



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2020/2021

INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN
EMPRESARIAL

INNOVATION AND INTERNATIONALISATION OF
BUSINESS

Realizado por el Alumno Dña. Laura Pérez Yegles

Tutelado por la Profesora Dra. Dña. Gloria Sánchez González

León, 19 de julio de 2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	8
METODOLOGÍA	9
PRIMERA PARTE. DESARROLLO DEL TEMA	10
1. INNOVACIÓN	10
1.1. Concepto de innovación	10
1.2. Tipos de innovación	12
1.3. El proceso de innovación	17
1.3.1. Etapas del proceso de innovación	17
1.3.2. Características del proceso de innovación.....	19
1.4. Motivos para innovar	21
1.5. Barreras a la innovación	24
1.6. Fuentes de innovación.....	26
2. INTERNACIONALIZACIÓN.....	29
2.1. Concepto de internacionalización	29
2.2. Teorías de internacionalización.....	30
2.2.1. Internacionalización desde la perspectiva económica.....	30
2.2.2. La internacionalización desde una perspectiva de proceso	33
2.2.3. La internacionalización desde una perspectiva empresarial.....	36
2.3. Razones para la internacionalización	38
2.3.1. Factores del entorno	39
2.3.2. Razones internas.....	39
2.3.3. Razones externas	40
2.4. Barreras a la internacionalización	42
2.5. Estrategias de internacionalización	45
2.5.1. Estrategia global.....	46
2.5.2. Estrategia multipaís	47
2.5.3. Estrategia transnacional.....	49
2.5.4. Estrategia internacional	50
2.6. Modos de entrada en mercados exteriores	51
2.6.1. Exportación	51
2.6.2. Los sistemas contractuales	53

2.6.3. La inversión directa en el exterior	55
SEGUNDA PARTE. ANÁLISIS DEL CASO PRÁCTICO: AMAZON	58
3. AMAZON	58
3.1. Principales datos económicos y financieros de Amazon.....	59
3.2. Principales productos y servicios ofertados por Amazon.....	61
3.3. Análisis tecnológico de Amazon.....	64
3.4. Análisis internacional de Amazon.....	68
3.5. El futuro de Amazon	73
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CUADROS

Cuadro 1.1: Las etapas del proceso de innovación.....	17
Cuadro 1.2: Fuentes de innovación	28
Cuadro 2.1: Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.....	35
Cuadro 2.2: Modelo de redes de Johanson y Mattson.....	36
Cuadro 2.3: Tipos de Born Global.....	38
Cuadro 2.4: Razones para la internacionalización.....	42
Cuadro 2.5: Barreras a la internacionalización.....	44
Cuadro 3.1: Trayectoria de Amazon.....	59

GRÁFICOS

Gráfico 3.1: El impresionante crecimiento de Amazon	60
Gráfico 3.2: Crecimiento de las ventas netas internacionales de Amazon.....	69

FIGURAS

Figura 1.1: Motivos para innovar	22
Figura 2.1: Diamante de Porter.....	33
Figura 2.2: Mecanismo básico de la internacionalización	34
Figura 2.3: La matriz y las filiales en el enfoque global.....	47
Figura 2.4: La matriz y las filiales en el enfoque multipaís	48
Figura 2.5: La matriz y las filiales en el enfoque transnacional.....	50
Figura 2.6: Formas de entrada en el mercado exterior.....	57

TABLAS

Tabla 3.1: Ranking de empresas según su inversión en I+D	65
---	----

RESUMEN

En la actualidad, nos encontramos con un panorama económico caracterizado por un alto grado de globalización. Dicho fenómeno ha dado lugar a numerosos cambios en los mercados y sectores de actividad, así como a la aparición de fuertes interdependencias entre economías a nivel mundial. En este entorno más dinámico y competitivo, las empresas se ven obligadas a establecer una serie de estrategias que les permitan sobrevivir y alcanzar el éxito. Por un lado, la estrategia de internacionalización se ha convertido en un aspecto clave para asegurar la competitividad de muchas empresas. Por otra parte, estas deben adoptar una estrategia de innovación adecuada, pues invertir en actividades de investigación y desarrollo en búsqueda de nuevos conocimientos e ideas es fundamental para asegurar su continuidad.

Por esta razón, el presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo principal analizar la importancia que los procesos de innovación e internacionalización tienen actualmente en el ámbito empresarial. Para ello, desde un punto de vista teórico, se han tenido en cuenta los diversos aspectos que pueden ser claves para que las empresas adopten decisiones y diseñen estrategias en estas materias que les ayuden a alcanzar el éxito. Por otra parte, con carácter práctico, se ha escogido la empresa Amazon para estudiar su modelo de negocio, basado en la innovación y la internacionalización, y así poder comprender mejor las razones que subyacen en la posición de liderazgo alcanzado por esta empresa, hoy en día convertida en un referente a nivel mundial.

Palabras clave: globalización, innovación, tecnología, internacionalización, Amazon.

ABSTRACT

Currently, the economic situation is characterized by a high degree of globalization. This phenomenon has led to many changes in markets and industries, as well as the emergence of strong interdependencies between economies worldwide. In this dynamic and competitive environment, companies are forced to establish a combination of strategies that will enable them to survive and achieve business success. On the one hand, internationalization strategy has become necessary to guarantee the competitiveness of many firms. On the other hand, companies must adopt a proper innovation strategy. Investing in research and development activities in order to find new knowledge and innovative ideas is essential to ensure its future growth.

For this reason, the main objective of this Final Degree Project is to analyze the importance that innovation and internationalization processes currently have in the business world. In this sense, from a theoretical point of view, we have considered different aspects that may be key for companies when making decisions and designing strategies related to these two areas. All of this could be useful in order to achieve business success. From a practical point of view, the company Amazon has been chosen to study its business model, based on innovation and internationalization. The purpose is to better understand the reasons behind its success, as it has become a global leader.

Key words: globalization, innovation, technology, internationalization, Amazon.

INTRODUCCIÓN

Actualmente nos encontramos en un mundo totalmente globalizado en el que cada vez las economías de los diferentes países son más interdependientes. Esto ha dado lugar a un nuevo panorama comercial caracterizado por una alta movilidad entre países, acompañada de la globalización de los mercados y del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs). Todo ello hace que las empresas puedan aprovechar la producción a escala, especialización, acceso a mejores canales de distribución, comercialización y demás oportunidades que otorga las economías globalizadas. Por otra parte, la competencia existente entre las empresas también crece, forzándolas a diversificar sus actividades para poder competir con empresas situadas en otros mercados.

Una buena alternativa para hacer frente a la globalización y la alta competencia existente en los mercados actuales y futuros es optar por la vía de la internacionalización empresarial pues, ceñirse sólo al mercado nacional, en la actualidad, supone un gran riesgo. Por tanto, para que el proceso de internacionalización sea exitoso, es necesario poner en marcha una estrategia de internacionalización que permita a la empresa adaptarse lo mejor posible a este entorno cambiante que ofrezca la posibilidad de encontrar nuevas oportunidades de negocio para crecer y posicionarse. Sin embargo, a pesar de este entorno globalizado, la opción de la internacionalización no es un proceso sencillo, dado que siguen existiendo una serie de obstáculos que pueden afectar a los resultados que se esperan obtener.

De igual modo, para asegurar la supervivencia y el crecimiento de las empresas, resulta necesaria la realización de actividades innovadoras. De hecho, el desarrollo continuado de este tipo de actividades es en muchos casos primordial para que la empresa pueda seguir compitiendo en el mercado. De ahí que, las empresas realizan inversiones en innovación para desarrollar nuevas ideas creativas y conocimientos, son tradicionalmente, las que más probabilidades demuestran para alcanzar el éxito empresarial.

Un claro ejemplo de este tipo de empresas que ha sabido aprovechar las oportunidades de este nuevo entorno es Amazon, motivo por el cual se ha escogido para analizar en este trabajo. El gigante electrónico ha logrado a lo largo de sus veinticuatro años de trayectoria, convertirse en referente mundial, ofreciendo un sin fin de productos y

servicios a los consumidores de todo el mundo. La clave del éxito de esta empresa fundada por Jeff Bezos, ha sido la búsqueda continuada de innovaciones, tanto de productos como de procesos.

En resumen, a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado se analizan estos dos fenómenos de gran importancia en la economía actual, tanto desde un punto de vista teórico como práctico con el estudio de la compañía Amazon.

OBJETIVOS DEL TRABAJO

Por un lado, el objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado es el de analizar la importancia que los procesos de innovación e internacionalización empresarial han alcanzado en este nuevo mercado globalizado en el que nos encontramos en la actualidad. Para ello se ha llevado a cabo un estudio teórico y otro práctico con el objetivo de obtener una idea clara de los factores que se deben tener en cuenta para implementar con éxito ambas estrategias.

Dicho objetivo general a su vez se puede subdividir en varios objetivos más específicos:

- 1) Comprender en qué consiste la innovación empresarial. Para ello se han identificado los distintos tipos de innovación que existen, las características principales del proceso de innovación, los motivos y barreras que se deben tener en cuenta para llevar a cabo actividades innovadoras, así como las diferentes fuentes a disposición de las empresas para desarrollar nuevas ideas.
- 2) Identificar los diferentes factores existentes en el desarrollo de la estrategia internacional. Con esta idea se exponen las diferentes teorías de internacionalización desarrolladas a lo largo de la historia, así como las numerosas ventajas de la internacionalización y barreras que siguen existiendo cuando se opera en el mercado exterior. De igual manera, se identifican las diferentes estrategias y modos de entrada que las empresas pueden escoger para competir con éxito en el entorno internacional.
- 3) Estudiar el modelo de negocio puesto en práctica por Amazon en los últimos años. Además, se explora el futuro de dicha compañía para complementar los aspectos tratados en la parte teórica. La elección de esta empresa se debe a su éxito mundial tanto en el ámbito de la innovación, como de la internacionalización.

METODOLOGÍA

Para poder alcanzar los objetivos mencionados y desarrollar de manera correcta este Trabajo de Fin de Grado, la metodología utilizada se pudo dividir en dos partes siendo principalmente las fuentes de información secundaria las que se han utilizado.

Por un lado, para el desarrollo de la parte teórica se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica mediante una búsqueda exhaustiva en diferentes fuentes de información. Uno de los medios más utilizados ha sido Dialnet, de dónde se han consultado tesis doctorales, artículos de revista y otros documentos científicos de diferentes expertos en los temas tratados. Otra importante fuente de información han sido los diversos manuales que están disponibles en la Universidad de León tanto en formato físico como *online*.

Por otro lado, para la realización de la parte práctica en la que se ha analizado Amazon, se ha hecho uso de la página *web* de la compañía y de diversos artículos publicados en periódicos y revistas digitales.

PRIMERA PARTE. DESARROLLO DEL TEMA

1. INNOVACIÓN

1.1. Concepto de innovación

Hoy en día, no cabe duda de que la innovación recibe cada vez una mayor atención. Las empresas han tenido que reorientar su actividad económica debido al alto grado de incertidumbre y al carácter dinámico de la mayoría de los mercados. Por este motivo el concepto de innovación ha adquirido una gran relevancia en la actualidad al convertirse, para muchas empresas, en un factor clave para su desarrollo y crecimiento económico. A su vez la innovación es considerada como un elemento crucial de competitividad. Porter (1990) señaló que la competitividad de una nación viene determinada por la aptitud innovadora de la industria y de su capacidad para mejorar. La empresa puede conseguir una ventaja competitiva a través de las innovaciones (Morocho Pasaca, 2014).

Sin embargo, si nos remontamos al pasado, esta palabra no siempre ha tenido tanta relevancia. Ser una persona innovadora antes de la primera Revolución Industrial y de la Revolución Francesa era algo arriesgado. En esos tiempos el concepto de innovación hacía referencia a movimientos asociados a la revolución o al cambio de las costumbres sociales que existían en la época y que como resultado suponía una amenaza al *status quo*. Pero ya con la primera Revolución Industrial y con la evolución hacia una sociedad capitalista y la aparición del Estado liberal, el concepto de innovación empezó a cobrar más importancia. La innovación comienza a ser necesaria para la transformación del sistema de producción manual hacia un sistema industrial y modificar la economía, las instituciones políticas, la ideología, las costumbres, el mundo material y espiritual (Cataño Rojas, 2017).

En la actualidad, no es posible identificar una única definición de este concepto ya que la innovación se ha interpretado de diversas formas. En cualquier caso, el economista Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) fue el primero en resaltar la importancia del fenómeno tecnológico, y con él, el proceso de innovación, en el desarrollo económico. Así, Schumpeter (1942) hace hincapié en las innovaciones radicales como causantes de las transformaciones en la sociedad y en la economía, entendiendo por estas: 1) la innovación de producto; 2) la innovación de proceso; 3) la apertura de un nuevo mercado; 4) la aparición de nuevas fuentes de materiales para la producción; ya sean “materias primas o bienes semimanufacturados” y 5) la emergencia de nuevas formas organizativas. Además, Schumpeter resalta que la novedad no sólo consiste en crear nuevos productos

o utilizar únicamente nuevos procesos, sino que hay que tener en cuenta que la innovación surge de una combinación original de lo que existía antes (Heijs y Buesa, 2016).

A pesar de que esta definición sigue estando presente, resulta oportuno analizar otras definiciones de este concepto. Si consideramos la innovación desde un punto de vista general, podemos definirla como todo “cambio que genera valor” (Meliá, 2005, p. 21). Sin embargo, conviene delimitar esta definición, así si nos centramos en el ámbito empresarial, podemos decir que “una innovación es todo cambio basado en conocimiento que genera valor en la empresa” (Meliá, 2005, p. 21). Pero todavía podemos ser más precisos si consideramos a la innovación como “el resultado de un proceso complejo que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción o provisión, que son nuevos o significativamente mejorados” (Meliá, 2005).

En esta línea, Organismos Institucionales como la OCDE tratan de dar respuesta a los grandes planteamientos del mundo actual. Por este motivo elaboró, junto con Eurostat, el “Manual de Oslo”, en el cual, en su tercera edición se incluye una definición globalmente aceptada de innovación tecnológica: “Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2005, p. 56).

Nelson y Winter (2000) definen la innovación como “un cambio que requiere un considerable grado de imaginación; constituye una ruptura relativamente profunda con las formas establecidas de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad”. Nelson en este caso menciona la importancia que tiene el concepto de creatividad en el proceso de innovación. La creatividad es algo necesario que las empresas de este siglo deben tener en cuenta ya que, gracias a la creatividad, las personas pueden intervenir en el buen funcionamiento global de la empresa aportando sus ideas o sugerencias. Sobre todo, “la creatividad es imprescindible porque sin ella se hace difícil poner en marcha mecanismos de innovación que posibiliten que una organización sea competitiva” (Ponti, 2005, p. 28). Por lo tanto, “la creatividad e innovación deben coexistir una de la mano de la otra, pues, aunque, son dos elementos diferentes, cobran mayor eficacia siempre y cuando sean potenciadas de manera conjunta” (Córdoba Zuñiga *et al.*, 2018, p. 56).

Por otro lado, Fernández Sánchez (2005) plantea la innovación como un proceso que ayuda a solucionar problemas en entornos inciertos, afrontando dos tipos de incertidumbres estrechamente relacionadas: tecnológica y de mercado. Sin embargo, según este autor, el concepto de innovación va más allá de los puros cambios técnicos incluyendo también otros aspectos de la empresa como el marketing, la distribución y muchos otros aspectos de la empresa que pueden ser fuente de ventajas competitivas frente a sus rivales.

Además, el Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea (1995, p. 4), considera a la innovación como: “sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”. La innovación es un factor clave para que las empresas establezcan los objetivos que desean obtener a largo plazo y supone la renovación de las estructuras industriales y el surgimiento de nuevos sectores de actividad económica.

Teniendo en cuenta todo lo anterior es posible hacerse una idea general de lo que se entiende por innovación. No obstante, resulta oportuno distinguir los diferentes tipos de innovación que existen para comprender este concepto de forma más precisa, cuestión que se presenta en el siguiente apartado.

1.2. Tipos de innovación

Son varios los autores que han propuesto a lo largo de la historia distintas clasificaciones de la innovación. Uno de los primeros fue Schumpeter (1942), que como hemos mencionado en el apartado anterior, distinguió entre la innovación de producto, la innovación de proceso y la innovación de mercado.

Teniendo en cuenta el Manual de Oslo elaborado por la OCDE (2005), podemos identificar de manera general cuatro tipos de innovaciones: las innovaciones de producto, las innovaciones de proceso, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización. Estos cuatro tipos de innovaciones se pueden clasificar, siguiendo la definición de la OCDE (2005), en innovaciones tecnológicas, que incluye la innovación de producto y la innovación de proceso, y en innovaciones no tecnológicas que son las referentes a mercadotecnia y organización.

- Innovación de producto: “introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al

que se destina” (OCDE, 2005, p. 58). Esta innovación da lugar a un producto nuevo, o mejorado, a partir de conocimiento o tecnología, mejoras en cuanto a materiales, componentes, mejora de las características técnicas, de la informática integrada o de la facilidad de su uso. Para que un producto sea innovador, sus características o el uso al cual se destina tienen que ser diferentes a los productos que existían con anterioridad en la empresa. Además, debemos incluir en este tipo de innovación la mejora en plazos o en la manera en que se prestan los servicios.

- Innovación de proceso: “introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución” (OCDE, 2005, p. 59). Este tipo de innovación provoca que se lleven a cabo una serie de cambios en cuanto a las técnicas, los materiales, componentes y/o en los programas informáticos empleados. Los principales objetivos pueden ser la disminución en los costes unitarios tanto de producción como de distribución, mejora de la calidad o, por último, producir/distribuir nuevos productos o mejorados. Forman parte también de las innovaciones de proceso las nuevas o mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos que se usan en actividades auxiliares de apoyo como por ejemplo las compras, la contabilidad, el cálculo o el mantenimiento. También se incluye en esta categoría la introducción de una nueva o mejorada TIC siempre y cuando esté destinada a contribuir a la mejora o eficiencia de una actividad.

- Innovación de mercadotecnia: “aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación” (OCDE, 2005, p. 60). Estas innovaciones tienen como objetivo satisfacer de una mejor forma las necesidades de los consumidores, abrir nuevos mercados o posicionarse en el mercado para incrementar las ventas. Es importante destacar que los cambios en el diseño o envasado tienen que ser modificaciones de su aspecto exterior, ya que, de lo contrario, si modificamos sus características funcionales o de utilización, deben considerarse como innovación de producto/proceso. Los cambios de posicionamiento hacen referencia a la creación o modificación de los canales de venta. Los cambios de promoción dan lugar a la modificación en la comunicación a través del uso de nuevos soportes o canales de distribución, cambios de logo, sistemas de fidelización, etc. Y, por último, la tarificación consiste en utilizar

nuevas estrategias de precios para comercializar los bienes o servicios. Para que se considere innovación, la empresa tiene que incorporar un método de comercialización no utilizado anteriormente.

- Innovación de organización: “es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (OCDE, 2005, p. 62). Tienen como objetivo reducir los costes administrativos y de transacción internos, reducir los costes de suministro y/o mejorar el nivel de satisfacción en el trabajo. Este tipo de innovación incluye la introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la empresa, como, por ejemplo, la introducción de actividades de formación del personal y de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión. También están incluidas las innovaciones en las relaciones con clientes y proveedores y la externalización o subcontratación de actividades consustanciales a una empresa. Sin embargo, no se consideran innovaciones organizativas las fusiones y adquisiciones de empresas, aunque estas se lleven a cabo por primera vez.

La clasificación de la innovación propuesta por la OCDE (2005) tiene en cuenta su grado de consecución diferenciando tres clases: conseguidas, en curso o desechadas antes de su implantación.

- Conseguidas, cuando se logra la introducción de una innovación.
- En curso de desarrollo, es decir, todavía no han logrado la fase de introducción.
- Desechadas antes de su implantación.

En este sentido, si la empresa, en el transcurso del período estudiado, desarrolla actividades de innovación, independientemente del tipo de actividad o de si esta ha dado lugar o no a la introducción de una innovación, se denominan “empresas con actividades innovadoras” (Jansa, 2010). Una clasificación diferente es la establecida por Fernández Sánchez (2005), en su libro “Estrategia de Innovación”, en el cual clasifica las innovaciones según su naturaleza funcional. Este autor distingue entre innovaciones tecnológicas, innovaciones comerciales, innovaciones administrativas, innovaciones financieras, innovaciones en recursos humanos e innovaciones institucionales.

- Innovaciones tecnológicas: se refieren al grado de novedad con el que los productos son percibidos por las empresas y el mercado agrupando estos nuevos productos en seis categorías: 1) productos nuevos para el mundo: productos nuevos para las empresas y para el mercado; 2) nuevas líneas de productos: producto nuevo para la empresa pero no para el mercado; 3) incorporaciones a líneas de productos ya existentes: productos nuevos que complementan una línea establecida de una empresa; 4) mejoras en los productos ya existentes: aportan una mayor funcionalidad pudiendo incluso sustituir a los ya existentes; 5) posicionamiento: productos existentes que se dirigen a nuevos mercados; 6) reducciones de costes: productos que tienen un rendimiento similar a los productos existentes pero a menor coste.

- Innovaciones comerciales: este tipo de innovaciones se pueden dar a través de una nueva presentación de un producto, una nueva forma de distribución de un determinado producto, una nueva campaña publicitaria o un nuevo envase, entre otros.

- Innovaciones administrativas: entendiéndolo por sistema administrativo la organización y relación entre las personas que interactúan para cumplir los objetivos de la organización, podemos incluir dentro de este tipo de innovaciones las normas, mecanismos, procedimientos y estructuras que se usan para que se produzca una efectiva comunicación e intercambio entre las personas y el entorno al que pertenece la organización. Fernández Sánchez (2005) menciona la gestión de la calidad total, la reingeniería de procesos, el justo a tiempo y la organización virtual como ejemplos de innovaciones administrativas que han tenido éxito en las últimas décadas.

- Innovaciones financieras: hace referencia a los aspectos vinculados con la compra/venta, que, debido a su carácter diferente y novedoso, otorgan a la empresa cierto grado de originalidad respecto al resto de las empresas que compiten en el mercado.

- Innovaciones en recursos humanos: estas innovaciones dan lugar a la introducción de nuevas políticas de recursos humanos, tanto lo relativo a la selección de

personal para poder reclutar a los mejores trabajadores como en lo relacionado con la motivación y retención de este. Los principales objetivos son mejorar la productividad y la apropiación por parte de la empresa de parte de los beneficios que han resultado de la incorporación de personal altamente cualificado.

- Innovaciones institucionales: las innovaciones institucionales están relacionadas con los poderes públicos y dan lugar a mejoras para una industria o para la nación en general. Por lo tanto, son innovaciones impuestas a las empresas por terceros. Ejemplo de innovaciones institucionales son la creación de viveros de empresas o los parques tecnológicos.

Por último, varios escritores como (Fernández, 2005; Schumpeter, 1934; Pavón e Hidalgo, 1997) ofrecen otra clasificación de las innovaciones atendiendo a su grado de originalidad. Así podemos distinguir entre innovaciones radicales o innovaciones incrementales.

- Innovaciones radicales: consisten en la creación de nuevos productos o procesos a través de la aplicación de nuevas tecnologías, es decir, es necesario que la tecnología aplicada sea muy diferente a la ya existente y la convierta obsoleta. Este tipo de innovación rompe con las formas ya establecidas de hacer las cosas, da lugar a la apertura de nuevos mercados y aplicaciones potenciales. Por consiguiente, cambia las bases de la competencia creando problemas a las empresas ya establecidas y suponiendo la base para la entrada con éxito de nuevas empresas. Estas innovaciones conllevan mayores riesgos para las empresas.
- Innovaciones incrementales: son aquellas que se refieren a las mejoras que se realizan sobre la tecnología existente, es decir, el conocimiento necesario para incluir estas mejoras se basa en el conocimiento en uso y no modifican considerablemente la capacidad que una empresa tiene para competir a largo plazo. Un ejemplo es la imitación creativa, cuyo objetivo principal es mejorar funcional o técnicamente un producto o un proceso copiando la esencia de una tecnología. En ocasiones, estas mejoras son casi igual de importantes como la nueva idea en sí, es por eso por lo que la mayoría de las innovaciones son de este tipo.

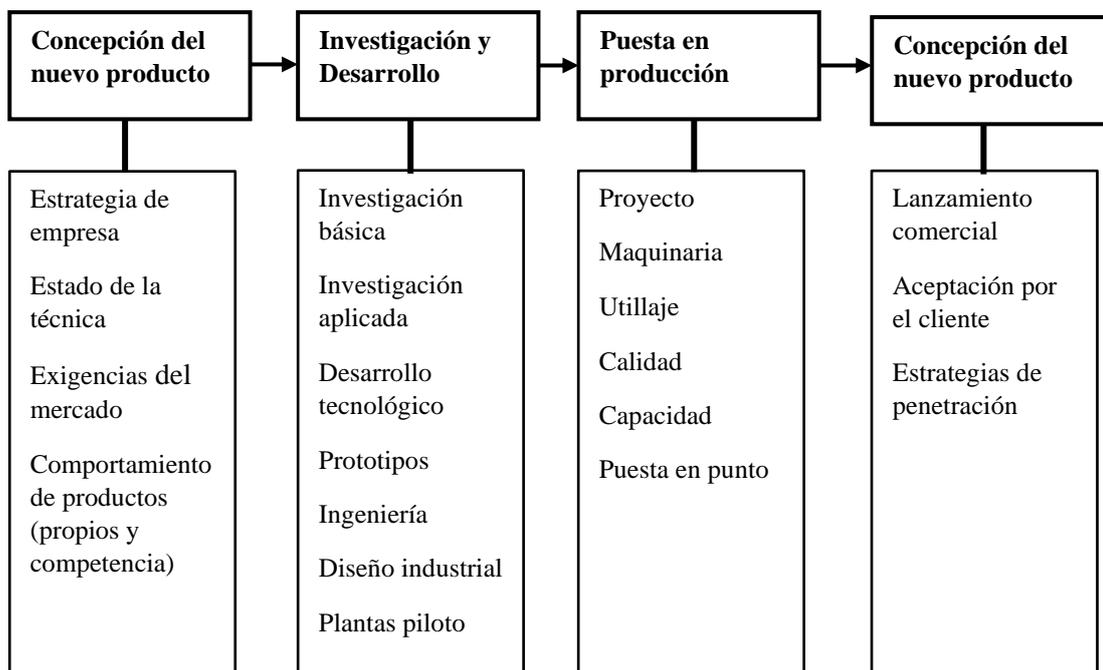
1.3. El proceso de innovación

Arias (1994) entiende el proceso de innovación como el sistema fundamental de toda unidad empresarial. Tiene como objetivo principal hacer que una empresa pueda seguir siendo viable tratando de compatibilizar intereses de tipo económico, social y de realización personal. Cuando se habla del proceso de innovación, se ha de tener en cuenta que este está compuesto por una serie de etapas que abarcan desde los procesos de investigación hasta salida al mercado de sus resultados innovadores para satisfacer una determinada necesidad. Por lo tanto, no es un proceso fácil, ya que es necesaria una adecuada combinación de factores, recursos humanos y tecnología. Además, este último factor, la tecnología, es un componente que se encuentra en todas las etapas de este proceso y ayuda a la difusión del conocimiento (Elmer Arias, 1994).

1.3.1. Etapas del proceso de innovación

Arias (1994) muestra de manera esquemática las siguientes etapas del proceso de innovación:

Cuadro 1.1: Las etapas del proceso de innovación



Fuente: Elmer Arias (1994)

Este autor divide el proceso de innovación en las siguientes cuatro etapas: 1) concepción del nuevo producto; 2) investigación y desarrollo; 3) puesta en producción e 4) introducción en el mercado.

- 1) Concepción del nuevo producto: esta etapa requiere de una gran capacidad creativa teniendo en cuenta el elevado riesgo que puede conllevar el gasto en ideas que no siempre acaban materializándose. Las empresas normalmente buscan la ayuda de consultores externos especializados para sistematizar las ideas y el conocimiento, con el objetivo de que el diseño del producto o sistema sea el resultado de un esfuerzo bien organizado.

- 2) Investigación y desarrollo: en esta fase se incluyen actividades relacionadas con los trabajos de investigación básica, investigación aplicada, desarrollo tecnológico, plantas piloto, plantas semi-industriales, etc. Todas estas actividades tienen como objetivo comprobar la viabilidad técnica y económica del nuevo producto o sistema. Esta etapa se caracteriza por la alta inversión que se debe hacer de recursos inmovilizados a largo plazo que solo se podrán recuperar si la operación resultante tiene éxito. Se considera una etapa crítica y de alto riesgo, por ello, las empresas deberán considerar tecnologías alternativas para desarrollar la innovación con el fin de reducir los plazos de lanzamiento al mercado del producto y aprovechar así la oportunidad o nicho de mercado y tratar de minimizar el riesgo de que se produzca un fracaso económico.

- 3) Puesta en producción: en esta etapa se realiza la programación en una cadena ordenada (plazos, controles, estándar de calidad, etc.) del proceso de producción acorde con el desarrollo y comprobación de las etapas anteriores. La puesta en producción requiere de una elevada financiación para adquirir recursos como maquinaria, utillaje, planta física y otros activos que no deberían alto riesgo si las etapas anteriores han sido realizadas.

- 4) Introducción en el mercado: consiste en asegurar que el nuevo producto sea aceptado con éxito en el mercado. Al igual que las etapas anteriores puede suponer la realización de una gran inversión, pero el riesgo que conlleva es bajo.

De manera similar, Krüger (2000) menciona las siguientes etapas que conforman el proceso de innovación y desarrollo:

- 1) Creación: de la idea.

- 2) Guion: se refiere al primer boceto de la idea creada y la determinación de su fiabilidad científica, económica y práctica.
- 3) Preparación: incluye tanto la investigación como la preparación de su implantación.
- 4) Implantación de la innovación: se incluye también las diferentes formas de aprendizaje.
- 5) Revisión: incluye el *feedback* recibido de los primeros resultados y los posteriores perfeccionamientos de la innovación implantada.

Krüger (2000) divide de manera general el proceso de innovación en dos grandes etapas. Una primera fase de “preparación” en la que existen varias propuestas de los equipos basadas en los diferentes conceptos científicos, técnicos, económicos y/o de dirección y una segunda fase de “implantación” que implica el paso de las propuestas anteriormente mencionadas a la puesta en marcha de los procesos de fabricación.

Teniendo en cuenta estas ideas podemos deducir que en el proceso de innovación los aspectos de motivación y creatividad requieren de una actitud proactiva por parte de la organización para asumir rápidamente los cambios drásticos que se puedan requerir. Todo ello conlleva una serie de actitudes muy ligadas a una nueva cultura empresarial (Elmer Arias, 1994).

1.3.2. Características del proceso de innovación

Algunos autores (Schilling, 1998; Teece, 1996) han tratado de identificar las características del proceso de innovación tecnológica. Todos ellos coinciden en que las características de este proceso pueden resumirse en las siguientes: es continuo, está sujeto a condicionantes históricos, es parcialmente irreversible y se ve afectado por la incertidumbre.

- Continuidad: el proceso de innovación es de naturaleza continua, consiste en la acumulación de conocimientos a través del tiempo. Estos conocimientos se pueden adquirir a través de distintos instrumentos creativos pertenecientes a diferentes modalidades de aprendizaje: a) por la realización de actividades de I+D (*learning before doing*); b) aprendizaje por la práctica resultado de la realización de actividades de producción (*learning by doing*); c) el aprendizaje por el uso que surge de la observación de las diferentes formas en las que los productos de la empresa son usados por los clientes (*learning by using*); d) el aprendizaje por el

error que surge de las decisiones erróneas que la alta dirección ha tomado en algún momento del proceso (*learning by failing*).

- Condicionantes históricos: el proceso de innovación está sujeto a condicionantes históricos. Por ello la evolución presente y futura de una tecnología depende de su trayectoria pasada y de todas las decisiones que se hayan tomado anteriormente.
- Irreversibilidad: el proceso de innovación es parcialmente irreversible. El desarrollo de una tecnología da lugar a nuevos conocimientos con el objetivo de mejorar su rendimiento. Para que esto se produzca es necesario una serie de mecanismos de retroalimentación que animan a que dicha tecnología se convierta en dominante y deje en segundo plano al resto de tecnologías con las que compete, asegurando en cierta medida que esta sea relegada en el futuro. Cuanto más se expanda una tecnología, más posibilidades tiene de seguir difundiendo en el futuro, haciendo que sea contraproducente abandonarla para utilizar otras pues implicaría perder ventajas como economías de red, economías de escala, tecnologías complementarias, etc.
- Incertidumbre: según Nieto (2003), es una de las características más significativas del proceso de innovación ya que todas las actividades innovadoras tienen un gran nivel de incertidumbre. Aunque los orígenes de la incertidumbre son muy diversos, este autor señala los siguientes:
 - a. La Incertidumbre técnica: está unida a la realización de actividades de I+D. Refleja el desconocimiento que se tiene al principio sobre la mejor solución, funcionamiento o viabilidad de un problema técnico que se pretende resolver.
 - b. Incertidumbre sobre los posibles usos de la tecnología: surge de la aparición de una nueva tecnología de la cual es muy difícil prever su utilidad y usos potenciales.
 - c. Incertidumbre sobre la evolución futura de los rendimientos de la tecnología: se debe a que es muy difícil prever cuáles serán las mejoras que presentarán las tecnologías en el futuro, así como sus posibles consecuencias económicas.

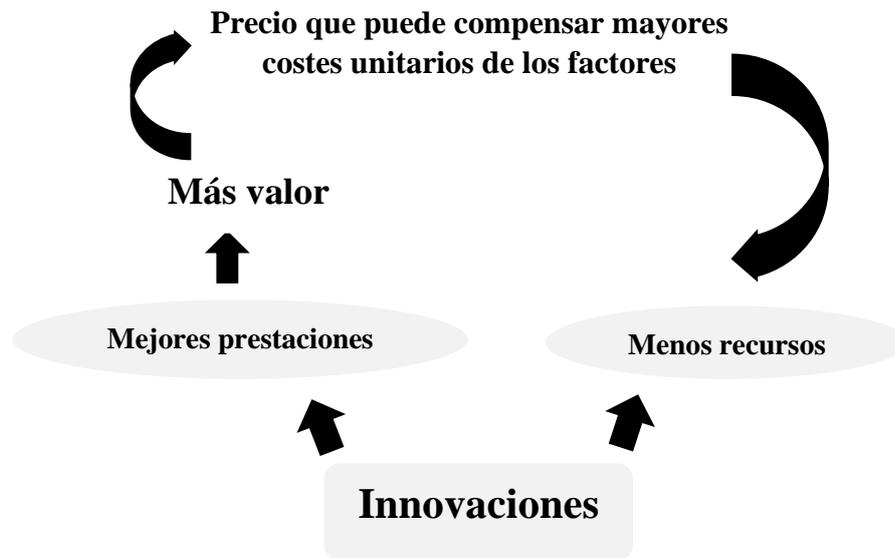
1.4. Motivos para innovar

Existen diversos estudios que han puesto de manifiesto los efectos positivos que la innovación genera en la actividad económica de las empresas (Cornejo y Muñoz, 2012). Uno de ellos es el de Solow (1957) que mostró como en los países desarrollados, la innovación tecnológica da lugar a un aumento de la producción manteniendo la misma cantidad de capital y trabajo. En la misma línea, Chesnais (1986) considera que los principales factores para obtener una ventaja competitiva en las economías industriales avanzadas son la innovación y el capital humano. También es el caso de Wilson (2003) que afirma que las empresas deben invertir en innovación para poder ofrecer sus productos y servicios a un menor precio estimulando así la productividad y la competitividad, ya que la innovación es uno de los factores claves para el crecimiento a largo plazo de un país. Además, las innovaciones no sólo incrementan la productividad en un determinado sector, sino que también lo hacen de manera directa o indirecta en otros.

Igualmente, hay que mencionar que para que una empresa mantenga una posición competitiva sostenible en el tiempo debe incorporar constantemente innovaciones. Es decir, sólo sobrevivirán a largo plazo las empresas que innovan regularmente, siempre y teniendo en cuenta las ideas de Cornejo y Muñoz (2012, p. 126) “quien no innova, desaparece”.

Por otra parte, Meliá (2005) destaca que uno de los principales motivos que lleva a las empresas a innovar es el de conseguir dos efectos importantes en su negocio: por un lado, ofrecer productos, procesos o servicios con mejores prestaciones y por otro lado producirlos con menos recursos. Así, si las empresas consiguen mejorar las prestaciones, aumentar el valor de lo ofrecido y por consiguiente incrementar la demanda y el precio que los clientes están dispuestos a pagar por ello. Si también consiguen utilizar menos recursos en su producción, esta será más eficiente al poder reducir los costes y aumentar los beneficios (ver Figura 1.1).

Figura 1.1: Motivos para innovar



Fuente: Meliá (2005)

Así mismo, los resultados obtenidos en el ensayo realizado por Romero García de Paredes (2014) permiten resumir los motivos por los que innovar en los siguientes:

- 1) Permite a las empresas diferenciarse de sus competidores dando lugar a una ventaja competitiva con la que obtener mayores cuotas de mercado, un aumento de las ventas y por consiguiente mayores beneficios.
- 2) Cuando una empresa innova, consigue una posición ventajosa respecto a sus competidores que puede aprovechar para especializarse en esa innovación hasta el momento en el cual es imitada. Durante este periodo la empresa consigue un aumento de las ventas y el incremento de los beneficios.
- 3) En muchas ocasiones las actividades de innovación requieren la cooperación con terceros, lo que puede constituir una motivación para acceder a nuevos conocimientos y facilitar el acceso a nuevos mercados y clientes, contribuyendo a aumentar la cuota de mercado a través del crecimiento de las ventas.
- 4) La realización de actividades en I+D+I implica contar con personal altamente cualificado en la empresa que asegure la continuidad de la actividad innovadora a lo largo del tiempo. Este hecho aporta carácter diferenciador en la empresa y

constituye una vía de protección del conocimiento que le permitirá conseguir beneficios económicos.

- 5) El apoyo financiero por parte de las instituciones públicas constituye un incentivo a la innovación dado que permite a las empresas recibir ayudas económicas para invertir en actividades de I+D+I e incrementar las ventas. Sin embargo, no todas las empresas incentivadas destinan las ayudas a las actividades de este tipo, por lo que resulta oportuno utilizar una serie de mecanismos de control de los resultados de estas empresas. Tal y como señala García de Paredes (2014, p. 60) “La concesión de ayudas públicas, como indica la Comisión Nacional de la Competencia, constituye una forma de intervención de la economía que puede alterar el funcionamiento de los mercados, por tanto, un mal control del uso de los incentivos públicos por parte de las empresas puede generar un mal uso de dichas ayudas que debe ser corregido por las Administraciones en pro de la defensa de la competencia”.
- 6) Cuanto mayor sea el mercado en el que se venden los bienes y servicios, mayores serán los rendimientos económicos que se puedan alcanzar. Por lo tanto, para aumentar la cuota de mercado la empresa puede optar por la internacionalización que llevará consigo la realización de actividades de I+D+I para poder diferenciarse respecto a sus competidores reales y potenciales.
- 7) El sector empresarial en el que opera la empresa puede constituir por sí mismo uno de los motivos por los que innovar. Los sectores más tecnológicos y que más actividades de I+D+I realizan obtienen mayores rentabilidades y beneficios económicos.
- 8) A través de la difusión de la innovación y de sus resultados, la empresa puede obtener una buena imagen de marca y liderazgo que puede usar para atraer a personal altamente cualificado y diferenciarse de los competidores.

En resumen, existen suficientes los motivos por los que una empresa debe innovar. Las empresas innovadoras tienen la capacidad de adaptarse y superar con éxito las dificultades de este entorno de carácter dinámico donde el ciclo de vida de los productos

y de la tecnología es cada vez más corto. Todo esto convierte la capacidad innovadora de la empresa en un factor clave en la consecución de mayores beneficios económicos y en la creación de valor.

1.5. Barreras a la innovación

A pesar de que la realización de actividades innovadoras por parte de la empresa aporta múltiples beneficios, el proceso de innovación conlleva una serie de barreras que lo dificultan y hacen que los resultados obtenidos no siempre sean los deseados. Las empresas deberán hacer frente a una serie de obstáculos para tomar decisiones a cerca de involucrarse o no en este tipo de actividades. Las barreras a la innovación se pueden definir como “aquellos obstáculos que han de superar las empresas para emprender proyectos de I+D e innovación” (Sanz Menéndez y Cruz Castro, 2010, p. 449).

Jacob Escauriaza *et al.* (2001) establecen una clasificación de los diferentes obstáculos al crecimiento y a la innovación que según Pilat (2000) son iguales en todos los sectores. De esta manera pueden distinguirse cinco categorías: a) barreras legales y burocráticas, b) restricciones financieras, c) problemas técnicos, d) capacidad de absorción de los mercados y e) cualificación y gestión de la innovación:

- Barreras legales y burocráticas: destacan la legislación sobre el mercado de trabajo, la legislación impositiva y las normas y condiciones relacionadas con la protección de las innovaciones y la manera de operar en los diferentes mercados.
- Restricciones financieras: se refieren a la escasa financiación por parte de los bancos de actividades innovadoras y a la falta de recursos propios para poder soportar los elevados costes que supone llevar a cabo este tipo de actividades.
- Problemas técnicos: pueden ser la falta de conocimiento tecnológico y la ausencia de las máquinas específicas que impiden tanto la introducción como la difusión de las innovaciones.
- Capacidad de absorción de los mercados: hace referencia a la capacidad de las empresas para identificar, asimilar y aplicar nuevos conocimientos. Las empresas no siempre cuentan con la base de conocimientos necesarios para incorporar nuevos conocimientos procedentes del exterior.

- Cualificación y gestión de la innovación: este tipo de actividades requiere de personal cualificado que en muchos casos es difícil de encontrar. Además, existe en las empresas falta de experiencia en cuanto a la gestión de las innovaciones, en otras palabras, siguiendo a Escauriaza *et al.* (2001, p. 31) “hay una falta de cultura organizativa de la innovación”.

Otra manera de clasificar los obstáculos es en función de su naturaleza, interna o externa. Por un lado, los factores externos hacen referencia a aquellas dificultades con las que se encuentra una empresa para acceder a la información tecnológica, la financiación bancaria, el personal cualificado o la información sobre las condiciones del mercado. Por otro lado, los factores internos hacen referencia a las dificultades de los gestores de la empresa para poder encontrar las fuentes financieras que sean necesarias para poner en marcha el desarrollo del proyecto o, también, la autorización de los accionistas para llevarlo a cabo (Sanz Menéndez y Cruz Castro, 2010).

Por último, el Manual de Oslo (OCDE, 2005), propone otra clasificación de las barreras a la innovación. En ella se señalan una serie de factores que pueden frenar las actividades innovadoras o incluso empeorar los resultados previstos. Se tratan de factores económicos, factores vinculados a la empresa y de factores jurídicos. Concretamente, se incluye:

- Factores de coste: percepción de riesgos excesivos, costes elevados, ausencia de fondos propios, falta de financiación externa, etc.
- Factores vinculados al conocimiento: insuficiente potencial de innovación, falta de personal cualificado tanto dentro como fuera de la empresa, falta de información sobre tecnología y mercados, dificultad para encontrar socios en cooperación ya sea para desarrollar nuevos productos o procesos, rigideces organizativas dentro de la empresa, entre otros.
- Factores de mercado: demanda incierta de bienes y servicios innovadores y mercado potencial dominado por empresas ya establecidas.
- Factores institucionales: falta de infraestructura, debilidad de los derechos de propiedad, legislación, reglamentos, normas y fiscalidad.

- Otras razones para no innovar: no hay necesidad de innovar por una falta de demanda de innovación.

1.6. Fuentes de innovación

Si nos remontamos al pasado, antes de los años setenta el proceso de innovación se explicaba desde el punto de vista de la realización únicamente de actividades de I+D. Sin embargo, a partir de la década de los ochenta, se empezó a tener en cuenta el papel que ejercían distintas modalidades de aprendizaje tales como el aprendizaje por la práctica, el aprendizaje por el uso, el aprendizaje por el error, e incluso el aprendizaje que se obtiene imitando a los competidores (Schilling, 1998; Teece, 1996). Todo esto ayudó a entender el carácter complejo del proceso de innovación y a reconocer el valor que no solo las fuentes de conocimiento internas aportaban al proceso, pues las fuentes externas a la organización proporcionaban importantes ideas innovadoras. Como consecuencia, las fuentes externas de conocimiento se han convertido hoy en día en un referente en el diseño de la estrategia de innovación de la empresa para llevar a cabo sus proyectos innovadores. En contraste, algunos investigadores advierten que también puede suponer un riesgo si sobrevaloramos estas fuentes. Los estudios llevados a cabo por Oerlemans *et al.* (1998) y por Freel (2003) exponen que son las fuentes internas las que suponen el principal determinante en la actuación innovadora de la empresa y los acuerdos con agentes externos sólo producen un efecto limitado.

López Mielgo *et al.* (2004) y Vega-Jurado *et al.* (2009) identifican las distintas fuentes de innovación a disposición de las empresas para iniciar sus procesos innovadores. En este caso ambos coinciden en que son tres las principales opciones: 1) desarrollar internamente las actividades de I+D (Hacer); 2) adquirir la tecnología externamente a través de los mecanismos de mercado (Comprar) y 3) mediante acuerdos de colaboración con otras empresas (Cooperar). Ahora bien, las empresas no sólo tienen que decidir entre crear ellas mismas el conocimiento o, por el contrario, adquirirlo a través de fuentes externas, también tienen que elegir el mecanismo que mejor les permita disponer de dicho conocimiento (Vega-Jurado *et al.*, 2009).

- 1) Fuentes internas (Hacer): López Mielgo *et al.* (2004) enumeran las siguientes fuentes internas de innovación:
 - a) Actividades de I+D: incluye los trabajos creativos llevados a cabo de modo sistemático con el objetivo de incrementar el volumen de conocimientos y

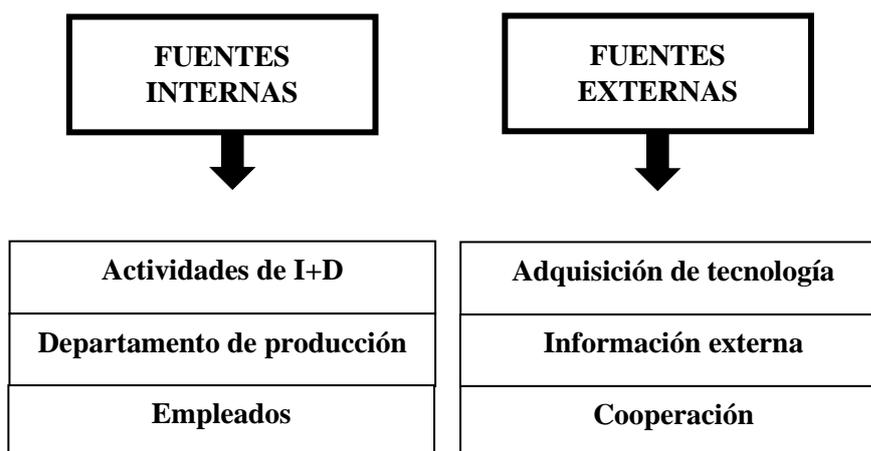
utilizarlos para crear nuevas aplicaciones. Este tipo de actividades estimulan el aprendizaje por el estudio (*learning before doing*).

- b) Departamento de producción: fuente de creación del aprendizaje por la práctica (*learning by doing*). Surge a través de la repetición y la experiencia práctica de las actividades de producción.
 - c) Empleados: consiste en la aportación de conocimientos de cualquier miembro de la organización, independientemente del departamento al que pertenezca, para que puedan ser incorporados en los productos o procesos productivos, en el área comercial o en las formas de organización de la empresa y que den lugar a una mejora o novedad.
- 2) Fuentes externas de innovación: hace referencia principalmente a la compra/adquisición de tecnología y conocimiento y a la cooperación. También la empresa se puede beneficiar de otro tipo de información externa sin que exista un contrato con un tercero (Veugelers y Cassiman, 1999).
- a) Adquisición de tecnología: conlleva un proceso de aprendizaje para saber utilizar la tecnología comprada y obtener los *outputs* específicos. Algunas de las formas más comunes son:
 - i) Contratos de licencia.
 - ii) Contratación de servicios técnicos.
 - iii) Compra de patentes, marcas y diseños industriales.
 - iv) Adquisición o fusión con una empresa de alto potencial tecnológico.
 - b) Información externa: innovación que se lleva a cabo a través de distintos flujos de información existentes en el entorno de la empresa (Veugelers y Cassiman, 1999):
 - i) Los avances científicos generados por otras empresas y relacionados con la propia actividad de la empresa.
 - ii) Productos de la competencia.
 - iii) Información suministrada por proveedores, distribuidores y clientes.

- c) Innovación mediante la cooperación: consiste en el establecimiento de alianzas estratégicas con socios de naturaleza diversa: universidades, institutos y centros de investigación, empresas de ingeniería, proveedores, clientes o incluso competidores (López Mielgo *et al.*, 2004). Resulta común que los organismos públicos favorezcan la cooperación con medidas políticas dado que en muchos casos las empresas pueden obtener mejores resultados cooperando que con iniciativas individuales. Morasch (1995) distingue entre dos categorías diferentes para organizar la cooperación en I+D:
- i) Empresas conjuntas (*joint ventures*): da lugar a la creación de una entidad independiente que se encarga de llevar a cabo todas las tareas relacionadas con los trabajos de investigación.
 - ii) Acuerdos de licencia cruzados (*cross-licensing*): no sólo está incluido el derecho de utilización de una tecnología patentada, sino que también queda incluida cualquier forma de transferencia de *know how* e intercambio de tecnología.

Si bien todas las fuentes que la empresa tiene a su disposición para la obtención del conocimiento son importantes, resulta oportuno para la empresa la utilización de varias de ellas de manera simultánea. Una de las principales ventajas es que, con el uso de una determinada fuente, refuerza y facilita a la empresa el acceso a las demás (López Mielgo *et al.*, 2004).

Cuadro 1.2 Fuentes de innovación



Fuente: Elaboración propia.

2. INTERNACIONALIZACIÓN

2.1. Concepto de internacionalización

El alto grado de globalización que existe en la actualidad ha dado lugar a una nueva realidad comercial donde los mercados, los sectores de actividad, los clientes, los proveedores y las administraciones han sufrido cambios. La internacionalización forma parte de esta nueva realidad comercial llamada globalización. En términos generales se puede definir como un “un fenómeno económico y social que implica que avanzamos hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de los distintos países” (Pla y León, 2004, p. 5). Por ello no cabe duda de que la internacionalización se ha convertido en una necesidad para la supervivencia y el éxito de cualquier empresa con potencial de crecimiento cuando tiene en mente operar en otros países. Ahora bien, ¿Qué es la internacionalización? En este apartado se definirá este concepto desde un punto de vista general.

La internacionalización es “aquella actividad económica basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de los países del mundo, regulado por normas internacionales o acuerdos bilaterales” (Ballesteros, 2003, p. 11). Villarreal (2005), entiende la internacionalización de la empresa como un fenómeno complejo que ha sido analizado desde diferentes perspectivas. Este autor define la internacionalización de la empresa como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo” (Villarreal, 2005, p. 58).

Otra definición es la establecida por Pla (2009), quien entiende por internacionalización el conjunto de operaciones que permite a las empresas llevar a cabo un proceso de creciente implicación y proyección internacional con el principal objetivo de establecer vínculos con las empresas internacionales.

Guerras y Navas (2015) en su libro “La Dirección Estratégica de la Empresa” destacan que la decisión de internacionalización da lugar a una estrategia corporativa, pues el hecho de expandir su actividad a diferentes áreas geográficas implica redefinir la actividad de la empresa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la internacionalización

puede entenderse como una ampliación de su estrategia competitiva, ya que en muchos casos se trata de competir con un modelo de negocio igual en una industria global.

Son muchos los autores que han analizado los motivos por los que las empresas deciden iniciar sus actividades económicas en el ámbito exterior. Además, se ha estudiado las estrategias que siguen las empresas en el proceso de internacionalización, así como los diferentes modos de entrada que tienen estas compañías para operar en los mercados exteriores. Todo esto lleva consigo una serie de beneficios y obstáculos que las empresas deberán tener en cuenta y que se analizarán en este capítulo.

2.2. Teorías de internacionalización

A lo largo de la historia han surgido numerosas teorías que abordan el proceso de internacionalización desde diferentes perspectivas. Teniendo en cuenta las aportaciones de Galván (2003), Trujillo *et al.* (2006) y Cardozo *et al.* (2007), todas estas teorías se pueden clasificar en tres grandes grupos: 1) Internacionalización desde la perspectiva económica; 2) Internacionalización desde la perspectiva de proceso y 3) Teorías orientadas a la internacionalización empresarial.

2.2.1. Internacionalización desde la perspectiva económica

Históricamente la internacionalización se ha explicado desde la teoría clásica del comercio internacional. Esta teoría se basa en la especialización de los países en la producción de aquellos bienes y servicios con menos costos y en la división del trabajo. El objetivo principal es el de exportar aquellos productos en los que un país sea más eficiente en su producción e importar aquellos en los que sea menos eficiente. Teniendo en cuenta una visión más reciente de la perspectiva económica, en esta categoría se agrupan las teorías que describen la internacionalización basándose en los costos y en las ventajas económicas del proceso de internacionalización. Estos planteamientos se originan en la década de los setenta y ochenta y su característica en común es que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos racionales (Cardozo *et al.*, 2007).

- Teoría de la Ventaja Monopolística o Teoría de la Organización Industrial: esta teoría está asociada a las interpretaciones propuestas por Kindleberger (1969) y Hymer (1960). Estos autores comparten la idea de que, para poder expandirse en el extranjero, las empresas deben tener una ventaja competitiva única. Esta ventaja tiene que ser de naturaleza monopolística para poder competir con empresas

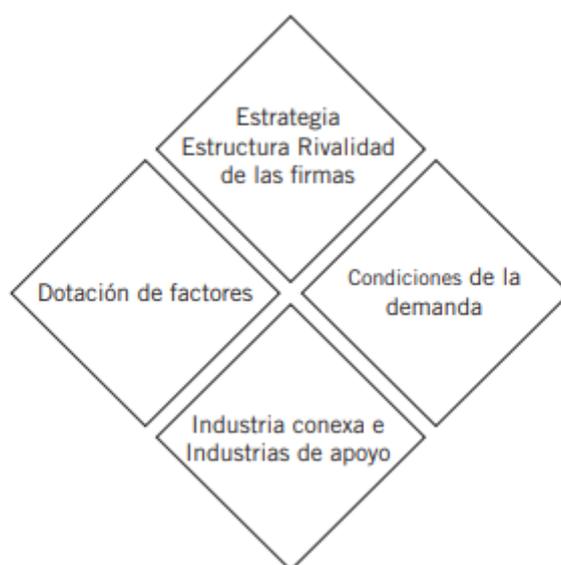
extranjeras en sus mercados de origen. La empresa foránea puede aprovechar esta ventaja competitiva para destacar entre los competidores locales y por consiguiente aprovechar esta situación ventajosa para operar en otros países.

- Teoría de la internacionalización: la teoría de la internacionalización de la empresa multinacional está basada en los costes de transacción. En este caso la empresa decidirá llevar a cabo el proceso de internacionalización cuanto más específico sea el mercado al que se dirige, debiendo tener en cuenta dos condiciones: 1) que la internacionalización de las actividades aporten ventajas a la empresa y 2) que la organización de estas actividades por parte de la empresa den lugar a mayores beneficios económicos que aquellos que resultarían de venderlas o cederlas a empresas del país extranjero. Por lo tanto, la esencia de esta teoría está en considerar la implantación de una empresa multinacional en aquellos países donde exista un mercado más imperfecto que en el país de origen.
- Paradigma eclético de Dunning: la teoría eclética planteada por Dunning (1981) explica los motivos por los que existe la empresa multinacional a través de la integración de las teorías propuestas anteriormente. Dunning (1988) trata de identificar el origen de la internacionalización, en este caso basándose en las ventajas específicas de las que dispone la empresa, su propensión a internacionalizarse hacia mercados exteriores y al atractivo de estos mercados para llevar a cabo la producción. Posteriormente la empresa decidirá internacionalizarse teniendo en cuenta los costos que le supone este proceso y las ventajas que obtiene de la producción en el exterior. Según Dunning (1988), para que una empresa decida operar en el mercado exterior se tienen que cumplir cuatro condiciones: 1) la empresa debe poseer una ventaja competitiva respecto a las empresas locales; 2) dicha empresa debe obtener más ventajas de explotarla que de venderla o cederla a terceros; 3) debe ser rentable para la empresa localizar parte de su proceso de producción en el exterior y 4) que dicha producción forme parte de la estrategia de internacionalización de la empresa a largo plazo.
- Teoría de la ventaja competitiva de las naciones: Porter (1990) describe cuatro factores que permiten a las empresas tomar decisiones acerca del porqué, cómo y

dónde llevar a cabo la estrategia de internacionalización. Los factores que dan lugar a ventajas competitivas para la empresa son los siguientes:

- **Dotación de factores:** hacen referencia a los factores básicos con los que debe contar la empresa como son los recursos naturales, la demografía, la ubicación y el clima y a los factores avanzados entre los que destacan la mano de obra calificada, comunicaciones y recursos para investigación y tecnología.
- **Condiciones de la demanda:** influye de manera directa en la competitividad internacional de las empresas pues a mayor demanda nacional, mayor será la necesidad por parte de la empresa de ofrecer productos de calidad para satisfacer y anticiparse a las necesidades de los clientes.
- **Industria conexas e industrias de apoyo:** las empresas que tienden a la cooperación y agrupación con industrias conexas pueden llevarlas a obtener ventajas competitivas. Esto sucede, por ejemplo, cuando existe una relación cercana entre proveedor y cliente, pues, el proveedor que cuenta con información relevante acerca de varios países/regiones ayuda a su cliente a que obtenga información comercial sobre diferentes países. De esta forma, las empresas pueden ofrecer productos de mejor calidad y beneficiarse de la situación competitiva existente en el país de destino.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas:** cuando existe una fuerte competencia entre las empresas pertenecientes al mismo sector, estas tienden a desarrollar actividades innovadoras para ser más eficientes y mantener esa ventaja competitiva inicial. Por este motivo, las empresas más débiles tendrán que optar por nuevos mercados.

Figura 2.1 Diamante de Porter



Fuente: Porter (1990)

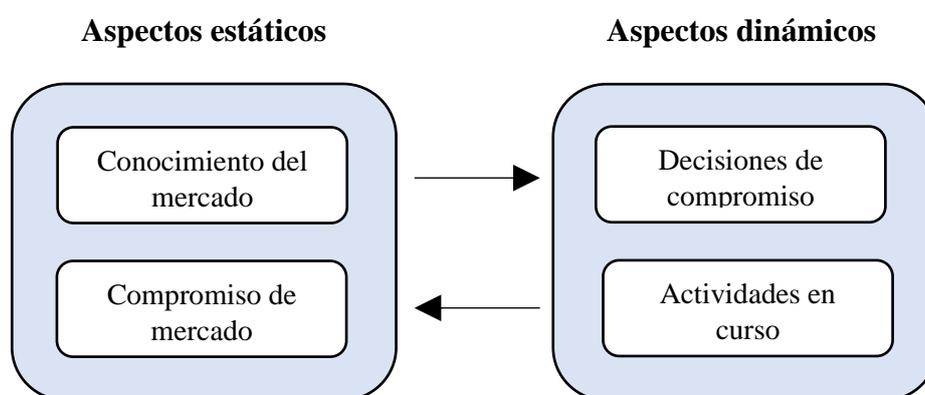
2.2.2. La internacionalización desde una perspectiva de proceso

Las teorías analizadas en el apartado anterior intentan explicar la internacionalización empresarial desde un punto de vista estático mediante la realización de inversiones directas en el exterior. Sin embargo, existen otras teorías que estudian la internacionalización desde un punto de vista dinámico, es decir, tratando de explicar el proceso por el que una empresa nacional se convierte en internacional a través de la acumulación de conocimiento. Las teorías incluidas en esta perspectiva son las siguientes:

- El modelo de Uppsala / Escuela nórdica: Este modelo es considerado como una de las aportaciones más significativas en lo que se refiere a la internacionalización desde la perspectiva de proceso. Describe el proceso de internacionalización de la empresa a través del aumento gradual de los recursos comprometidos con el exterior a medida que adquiere experiencia en la realización de actividades en los nuevos mercados (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Se diferencian así cuatro etapas con un grado de implicación de la empresa cada vez mayor, tanto de recursos comprometidos como de experiencia sobre el mercado exterior: 1) actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2) exportaciones a través de representantes independientes; 3) establecimientos de una sucursal comercial en el país extranjero; y 4) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

El proceso de internacionalización da lugar a la sucesión de interacciones duraderas entre los avances en el conocimiento sobre los mercados y en las operaciones exteriores y por otro lado en el aumento del compromiso de los recursos en dichos mercados. En este modelo se distingue entre los aspectos dinámicos y los aspectos estáticos de las variables de internacionalización. Con esta distinción se pretende explicar cómo la situación actual de una empresa en el proceso de internacionalización define el curso que esta continuará en un futuro (ver Figura 2.2).

Figura 2.2 Mecanismo básico de la internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de Johanson y Vahlne (1977)

- El enfoque de innovación: se trata de una teoría desarrollada en Estados Unidos paralela al modelo de Uppsala en la que se expone que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial (Bilkey y Tesar, 1997; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982). En este modelo se proponen las siguientes etapas de desarrollo de las actividades de la empresa en el mercado exterior: 1) mercado doméstico; 2) pre-exportadora; 3) exportadora experimental; 4) exportadora activa; y 5) exportadora comprometida. Hay que mencionar que el proceso de decisión del exportador en cuanto a la realización de una innovación es totalmente racional. Se deberá evaluar de manera racional cada una de las alternativas y consecuencias que supone la implantación de una estrategia de exportación (Lee y Brasch, 1978).
- El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon: Vernon (1966) desarrolla este modelo basándose en el comportamiento individual de las empresas y

restando importancia a la teoría de la ventaja comparativa presentada anteriormente. En esta teoría se incorporan nuevos aspectos como la innovación del producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que conlleva el proceso de internacionalización. Según este autor, la empresa comienza sus actividades en el país de origen y decide exportar una vez que el producto, a lo largo de su ciclo de vida, presenta ciertas ventajas e innovaciones en el mercado de origen. Por ello, las etapas de internacionalización propuestas por Vernon (1996) siguen un proceso gradual y están relacionadas con el ciclo de vida del producto:

- **Introducción:** La producción y comercialización del producto se ha realizado en el país de origen. Uno de los objetivos es aprovechar las economías de escala en producción para exportar el producto a países industrializados.
- **Crecimiento:** En esta etapa la empresa aumenta su exportación e invierte en lugares de fabricación en los países con demanda en expansión.
- **Madurez:** Debido a la saturación del producto en los mercados principales y a la estandarización, la empresa opta por reubicar la producción en países donde la mano de obra es más barata.
- **Declive:** Cae la demanda del producto en el país de origen y se produce el abandono de la producción en dicho país. En este caso, la filial podría ser autosuficiente con su producción e incluso exportar a la matriz.

Cuadro 2.1 Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon

Etapas del ciclo de vida	Etapa de la internacionalización
1. Introducción	Comercialización y producción en el país de origen
2. Crecimiento	Inversión en países industrializados
3. Madurez	Reubicación de la producción a países con mano de obra barata
4. Declive	Abandono del país de origen

Fuente: Elaboración propia a partir de Vernon (1966)

2.2.3. La internacionalización desde una perspectiva empresarial

Las teorías agrupadas en este apartado interpretan el proceso de internacionalización como el desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales con las que cuenta la empresa para entrar en los mercados exteriores.

- Teoría de redes: desde la perspectiva de redes, la internacionalización es considerada como el resultado de las interacciones continuas que se producen entre las empresas locales y sus redes internacionales. De este modo la empresa podrá acceder a información y acceder a mercados exteriores con mayor facilidad gracias a los miembros de la red de contactos internacionales a la que pertenece. Si bien, es cierto que las oportunidades que tendrá la empresa estarán limitadas tanto por el tamaño de la red como por la diversidad de esta, siendo las grandes empresas diversificadas las que más ventajas pueden tener. Dentro de esta perspectiva, se encuentra el modelo de redes defendido por Johanson y Mattsson (1987) que explica la internacionalización de las empresas a través del uso de las redes sociales. Estos autores consideran redes de negocio a aquellas redes que la empresa mantiene con clientes, distribuidores, competidores y gobiernos y que pueden ir aumentando y haciendo más estrechas a medida que aumenta su nivel de internacionalización. Por último, Johanson y Mattson (1987) identifican cuatro tipos de empresas internacionales en función del grado de internacionalización de la empresa y de la red:

Cuadro 2.2 Modelo de redes de Johanson y Mattson

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: Elaboración propia a partir de Johanson y Mattson (1987)

- Teoría de las *born global*: La globalización ha dado lugar a menores costes de comunicación y transporte y a un fácil acceso a las TIC. Todo esto motiva a las empresas a realizar actividades internacionales desde el momento de su creación. Oviatt y McDougall (1994, p. 49) definen las “*born global*” como “una

organización empresarial que, desde su inicio, busca obtener una ventaja competitiva significativa del uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países”. Este modelo se caracteriza porque son pequeñas y medianas empresas, emprendedoras y jóvenes las que optan por comenzar sus actividades comerciales en el mercado exterior nada más nacer o en un corto período de tiempo desde su nacimiento, lo que se conoce como un proceso de internacionalización acelerado. De modo que este planteamiento rompe con las teorías descritas anteriormente donde el proceso de internacionalización se caracterizaba por ser un proceso gradual o por etapas. Además, estos autores diferencian cuatro tipos de empresas de internacionalización acelerada en función de la coordinación de las actividades de su cadena de valor y del número de países en los que están presentes. La siguiente figura identifica dos tipos de empresas particulares en los extremos y tipos mixtos en el medio. Estos cuatro tipos son: exportadora/importadora, comercializadora mundial, geográficamente enfocada y de alcance global:

- Nuevos creadores de mercados internacionales (cuadrante I y II): se trata de un tipo de empresa antiguo. Por un lado, se refieren a empresas exportadoras/importadoras que se centran en servir a aquellas naciones con las que el empresario está familiarizado. Por otro lado, están los comerciantes multinacionales que se dirigen a una gran amplitud de países y buscan constantemente oportunidades comerciales. Las actividades más importantes de la cadena de valor, en este caso los conocimientos de logística, se realizan internamente. La ventaja de este tipo de empresas está relacionada con la localización, pues son capaces de descubrir los desequilibrios de recursos entre países y en la creación de mercados en dónde no existían (Oviatt y McDougall, 1994).
- Geográficamente enfocadas en la puesta en marcha (cuadrante III): la ventaja competitiva que obtienen estas empresas se debe a la satisfacción de las necesidades de una determinada región. Para ello, es necesario la coordinación de las diferentes actividades de la cadena de valor (desarrollo tecnológico, recursos humanos y producción). Este tipo de empresas se centra en analizar la cultura de la región en la que opera y en establecer una red en dicha región, por lo tanto, no pueden extender su ventaja competitiva más allá de ese lugar (Oviatt y McDougall, 1994).

- Mundial puesta en marcha (cuadrante IV): Es el tipo de *born global* más radical. A pesar de ser el tipo de empresa más difícil de desarrollar, una vez establecida con éxito, obtiene una importante ventaja competitiva. Esta ventaja es conseguida a través de la amplia coordinación entre las diferentes actividades de la cadena de valor teniendo una localización ilimitada desde el punto de vista geográfico. Además de responder a la globalización de los mercados, actúan de forma proactiva para adquirir recursos y vender en cualquier parte del mundo (Oviatt y McDougall, 1994).

Cuadro 2.3 Tipos de Born Global

		Número de países involucrados	
		Pocos	Muchos
Coordinación de las actividades de la cadena de valor	Pocas actividades coordinadas	Exportadoras/ importadoras (I)	Comerciantes multinacionales (II)
	Muchas actividades coordinadas	Geográficamente enfocadas en la puesta en marcha (III)	Mundial puesta en marcha (IV)

Fuente: Elaboración propia a partir de Oviatt y McDougall (1994)

2.3. Razones para la internacionalización

El actual entorno competitivo hace de la estrategia de internacionalización un requisito fundamental para asegurar la supervivencia de las empresas. Además, hay que destacar que hoy en día las pequeñas empresas y aquellas que están dedicadas exclusivamente al mercado local también se ven afectadas por los competidores internacionales que convierten estos mercados locales en mercados en expansión. Por lo tanto, antes de adoptar una estrategia de internacionalización, resulta oportuno contrastar los motivos que tiene la empresa para ser internacional teniendo en cuenta los recursos que posee para competir internacionalmente. En este caso, siguiendo lo descrito por Guerras y Navas (2015) y Pla y León (2004), podemos dividir dichos motivos en tres bloques: 1) factores del entorno, 2) razones internas y 3) razones externas.

2.3.1. Factores del entorno

Pla y León (2004) establecen una clasificación general en dos grandes grupos de los factores del entorno según las características del país de origen y de destino: factores *push* y factores *pull*.

- Factores *push*: están relacionados con aquellos factores que dificultan el desarrollo de la empresa en el mercado de origen infrautilizando sus capacidades productivas, por lo que la empresa se ve obligada a internacionalizarse para superar dichas dificultades. Algunos ejemplos son: la saturación del mercado doméstico o la alta competencia existente en este mercado; el ciclo de vida del producto se encuentra en fase de declive en el país de origen; condiciones económicas y demográficas desfavorables; incremento en el coste de los factores y las restricciones legales que impiden el crecimiento, etc.

- Factores *pull*: están relacionados con aquellas oportunidades de internacionalización que perciben los directivos en los mercados de destino. Estos motivos se pueden agrupar en los siguientes apartados:
 - Motivos relacionados con el mercado: aparición de nuevos mercados que, por su crecimiento o tamaño, los productos aún no están en fase de madurez y tienen oportunidades de éxito.
 - Motivos relacionados con la obtención de recursos: empresas que optan por la internacionalización en búsqueda de recursos más favorables como materias primas, mano de obra más barata o adquisición de recursos difíciles de conseguir.
 - Motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia: empresas que a través de la internacionalización tratan de beneficiarse de economías de escala o de la diversificación del riesgo.
 - Motivos estratégicos como reacción ante los competidores y clientes.

2.3.2. Razones internas

Las razones internas para la internacionalización están relacionadas con la capacidad de reacción de la propia empresa para tomar decisiones acerca de la mejora de su posición competitiva. En concreto Guerras y Navas (2015) enumeran las siguientes cinco razones:

- Reducción de costes: la empresa puede reducir costes en diferentes ámbitos como, por ejemplo: disminución de los costes de adquisición de recursos productivos, disminución de las cargas fiscales, posibilidad de localizar en los países más favorables las actividades de la cadena de valor, obtención de economías de escala y de experiencia, entre otros.
- Tamaño mínimo eficiente: en ocasiones, las empresas para conseguir el tamaño óptimo deberán operar en otros países, y no sólo en el mercado nacional, para obtener el volumen de ventas necesario y alcanzar dicho tamaño. Esto sucede cuando las empresas son originarias de pequeños países o poco poblados y necesitan salir al mercado exterior para crecer o incluso sobrevivir.
- Búsqueda de recursos: las empresas en determinadas ocasiones optan por la internacionalización debido a que en el país de origen no disponen de los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades. Por este motivo, resulta oportuno localizar aquellos países de destino con factores interesantes para la empresa. Normalmente estos factores son: mejor acceso a recursos naturales, situación geográfica, aprovechar el factor trabajo especializado o beneficiarse de infraestructuras específicas para su desarrollo en el país de destino.
- Explotación de recursos y capacidades: es considerado como uno de los motivos más importantes para la internacionalización de la empresa. Consiste en aprovechar al máximo los recursos y capacidades de los que dispone la empresa en los distintos países a los que se dirige. Así, en muchas ocasiones, se puede replicar un modelo de negocio exitoso en el mercado exterior sin dificultades.
- Disminución del riesgo global: consiste en la diversificación de la actividad de la empresa en distintas áreas geográficas para conseguir disminuir su riesgo global.

2.3.3. Razones externas

A parte de las razones internas, nos encontramos con otro tipo de razones independientes o ajenas al control de la empresa. Al igual que en el apartado anterior, siguiendo la clasificación propuesta por Guerras y Navas (2015), existirían las siguientes razones:

- Ciclo de vida de la industria: cuando una industria entra en su fase de madurez las posibilidades de crecimiento son cada vez más bajas. Para resolver este problema, la industria puede entrar en nuevos negocios (diversificación de productos) o buscar aquellos países en los que el producto todavía se encuentre en la fase de introducción o de crecimiento (diversificación geográfica).
- Demanda externa: Existen países en los que a pesar de que su ciclo de vida se encuentre en una fase de crecimiento, presenten una demanda potencial que aún está insatisfecha. Por este motivo, las empresas pueden aprovechar la situación para salir a los mercados exteriores y ofrecer sus productos a nuevos clientes potenciales.
- Seguir al cliente: resulta necesario que las empresas proveedoras, en la medida de lo posible, se acerquen a sus clientes a la hora de ubicarse en un determinado país para satisfacer sus necesidades.
- Presión competitiva: la internacionalización y la creciente competencia en los mercados nacionales, obliga a las empresas a extender sus actividades a nuevos países y evitar perder su posición competitiva en el país de origen, pues las compañías competidoras que ya se hayan internacionalizado podrían disfrutar de ventajas de costes o de otro tipo.
- Globalización de la industria: según Porter (1986) y Ghoshal (1987) la globalización es uno de los motivos más importantes para la internacionalización de las empresas. En este caso, son las características de la propia industria las que van a influir en la toma de decisiones para expandirse a nuevos mercados. La cuestión va más allá de internacionalizarse o no, sino en saber llevar a cabo este proceso de la manera más eficaz para aprovechar las oportunidades del nuevo entorno.

En este cuadro se presentan de manera resumida las diferentes razones para la internacionalización de las empresas. Destacar que, en la práctica, las empresas abordan el proceso de internacionalización a través de la utilización de varios argumentos de manera conjunta (Guerras y Navas, 2015).

Cuadro 2.4: Razones para la internacionalización

FACTORES DEL ENTORNO		RAZONES INTERNAS	RAZONES EXTERNAS
FACTORES PUSH	FACTORES PULL		
Saturación del mercado doméstico.	Motivos relacionados con el mercado.	Reducción de costes.	Ciclo de vida de la industria.
Alta competencia en el mercado.	Motivos relacionados con la obtención de recursos.	Tamaño mínimo eficiente.	Demanda externa.
Producto en fase de declive.	Motivos relacionados con la búsqueda de la eficiencia.	Búsqueda de recursos.	Seguir al cliente.
Condiciones económicas y demográficas desfavorables	Motivos estratégicos.	Explotación de recursos y capacidades.	Presión competitiva.
Incremento del coste de los factores.		Disminución del riesgo global	Globalización de la industria.
Restricciones legales.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

2.4. Barreras a la internacionalización

Aunque la estrategia de internacionalización, como hemos mencionado anteriormente, es esencial para garantizar la subsistencia de la empresa, existen una serie de barreras que podrían dificultar este proceso. Según Arteaga (2017) las barreras a la exportación se pueden definir como cualquier elemento que puede constituir un obstáculo para la empresa a la hora de iniciar, desarrollar o incrementar actividades económicas en otros países. Arteaga (2017) agrupa estas barreras en cuatro categorías genéricas: 1) barreras de conocimiento, 2) de recursos, 3) de procedimiento y 4) exógenas.

2.4.1. Barreras de conocimiento

Hacen referencia a la falta de información que existe por parte de la empresa a cerca de la actividad exportadora. Arteaga (2017) identifica las siguientes barreras de conocimiento:

- El desconocimiento de los mercados de destino: se refiere a la disponibilidad de información que tiene la empresa sobre el mercado de destino, que en muchos casos suele ser escasa y con un coste elevado, así como la falta de información sobre las oportunidades de su producto en este mercado exterior. Sin embargo,

existe una tendencia a reducir dicho coste debido a la reciente aparición de las nuevas tecnologías.

- El desconocimiento de las ayudas a la exportación disponibles: a pesar de que la falta de conocimiento de las ayudas a la exportación otorgadas por la Administración pública supone una barrera, se debe considerar como estímulo secundario, puesto que el principal motivo para la exportación tiene que ver con los beneficios económicos que dicha actividad aporta a la empresa.
- El desconocimiento de los beneficios económicos y no económicos que puede generar la exportación: resulta evidente considerar que las diferentes percepciones de los directivos a cerca de los beneficios que aporta la actividad exportadora limitan la expansión o incluso la iniciación de actividad en los mercados exteriores.

2.4.2. Barreras de recursos

Hacen referencia a la falta de recursos tanto de carácter productivo como financiero. Arteaga (2017) identifica los siguientes obstáculos dentro de esta categoría: 1) la falta de capacidad productiva de la empresa, así como la ausencia de personal cualificado para planificar la actividad exportadora; 2) la dificultad para financiar las exportaciones y la carencia de recursos para la investigación de mercados; 3) los elevados costes de los medios de pago internacionales unidos a la lentitud en la gestión del cobro en el extranjero; y 4) la falta de experiencia de entidades financieras como los bancos locales sobre los mercados internacionales.

2.4.3. Barreras de procedimiento

Son aquellas barreras que surgen del ejercicio de la propia actividad exportadora. De esta manera, Arteaga (2017) incluye en esta categoría: 1) las dificultades burocráticas y la compleja documentación que requiere las operaciones de exportación; 2) las barreras culturales y lingüísticas y las diferentes costumbres acerca de cómo utilizar un producto; 3) las dificultades logísticas derivadas de los posibles problemas para localizar un distribuidor adecuado o canales de distribución adecuados; y 4) las barreras comerciales (tanto arancelarias como no arancelarias), consideradas las más significativas dentro de las barreras de procedimiento.

2.4.4. Barreras exógenas

Se refieren a aquellas barreras ajenas a la empresa que son causadas por la incertidumbre existente en los mercados internacionales y por la participación en dichos mercados de agentes como los gobiernos, la competencia o la oferta y demanda de bienes o monetaria. Se incluyen la inestabilidad política en los países de destino y el riesgo por la variación en los tipos de cambio teniendo en cuenta que la fortaleza de una determinada moneda no implica la existencia de estabilidad o mejora en los tipos de cambio (Arteaga, 2017).

Cuadro 2.5 Barreras a la internacionalización

Cuadro 2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS BARRERAS A LA EXPORTACIÓN	
FACTOR	BARRERAS
BARRERAS DE CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de los mercados potenciales de exportación. Falta de personal para planificar la actividad exportadora. Desconocimiento de las ayudas a la exportación disponibles. Desconocimiento de los beneficios económicos y no económicos que puede generar la exportación. Desconocimiento general de los pasos que hay que seguir para exportar. Falta de información sobre las oportunidades del producto en mercados exteriores.
BARRERAS DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> Alto coste financiero de los medios de pago que se utilizan en operaciones internacionales. Falta de recursos para afrontar el largo transcurso de tiempo para recuperar las inversiones realizadas en la exportación. Falta de capacidad de producción de su empresa. Falta de especialistas sobre temas internacionales en los bancos con los que se trabaja. Falta de una red exterior de los bancos con los que se trabaja.
BARRERAS DE PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Costes de transporte y embarque. Documentación y burocracia requerida por la actividad exportadora. Diferencias lingüísticas con los países a los que va a exportar. Diferencias culturales con los países a los que va a exportar. Barreras arancelarias a las exportaciones. Barreras relativas a la normalización y homologación del producto o barreras sanitarias, fitosanitarias o similares. Diferencias en las costumbres sobre el uso del producto. Coste de adaptación del producto para su exportación. Dificultad logística. Localización de un distribuidor adecuado o de canales de distribución adecuados.
BARRERAS EXÓGENAS	<ul style="list-style-type: none"> Intensidad de la competencia en los mercados de exportación. Alto valor de la moneda. Riesgo por la variación en los tipos de cambio de las monedas. Riesgo de perder dinero al vender en el extranjero. Inestabilidad política en los países de destino.

Fuente: Arteaga (2017)

2.5. Estrategias de internacionalización

Una vez expuestas las razones y las barreras que influyen en el grado de internacionalización de la empresa, es el momento de observar las principales alternativas estratégicas que las empresas tienen a su disposición para competir un entorno globalizado. Para ello, siguiendo a Dess *et al.* (2011) y Hill y Jones (2013) debemos tener en cuenta dos tipos de presiones a las que se ven sometidas las empresas para competir en el exterior: a) presiones para la reducción de costes y b) presiones para la adaptación local (Guerras y Navas, 2015).

- La presión para la reducción de costes: está relacionada con la ubicación concentrada de las instalaciones manufactureras en áreas donde el uso de factores productivos importantes como la mano de obra o las materias primas sean más económicos. Además, se pretende estandarizar los productos de tal manera que se vean de forma homogénea y puedan competir con ellos en los diferentes países. Gracias a dicha estandarización, de acuerdo con Levitt (1983), las empresas podrán disminuir sus costes en función de las siguientes suposiciones: 1) existencia de una creciente homogeneización entre los gustos y necesidades de los clientes de diferentes países; 2) los consumidores sacrifican las preferencias individuales para reemplazarlas por productos con precios más bajos y mayor calidad y 3) la posible consecución de economías de escala y/o experiencia a través de la fabricación de productos estandarizados (Guerras y Navas, 2015).

- La presión para la adaptación local: se trata de que los diferentes bienes y servicios cumplan con los requisitos que los mercados locales demandan. La adaptación de estos productos depende de varios aspectos: 1) diferencias en los gustos y las necesidades de los consumidores; 2) diferencias en infraestructuras técnicas; 3) distintos canales de distribución; 4) adaptación a la legislación de cada país y 4) demandas de los gobiernos locales. En ocasiones, no sólo se tendrá en cuenta el producto a la hora de establecer la adaptación local, pues también se pueden modificar las instalaciones de producción, las estrategias comerciales o incluso las políticas de recursos humanos. Todo esto conducirá a un aumento de los costes para que las empresas puedan competir en el país extranjero (Guerras y Navas, 2015).

Teniendo en cuenta estas dos presiones opuestas, se pueden identificar cuatro tipos de estrategias internacionales para competir en los mercados exteriores: 1) estrategia global; 2) estrategia multipaís; 3) estrategia transnacional y 4) estrategia internacional (Dess *et al.*, 2011; Guerras y Navas, 2015).

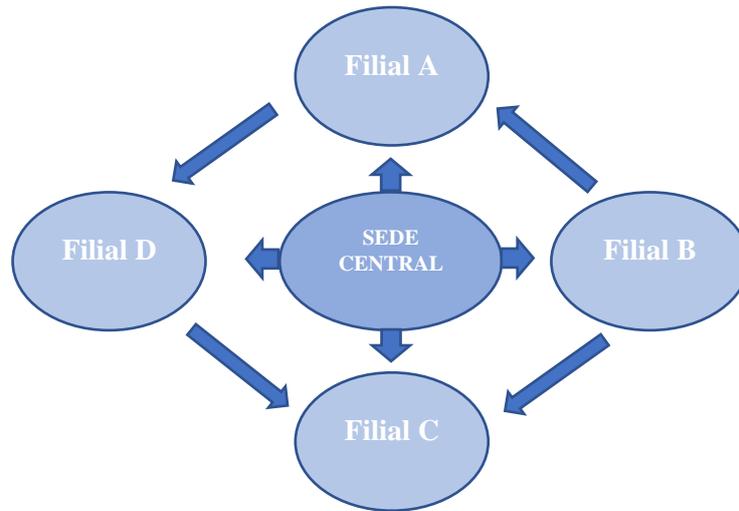
2.5.1. Estrategia global

La estrategia global es aquella que se centra especialmente en la reducción de costes. Esta estrategia tiene como prioridad la estandarización de los productos para competir globalmente en vez de responder a las necesidades particulares de un determinado país (Guerras y Navas, 2015).

Las empresas que siguen la estrategia global pueden aprovecharse de dos tipos de ventajas: las ventajas específicas de localización y la ventaja competitiva. En primer lugar, las ventajas específicas de localización se consiguen aprovechando las diferencias que existen entre los mercados de factores, productos o capitales de modo que la empresa elija el lugar más adecuado para realizar su actividad. En segundo lugar, la ventaja competitiva hace referencia a la consecución de economías de escala que permiten reducir los costes al máximo posible (Pla y León, 2004; Guerras y Navas, 2015).

Tal y como se muestra en la Figura 2.3 la manera de operar de las entidades que siguen este enfoque es centralizada. Esto quiere decir que la sede central es la encargada de controlar, integrar y dominar las actividades de la cadena de valor que se realizan en las filiales situadas en los distintos países (Guerras y Navas, 2015). Igualmente, Pla y León (2004) consideran el diseño de los productos, la localización de las plantas productivas, el desarrollo de actividades de I+D, las actividades de marketing e incluso la estrategia para competir en el entorno internacional como operaciones que se deben definir de manera centralizada. Después de todo, se consigue que los productos y servicios que van a satisfacer las necesidades y gustos de los diferentes consumidores sigan un patrón homogéneo.

Figura 2.3 La matriz y las filiales en el enfoque global



Fuente: Elaboración propia a partir de Pla y León (2004)

Sin embargo, hay que mencionar que las empresas que optan por el uso de la estrategia global deben de considerar los siguientes riesgos (Guerras y Navas, 2015):

- La empresa puede tener que hacer frente a unos mayores costes de acceso a los mercados locales debido a que los recursos y capacidades se encuentran sujetos a economías de escala.
- Pérdida de la capacidad de respuesta ante los cambios y necesidades de los clientes.
- Dependencia de las condiciones que se den en las localidades en las que está concentrada la actividad de la empresa.

2.5.2. Estrategia multipaís

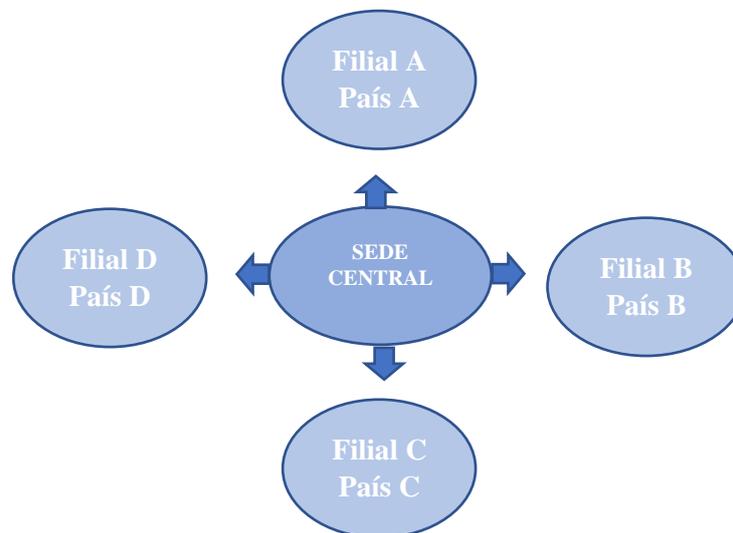
A diferencia de la estrategia global, la estrategia multipaís hace hincapié en la adaptación de los productos y servicios a la demanda de los consumidores locales a través del desarrollo de diferentes estrategias en los mercados internacionales en los que opera la empresa (Pla y León, 2004; Guerras y Navas, 2015).

Para llevar a cabo con éxito esta estrategia, la empresa deberá considerar la competencia en cada país de manera independiente y modificar o adaptar sus activos tangibles en cada uno de ellos en función de las condiciones de dicho país (Pla y León, 2004). Además, deberá considerar los diferentes idiomas y culturas entre los países, el

nivel de renta, los gustos de los clientes, la publicidad y los distintos medios de comunicación, los canales de distribución y la normativa vigente en cada país (Guerras y Navas, 2015).

En esta ocasión, como se muestra en la Figura 2.4, la empresa tomará decisiones de manera descentralizada para adaptar su actividad a las necesidades de cada mercado. La relación entre la sede central y las distintas filiales es escasa limitándose, en muchos casos, a la transferencia de dividendos y beneficios (Guerras y Navas, 2015). Por lo tanto, la filial, que dependerá de los recursos locales, será dotada de cierta libertad en la toma de decisiones para garantizar una posición óptima en el mercado en el que opera (Pla y León, 2004).

Figura 2.4 La matriz y las filiales en el enfoque multipaís



Fuente: Elaboración propia a partir de Pla y León (2004)

De igual manera, hay que considerar una serie de inconvenientes a valorar antes de la implementación de esta estrategia (Guerras y Navas, 2015):

- Adaptarse al mercado local da lugar a que los costes de la empresa aumenten. Además, puede suceder que esta adaptación fracase si el cliente espera encontrarse con el producto original de la matriz.
- Una adaptación local óptima se consigue lentamente con el paso del tiempo cuando la empresa conoce a fondo los gustos y necesidades de los consumidores locales.

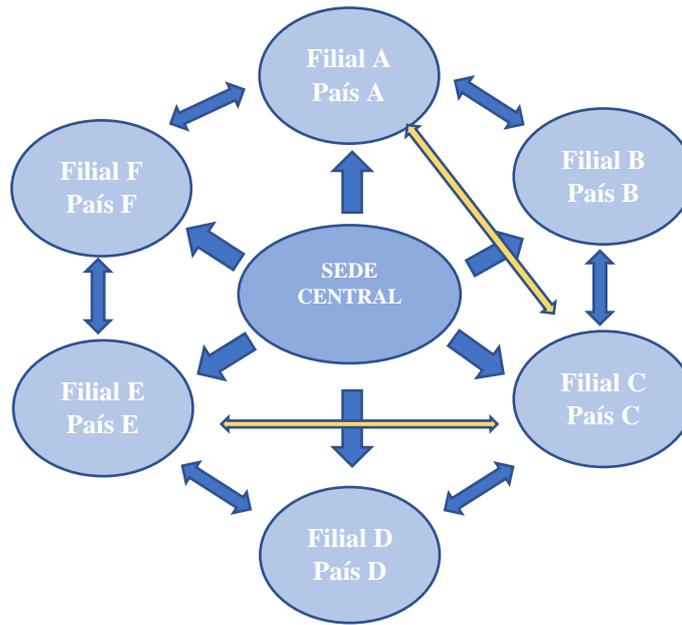
- Debido a la escasa relación entre filiales y la sede central, se pierde la posibilidad de compartir recursos y capacidades comunes en toda la empresa y, por consiguiente, puede afectar a la creación de valor a largo plazo.

2.5.3. Estrategia transnacional

Anteriormente, hemos analizado por un lado la estrategia global que se centra en la reducción de costes y en la estandarización para hacer frente a los competidores internacionales y, por otro lado, la estrategia multipaís que se centra en la adaptación en los distintos mercados nacionales. Pues bien, de la combinación de estas dos estrategias surge la estrategia transnacional, que según Barlett y Ghoshal (1989) aprovecha las ventajas de ambas estrategias: disminuir los costes y dar respuesta a la demanda local en los diferentes países. La estrategia transnacional trata de localizar de manera eficiente los recursos y capacidades de la empresa en aquellos lugares en los que la actividad resulte más beneficiosa. Esto permite ser más eficiente a la hora de localizar las actividades de la empresa, evitando que las concentren en pocas zonas o las ubiquen en multitud puntos para así mejorar la adaptación (Guerras y Navas, 2015).

Guerras y Navas (2015, p. 503) describen el modo de actuar de las empresas que siguen esta estrategia teniendo en cuenta que lo que se persigue es que “cada negocio individual piense globalmente y actúe localmente, es decir, que cada unidad de negocio nacional tenga en cuenta los objetivos del conjunto de la empresa pero que, simultáneamente, sea capaz de responder a las necesidades de los mercados locales en los que compiten”. De este modo, la empresa no centralizará ni descentralizará las operaciones como sucedía anteriormente, sino que las decisiones se tomarán en función de las condiciones y objetivos de cada unidad productiva. Por lo tanto, uno de los retos de estas empresas es el de “pasar de controlar un conjunto de relaciones bilaterales entre un centro estratégico claramente definido y diferenciado de un conjunto de filiales implementadoras, o un sistema fragmentado de unidades locales independientes, a un nuevo planteamiento que utiliza todas las habilidades creativas de la empresa en una red integrada global” (Pla y León, 2004, p. 189).

Figura 2.5 La matriz y las filiales en el enfoque transnacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Pla y León (2004)

En este caso, los riesgos a los que se tiene que enfrentar una empresa que aplica este tipo de estrategia son los siguientes (Guerras y Navas, 2015):

- Aunque la elección geográfica para llevar a cabo las actividades parezca óptima no significa que la calidad y el coste de los factores productivos sean también los óptimos.
- La transferencia de conocimiento, a pesar de tratarse de una ventaja competitiva, no es un proceso automático, sino que implica establecer unos mecanismos de transferencia adecuados para poder explotar ese conocimiento.
- Pueden surgir los inconvenientes de la estrategia global y la estrategia multipaís sin llegar a obtener ninguno de sus beneficios.

2.5.4. Estrategia internacional

Finalmente, nos referimos a la estrategia internacional como aquella estrategia seguida por las empresas que no se preocupan ni por la reducción de los costes ni por la adaptación local. Normalmente las empresas que utilizan esta estrategia tienen productos diferenciados que son altamente apreciados por los consumidores a nivel mundial. Por la alta diferenciación, los clientes están dispuestos a pagar precios más elevados por ellos pues, perciben estos productos como únicos y mejores que los que ofrecen los

competidores. Por lo tanto, las empresas no tienen la presión de reducir costes y no necesitan adaptarse a ningún mercado local porque son ampliamente conocidos en todo el mundo (Guerras y Navas, 2015). “El objetivo principal de esta estrategia sería explotar el conocimiento y/o las capacidades más valiosas de la empresa en todo el mundo” (Guerras y Navas, 2015, p. 504). De este modo, la manera de operar de estas empresas se basa en la centralización de dichos recursos y capacidades en una sola ubicación y descentralizando sólo cuando sea necesario algunas actividades de producción o comercialización.

A pesar de ser una estrategia muy ventajosa para las empresas, al igual que sucede con las estrategias anteriores, existen dos principales riesgos a tener en cuenta (Guerras y Navas, 2015):

- Al no tener como principal preocupación los costes, puede ser menos eficaz que el resto de las estrategias, pues centralizar las actividades en una localización puede provocar el desaprovechamiento de economías de escala allí donde los costes sean menores.
- No considerar la adaptación local puede suponer la incapacidad de la empresa para atender a las sugerencias de los clientes en un determinado mercado y, por consiguiente, no poder mejorar el producto.

2.6. Modos de entrada en mercados exteriores

Hasta ahora se han visto las diferentes estrategias que tiene la empresa para realizar sus actividades en los mercados internacionales, así como las principales razones y barreras que deberá afrontar para competir con éxito en dichos mercados. El siguiente paso es decidir la manera más adecuada para comercializar los productos y servicios ofrecidos. La empresa decidirá la forma de desarrollar sus actividades internacionalmente a través del análisis de las diferentes estrategias de entrada en los mercados exteriores. De manera general, se distinguen tres tipos de métodos de entrada: 1) la exportación; 2) los sistemas contractuales y 3) la inversión directa en el exterior (Fernández Sánchez, 2010; López-Pinto *et al.*, 2010; Munuera y Rodríguez, 2012; Otero, 2008)

2.6.1. Exportación

La exportación es la forma de entrada más tradicional y utilizada para operar en los mercados exteriores. Esta forma de acceso lleva asociada un menor riesgo en

comparación con las demás y suele considerarse como la primera toma de contacto de la empresa con el entorno internacional. En muchos casos, esta es la única vía que tienen las pequeñas empresas para comercializar sus productos más allá de las fronteras nacionales (Fernández Sánchez, 2010). Existen principalmente dos formas de exportación:

2.6.1.1. *Exportación indirecta*

La exportación indirecta se realiza de igual manera que las ventas nacionales contactando con un exportador especializado. En este caso, el fabricante vende los productos a un intermediario en el país de origen para que este, posteriormente, gestione las ventas en el mercado exterior. La empresa fabricante, por lo tanto, sólo se encargará de vender sus productos dentro de las fronteras sin tener que hacerse cargo de ningún trámite de carácter aduanero, impositivo, cambios de moneda, etc., siendo la venta similar a la que realizaría con el cliente local. Sin embargo, la empresa vendedora pierde el control del producto una vez que está en manos del intermediario desconociendo los canales de distribución, el precio final o las formas de promoción utilizadas para que llegue al cliente final (Munuera y Rodríguez, 2012). Entre los intermediarios más habituales encontramos los siguientes:

- Empresas de exportación: este tipo de empresas suelen trabajar a comisión. Se encargan de comprar el producto a la empresa fabricante y realizan todos los trámites necesarios de las operaciones de compraventa internacional (Munuera y Rodríguez, 2012).
- Empresas de *trading*: son empresas especialistas en los mercados de destino y cuentan con información relevante sobre estos mercados. Este tipo de empresas tratan de localizar los compradores potenciales del producto y la rentabilidad que le aporta sin compromiso de compra. Posteriormente dependiendo de los beneficios que pueda conseguir, comprará el producto al fabricante asumiendo el control de la comercialización de éste en el mercado (Munuera y Rodríguez, 2012).

2.6.1.2. *Exportación directa*

En este caso la empresa gestiona sus propias exportaciones contactando con los clientes extranjeros (consumidores finales e intermediarios). Además, a diferencia de la exportación indirecta, la empresa se encarga de realizar todos los trámites aduaneros,

impositivos, de cambios de moneda, etc. De esta manera, la empresa tiene un mayor control sobre las características del producto, las condiciones de entrega y los medios de cobro, aunque no podrá influir sobre el precio final o la promoción utilizada del producto para que llegue al consumidor final (Munuera y Rodríguez, 2012). Las principales opciones por las que se puede optar son las siguientes (Viscarri y Mas, 2010):

- Venta directa: la empresa vende de manera directa a los consumidores finales en los mercados exteriores. Es necesario que disponga de representantes comerciales para que visiten a los clientes.
- Agentes y distribuidores: por un lado, los agentes son representantes de la empresa, se encargan de ponerse en contacto con los clientes y de tramitar los pedidos siempre en nombre de la empresa. Por otro lado, los distribuidores son clientes de la propia empresa y se encargan de comprar el producto del exportador para su posterior reventa.
- Establecimiento de una subsidiaria comercial: la empresa se encarga de vender directamente a los clientes en el país de destino pudiendo realizar un seguimiento directo de estos y evitando las barreras comerciales derivadas de la actividad exportadora. A pesar de que esta opción supone un coste más elevado, dará lugar a un mayor volumen de ventas pudiendo compensar dichos costes.

2.6.2. Los sistemas contractuales

Se trata de una estrategia de cooperación con otras empresas, compartiendo recursos, capacidades y ventajas competitivas para introducir los productos o servicios en el mercado objetivo. En la estrategia de cooperación, generalmente un tercero utilizará algún tipo de acuerdo de transferencia de tecnología para exportar la ventaja competitiva de la empresa de manera productiva y/o comercial, evitando o minimizando la inversión necesaria para que la empresa desarrolle el mercado internacional (Otero, 2008). Las modalidades que nos podemos encontrar son:

- Piggy back: la empresa o fabricante se apoya en la red de distribución situada en otros mercados para vender sus productos y los de otro fabricante de manera conjunta. Es una opción ventajosa cuando los productos utilizan canales de distribución similares (Viscarri y Mas, 2010). El objetivo principal es conseguir

- una implantación de manera rápida y al menor coste posible (Munuera y Rodríguez, 2012).
- Consortios de exportación: consiste en la agrupación de empresas locales competidoras o pertenecientes al mismo sector para llevar a cabo conjuntamente una exportación pudiendo obtener economías de escala (Viscarri y Mas, 2010; Munuera y Rodríguez, 2012). Las tareas principales que desempeñan los consorcios son: realización en nombre de sus asociados las actividades comerciales en el mercado internacional, establecer los precios para el país destino, localizar los distribuidores adecuados, obtener información acerca del mercado y efectuar el transporte físico (García, 2000).
 - El acuerdo de licencia: una licencia es un contrato para que una empresa extranjera (licenciataria) obtenga el derecho a fabricar un producto de una empresa nacional (licenciadora), generalmente a expensas de consideraciones económicas, llamadas *royalty* (regalía). La transferencia de estos activos suele ir acompañada de servicios técnicos para asegurar su uso productivo (Fernández Sánchez, 2010). El principal coste para la licenciadora está relacionado con la negociación del contrato y su supervisión de cumplimiento. Por lo tanto, es posible ingresar a los mercados externos con una inversión muy baja. Sin embargo, para la licenciadora en el caso de que el negocio tenga éxito, los beneficios potenciales estarán limitados por el acuerdo. Incluso la empresa licenciataria puede convertirse en competidora de la licenciadora (Munuera y Rodríguez, 2012).
 - Franquicias internacionales: la franquicia consiste en una licencia a través de la cual se concede la cesión de los productos, marcas y de procedimientos de gestión y comercialización de un determinado negocio a un tercero para que la explote en el mercado exterior (Otero, 2008). Los tres componentes principales de un acuerdo de franquicia son: la franquicia propiamente dicha, el franquiciador (empresa que cede la franquicia) y el franquiciado (el que recibe la franquicia) (Fernández Sánchez, 2010).

- Joint venture: esta forma de operar supone un acuerdo de copropiedad entre dos o más empresas (socios o matrices) con persona jurídicamente independiente dando lugar a una nueva empresa (filial). Normalmente, suelen ser empresas pertenecientes a la misma industria, pero tienen diferentes ventajas comparativas (Munuera y Rodríguez, 2012). Los diferentes socios aportan fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios con el objetivo de que las actividades llevadas a cabo en la nueva empresa mejoren sus estrategias competitivas a largo plazo. Por lo tanto, los socios comparten los beneficios y hacen frente de manera conjunta a los riesgos y costes en caso de fracaso. (Fernández Sánchez, 2010). Las empresas que quieran optar por esta forma de entrada deben considerar que el nivel de riesgo y compromiso es mayor que la exportación. La principal desventaja de las *joint venture* es el entendimiento entre los socios para dirigir las actividades. Sin embargo, se pueden obtener numerosas ventajas como, por ejemplo, evitar los problemas políticos derivados de las actividades exportadoras, disponer de activos de manera más económica y conseguir experiencia local en marketing y fabricación (Munuera y Rodríguez, 2012).

2.6.3. La inversión directa en el exterior

Es una forma de entrada en los mercados exteriores caracterizada por la inversión de forma permanente de la empresa del país de origen en el mercado de destino seleccionado (Otero, 2008). Generalmente, esta opción es elegida cuando las empresas ya cuentan con suficiente experiencia en el entorno internacional (Munuera y Rodríguez, 2017). La inversión directa puede llevarse a cabo por diferentes vías:

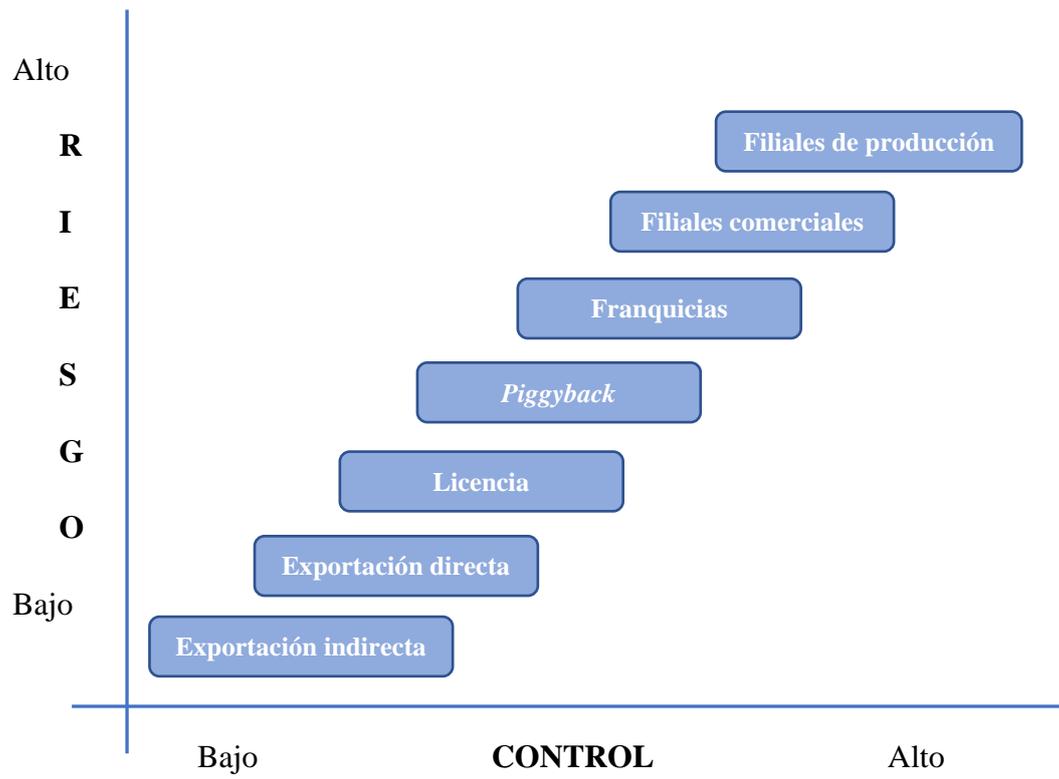
- Establecimiento de un centro propio (filiales): esta es la forma más cara de atender el mercado externo. Las empresas que utilicen este método asumen todos los costes y riesgos de hacer negocios en el extranjero (Fernández Sánchez, 2010). Además, es considerado como la última fase del proceso de internacionalización, por lo que es frecuente que sean las grandes empresas las que opten por esta alternativa (Munuera y Rodríguez, 2012). Este método resulta más factible cuando los costes derivados del transporte representan una gran parte del precio final y el mercado de destino cuenta con suficientes recursos de producción a un precio competitivo (Munuera y Rodríguez, 2012). Fernández Sánchez (2010) destaca las

siguientes ventajas de esta alternativa: a) mantiene interiorizados los conocimientos tecnológicos, b) facilita la puesta en práctica de la estrategia, c) proporciona respuestas rápidas a los cambios de mercado, d) controla las operaciones de las filiales y e) proporciona economías de localización. También se puede utilizar para obtener ventajas en costes o para que los compradores perciban los productos como nacionales y así evitar que sean rechazados (Munuera y Rodríguez, 2012).

- Contrato de fabricación: este tipo de contratos suele denominarse subcontratación (*outsourcing*) que consiste en “dejar en manos de profesionales externos, generalmente especialistas, la realización de funciones que no son clave para la empresa, para, así, optimizar los recursos actuales y reducir costes” (Fernández Sánchez, 2010, p. 230). Uno de los principales motivos que lleva a las empresas a optar por este método es la reducción de costes. En este sentido la empresa puede ahorrar en costes derivados de una producción más eficiente por parte de expertos externos y de la producción en países con costes más bajos en salarios, energía, materias primas y costes indirectos. Además, también se pueden reducir los riesgos políticos y económicos que afrontan las empresas multinacionales y, por último, esta opción no requiere que la empresa realice una gran inversión en recursos (Fernández Sánchez, 2010). Por el contrario, se deben considerar también los siguientes riesgos: dependencia excesiva de los especialistas externos, fuerza laboral poco productiva en aquellos países donde la mano de obra es más barata y problemas con la calidad de los productos fabricados que puede incluso no ser suficiente para los países industrializados (Fernández Sánchez, 2010).

En la Figura 2.6 se presenta de manera esquemática los diferentes métodos de entrada en los mercados exteriores en función del riesgo y control que estos implican para la empresa. Es importante destacar que las empresas deberán emplear diferentes métodos de entrada dependiendo de cómo sea el mercado en el que desean internacionalizarse. Tal y como plantea Otero (2008, p. 74) “cada una de las formas de acceso posibles implica operar en el mercado exterior asumiendo distintos niveles de inversión y compromiso de recursos, riesgo y control sobre las operaciones comerciales, entre los cuales la empresa deberá elegir”.

Figura 2.6: Formas de entrada en el mercado exterior



Fuente: Elaboración propia a partir de Otero (2008)

SEGUNDA PARTE. ANÁLISIS DEL CASO PRÁCTICO: AMAZON

3. AMAZON

Como caso práctico, nos vamos a centrar en el análisis de la empresa Amazon desde una doble perspectiva, tecnológica e internacional.

Amazon S.L, se dedica a la venta de un amplio catálogo de artículos a través de Internet. Es una empresa norteamericana con sede en Seattle, fundada en 1994 por Jeff Bezos. Es considerada la mayor empresa de *e-commerce* del mundo y su éxito se debe a la visión de futuro de su fundador quien fue capaz de anticiparse a la revolución del mercado que iban a constituir las compras *online*, aprovechando esta oportunidad para fundar su propia empresa.

Jeff Bezos comenzó su andadura en el garaje de su casa comercializando libros *online* de distintas editoriales a través de su primer sitio web denominado Cadabra.com. Posteriormente cambió este nombre al reconocido mundialmente como Amazon. Debido a la novedad del servicio, Amazon se convirtió en 1997 en una de las empresas más importantes de la Red. Más adelante, fue aumentando su oferta a través de la venta de otros soportes (CD y DVD) y dispositivos electrónicos, hasta llegar a convertirse en lo que es hoy en día, un gigante de la distribución de una gran variedad de productos, desde comida a domicilio hasta zapatos, ropa, papel higiénico y demás productos (Fernández Delgado, 2013).

Amazon en la actualidad, es la mayor empresa de comercio electrónico a nivel mundial gracias al esfuerzo constante de su fundador, Jeff Bezos. Sin embargo, recientemente, Jeff Bezos ha anunciado que no continuará como CEO de la empresa a partir de mediados de 2021, dando paso al que se convertirá en su sucesor en la compañía a partir del próximo verano, Andy Jassy (CEO de *Amazon Web Service* desde 2016), si bien Bezos continuará formando parte de la dirección (Malagón, 2021).

En el Cuadro 3.1, se muestra la evolución histórica, de forma resumida, de esta compañía desde sus orígenes hasta la actualidad:

Cuadro 3.1: Trayectoria de Amazon

1994	Creación de Amazon en Seattle (Washington)
1997	Amazon sale a bolsa a \$18 por acción y valorada en \$300M
1999	Amazon adquiere la empresa <i>Internet Movie Data Base</i> (IMDb)
2000	Amazon crea su logotipo actual
2002	Lanzamiento de <i>Amazon Web Services</i>
2005	Lanzamiento de <i>Amazon Prime</i>
2007	Lanzamiento de <i>Kindle e-reader</i>
2013	Amazon adquiere <i>The Washington Post</i>
2014	Amazon adquiere <i>Twitch</i> Lanzamiento de Alexa (asistente virtual)
2015	Puesta en marcha de <i>Amazon Business</i> Primera edición de <i>Prime day</i> Inicio de <i>Amazon Air</i> (aerolínea de carga para transportar exclusivamente paquetes de la compañía)
2017	Amazon adquiere <i>Whole Foods</i>
2018	Abre al público <i>Amazon Go</i> (supermercado sin líneas de caja)
2020	Lanzamiento de <i>Amazon Pharmacy</i>
2021	Jeff Bezos renuncia a su cargo de CEO

Fuente: Elaboración propia a partir de *ReasonWhy* (2021)

3.1. Principales datos económicos y financieros de Amazon

Si hay algo en lo que se diferencia Amazon a lo largo de su trayectoria, es en la visión de crecimiento a largo plazo de Jeff Bezos. Su fundador ha apostado desde sus inicios por la renuncia a obtener beneficios en el corto plazo para crecer a largo plazo. Mientras que sus ventas netas han aumentado de manera exponencial a lo largo de los años, las ganancias netas no lo han hecho de la misma forma dado que la mayor parte de estas han sido destinadas a la inversión de I+D y a aumentar su cartera de productos (ver Gráfico 3.1). Este hecho ha contribuido a que Amazon se convierta en una de las empresas más valiosas a nivel mundial y que Jeff Bezos sea uno de los hombres más ricos del planeta (Mena Roa, 2021). En el Gráfico 3.1 se observan las ventas netas y ganancias netas de Amazon en miles de millones de dólares estadounidenses.

Gráfico 3.1: El impresionante crecimiento de Amazon



Fuente: Mena Roa (2021)

A pesar de que la actual pandemia del coronavirus ha supuesto efectos económicos devastadores para una gran parte del comercio minorista, en el caso de Amazon no ha sido así, pues incluso en esta situación la empresa ha continuado sobresaliendo por su crecimiento económico.

El gigante Amazon siguió batiendo récords cerrando el año 2020 con unas ganancias netas de 21.331 millones de dólares (17.700 millones de euros), que supuso aproximadamente el doble de los beneficios obtenidos en 2019 (11.588 millones de dólares). El volumen total de facturación en el año 2020 fue de 386.064 millones de dólares, un 38% más que el año anterior. Considerando el negocio base de Amazon (el comercio electrónico), la mayor parte de su facturación procede del mercado norteamericano, en el que facturó en el año 2020 la cantidad de 236.282 millones de dólares, un 38.4% más que el ejercicio anterior. En el resto de los mercados el volumen de facturación ascendió en ese mismo año a 104.412 millones de euros, un 39.4% más que en el mismo período del año anterior. Sin embargo, aunque el gran volumen de facturación lo sigue obteniendo de la venta online, más de la mitad del beneficio neto de la firma proviene de *Amazon Web Service*, el servicio de almacenamiento de datos en la nube que contribuye al beneficio neto con 13.531 millones de dólares (LM/Agencias, 2021).

En cuanto a las acciones de Amazon, a mediados de marzo del 2020 se desplomaron debido a las consecuencias provocadas por la pandemia llegando a valer US\$1.600 la acción. Después de alcanzar su mínimo ese mismo mes, la acción se revalorizó hasta alcanzar, en julio de dicho año, un valor de US\$3.00 la acción, lo que supuso un aumento de-más de un 60% (Forbes, 2020).

3.2. Principales productos y servicios ofertados por Amazon

Desde el lanzamiento de Amazon en 1995, la compañía ha ido evolucionando de manera significativa en la oferta de productos y servicios, en las páginas web, en la red internacional de distribución y en el servicio que presta al cliente. Actualmente oferta una gran variedad de productos y está presente de manera directa en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, España, Japón, Canadá y China. Sin embargo, sus actividades comerciales llegan a los consumidores de la mayoría de los países del mundo. La clave de éxito que ha permitido ofrecer ese amplio catálogo de productos a precios bajos adaptándose a las necesidades de sus consumidores ha sido la actitud innovadora de la compañía (Amazon, 2021a).

Se pueden destacar en su catálogo los siguientes productos y servicios:

3.2.1. Amazon Basics

Hace referencia a los productos de “marca blanca” ofertados por Amazon. El principal objetivo es que el consumidor tenga la oportunidad de comprar cientos de productos a bajo precio. Ofrece desde artículos para el hogar, jardín, cocina, hasta accesorios de informática o deporte y con una relación calidad/precio bastante buena. Esta marca está creciendo en los últimos años alcanzando un éxito razonable que hace que el resto de las empresas que venden a través de la web de Amazon vean peligrar su puesto (Raya, 2018).

3.2.2. Amazon Web Service (AWS)

Es el servicio más destacado de la compañía. Como se indica en la página web, “Amazon Web Service (AWS) es la plataforma en la nube más adoptada y completa en el mundo, que ofrece más de 200 servicios integrales de centros de datos a nivel global”(Amazon Web Service, 2021). Esta plataforma en la nube ofrece una amplia gama de productos con el principal objetivo de ayudar a las empresas a crecer y escalar con mayor rapidez. La nube abarca 80 zonas de disponibilidad en 25 regiones geográficas y

con un plan de ampliación en Australia, India, Indonesia, España y Suiza (*Amazon Web Service*, 2021).

Las características que hacen de este servicio diferente a los demás son las siguientes (*Amazon Web Service*, 2021):

- 1) Funcionalidad: ofrece una amplia gama de servicios lo que le ha ayudado a colocarse en una posición ventajosa respecto a sus competidores. Ofrece desde tecnologías de infraestructura (cómputo, almacenamiento y base de datos) hasta tecnologías emergentes (aprendizaje automático e inteligencia artificial, lagos de datos y análisis e Internet de las cosas). Esto permite a los usuarios realizar cualquier cosa de manera más fácil, rápida y rentable además de poder elegir de entre todas las herramientas la más apropiada para cada trabajo a realizar.
- 2) Comunidad: AWS ha sido capaz de convertirse en la comunidad más grande y dinámica de clientes y socios de todos los sectores y tamaños formando parte de esta comunidad también empresas emergentes, compañías e instituciones públicas.
- 3) Seguridad: AWS nace con el fin de cumplir con los requisitos de seguridad del ejército, los bancos internacionales y otras organizaciones. Cuenta con un conjunto de herramientas compatibles con 90 estándares de seguridad y certificaciones de conformidad para poder cifrar los datos de almacenamiento de los clientes.
- 4) Innovación: hace uso de las últimas tecnologías para poder innovar con más rapidez y para crear tecnologías completamente nuevas. De esta manera, lanzó *AWS Lambda* que “permite que los desarrolladores ejecuten su código sin aprovisionar ni administrar los servidores” (*Amazon Web Service*, 2021). También creó *Amazon SageMaker*, un servicio de aprendizaje automático para poder aprender sin la necesidad de tener experiencia previa.

3.2.3. Amazon Prime

Se lanzó en 2005 en Estados Unidos y llegó a España en el año 2011. Se trata de una suscripción anual de 36€ para ofrecer a los socios envíos gratuitos en un día en una inmensa gama de productos bajo la denominación “*Prime*”. De igual manera, esta suscripción permite a los usuarios acceder a diferentes servicios: a) disponer de un almacenamiento ilimitado de fotos en la nube *Amazon Drive*; b) el acceso prioritario a Ofertas *Flash*; c) realizar compras con tan sólo un *click* con el servicio *Dash Button*;

4) hacer la compra semanal para el hogar sin tener que cargar con las bolsas a través de Amazon *Pantry* y e) visualizar los contenidos multimedia de Amazon *Prime Video* (Amazon, 2016a).

Además, recientemente Amazon *Prime* ha añadido ofertas para estudiantes, tiene las mismas características, pero con un período de prueba de 90 días y una suscripción anual rebajada a 18€ (Amazon, 2021d).

También para empresas, Amazon *Business Prime*, este servicio permite a empresas, colegios, universidades y organizaciones benéficas incrementar la transparencia en las gestiones, en los procesos de compra y reducir costes (de Frutos, 2020).

3.2.4. Amazon Lockers

Son taquillas automáticas localizadas en distintos puntos donde los clientes, una vez finalizada su compra en la página web, pueden ir a recoger sus paquetes. En concreto están disponibles más de 120 *lockers* en más de 30 ciudades españolas. Cuando el paquete llega, a través de una notificación al correo electrónico se puede ir a recogerlo en el horario y fecha de recogida, bien escaneando el código de barras o introduciendo el código manualmente (Amazon, 2017b).

3.2.5. Amazon Prime Air

Es un sistema de envío que utiliza Amazon para entregar paquetes en máximo media hora a través de pequeños vehículos aéreos si necesidad de ser tripulados. Como se señala en su página web, se trata de un medio seguro, respetuoso con el medio ambiente y que permite mejorar el servicio a clientes. La primera vez que se utilizó este sistema fue en 2016 para entregar un paquete con destino Reino Unido (Amazon, 2016b).

3.2.6. Amazon Kindle

Se lanzó en 2010 en España y actualmente se encuentra disponible en todo el mundo. Es un dispositivo de lectura portátil que se creó con el fin de que los clientes pudieran leer a través de este producto, descargando los libros en tan sólo 60 segundos, de igual manera que un libro de papel (Amazon, 2016c). Además, gracias a *prime reading*, los usuarios tienen la posibilidad de disponer de una gran diversidad de *eBooks* del catálogo en dispositivos como *Kindle*, *Tablet Fire* o con la aplicación *Kindle* para *iOS* y *Android* (Amazon, 2021b).

3.2.7. Alexa

En 2018 se lanzó Alexa. Consiste en un servicio de voz en la nube de Amazon que se puede utilizar tanto en sus propios dispositivos (altavoces Echo) como en otros dispositivos que tengan Alexa incorporada. A través de Alexa los usuarios pueden crear experiencias de voz naturales así pueden interactuar de manera sencilla con esta tecnología (Amazon, 2019b).

3.2.8. Amazon Go

Se inauguró en 2018 en Seattle. Consiste en un supermercado en el cual los clientes pueden disponer de una variedad de productos de alimentación sin necesidad de tener que esperar a pasar por caja gracias a la tecnología incorporada por Amazon. Los usuarios simplemente teniendo una cuenta en Amazon y con la descarga de una aplicación, escanean un código QR al entrar para que, posteriormente con un sistema de seguimiento con cámaras y sensores de peso en las estanterías, se pueda detectar lo que cada cliente coge, cobrándole directamente el importe (Jiménez Cano, 2018).

3.3. Análisis tecnológico de Amazon

Como se indicó en el capítulo anterior, Schumpeter (1934) ya afirmaba la importancia que tiene la innovación en el crecimiento, eficiencia y eficacia de la empresa además de ser considerada como un elemento crucial de competitividad. Esta idea ha estado latente en Amazon desde su fundación. Se trata de una empresa de carácter tecnológico dedicada a vender productos en Internet y es por ello que su estrategia tecnológica es de vital importancia e incluso determina el resto de las estrategias de la compañía. Esto se debe al carácter innovador de su fundador Jeff Bezos y a la filosofía de Amazon, que según las palabras de Werner Vogels (Jefe de Tecnología): “si dejamos de innovar, en diez años estaremos muertos” (BBVA, 2017), demostrando la búsqueda continuada que mantiene la empresa para mantener su liderazgo innovador tanto en productos como en procesos. En el estudio llevado a cabo por la consultora PwC en 2018 muestra las diez empresas que más invierten en I+D, siendo Amazon la que ocupa el primer puesto con una inversión que gira entorno los 19.000 millones de euros (ver Tabla 3.1).

Tabla 3.1: Ranking de empresas según su inversión en I+D

Ranking	Compañía	País	Gasto en innovación 2018 (Billones de EUR)
1º	<i>Amazon.com, Inc.</i>	Estados Unidos	18.54
2º	<i>Alphabet Inc.</i>	Estados Unidos	13.32
3º	<i>Volkswagen</i>	Alemania	12.99
4º	<i>Samsung Electronics Co</i>	Corea del Sur	12.58
5º	<i>Intel Corporation</i>	Estados Unidos	10.77
6º	<i>Microsoft Corporation</i>	Estados Unidos	10.11
7º	<i>Apple Inc.</i>	Estados Unidos	9.54
8º	<i>Roche Holding AG</i>	Suiza	8.88
9º	<i>Johnson & Johnson</i>	Estados Unidos	8.72
10º	<i>Merck & Co., Inc.</i>	Estados Unidos	8.39

Fuente: Elaboración propia a partir de *Global Innovation Study PwC* (2018)

Nuestra empresa objeto de estudio ha conseguido convertirse en este gigante tecnológico por haber sabido utilizar la tecnología como una oportunidad de negocio. Carlos Sanchiz, *manager de solutions architects* para *startups* de Amazon explicó su proceso de innovación. Por un lado, para innovar se centran fundamentalmente en los clientes, identifican sus problemas y analizan cómo el nuevo producto los puede solucionar de la mejor manera. Por otro lado, para cumplir con este objetivo, buscan el personal cualificado que sea capaz de centrarse en el cliente y aportar grandes ideas. “Buscan líderes con enfoques propios y que sean autónomos e impulsen la innovación” (Parra, 2020).

Por lo tanto, podemos afirmar que su posición dominante en el mercado se debe en gran medida a ofrecer nuevos o mejorados productos y servicios, detectando los cambios tecnológicos y explorando nuevas tecnologías.

Partiendo de la tecnología base con la que pusieron en marcha el negocio, Internet, con el transcurso de los años han sabido explotarla para seguir innovando y diversificando su cartera de negocio. Sus principales innovaciones fueron llevadas a cabo tras la revolución tecnológica del siglo XX.

De esta manera, siguiendo la clasificación propuesta por la OCDE (2005) en cuanto a las innovaciones de producto de Amazon podemos destacar las siguientes:

- 1) Empezó a diversificar su negocio con el lanzamiento en 2002 de *Amazon Web Service* convirtiéndose hoy en día en los servicios en la nube más aceptados y utilizados en el mundo.
- 2) Posteriormente con la creación de *Amazon Market Place* permitieron a los vendedores hacer uso de su sistema de logística a la hora de comercializar sus productos en todo el mundo.
- 3) *Customer reviews*, es una de las primeras innovaciones de Amazon, permite a los clientes dejar su opinión sobre los productos que compran en Amazon. Han ido evolucionando y ahora los clientes tienen la posibilidad de colgar imágenes o interactuar con otros clientes para responder a las dudas de los demás.
- 4) En 2007 sale al mercado *Kindle*, el dispositivo de lectura portátil de Amazon considerado como una de las mayores innovaciones de la empresa.
- 5) En 2016, nace *PrimeVideo* tratando de competir como plataformas de contenido audiovisual como Netflix, ofrece películas, series, documentales además de ejercer como productora audiovisual creando sus propias películas y series.
- 6) Otra de las innovaciones que han desarrollado es *Amazon Dash Button*, una nueva forma de comprar pues se trata de un dispositivo que se conecta a una red *wifi* y permite a los clientes realizar pedidos con tan solo pulsar un botón.
- 7) Finalmente, Amazon ha sabido aprovechar el cambio tecnológico que ha tenido lugar con la aparición de la tecnología 5G. Por ello ha lanzado Alexa, el asistente virtual de voz que permite interactuar con esta tecnología a través de un altavoz y hacer que nuestros hogares se conviertan inteligentes.

Todo lo anterior pone de manifiesto el carácter innovador de la empresa creada por Jeff Bezos desde sus comienzos con la venta de libros a través de Internet, hasta la actualidad vendiendo prácticamente todo tipo de productos–diversificando su negocio hacía líneas como la producción de películas y series y ofreciendo nuevos servicios como *Amazon Web Service*.

En la misma línea, continuando con la clasificación de la ODCE (2005) Amazon no sólo ha conseguido ser el gigante tecnológico por sus innovaciones de producto, sino que el éxito de la compañía se debe en gran parte a las innovaciones en proceso que ha desarrollado a lo largo de su trayectoria, tanto en el proceso de producción como en el de

distribución. En concreto hay que resaltar el modelo logístico que ha sido capaz de crear, gracias al cual los clientes pueden recibir los pedidos en tan solo dos horas. Actualmente Amazon tiene en España seis centros de logística y con su filosofía “*work hard, have fun and make history*” (trabajar duro, pasarlo bien y hacer historia) han desarrollado numerosas innovaciones en su modelo de logística (J. Fernández, 2016). Entre las más destacadas se encuentran:

- 1) El sistema de suscripción de Amazon a través del cual los clientes tienen la posibilidad de recibir sus pedidos de manera gratuita pagando una tarifa anual.
- 2) Su sistema de gestión de *stocks*. Amazon se caracteriza por tener los productos en su centro de logística ordenados de manera aleatoria y no por categorías con el fin de ser más eficaces y reducir al máximo el tiempo entre el *click* y la entrega. Este sistema también es capaz de encontrar la ruta más corta para buscar los productos en un único viaje por el centro e identifica el peso que porta el empleado. Cuando la carga es superior a 15 kilos el sistema lo reconoce y hace que el trabajador cambie de caja para avanzar con su tarea.
- 3) Su compromiso con la innovación también se puede ver con la llegada a España de *Robotics*, la tecnología más avanzada de Amazon, a su centro logístico de Castellbisbal (Barcelona). Esta tecnología permite reducir tanto el tiempo en el que se prepara un producto como las distancias, a la vez que ahorran espacio al poder almacenar más artículos por metro cuadrado (Amazon, 2017a).
- 4) Amazon cuenta con la tecnología *Pegasus* en su centro de distribución de Barberá del Vallés, siendo este el primero de Europa en incorporar esta tecnología. Es el último *robot* diseñado por Amazon y partiendo con la tecnología de base de Amazon *Robotics*, tratan de maximizar la eficiencia en el proceso de distribución para que los clientes reciban sus paquetes lo más rápido posible (Amazon, 2019c).
- 5) Además, ha creado un sistema de envío llamado *Amazon Prime Air* que es capaz de entregar un paquete mediante un dron en tan solo media hora.
- 6) Otra de las innovaciones que ha llevado a cabo Amazon es el sistema SLAM (*Scan, Label, Apply, Manifest*) que tiene como objetivo acelerar el proceso de embalaje y garantizar que los envíos sean fiables y seguros (Amazon, 2016d).

De nuevo está clara la implicación de Amazon en proyectos innovadores que reportan beneficios tanto a sus empleados como a sus clientes. Por un lado, todas las nuevas tecnologías mencionadas ayudan a que los clientes reciban su pedido en un plazo de

entrega cada vez más corto y con costes más bajos. Por otro lado, la tecnología proporciona a los empleados nuevas oportunidades laborales en un ámbito tecnológicamente avanzado donde los trabajos son más seguros y eficientes (Amazon, 2021c).

También resulta oportuno mencionar el compromiso climático de Amazon llegando a confundar *The Climate Pledge*, un compromiso mediante el cual tiene que informar acerca de sus emisiones de gases de efecto invernaderos, diseñar estrategias de descarbonización y neutralizar el resto de las emisiones. Para ello, la compañía ha encargado 100.000 vehículos eléctricos para el reparto de los paquetes, además de realizar inversiones en energías renovables con el objetivo de utilizar, antes de 2014, un 80% de energías limpias y su totalidad antes del 2030 (Suárez, 2019).

Siguiendo con el análisis desde la perspectiva tecnológica de Amazon, por último, se puede señalar el compromiso de la empresa en captar a profesionales con talento y formarlos para colaborar en el proceso de innovación. De esta manera, a comienzos de 2018 crearon un centro de investigación y desarrollo basado en *machine learning* en Barcelona en el que contratarán a más de 100 científicos e ingenieros de *software*. El *machine learning* consiste en el aprendizaje automático del uso de las máquinas para la realización de tareas muy diversas, lo que conlleva la búsqueda y contratación de personal altamente cualificados en materias de ciencia y tecnología. Tal y como señala François Nuyts (2017), vicepresidente y director general de Amazon en España e Italia: “Barcelona es la sede ideal para este nuevo proyecto”. Además, afirma que “la extensa red de universidades con la que cuenta y la calidad de vida que ofrece esta ciudad, la convierte en un destino muy interesante para el talento internacional” (*Innovaspain*, 2017).

En efecto, no se puede dudar de que la innovación forma parte del ADN de esta compañía. Es considerada la empresa que más invierte en innovación y prueba de ello son sus constantes innovaciones en su modelo de negocio lanzando productos y servicios como Amazon Business, Amazon Prime o Amazon Web Service entre otros.

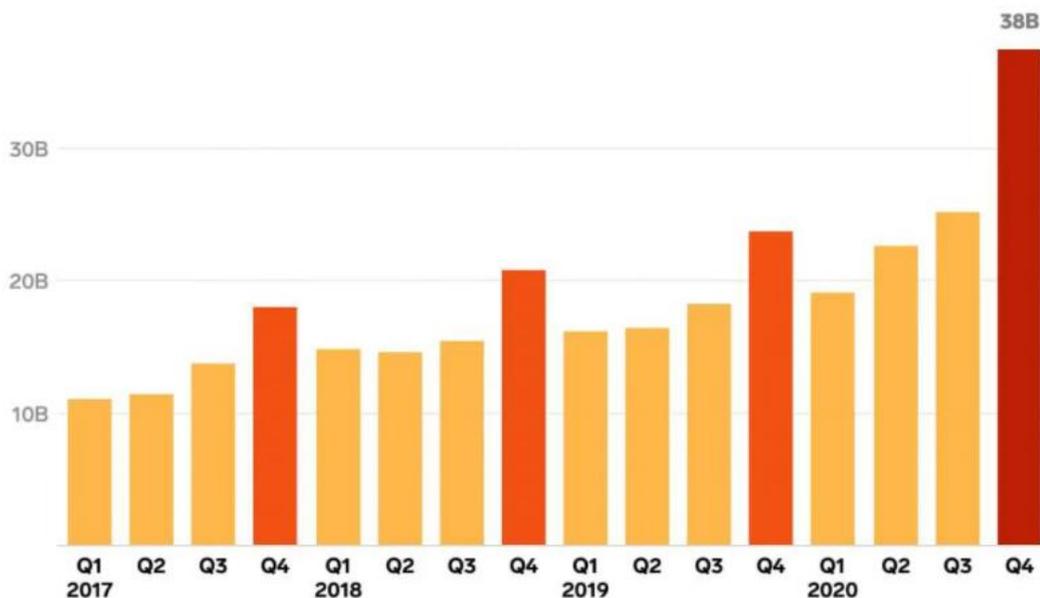
3.4. Análisis internacional de Amazon

Como bien se sabe, Amazon nació con una perspectiva de negocio internacional. Se debe a que desde sus inicios con la venta de libros, hasta la actualidad vendiendo una amplia gama de productos y servicios, lo ha hecho a través de Internet. Esto le ha permitido satisfacer las necesidades de los usuarios de cualquier país del mundo. En

concreto, tal y como se menciona en su página web, Amazon está presente de manera directa en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, España, Japón, Canadá y China pero también llegan a consumidores de la mayoría de los países del mundo a través de sus *marketplaces* (Amazon, 2021a).

Aunque Amazon siempre ha apostado por sus mercados internacionales, es ahora cuando empieza a obtener resultados significativos. Sus ventas del *marketplace* internacional aumentaron en el último trimestre de 2020 un 57% respecto al año anterior, alcanzando unas ventas de casi 31.000 millones de euros. Además, como dato significativo cabe señalar que es la primera vez, desde que se conocen los resultados de esta compañía, que han logrado beneficios en el segmento internacional. Este hecho hace que Amazon potencie su presencia internacional y haya decidido seguir expandiendo sus líneas de negocio más allá del mercado estadounidense. De esta manera, Amazon en 2019 continuó invirtiendo en el lanzamiento de nuevos portales en Oriente Medio y Singapur, además de abrir dos nuevos *marketplaces* en Suecia y Países Bajos, con planes futuros de lanzamiento de un *marketplace* en Polonia (Kim, 2021).

Gráfico 3.2 crecimiento de las ventas netas internacionales de Amazon



Fuente: Kim, 2021.

Uno de los factores clave para que Amazon lograra convertirse en el gigante tecnológico y que ha sido clave para el éxito de su proceso de internacionalización, es el alto grado de globalización que existe en la actualidad y del que hemos hecho hincapié en el capítulo anterior. Pues, como Pla y León (2004) señalan: “avanzamos hacia un

mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de los distintos países” (Play y León, 2004, p. 5). También, otro factor clave del éxito internacional de la compañía ha sido la aparición de las TICs que permiten una comunicación a nivel mundial, reduciendo los costes de comunicación y de transporte, sobre todo tras la revolución tecnológica vivida en el siglo XX. Esto ha hecho que Amazon empezara a ser considerada una empresa referente a nivel mundial a comienzos del siglo XXI.

Por lo tanto, teniendo en cuenta las teorías de internacionalización descritas anteriormente, Amazon se considera como una “*born global*” dado que ha sabido aprovechar las oportunidades de la globalización y de las TICs para realizar actividades internacionales desde sus inicios a través de la venta de productos/servicios en la Red global. En este caso, entre los tipos de *born global* identificados por Oviatt y McDougall (1994), Amazon se puede clasificar, por un lado, como una empresa de tipo “Mundial”, dado que, además de que su actividad se desarrolla en un ámbito mundial, actúa de forma proactiva para adquirir recursos y vender en cualquier parte del mundo. Sin embargo, por otro lado, Amazon reúne algunas de las características de los “Nuevos creadores de mercados internacionales”, en particular como comerciante internacional, dado que una de las actividades más importantes de la cadena de valor para Jeff Bezos es la logística interna, logrando ser más eficientes que sus competidores. Así mismo, el propio Jeff Bezos afirma que “Amazon es menos un minorista y más una organización de logística, dedicada a mover bienes físicos y digitales en tantas formas y en maneras tan eficientes como sea posible” (Velázquez, 2015).

Siguiendo con el análisis de Amazon desde la perspectiva internacional y basándonos en Guerras y Navas (2015) y Novoa (2013), se pueden señalar las siguientes razones por las que esta compañía decidió internacionalizarse:

- 1) Una vez convertida en referente en el mercado estadounidense, el objetivo principal de Amazon fue convertirse en un referente mundial expandiendo su negocio a todo el mundo. Para ello era necesario tener una presencia física notable que permitiera a su sistema logístico funcionar adecuadamente. En este sentido, Amazon ha logrado tener una alta presencia en América, Europa y Asia además de su buena posición a nivel mundial a través de la venta en Internet.
- 2) Otra de las razones fue satisfacer las necesidades de los consumidores de todos los países. De este modo, Amazon ha conseguido disponer de un amplio catálogo

de productos/servicios teniendo en cuenta aspectos locales y buscando las mejores soluciones a las necesidades de los consumidores.

- 3) Hay que destacar también la creciente importancia que está adquiriendo el comercio electrónico en nuestros días, lo que facilita las compras y evita perder el tiempo en desplazamientos a la tienda física. Esta oportunidad la ha sabido aprovechar Amazon desde sus comienzos, al dedicarse al comercio electrónico. Pero además esta facilidad de compra se ha manifestado en la rapidez de entrega de los pedidos siendo incluso de 24 horas y gratis para aquellos que contratan el servicio *premium Amazon Prime*.
- 4) También hay que destacar los centros de logística construidos por Amazon en muchos países lo que ha permitido dar cobertura a los clientes de todo el mundo. Con ello ha eliminado una barrera de entrada que otras empresas competidoras de Amazon no han logrado superar.
- 5) Otro de los grandes puntos fuertes de Amazon fue conectar a empresas con clientes y a empresas con empresas a través de sus *marketplaces*. Actualmente, cualquier usuario puede vender sus productos en el mercado internacional dentro de Amazon, aprovechándose de su logística a cambio de una contraprestación que se corresponde con un porcentaje de cada venta.

Sin embargo, a pesar de la posición competitiva de la que goza Amazon a nivel mundial, también tienen una serie de debilidades que aprovechan sus competidores. Entre las barreras a la internacionalización expuestas por Arteaga (2017), Amazon hace frente a barreras de procedimiento incurriendo en nuevos costes logísticos y promocionales al expandirse a nuevos mercados, así como a barreras exógenas, ya que en los mercados de exportación de la compañía se encuentran competidores consolidados.

Un claro ejemplo de competidores es el éxito de *marketplaces* locales como *Flipkart* en la India con el que tiene que competir Amazon en este mercado en el que ha realizado una inversión importante. Sin embargo, el rival más peligroso para Amazon es Alibaba, una compañía de carácter global que cuenta con tres portales de venta: Taobao, Aliexpress y Alibaba. Pero no sólo la competencia con Alibaba radica en la venta electrónica, sino que también ofrece servicios en la nube en la misma línea que Amazon con AWS, un comparador de los productos que vende y un sistema de pago que proporciona al menos la mitad de las transacciones en línea que se producen en China. Igualmente, la presencia internacional de Alibaba empieza a ser un problema para Amazon pues no sólo se sitúan

en Asia, también están presentes en medio mundo incluidos EE. UU., Alemania, Francia o España (Ordoñez, 2017).

Para hacer frente a sus competidores, la estrategia que utiliza Amazon es la verticalización, que consiste en especializarse lo máximo posible. Para ello Amazon continua constantemente diversificando su cartera de productos y servicios que van desde la venta de productos frescos, hasta el desarrollo del asistente virtual Alexa, pasando por la creación de sus propios contenidos audiovisuales (Ordoñez, 2017).

Otra de las barreras de procedimiento a la que tiene que hacer frente Amazon, son las barreras comerciales que existen en la unión aduanera europea, en la capacidad logística de entrega, en la gestión de las devoluciones y en la atención al cliente. Como la normativa vigente indica, “los vendedores a distancia europeos no están obligados a entregar con sus medios en todo el territorio comunitario, pueden restringir las áreas geográficas dónde se comprometen a proporcionar dichos servicios” (Urbano, 2019). Sin embargo, la compañía fundada por Jeff Bezos ha sabido superar estas barreras con el Programa Paneuropeo de Logística de Amazon. Este programa permite el almacenaje y la distribución de los productos de vendedores internacionales en los centros de logística europeos con el fin realizar las entregas con más rapidez al estar cerca de los clientes y evitar cargas fiscales en los países de los compradores, es decir se paga por la tarifa de logística nacional ahorrando de esta manera costes (Amazon, 2021e).

Por último, para finalizar con el análisis internacional de nuestra compañía objeto de estudio, entre los modos de entrada analizados según Otero (2008), Fernández Sánchez (2010), Munuera y Rodríguez (2012) y Viscarri y Mas (2010), Amazon utiliza principalmente la exportación directa e indirecta para la entrega de los paquetes a los clientes. Esto se debe a que utiliza por un lado las empresas de transporte externas más importantes en cada país para realizar los repartos (Adeva, 2021) y por otro lado también cuenta con su sistema de logística propio en el que se gestionan los pedidos y se envían por carretera con los camiones articulados de Amazon o por aire en los aviones de *Amazon Prime Air* utilizados en Estados Unidos (Amazon, 2019a).

Por otro lado, tal y como se ha comentado, Amazon está presente de manera directa en diferentes países, es por ello por lo que la inversión directa en el exterior es otro de los modos de entrada que utiliza la compañía, en concreto para la inversión directa establece

centros propios o filiales, opción que normalmente llevan a cabo grandes empresas debido a que se asumen todos los costes y riesgos.

En definitiva, se puede considerar a Amazon como un referente a nivel mundial debido a que ha sabido estar presente en todo el mundo a la vez que pone su foco en satisfacer las necesidades de todos los clientes a través de un trato personalizado y de la manera más eficiente posible.

3.5. El futuro de Amazon

Después de realizar el análisis de la actividad innovadora e internacional de esta compañía estadounidense, se ha podido observar su crecimiento hasta convertirse en un referente mundial del comercio electrónico, marcando incluso las pautas del sector en el que opera. Por lo tanto, a partir de esta excelente situación económica y financiera presente, no cabe duda de que, en el futuro más próximo, a pesar de que Jeff Bezos dejará de ser CEO de la compañía, seguirá manteniendo su posición competitiva buscando nuevas formas de innovar y nuevos mercados a los que expandirse.

Una de las líneas de negocio en la que Amazon está comenzando a experimentar es en el sector de la alimentación, con la apertura de supermercados físicos y probando con supermercados sin cajero. Todo empezó con el servicio *Amazon Fresh* a través del cual los clientes recibían productos alimenticios a domicilio. Posteriormente con la gran adquisición de la cadena de supermercados estadounidense, *Whole Foods*, han revolucionado el comercio tradicional, convirtiéndose en una amenaza para rivales como Walmart (Pozzi, 2019). De esta manera, Amazon está aprovechando oportunidades para innovar que la combinación de Internet y el sector de la alimentación ofrece. Es más, Amazon recientemente ha abierto en Londres su primer supermercado sin cajero en toda Europa. La tienda *Amazon Fresh* incorpora la tecnología más avanzada para realizar el proceso de compra y se espera que se convierta en el “supermercado del futuro” (Sina, 2021).

Otro de los sectores en los que Amazon se está iniciando es en el de la salud. Todo comenzó con la adquisición de la farmacéutica *online PillPack*. Este hecho ha puesto en alerta a las principales empresas tradicionales en este sector ante la amenaza que supone este movimiento para su negocio. Actualmente Amazon está centrado en la línea de parafarmacia pues todavía existen países con una regulación en materia sanitaria más estricta. Es el caso de España, dónde la venta de productos farmacéuticos *online* sólo está

permitida para aquellos que no requieren una prescripción médica. Sin embargo, a pesar de ser una actividad novedosa, cuenta con 9 millones de usuarios y genera más de 1.000 millones de euros, con la previsión de duplicar estas cifras en 2023 (Cepeda, 2020).

Otra de las innovaciones que Amazon lleva tiempo probando para mejorar el servicio al cliente es en el envío de paquetes a través de *Prime Air*. Este servicio consiste en la entrega de paquetes en media hora a través de drones y hace poco ha recibido la aprobación de la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos. Se espera que en un futuro esta tecnología pueda volar hasta unos 25 km entregando los paquetes de manera más segura y en tan solo 30 minutos en un mayor número de países (Gascón, 2020).

En cuanto a la expansión de la compañía en los mercados internacionales, Amazon tiene la capacidad de vender en numerosos países sin verse apenas afectada por ningún tipo de restricción, excepto en algunos países como India, China y Japón (Turnes, 2020). A pesar de ello, la compañía sigue apostando por el mercado indio, uno de los principales destinos para las empresas tecnológicas de Estado Unidos y en el que ya ha invertido 6.500 millones de dólares. Con el objetivo de consolidarse en este mercado, Amazon planea la adquisición de un 5% de la tercera operadora del país que cuenta con 300 millones de clientes (elEconomista, 2020).

Por último, uno de los asuntos de máxima actualidad tiene que ver con la decisión tomada por Jeff Bezos de abandonar su cargo como CEO de Amazon, dejando en manos de Andy Jassy esa responsabilidad. No obstante, no se espera ningún cambio significativo en la actividad de la empresa. Brian Olsavky, director financiero de Amazon señaló que “Bezos seguirá muy involucrado y dejará sus huellas digitales en muchas partes de la empresa” a lo que añadió “Jassy es un líder visionario que aportará sus propias habilidades, pero Amazon espera mantener cierta continuidad en esta transición” (Jiménez, 2021).

CONCLUSIONES

El panorama económico actual, influenciado por una alta globalización, ha hecho que cada vez la demanda, gustos y necesidades de los consumidores sean más homogéneos a nivel mundial debido a las interdependencias que han surgido entre países. Por esta razón, se ha incrementado la rivalidad entre las empresas que luchan por mantener una posición competitiva que les permita sobrevivir a lo largo del tiempo. Por todo ello, las estrategias de innovación e internacionalización se han convertido en elementos clave para obtener ventajas competitivas y diferenciarse del resto. Este ha sido el motivo que ha conducido a la elección de la temática de este Trabajo Fin de Grado, ya que se han convertido en estrategias fundamentales en este nuevo entorno globalizado en el que nos encontramos. Del análisis teórico y práctico que se ha llevado a cabo es posible extraer las siguientes conclusiones.

En primer lugar, se ha realizado un análisis de la innovación y de las distintas fuentes a disposición de la empresa para poner en marcha actividades innovadoras. Tras la revisión de la literatura, queda de manifiesto la importancia que tienen estas actividades para el desarrollo de los negocios al facilitar la diferenciación de sus competidores y la adaptación a las circunstancias cambiantes del propio entorno. De hecho, las empresas más influyentes a nivel mundial son aquellas que más invierten en actividades de investigación y desarrollo.

En segundo lugar, se ha continuado con el análisis de la estrategia de internacionalización. Dado que los fenómenos globalización e internacionalización van de la mano, las empresas que no contemplan las oportunidades del entorno internacional y se centran en el mercado nacional, ven peligrar su puesto. Por ello, se pueden considerar diversas razones por las que una empresa puede apostar por expandirse a mercados exteriores y, si sabe aprovecharlas de manera correcta, pueden reportarle una ventaja competitiva.

De todo ello es posible concluir que los conceptos de innovación e internacionalización son claves para el éxito empresarial. Además, las empresas que deciden emprender en mercados internacionales tienen más posibilidades de acceder a más fuentes de innovación, lo que les permite mejorar en su capacidad innovadora, la captación de talento y la acumulación de conocimientos. Por otra parte, la innovación puede ser clave para el éxito de la empresa en mercados extranjeros, dado que la base de

conocimiento acumulada de su experiencia en este tipo de actividades, será un elemento diferenciador frente a posibles competidores en el ámbito internacional. Las empresas innovadoras están acostumbradas a adaptarse a los cambios, y esta capacidad les facilita enfrentarse a entornos desconocidos, como es el hecho de entrar en nuevos mercados.

En último lugar, el estudio del caso práctico ha servido para complementar el análisis teórico planteado en este trabajo y ayuda a comprender la importancia de adoptar estas estrategias para hacer frente a esta nueva realidad comercial. La elección de Amazon, empresa referente a nivel mundial, sirve para ejemplificar un modelo de negocio en el que se han sabido conjugar adecuadamente estas dos estrategias para alcanzar una posición de liderazgo en un mercado tan competitivo como es el comercio electrónico. Apostar por la innovación constantemente y la presencia en muchos países del mundo teniendo siempre al cliente como centro de atención, han sido las claves de su ventaja competitiva.

Como valoración personal, tras el estudio en este Trabajo de Fin de Grado de los fenómenos de innovación e internacionalización, he podido comprender la importancia que tienen para una empresa debido a la alta globalización del mercado. De esta manera, he aprendido que el desarrollo de actividades innovadoras y la opción de internacionalización se convierten en una necesidad para crecer en todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño y sector de actividad, y conseguir una ventaja competitiva. Así mismo, ha sido un descubrimiento personal entender cómo Amazon ha logrado convertirse en un referente mundial al haber realizado el caso práctico sobre esta empresa. Gracias a que su filosofía consiste principalmente en apostar por la innovación y la expansión mundial, han conseguido lanzar productos y servicios que satisfacen gratamente las necesidades de sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Adeva, R. (2021, enero 11). *Transportistas de Amazon y cómo contactar con ellos*. Adsl Zone. <https://www.adslzone.net/esenciales/amazon/empresas-transporte-amazon/>
- Amazon. (2016a, noviembre 19). *Amazon Prime*. <https://www.aboutamazon.es/innovacion/amazon-prime>
- Amazon. (2016b, noviembre 19). *Amazon Prime Air*. <https://www.aboutamazon.es/innovacion/prime-air>
- Amazon. (2016c, noviembre 19). *Kindle*. <https://www.aboutamazon.es/innovacion/kindle>
- Amazon. (2016d, noviembre 20). *Tecnología avanzada*. <https://www.aboutamazon.es/innovacion/tecnologia-avanzada>
- Amazon. (2017a). *Amazon Robotics llega a España*. <https://www.aboutamazon.es/innovacion/amazon-robotics-llega-a-espana>
- Amazon. (2017b, noviembre 26). *Amazon Lockers*. <https://www.aboutamazon.es/innovacion/amazon-lockers>
- Amazon. (2019a, enero 14). *¿Cómo llega un paquete desde el centro logístico de Amazon hasta tu puerta?* <https://www.aboutamazon.es/centros-logisticos-de-amazon/nuestros-centros-logisticos/como-llega-un-paquete-desde-el-centro-logistico-de-amazon-hasta-tu-puerta>
- Amazon. (2019b, febrero 12). *Las mentes de Alexa*. <https://www.aboutamazon.es/innovacion/las-mentes-de-alexa>
- Amazon. (2019c, julio 24). *El nuevo centro de Barberá del Vallés será el primero de Europa con tecnología Pegasus*. <https://www.aboutamazon.es/centros-logisticos-de-amazon/nuestra-innovacion/el-nuevo-centro-de-barbera-del-valles-sera-el-primero-de-europa-con-tecnologia-pegasus>
- Amazon. (2021a). *Acerca de Amazon - Descubre nuestra empresa y nuestra tecnología*. <https://www.amazon.es/Acerca-Amazon-Descubre-Nuestra-Empresa-Nuestra-Tecnologia/b?ie=UTF8&node=1323175031>
- Amazon. (2021b). *Amazon Prime*. <https://www.amazon.es/gp/help/customer/display.html?nodeId=G6LDPN7YJHYKH2J6>
- Amazon. (2021c). *Centros logísticos de Amazon*. <https://www.aboutamazon.es/centros-logisticos-de-amazon/nuestra-innovacion>
- Amazon. (2021d). *PrimeStudent*. <https://www.amazon.es/b?ie=UTF8&node=16452873031>
- Amazon. (2021e). *Ten más éxito vendiendo en toda Europa con el Programa Paneuropeo de Logística de Amazon*. https://sell.amazon.es/logistica-de-amazon/europa?ref_=sdes_fba_fb_eu1
- Amazon Web Service. (2021). *What is AWS*. Amazon. <https://aws.amazon.com/es/what-is-aws/>
- Arteaga Ortiz, J. (2017). *Manual de Internacionalización* (2.^a ed.). ICEX.

- Ballesteros Román, A. J. (2003). *Comercio exterior: Teoría y práctica* (2.^a ed.). Universidad de Murcia.
- BBVA. (2017, noviembre 23). *Amazon: «Si dejamos de innovar, en 10 años estaremos muertos»*. <https://www.bbva.com/es/amazon-dejamos-innovar-10-anos-estaremos-muertos/>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., y Ariel, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Cataño Rojas, J. G. (2017). Innovación: parábola y concepto. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9(16), 7-10. <https://doi.org/10.22430/21457778.181>
- Cepeda, D. (2020, enero 16). Amazon pone en jaque a farmacias y aseguradoras. *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/15/companias/1579089333_636280.html
- Chesnaï, F. (1986). Science, technologie et compétitivité. *STI Revue*, 1.
- Comision de las comunidades europeas. (1995). *Libro Verde de la Innovación* (Vol. 1). <https://sid.usal.es/docs/F8/FDO11925/libroverde.pdf>
- Córdoba, E., Castillo, N., y Castillo, J. L. (2018). Creatividad e innovación : Motores de desarrollo empresarial. *Lámpsakos*, 19, 55-65. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21501/21454086.2363>
- Cornejo, M., y Muñoz, E. (2012). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*, 5, 121-147. <http://www.pensamientoiberoamericano.org/articulos/5/118/0/percepci-n-de-la-innovaci-n-cultura-de-la-innovaci-n-y-capacidad-innovadora.html>
- de Frutos, J. P. (2020, febrero 18). *Amazon Business Prime: todo lo que debes saber de la tarifa plana de envíos para empresas*. Business Insider. <https://www.businessinsider.es/amazon-business-prime-ventajas-servicios-diferencias-583385>
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490372.pdf>
- elEconomista. (2020, junio 4). Amazon trata de reforzarse en India: prepara una inversión de 2.000 millones de dólares en la tercera teleco del país. *elEconomista*. <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/10585394/06/20/Amazon-trata-de-reforzarse-en-India-prepara-una-inversion-de-2000-millones-de-dolares-en-la-tercera-teleco-del-pais.html>
- Elmer Arias, J. (1994). El proceso de innovación tecnológica de las empresas y el papel de la academia. *Ingeniería*, 4(2), 9-20. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/ingenieria/article/view/7355/7028>
- Fernández, J. (2016, mayo 30). Logística, la clave del éxito de Amazon. *Expansión*. <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/05/30/574c66eeca4741d63d8b464b.html>
- Fernández, J. A. (2013, agosto 6). Jeff Bezos, la inspiradora historia del creador de Amazon. *El Economista America.com*.

- [https://www.eleconomistaamerica.com/empresas-eAm-
usa/noticias/5050048/08/13/Jeff-Bezos-la-inspiradora-historia-del-creador-de-
Amazon.html](https://www.eleconomistaamerica.com/empresas-eAm-
usa/noticias/5050048/08/13/Jeff-Bezos-la-inspiradora-historia-del-creador-de-
Amazon.html)
- Fernández Sánchez, E. (2005). *Estrategia de innovación*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar* (1.ª ed.). Paraninfo S.A.
- Forbes. (2020, julio 24). 5 grandes números que muestran el crecimiento explosivo de Amazon durante la crisis. *Forbes*. <https://forbes.co/2020/07/24/negocios/5-grandes-numeros-que-muestran-el-crecimiento-explosivo-de-amazon-durante-la-crisis/>
- Freel, M. S. (2003). Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy*, 32(5), 751-770. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00084-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00084-7)
- Galván Sánchez, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internalización de las empresas* [Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/20550>
- Gascón, M. (2020, septiembre 2). Amazon recibe aprobación federal para arrancar Prime Air, su propuesta de entrega con drones. *20 minutos*. <https://www.20minutos.es/noticia/4367083/0/amazon-recibe-aprobacion-federal-para-arrancar-prime-air-su-propuesta-de-entrega-con-drones/>
- Global Innovation Study PwC. (2018). *The 2018 Global Innovation 1000 study*. <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html>
- Guerras Martín, L. Á., y Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (5.ª ed.). Civitas.
- Heijs, J., y Buesa, M. (2016). *Teoría del cambio tecnológico y sistemas nacionales de innovación*. Universidad Complutense de Madrid.
- Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment* [Tesis Doctoral, Universidad de Cambridge]. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/27375>
- Innovaspain. (2017, septiembre 11). *La innovación, clave del éxito de Amazon*. directivosygerentes. <https://directivosygerentes.es/innovacion/noticias-innovacion/la-innovacion-clave-del-exito-amazon>
- Jacob Escauriaza, M., Tintoré Subirana, J., y Torres Torres, X. (2001). *Innovación en servicios* [Informe]. Cotec.
- Jansa, S. (2010). Resumen del Manual de Oslo sobre Innovación. *Director de Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación UNED*.
- Jiménez Cano, R. (2018, enero 23). Amazon Go, la tienda sin dependientes donde no se pasa por caja. *El País*. https://elpais.com/tecnologia/2018/01/22/actualidad/1516601138_966659.html
- Jiménez, M. (2021, febrero 4). ¿Cómo será el Amazon de Andy Jassy, el inminente sucesor de Jeff Bezos? *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/03/companias/1612382566_246030

.html

- Johanson, J., y Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.
- 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*, 8, 23-32.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM-FOUR SWEDISH CASES. *The journal of management studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Kim, E. (2021, febrero 11). *La gran apuesta de Amazon por sus mercados internacionales empieza a dar sus frutos*. Business Insider.
<https://www.businessinsider.es/division-internacional-amazon-crece-record-57-4t-2020-809363>
- Kindleberger, C. P. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. Yale University Press.
- Krüger, K. (2000). El proceso de innovación y difusión de conocimientos en empresas. *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 31(69).
<http://www.ub.edu/geocrit/sn-69-31.htm>
- Lee, W.-Y., y Brasch, J. J. (1978). The Adoption of Export as an Innovative Strategy. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 85-93.
<https://www.jstor.org/stable/pdf/154635.pdf?refreqid=excelsior%3A5b9b855b202a9e22fe0a112d0ef0bbc6>
- LM/Agencias. (2021, febrero 3). *Amazon duplica beneficios en 2020 y gana 17.700 millones de euros*. Libre Mercado. <https://www.libremercado.com/2021-02-03/amazon-duplica-beneficios-2020-gana-17700-millones-euros-6704989/>
- López-Pinto Ruiz, B., Mas Machuca, M., y Viscarri Colomer, J. (2010). *Los pilares del marketing* [Book]. Universitat Politècnica de Catalunya.
- López Mielgo, N., Montes Peón, J. M., y Vázquez Ordás, C. J. (2004). Fuentes tecnológicas para la innovación. *Madri+d*, 20.
<http://www.madrimasd.org/revista/revista20/tribuna/tribuna1.asp>
- Malagón, P. (2021, febrero 5). *¿Quién es Andy Jassy? El sustituto de Bezos que ya dirigía la parte más lucrativa de Amazon*. Libre Mercado.
https://www.libremercado.com/2021-02-05/sustituto-bezos-24-anos-trabajando-amazon-fortuna-andy-jassy-parte-lucrativa-6705501/?_ga=2.182290799.952556769.1620751379-88364125.1620751379
- Meliá, J. M. (2005). La innovación , concepto e importancia económica. En *Sexto Congreso de Economía de Navarra* (pp. 21-36). Gobierno de Navarra.
<https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79806/02juanmulet.pdf>
- Mena Roa, M. (2021, febrero 3). *La visión a largo plazo de Jeff Bezos*. Statista.
<https://es.statista.com/grafico/20722/ingresos-y-resultado-neto-de-amazon/>

- Morasch, K. (1995). Moral hazard and optimal contract form for R&D cooperation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 28(1), 63-78. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(95\)00020-5](https://doi.org/10.1016/0167-2681(95)00020-5)
- Morocho Pasaca, D. P. (2014). *Estudio de la competitividad entre cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja y propuesta estratégica. Caso cooperativa de ahorro y crédito San Sebastián. Periodo 2008-2012* [Tesis de Grado, Universidad San Francisco de Quito]. <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4657/1/112773.pdf>
- Munuera Alemán, J. L., y Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* (2.ª ed.). ESIC Editorial.
- Nelson, R., y Winter, S. (2000). En busca de una teoría útil de la innovación. *Cuadernos de Economía*, 19(32), 179-223. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4934995>
- Nieto, M. (2003). Características Dinámicas del Proceso de Innovación Tecnológica en la Empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 111-128. <http://redaedem.org/articulos/iedee/v09/093111.pdf>
- Novoa, J. (2013, diciembre 3). *Amazon, un gigante con luces y sombras*. Xataka. <https://www.xataka.com/historia-tecnologica/amazon-un-gigante-con-luces-y-sombras>
- OCDE. (2005). Manual de Oslo. En G. Tragsa (Ed.), *Manual de Oslo* (3.ª ed.). EUROSTAT, OCDE. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Oerlemans, L. A. G., Meeus, M. T. H., y Boekema, F. W. M. (1998). Do networks matter for innovation? The usefulness of the economic network approach in analysing innovation. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 89(3), 298-309. <https://doi.org/10.1111/1467-9663.00029>
- Ordoñez, J. (2017, enero 17). Sobrevivir a Amazon. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20170329/421290572916/the-valley-competir-amazon.html>
- Otero Simón, M. A. (2008). *Internacionalización*. Netbiblo.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>
- Parra, A. (2020, julio 10). Amazon apuesta por la innovación para crear nuevos servicios y tecnologías. *Ideal*. <https://www.ideal.es/granada/amazon-apuesta-innovacion-20200710174856-nt.html>
- Pavón, J., y Hidalgo, A. (1997). La Dimensión Estratégica De La Innovación Tecnológica. *Gestión e innovación: un enfoque estratégico*, 15-31. http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/478/Capitulo_2/Basico/ladimensionestrategicadelainnovaciontecnologica.pdf
- Pilat, D. (2000). Innovation and Productivity in Services: State of the Art. En OCDE (Ed.), *Innovation and Productivity in Services* (pp. 17-54). OCDE. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264189997-en>

- Pla Barber, J., y León Darder, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Pearson Educación.
- Pla, D. (2009). El proceso de internacionalización acelerado: el fenómeno de las International New Ventures. *Gestión Joven*, 3, 69-77.
- Ponti, F. (2005). La formación en creatividad en la empresa. Algunas ideas para su potenciación. *Creatividad y Sociedad*, 8, 27-33.
<http://creatividadysociedad.com/wp-content/uploads/2019/10/revista-CS-8.pdf#page=27>
- Pozzi, S. (2019, abril 13). Walmart se lo pone difícil a Amazon. *El País*.
https://elpais.com/economia/2019/04/10/actualidad/1554905519_816520.html
- Raya, A. (2018, enero 4). La tienda de Amazon Basics llega a España, la «marca blanca» que está conquistando el hogar. *El Español*.
https://www.elespanol.com/omicrono/20180104/tienda-amazon-basics-espana-blanca-conquistando-hogar/274723584_0.html
- ReasonWhy. (2021, febrero 3). *Esta es la historia (resumida) de Amazon con Jeff Bezos a la cabeza*. ReasonWhy. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/historia-amazon-jeff-bezos>
- Romero García de Paredes, M. J. (2014). *El impacto económico de la innovación: 10 razones por las que innovar*. Clarke, Modet y Cía, S.L.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=562034>
- Sanz Menéndez, L., y Cruz Castro, L. (2010). *Ciencia e innovación en España* [Investigación]. Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT).
https://services.icono.fecyt.es/informesypublicaciones/Documents/Analisis_Ciencia_Innovacion.pdf
- Schilling, M. A. (1998). Technological guidepost and innovation avenues. *Research Policy*, 14, 61-82.
- Sina, M. (2021, abril 1). *Amazon Fresh: ¿cómo es comprar en el supermercado del futuro?* DW. <https://www.dw.com/es/amazon-fresh-cómo-es-comprar-en-el-supermercado-del-futuro/a-57081122>
- Solow, R. (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economic and Statistics*, 39(3), 312-320.
- Suárez, A. (2019, octubre 17). Innovación en procesos, la clave del éxito de Inditex y Amazon. *La Opinión A Coruña*.
<https://www.laopinioncoruna.es/economia/2019/10/17/innovacion-procesos-clave-exito-inditex-23680815.html>
- Teece, D. J. (1996). Firm organization, industrial structure and technological innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 31, 193-224.
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., y Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Documentos de investigación*, 30, 70.
http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI_30.pdf
- Turnes, N. (2020, marzo 13). *En qué países vende Amazon (y a cuáles no envía sus productos)*. Marketing Ecommerce. <https://marketing4ecommerce.net/en-que-paises-vende-amazon-y-a-cuales-no-envia-sus-productos/>

- Urbano, C. (2019, enero 9). *Amazon, un gran mercado internacional a considerar en la Unión Europea*. Trends Inycom. <http://trends.inycom.es/amazon-un-gran-mercado-internacional-a-considerar-en-la-union-europea/>
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., y Fernández-de-Lucio, I. (2009). Estrategias de adquisición de conocimiento en los procesos de innovación empresarial. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 185(738), 781-791. <https://doi.org/10.3989/arbor.2009.738n1052>
- Velázquez, K. (2015, julio 7). *Amazon como empresa de logística*. M4rketiing Ecommerce. <https://marketing4ecommerce.mx/amazon-como-empresa-de-logistica/>
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207. https://www.jstor.org/stable/1880689?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Veugelers, R., y Cassiman, B. (1999). Make and buy in innovation strategies: Evidence from Belgian manufacturing firms. *Research Policy*, 28(1), 63-80. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00106-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00106-1)
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: Una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestion*, 5(2), 55-73. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>
- Wilson, D. (2003). Where to Find the Productivity Gains from Innovation? *Federal Reserve Bank of San Francisco*, 1-5. <https://www.frbsf.org/economic-research/files/el2003-04.pdf>