets rule: Growth strategies of the new global giants*. New York: McGraw-Hill.
- Heenan, D.A. y Keegan, W. J. (1979): "The rise of third world multinationals", *Harvard Business Review*, Vol. 57 (January- February), p. 101-109.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977): "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, núm. 1, p. 23-32.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975): "The Internationalization of the Firm—Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Octubre, p. 305-322.
- Jones, G., y Khanna, T. (2006): "Bringing History (Back) into International Business", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, núm. 4, p. 453-468.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (1996): "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalisation Theory", en S. Tamer Cavusgil y Tage-Koed Madsen (eds.), *Export Internationalising Research. Enrichment and Challenges*, (Advances in International Marketing, 8), NY: JAI Press Inc., p. 11-26.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2004): "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, núm. 2, p. 124-141.
- Lall, S. (1983): *The new multinationals*. New York: Wiley.
- Lecraw, D. (1977): "Direct investment by firms from less developed countries", *Oxford Economic Papers*, Vol. 29 (November), p. 445-457.
- Martín, D. (1989): "Líderes del mercado. Valle, Ballina y Fernández", *Tesón. Revista de Economía*, Diciembre, p. 23-25.
- Ocampo, J. (2014): "Del árbol a la botella: Sidra 'el Gaitero', la internacionalización de una empresa familiar", Fundación Valdés Salas, Oviedo.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1994): "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, núm. 1, p. 45-64.
- Rennie, M. (1993): "Born global", *McKinsey Quarterly*, Vol. 4, p. 45-52.
- Rialp, A.; Rialp, J. y Knight, G.A. (2005): "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?", *International Business Review*, Vol. 14, núm. 2 (Abril), p. 147-166.

- Sharma, D.D. y Blomstermo, A. (2003): "The Internationalization Process of Born Globals: A Network View", *International Business Review*, Vol. 12, p. 739-753.
- Stinchcombe, A. (1965): "Social structure and organizations". In J. March (Ed.), *Handbook of organizations*, p. 142-193. Chicago: Rand McNally.
- Wells, L. T. (1983): *Third world multinationals: The rise of foreign investment from developing countries*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Wilkins, M. (1988): "The Free-Standing Company, 1870-1914: An Important Type of British Foreign Direct Investment", *Economic History Review*, Vol. 41, núm. 2, p. 259-285.
- Yin, R. K. (1994): *Case study research: Design and methods* (2<sup>nd</sup> ed.) Beverly Hills: Sage.
- Zahra, S., y George, G. (2002): "International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda", en M. Hitt, D. Ireland, D. Sexton, & M. Camp (eds.): *Strategic entrepreneurship: Creating an integrated mindset*: 255-288. Oxford: Blackwell.

---

## NOTAS

\* Agradecimientos: Los autores agradecen a la Fundación Valdés-Salas y, especialmente, al profesor Joaquín Lorences el impulso y apoyo material recibido para la elaboración de este trabajo, que también se integra dentro del proyecto ECO2010-18718 del Ministerio de Ciencia e Innovación. Por último, pero no por ello menos importante, agradecemos a D. José Cardín Zaldivar el tiempo que nos ha dedicado, así como todas las facilidades dadas para obtener información sobre VBYF.

1. Autor de contacto: Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Oviedo; Dpto. Admón de Empresas; Avda. del Cristo s/n; 33071 Oviedo; España.

2. Pese a que muchos autores afirman que hay muchos casos de empresas que podrían ser consideradas como nacidas globales; cuando tales casos se estudian en profundidad, se observa que no reúnen todas las notas asociadas a las empresas nacidas globales. Así, por ejemplo, Jones y Khanna (2006) comentaron que las denominadas "free standing companies" británicas podían ser asimiladas a born globals. Estas eran empresas constituidas legalmente en el Reino Unido y que se creaban para aprovechar oportunidades de negocio puntuales en otros países concretos (Wilkins, 1988). No obstante, estas empresas no son completamente asimilables a las nacidas globales, pues son empresas que se limitaban a exportar capital, no productos, realizaban actividades normalmente en sólo un país y no estaban asociadas a innovaciones tecnológicas como suele ser el caso de las empresas nacidas globales.

3. A la hora de analizar el caso de la empresa se han tenido en cuenta las siguientes cuestiones de investigación: 1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa? 2. ¿Cuál es su modelo de negocio? 3. ¿Cómo ha sido su trayectoria en los mercados internacionales en cuanto al modo de entrada, mercados objetivo, estrategias seguidas en cada uno de los mercados? 4. ¿Cuál había sido la lógica subyacente a la estrategia de expansión internacional seguida? 5. ¿Cuáles son las perspectivas futuras en su proceso de expansión internacional?

El procedimiento seguido para el desarrollo del caso, siguiendo la metodología usada por Doz (1996), así como las sugerencias de Yin (1994) y Eisenhart (1989), ha sido el siguiente:

1. Elaboración de un dossier inicial mediante la búsqueda de información secundaria sobre la empresa, a partir de libros y artículos, noticias de prensa e información corporativa. Se intentó con ello hacer una primera aproximación a la estrategia general de la empresa y a la identificación de su particular modelo de negocio.
2. Se realizó una entrevista con D. José Cardín, gerente de la compañía en la cual pudimos confirmar y completar la información contenida en el dossier inicial, así como recabar información relativa a las cuestiones antes mencionadas sobre las que se estructuró la entrevista.
3. Al término de la entrevista, redactamos una primera versión del caso. Este caso fue remitido a la consideración de la empresa para una comprobación final, acompañado de una batería de preguntas para contestar por miembros de la compañía.
4. Una vez recibidas las sugerencias de la compañía y las respuestas a la batería de cuestiones, se procedió a redactar la versión definitiva del caso.
4. Aunque la sociedad Industrial Zarracina, tradicional fabricante de sidra espumosa, fue fundada en Gijón en 1857, su incursión en la elaboración de sidra espumosa es posterior a la de Cima.
5. La Nueva España, 24/7/1993, p. 18.
6. No fue esta la primera incursión de la compañía en el sector del vino, pues en los años 70 se adquirió la sociedad Bodegas Asturleonesas SA, que envasaba vinos de mesa en Valdelafuente (León). Años más tarde se trasladó la producción a las nuevas instalaciones de Zarracina en Porceyo (Gijón).
7. Se ha de matizar que al ser una empresa creada hace más de cien años, el componente tecnológico de VBYP está menos desarrollado que en las *bom globals* actuales.
8. Así por ejemplo, en Crabbifose (2010, p. 49) se reproduce una circular fechada en 1891 y dirigida a comerciantes y hosteleros de Cuba, en la que se presentan los productos de la empresa de esta forma "Muy Sr. nuestro: A pesar de consumirse mucha Sidra en ese mercado, no hay ninguna marca en él procedente de este concejo, que sostenga la antigua reputación de sus pomaradas. Nuestra casa responde a la necesidad de conseguir este objeto y hasta ahora la Sidra que preparamos va obteniendo en todas partes acogida muy satisfactoria. Repetidos testimonios nos prueban el crédito que cada día consigue. Recientemente, en el Concurso Internacional celebrado en Madrid en noviembre de 1890, fue premiada con Medalla de oro, y en este mismo año, en la exposición permanente de Bruselas, fue distinguida con el Gran premio de Honor. Todo esto nos anima a dirigimos a V., en la confianza de que, si se sirve de probarla, la encontrará de su agrado".
9. Dos factores han sido claves en la consecución del crecimiento en el mercado nacional: una política agresiva de marketing, así como una política acertada de adquisiciones. En efecto, las adquisiciones son una vía muy eficaz para acelerar el crecimiento y en concreto las de Zarracina, Vereterra y Cangas y Champanera Asturiana fueron las que les dieron el impulso para expandir el mercado nacional. Se puede decir que VBYP es un buen ejemplo de una política inteligente de adquisiciones una vez más, principio que también ha estado presente en el crecimiento de las multinacionales de países emergentes, como se comentó previamente. Este principio de adquisición inteligente muestra que las adquisiciones tienen que hacerse en el momento adecuado, para cubrir carencias de recursos y con una adecuada política de integración. Y ciertamente las adquisiciones de las citadas empresas se produjeron en el momento adecuado, tanto por el despegue del mercado nacional como por la situación de impasse en la que se encontraban dichas compañías que se estaban adaptando peor ante el agotamiento del mercado de ultramar.

