



**universidad  
de león**  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Universidad de León**

**Grado en Comercio Internacional**

**Curso 2014 /2015**

**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN EMPRESAS MULTINACIONALES: BUYVIP  
Y PRIVALIA**

**GROWTH STRATEGIES OF MULTINATIONAL COMPANIES: BUYVIP AND  
PRIVALIA**

Realizado por la alumna Dña Andrea Rodríguez García

Tutelado por la Profesora Dña Gloria Sánchez González

León, 15 de Diciembre de 2014

# ÍNDICE

<b>PARTE I.....</b>	<b>6</b>
1. RESUMEN Y ABSTRACT .....	6
2. INTRODUCCIÓN .....	7
3. OBJETO DEL TRABAJO .....	8
4. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	9
<b>PARTE II .....</b>	<b>11</b>
5. GLOBALIZACIÓN .....	11
5.1 Concepto y fundamentos.....	11
5.2 Ventajas e inconvenientes de la globalización.....	13
6. COMERCIO INTERNACIONAL: POLÍTICA COMERCIAL INTERNACIONAL, INSTRUMENTOS Y EFECTOS.....	14
7. LA EMPRESA MULTINACIONAL.....	19
8. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL INTERNACIONAL .....	21
8.1 La internacionalización como opción de crecimiento empresarial .....	21
8.2. Tipos de estrategias y métodos de entrada en el mercado internacional.....	25
8.2.1 Tipos de estrategias .....	26
8.2.2 Métodos de entrada.....	38
8.3 Ventajas a la internacionalización.....	47
8.4 Obstáculos a la internacionalización .....	48
<b>PARTE III.....</b>	<b>49</b>
9. ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS MULTINACIONALES; BUYVIP Y PRIVALIA .....	49
9.1 Introducción .....	49
9.1.1 Competencia en el mercado de venta online .....	51
9.1.2 Publicidad en e-commerce.....	53
9.1.3 Funcionamiento de la plataforma online .....	53
9.2 BuyVip .....	57
9.2.1 Análisis y objetivo de la empresa.....	57
9.2.2 Evolución de BuyVip .....	58
9.2.3 Modelo de negocio de BuyVip.....	58
9.2.4 El crecimiento internacional de BuyVip .....	62

9.3 Privalia .....	67
9.3.1 Análisis y objetivo de la empresa .....	67
9.3.2 Evolución de Privalia.....	68
9.3.3 Modelo de negocio de Privalia .....	69
9.3.4 Crecimiento internacional de Privalia .....	70
9.4 Comparativa: BuyVip y Privalia .....	76
<b>PARTE IV .....</b>	<b>79</b>
10. CONCLUSIONES .....	79
11. BIBLIOGRAFÍA .....	81
12. ANEXOS .....	88

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Empresa multinacional: analogías y su significado.....	19
Cuadro 2: Fases del plan de internacionalización .....	23
Cuadro 3: Tipos de diversificación.....	29
Cuadro 4: Tipos de cooperación empresarial .....	35
Cuadro 5: Tipos de exportación.....	39
Cuadro 6: Tipos determinantes de IDE .....	46
Cuadro 7: Tipos de <i>e-commerce</i> .....	51
Cuadro 8: Características del modelo de negocio .....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Efecto de los aranceles en las importaciones de un país .....	16
Gráfico 2: Efecto de los subsidios a las exportaciones de un país .....	17
Gráfico 3: Efecto de las cuotas a las importaciones de un país.....	18
Gráfico 4: Estrategias generales de crecimiento internacional.....	26
Gráfico 5: Integración vertical hacia atrás.....	31
Gráfico 6: Integración vertical hacia adelante .....	31
Gráfico 7: Factores determinantes para el desarrollo del <i>cluster</i> .....	36
Gráfico 8: Tipos de fusiones.....	37
Gráfico 9: Esquema operativo del contrato de franquicia internacional .....	42
Gráfico 10: Búsqueda general de canal de venta por usuario.....	52
Gráfico 11: Modelo de acceso a la compra online. ....	54
Gráfico 12: Facturación de BuyVip.....	58
Gráfico 13: Organización orientada al usuario final .....	61
Gráfico 14: Facturación Privalia.....	68
Gráfico 15: Relación entre Privalia y las marcas .....	72
Gráfico 16: Comparativa entre las facturaciones de ambas compañías .....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Globalización .....	11
Figura 2: Modos de entrada .....	24
Figura 3: Países con mayor tasa de exportación de aceite de oliva desde España .....	41
Figura 4: La franquicia McDonalds. Una gran aventura .....	44
Figura 5: Philips y Sony anuncian su alianza estratégica.....	45
Figura 6: Grupo Nutrexp en China .....	47
Figura 7: E-commerce .....	49
Figura 8: Nº de “likes” en las páginas oficiales de Facebook de BuyVip y Privalia .....	53
Figura 9: Acceso a nuevos usuarios en las páginas web de BuyVip y Privalia .....	54
Figura 10: Acceso a las campañas a través de email; BuyVip y Privalia.....	55
Figura 11: Campañas BuyVip y Privalia.....	55
Figura 12: Descuentos en campañas BuyVip y Privalia.....	56
Figura 13: Compra del producto vía página web; BuyVip y Privalia .....	56
Figura 14: Algunas de las marcas que trabajan con BuyVip.....	64
Figura 15: Joint Ventures: Allegro Group-Buyvip Hyves-Buyvip .....	65
Figura 16: Logo Amazon-BuyVip.....	66
Figura 17: Canales online de Privalia.....	70
Figura 18: Antiguo portal de Privalia Travel.....	75
Figura 19: Lema de Groupalia.....	76

## PARTE I

### 1. RESUMEN Y ABSTRACT

El proceso de cambio continuo al que está sometido el entorno empresarial, donde un acelerado proceso de globalización y una desarrollada economía del conocimiento actúan sin demora junto con la “ayuda” de la crisis económica y mundial que se padece desde hace unos años atrás está impulsando tácitamente a las empresas a buscar oportunidades en mercados diferentes. En este contexto, el presente proyecto presenta en primer lugar un repaso teórico de lo que se entiende por globalización económica y como este fenómeno junto con Internet ha afectado a las empresas para exponer a continuación, diferentes estrategias de crecimiento que muchas compañías están llevando a cabo para internacionalizarse. Esta revisión teórica sirve como base para analizar el comportamiento, desde un punto de vista práctico, de dos casos de empresas multinacionales españolas; BuyVip y Privalia, ambas consideradas pioneras en el negocio de venta *online* y que operan a nivel mundial. En dicho apartado, se describe cada una de ellas y se detallan los diferentes métodos de expansión a nivel internacional que han empleado desde sus comienzos. El fin es analizar cada empresa, sus objetivos, modelos de negocio y las diferentes estrategias utilizadas para entender cómo han alcanzado sus actuales posiciones en el mercado, finalizando con una comparativa entre ambas.

**Palabras clave:** *Internacionalización, globalización, estrategias de crecimiento, empresa multinacional.*

The continuous process of change experienced by the business environment where an accelerated globalization process and a developed knowledge economy are acting without delay all together with the “*help*” of the global economic crisis, are tacitly inspiring the companies to the challenge of searching new markets. In this context, this project, firstly presents a theoretical review about economic globalization and how this

phenomenon and Internet have affected current companies. Secondly we describe different growth strategies that many companies accomplished to become internationalized. After that, the behavior of two specific cases of Spanish multinational companies is analyzed: BuyVip and Privalia, both considered pioneer in the online business and which operate worldwide. Each of them is described and their different methods of expanding internationally are detailed since their origins. The project is focused on analyzing each company, their goals, their management models and the different strategies used to reach their current positions. We finish with a comparative study between both of them.

**Keywords:** *Internationalization, globalization, growth strategies, multinational company.*

## 2. INTRODUCCIÓN

Las empresas evolucionan de forma permanente como resultado de cambios en la oferta de productos, la distribución geográfica de sus negocios e incluso el tipo de actividades que realiza por sí misma. Así, las decisiones estratégicas a nivel corporativo suponen la determinación del ámbito de la empresa y la asignación de recursos entre los distintos negocios en los que está presente.

La expansión es una de las decisiones a nivel estratégico que más interés suscita por la influencia directa que tiene sobre los resultados empresariales. Concretamente, el crecimiento a nivel internacional es interpretado como un signo de vitalidad y fortaleza en muchas ocasiones. En economías dinámicas, con un entorno competitivo, muchas empresas tienden a crecer y desarrollarse internacionalmente para poder mantener su posición competitiva.

Este proyecto consta de una parte teórica, en la que se revisa el concepto de globalización e Internet y cómo ambos fenómenos influyen actualmente en los modelos de negocio de las empresas para, a continuación, explicar algunas de las medidas proteccionistas que engloban el comercio internacional de la empresa, finalizando con una descripción del concepto de empresa multinacional y las estrategias de crecimiento

internacional más utilizadas. Para realizar la parte práctica, se ha analizado los casos de dos empresas españolas que han sabido interpretar adecuadamente el concepto de “expansión internacional” en sus estructuras de negocio, entendiendo correctamente el concepto de globalización y aprovechado las ventajas que ofrece Internet: BuyVip y Privalia. Con distinta forma jurídica (BuyVip es una sociedad limitada mientras que Privalia es una sociedad anónima) se estudian ambos casos con detalle comparando sus modelos de crecimiento internacional. Particularmente, se escogen estas compañías dado el atractivo de su principal rama de negocio: la venta de artículos de moda por Internet. A pesar de que en un principio el modelo de ambas empresas era muy similar, con el tiempo y la entrada a mercados más maduros, cada empresa adapta su forma de negocio utilizando diferentes estrategias.

Como resultado final obtenemos que cada empresa ha seguido unas estrategias de internacionalización para expandirse en conforme a su modelo de negocio y a sus objetivos. BuyVip toma como referencia el mercado Europeo, mientras que Privalia sigue un proceso de internacionalización en Europa y posteriormente en América. También difieren en los productos a comercializar; aunque en un primer momento ambas se enfocan en comercializar moda *online*, Privalia llegó a arriesgarse con la venta de servicios online, como viajes o bonos para restaurantes. La valoración final que ambas empresas obtienen es apta e incluso beneficiosa a pesar de los diferentes baches que han tenido que solventar en el largo camino.

### 3. OBJETO DEL TRABAJO

El principal objetivo de este trabajo es el estudio de la estrategia de internacionalización empresarial como forma de crecimiento, analizando este fenómeno en dos casos concretos de empresas exitosas. Se pretende abordar este objeto desde una perspectiva próxima a la realidad empresarial, sin perder el rigor científico requerido en los ámbitos académicos. A partir de este objetivo general podemos enumerar varios propósitos:



- Analizar el fenómeno de la globalización y cómo Internet ha ayudado en las relaciones comerciales y sobre todo, en las formas de crecimiento de las empresas.
- Repasar las políticas comerciales internacionales así como las medidas de protección existentes más importantes en mercados extranjeros.
- Definir el concepto de empresa multinacional y los matices que derivan de este concepto.
- Dar a conocer los principales aspectos del marco teórico relativos al proceso de internacionalización como opción de crecimiento empresarial, destacando las estrategias de crecimiento internacional junto con los modos de entrada en mercados extranjeros más utilizados por las compañías.
- Conocer los posibles obstáculos, así como las posibles ventajas de la internacionalización empresarial.
- Estudiar detalladamente el caso de dos empresas españolas multinacionales describiendo y comparando sus estrategias de crecimiento empresarial.

Para evitar un análisis sesgado, se toma la dirección estratégica de la empresa como esencia estructural de la investigación, ya que se trata de una disciplina científica englobada dentro de la ciencia de la economía de la empresa que permite el estudio de la gestión empresarial de la internacionalización desde un plano global y equilibrado, características asociadas a esta rama económica.

#### 4. METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología del presente trabajo se resume en los dos siguientes puntos:

- **Planificación del proyecto:** En primer lugar se establecen los puntos más importantes a tratar para la realización del presente proyecto. En un primer momento se tuvo una charla con el tutor de dicho trabajo para discutir los principales aspectos a incluir. Se establecieron también los criterios de búsqueda de información relevante para la investigación sobre el tema: “estrategias de crecimiento en las empresas multinacionales”.

- **Desarrollo del proyecto:** Una vez planteada la idea primordial sobre la que desarrollar el proyecto, se realiza una amplia revisión bibliográfica. La información es fundamentalmente de carácter secundario y descriptivo. En primer lugar para la realización de la parte teórica del trabajo se ha recopilado información a partir de manuales, libros, revistas, tesis (especializadas en temas de crecimiento empresarial internacional o modos de entrada en mercados internacionales), periódicos digitales (tanto nacionales como internacionales), bases de datos, etc. En segundo lugar, para el desarrollo de la parte práctica del trabajo se ha analizado información procedente de casos prácticos relacionados con la expansión de multinacionales, artículos publicados en diversos periódicos, tanto científicos como de difusión, tales como Cinco Días o La Vanguardia, revistas de carácter empírico, comunicados de prensa o libros elaborados por los propios directivos de las empresas analizadas. Se intentó contactar con las empresas objeto de estudio vía email, pero no se obtuvo respuesta.

## PARTE II

### 5. GLOBALIZACIÓN

#### 5.1 Concepto y fundamentos

El creciente fenómeno de la globalización está ocasionando un nuevo contexto económico y empresarial más ambiguo respecto al que estábamos acostumbrados. Según el Fondo Monetario Internacional “*la globalización económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico*”. Este fenómeno se refiere a la progresiva integración de mercados de todo el mundo a través de la cultura, la política, el medio ambiente, el comercio y los flujos financieros. (FMI, 2000). Gracias al fenómeno de la globalización es posible enriquecerse de mercados mundiales cada vez más extensos, así como tener acceso a importaciones y exportaciones más amplias y asequibles económicamente.

La globalización se representa con el símbolo de red mundial, un sistema que permite una mayor eficacia en los procesos productivos así como nuevas y mejores relaciones entre empresas, proveedores y clientes (Brunet y Belzunegui, 2000).

**Figura 1: Globalización**



**Fuente:** *definición.de/globalización*

Se trata de la extensión de los procesos económicos, políticos y culturales con la finalidad de eliminar las fronteras que obstaculizan las relaciones entre países y el depósito a escala mundial de capitales (Held *et al.*, 2000). Así también puede decirse que es un proceso dinámico, de progresiva libertad y unificación mundial de los bienes,

servicios, mercados y capitales, todo ello incluyendo también tecnología. (Adda, 1999). Duran Herrera (1996: 22) señala que “*la globalización puede entenderse como la unificación del mercado de dos o más países a los efectos prácticos de intercambio comercial y de establecimiento empresarial*”. Al ser suprimidas las fronteras nacionales nace una perspectiva global de mercados conectados, que podría denominarse “mercado único”, aún cuando persistan ciertas desigualdades o diferencias por países.

Para Bradley (2006), la globalización es el crecimiento exponencial del comercio internacional y con él, las grandes preocupaciones a causa de las consecuencias sociales que provoca.

En los últimos años, el término globalización ha tomado un significado nuevo. Actualmente, el término hace referencia a la movilidad y a la amplia competencia en el campo social, intelectual y de negocios. Los aspectos sociales e intelectuales están tácitamente integrados en el sistema económico, añadiendo valor y conocimiento y concediendo sostenibilidad a todo el sistema (Lamb *et al.*, 2006).

Desde el punto de vista de las empresas, la globalización es una vía fundamental para su desarrollo y en la actualidad, está coaccionando enormemente a muchas empresas a internacionalizarse para seguir manteniendo su posición competitiva, debido, en muchos casos, a la crisis mundial que les afecta. En ella intervienen diferentes agentes, como empresas multinacionales, bancos internacionales, gobiernos, etc. Son, principalmente las empresas y los mercados quienes lideran este proceso, más que los gobiernos, lo cual no implica que los gobiernos no participen, sino que lo hacen de un modo más indirecto y controlando siempre que el país obtenga beneficios.

Por otra parte, la globalización también plantea algunos retos para las empresas. Uno de estos retos es la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales por la vía de la exportación o por la inversión directa. Otro reto es la creciente competencia entre precios que exige a las empresas mayores niveles de productividad (Canals, 1994).

## 5.2 Ventajas e inconvenientes de la globalización

Claramente la globalización trae consigo grandes ventajas para los diferentes agentes implicados, pero simultáneamente han de tenerse en cuenta algunos inconvenientes importantes. Entre las ventajas que genera cabe citar (Beck, 1998; Adda, 1999; Estefanía, 2003):

- Eliminación de fronteras que dificultan la acumulación de capital a escala mundial.
- Menor consideración del concepto de territorio como un único distrito.
- Mundialización de los hábitos de consumo.
- Mayor rapidez para la circulación de información, bienes y capitales.
- Crecimiento de la economía mundial, lo que genera una mayor tasa de empleo, ayudando a combatir graves problemas como el hambre o la pobreza.
- Apertura de los grandes mercados (como el caso de la Unión Europea).
- Crecimiento de la economía en su conjunto.
- Mayor desarrollo tanto tecnológico como científico.
- Existencia de economías de escala y por lo tanto reducción de los costes de producción.

Entre los principales inconvenientes se encuentran (Canals, 1994; Adda, 1999; Estefanía, 2003):

- Desintegración del proceso de producción tradicional, lo que origina mayor esfuerzo en la coordinación de actividades debido a los cambios que se producen.
- Mayor alerta por los continuos cambios a los que se someten los mercados.
- Mayor desigualdad entre los países desarrollados y los menos desarrollados.
- Imposición de las empresas multinacionales frente a las locales, actuando casi en un mercado monopolístico.
- Mayor competitividad a nivel nacional.
- Mayor necesidad de invertir en I+D debido al cambio constante que supone este fenómeno.
- Creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales por la vía de la exportación o por la inversión directa.

- Creciente competencia en precios, lo que exige a las empresas mayores niveles de productividad.

Por otra parte, la globalización se enriquece con el desarrollo de las nuevas tecnologías desencadenando mayor productividad y desarrollo mundial. En esta línea, cabe destacar el importante papel que ha jugado la llegada de Internet. Ésta ha supuesto un *boom*; una auténtica revolución que ha cambiado el mundo de un modo drástico, dando origen a una nueva época; la era digital. Hoy en día, la rapidez con la que circula mundialmente la información hace que el concepto de frontera desaparezca. Esta nueva era nos permite una comunicación verbal y visual a miles y miles de kilómetros. Esto supone el acercamiento de culturas diferentes, originando lo que comúnmente se conoce como la cultura de masas, dando origen a una mejor relación entre países y por lo tanto a una mejor relación entre economías (Navas y Guerras, 2007).

## **6. COMERCIO INTERNACIONAL: POLÍTICA COMERCIAL INTERNACIONAL, INSTRUMENTOS Y EFECTOS.**

El comercio internacional hoy en día tiene una extrema importancia ya que ha contribuido a la industrialización de muchos países. Este comercio se fundamenta en el intercambio de bienes, servicios y capitales entre diferentes Estados. Los países poseen recursos muy diferentes, tales como riqueza mineral, tecnología, mano de obra o condiciones climáticas, haciendo que los países se especialicen en producir aquellos bienes para los que están mejor capacitados.

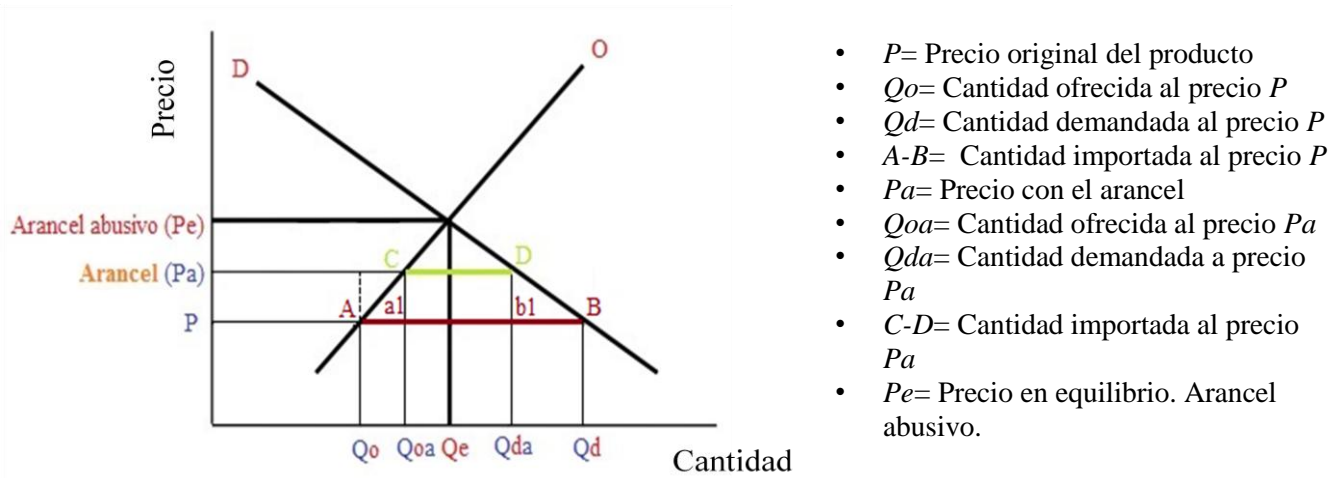
La balanza comercial de un país, la cual incluye las importaciones y exportaciones de mercancías, puede presentar un superávit (las exportaciones superan a las importaciones) o un déficit (se produce la situación contraria). El equilibrio se alcanza cuando convergen las exportaciones e importaciones, lo que es una de las claves del éxito para el buen funcionamiento del comercio internacional de un país (Morcillo, 2009).

Para el buen aprovechamiento de las ventajas que otorga el libre comercio entre países, es necesaria una política comercial internacional. Ésta hace referencia a las medidas que aplican los gobiernos para la regulación de los flujos comerciales entre diferentes países. En determinados casos, es necesario el establecimiento de disposiciones que limiten la entrada de todo tipo de productos procedentes del extranjero. Este tipo de intervencionismo se lleva a cabo utilizando instrumentos de política comercial o medidas proteccionistas.

Entre las medidas que se adoptan para el cumplimiento de las políticas comerciales internacionales están (Morcillo, 2009):

- Aranceles: son una especie de impuestos que establece el gobierno a la entrada de productos extranjeros, con el fin de alzar su precio de venta en el mercado interior y de este modo ayudar en la protección del producto nacional frente a la competencia exterior.
- Cuotas a la importación: se trata de restricciones cuantitativas impuestas por los gobiernos con el propósito de controlar las cantidades que entran de determinados bienes procedentes del extranjero.
- Subsidios a la exportación: son ayudas a los productores nacionales de determinados bienes para que puedan venderlos fuera a precios más bajos y más competitivos. Dentro de los subsidios a la exportación se encuentra el *dumping*, medida a través de la cual las empresas exportan a un precio inferior a su coste o incluso a un precio inferior al de venta en el mercado interior.
- Medidas no arancelarias: se definen como preceptos administrativos dirigidos totalmente en contra de los bienes extranjeros y enteramente a favor de los bienes nacionales.

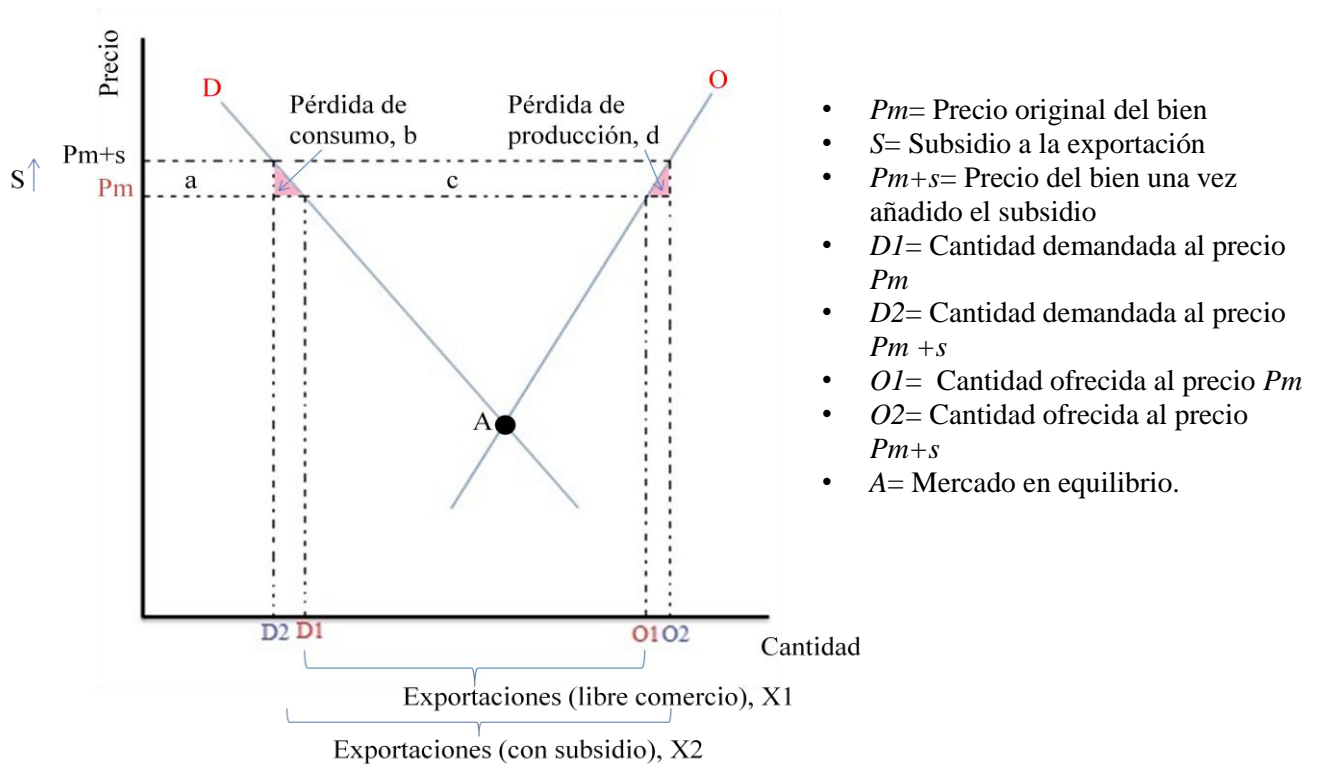
Las consecuencias de estas medidas son muy diversas. En los siguientes gráficos quedan reflejados algunos de sus principales efectos.

**Gráfico 1: Efecto de los aranceles en las importaciones de un país**

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de Mochon (2009).*

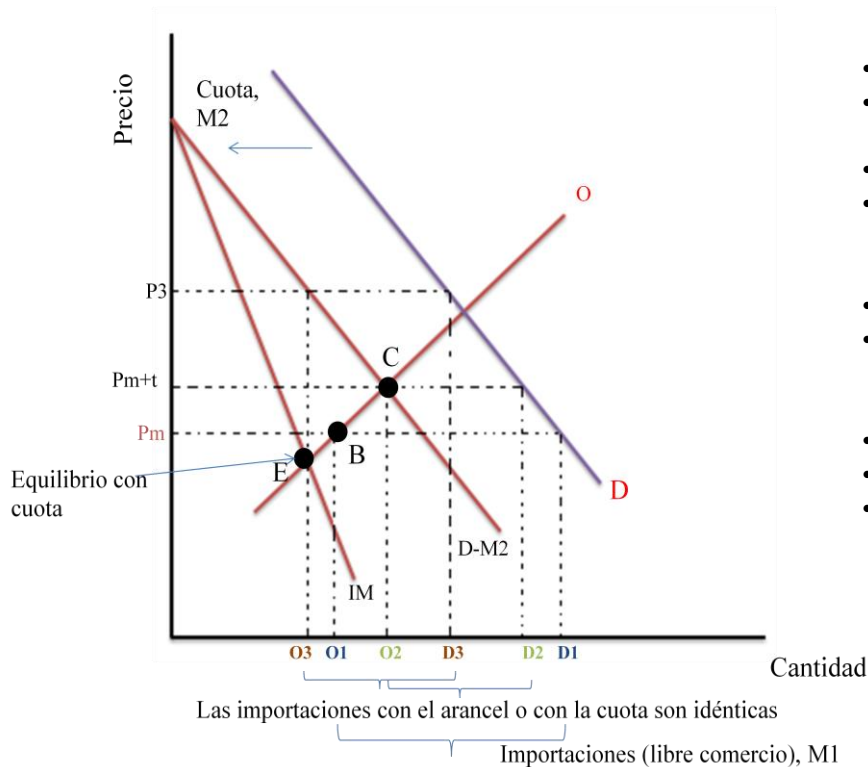
El gráfico 1 muestra los diferentes cambios tanto en el nivel de producción como en el de consumo debidos a la implantación de un arancel. Puede verse cómo se origina un aumento de la cantidad producida en el interior de un país como resultado de la implantación del arancel (de  $Q_o$  a  $Q_{oa}$ ). Esto es lo que se denominaría efecto protección. De  $Q_d$  a  $Q_{da}$  se puede apreciar la reducción de la cantidad consumida en el interior del país debida a la implantación del arancel (efecto consumo). El área comprendida entre  $a1CDB1$  muestra lo que se denomina efecto ingresos públicos que serían los ingresos recaudados al establecer el arancel sobre la cantidad importada. Los puntos  $P_e$  y  $Q_e$  serían la situación idónea de mercado: precio de equilibrio y cantidad de equilibrio respectivamente. El arancel abusivo suprimiría toda importación de producto por ser demasiado elevado.



**Gráfico 2: Efecto de los subsidios a las exportaciones de un país**

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de C. Feenstra y M. Taylor (2011).*

El gráfico 2 muestra el efecto que produce el establecimiento de un subsidio de  $s$  unidades monetarias por artículo exportado. El precio que recibirían los exportadores del país de origen aumentaría de  $P_m$  a  $P_m+s$ . El aumento del precio, provoca el aumento de la cantidad ofertada en el país de origen (de  $O_1$  a  $O_2$ ) y la disminución de la cantidad demandada (de  $D_1$  a  $D_2$ ). Debido al subsidio, las exportaciones se alzan de  $X_1$  a  $X_2$ . La curva de oferta de exportaciones del país de origen se desplazaría hacia abajo exactamente en la cuantía del subsidio. La pérdida de eficiencia provocada por el subsidio equivaldría a la suma de la pérdida del consumo ( $b$ ), más la pérdida de producción ( $d$ ) ( $b+d$ ).

**Gráfico 3: Efecto de las cuotas a las importaciones de un país**

- $P_m$  = Precio original del bien
- $B$  = Punto en el que produce el empresario nacional
- $P_{m+t}$  = Precio con el arancel
- $C$  = Punto en el que produce el empresario nacional tras el establecimiento del arancel
- $M_2$  = Cuota
- $D-M_2$  = Demanda a la que se enfrentaría el empresario una vez establecida la cuota.
- $IM$  = Curva de ingreso marginal
- $P_3$  = Precio con la cuota
- $E$  = Punto en el que produce el empresario una vez establecida la cuota

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de C. Feenstra y M. Taylor (2011).*

En el gráfico 3 se aprecia como al establecer la cuota a la importación  $M_2$ , la curva de demanda se desplazaría hacia la izquierda. De este modo, la demanda a la que se enfrentaría el empresario sería  $D-M_2$ . Con la imposición de la cuota a la importación, el empresario produciría en el punto  $E$ , en el que  $IM$  sería igual a la oferta. El precio una vez establecida la cuota sería  $P_3$ , de manera que la cuota conduciría a un precio más elevado que el que establece el arancel en el país de origen. El motivo por el que los costes son mayores es que la cuota crea un mercado protegido, con el fin de ayudar a la empresa nacional. Economistas y responsables políticos son conscientes del inconveniente que conllevan las cuotas (como por ejemplo, permitir a la empresa ejercer un poder de “monopolio”) y por ello, la OMC ha apoyado que los países sustituyan muchas cuotas por aranceles.

Sin la existencia de una cuota a la importación, el empresario nacional produce en el punto  $B$  y cobra el precio  $P_m$ , mientras que si se estableciera un arancel igual a  $t$ , el empresario produciría en el punto  $C$  y cobraría el precio  $P_{m+t}$ .

## 7. LA EMPRESA MULTINACIONAL

Es difícil escoger una definición clara y concisa para “empresa multinacional” dado que existen muchos términos análogos al concepto “multinacional” que dificultan la elección de un criterio único. Entre los más habituales se encuentran los términos de empresa internacional, global, exportadora y transnacional que entrarían dentro del concepto “empresa multinacional”. En el siguiente cuadro se presenta una breve descripción de lo que debe entenderse por cada uno de ellos:

**Cuadro 1: Empresa multinacional: analogías y su significado**

Empresa internacional	Unidad empresarial que sigue una estrategia determinada conocida como: proceso de internacionalización (Sanchez, 2008)
Empresa global	Empresa multinacional con presencia representativa en todo el mundo (Plá y León, 2004)
Empresa exportadora	Empresa que desarrolla principalmente su actividad en su país de origen y vende sus productos en, al menos, un mercado fuera de sus fronteras (Plá y León, 2004)
Empresa transnacional	Empresas con propiedad y control de instalaciones productivas en varios países (Dunning, 1995)

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Teniendo en cuenta estas características particulares de diferentes tipos de empresas multinacionales, en este trabajo se adopta la definición de empresa multinacional aportada por Navas y Guerras (2007: 522) quienes exponen que *una empresa es multinacional cuando opera en dos o más países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo y no en cada una de sus unidades nacionales.*

El concepto de empresa multinacional está relacionado con las actividades propias de una economía internacional: comercio exterior, nuevas tecnologías, producción mundial, etc. y éstas surgen como consecuencia del proceso de ampliación de los mercados. Se trata de empresas con características muy peculiares, algunas de las cuales se resumen a continuación (Durán, 2004):

- Comprende entidades de varios países.
- Dedicar una gran parte del volumen de su actividad a la economía internacional.
- Personal tanto del país de origen, como del país de destino.
- Sus propietarios expanden la venta de sus productos y servicios por todo el mundo abriendo nuevos establecimientos en otros continentes fuera de su lugar natural.
- Utilizan nuevas tecnologías, mercadotecnia y publicidad y realizan grandes inversiones en investigación para seguir desarrollándose.
- Una de sus formas más habituales de crecimiento es a través de fusiones y adquisiciones con otras empresas. De este modo pueden ayudarse mutuamente en sus procesos de expansión, llegando a ejercer una gran influencia en la economía mundial.
- No necesariamente tienen que estar asentadas desde un primer momento en un determinado país, pueden incluso pasar por diferentes continentes antes de ser finalmente establecidas.

## 8. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL INTERNACIONAL

### 8.1 La internacionalización como opción de crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial se define como el incremento en la capacidad productiva de la empresa o en su dimensión, así como modificaciones en su estructura tanto económica como organizativa (Menguzzato y Renau, 1991). Las empresas evolucionan de forma constante a consecuencia de cambios en el mercado, el tipo de actividades a realizar y la distribución geográfica de sus funciones, y por lo tanto, sus estrategias de crecimiento pueden referirse tanto a la entrada en nuevos negocios como a su expansión geográfica hacia nuevos mercados. Relacionada con esta última, surge el proceso de internacionalización.

El concepto de internacionalización de la empresa hace referencia al conjunto de actividades que la compañía desarrolla fuera de las fronteras que constituyen su entorno geográfico basándose en la ejecución de actividades de comercio exterior. Dicho término se refiere a un conjunto de operaciones que facilitan la instauración de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales llevando a cabo un proceso de creciente compromiso y proyección internacional (Welch, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999).

Esta aventura internacional puede surgir de forma voluntaria, con una finalidad premeditada, bien porque la empresa desea expandir sus fronteras o bien porque se plantea nuevos retos. Por el contrario, otras, acometen este paso obligadas sin habérselo planteado con antelación, debido a los continuos cambios en el mercado. Sin embargo, surgiendo el proceso de modo intencionado o no intencionado existe un elemento clave; la dirección de la empresa, que debe estar comprometida con ello dado que es la que decide si finalmente se sigue adelante, o si se guarda ese “proyecto” en el baúl de las experiencias (Ollé M y Torres D, 1999).

Las formas de crecimiento empresarial pueden ser muy diversas. Si bien, atendiendo al objeto de este trabajo, la internacionalización es una de las vías de expansión más interesantes. Para ello cabe explicar qué pasos debe seguir una empresa para dar el salto del mercado nacional al mercado internacional. Esta alternativa de crecimiento constaría en responder a las siguientes preguntas (Galán J, Galende J, González J., 2000):

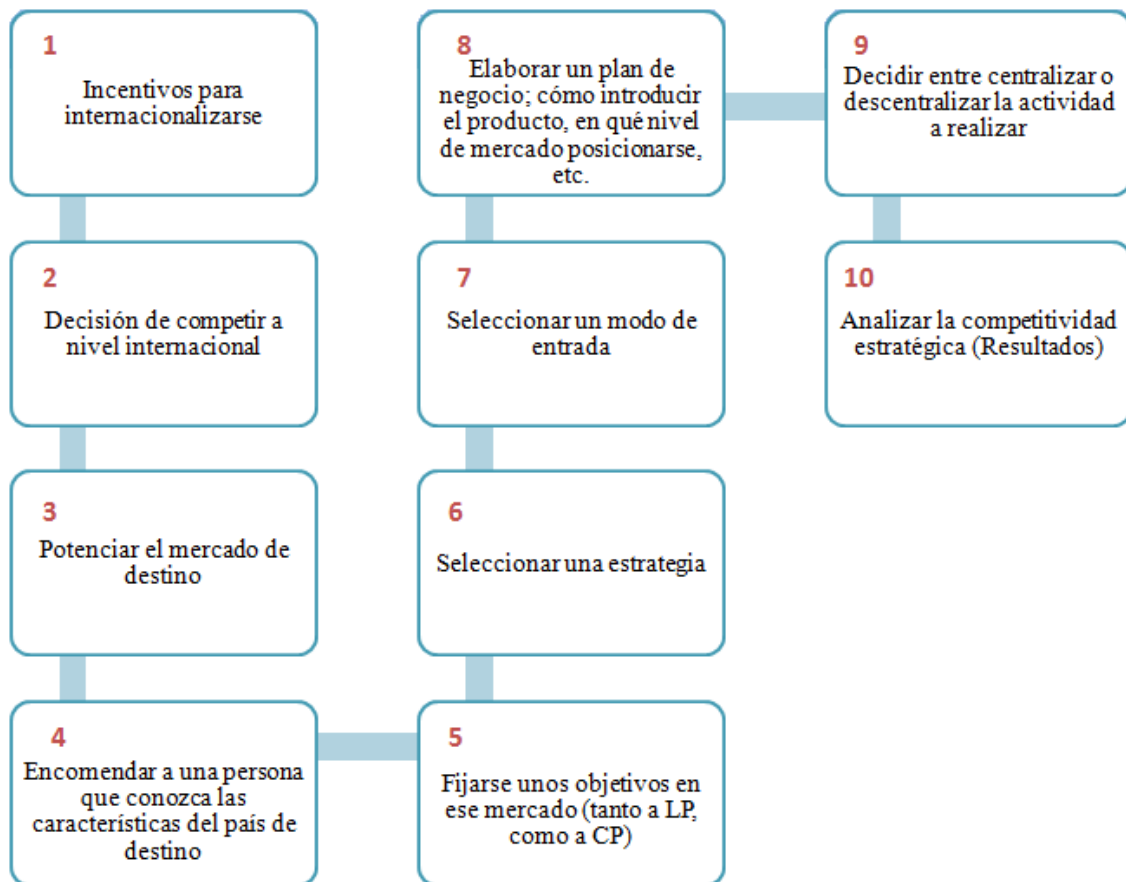
- ¿Por qué se internacionaliza la empresa?
- ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo esta internacionalización?
- ¿Dónde llevar a cabo sus actividades en el exterior?
- ¿Cómo se lleva a cabo?

Para responder a estas cuestiones, a continuación se presenta el proyecto de internacionalización atendiendo a cada una de ellas.

En cuanto a las razones por las que las empresas se internacionalizan, cierto es que actualmente el entorno económico se define como un entorno más dinámico y global que años atrás, lo que demuestra como el comercio mundial ha ido avanzando en las últimas décadas y de este modo obliga a muchas empresas a optar por internacionalizarse. Si bien, como se apuntaba anteriormente, algunas empresas lo hacen de forma voluntaria, otras se ven obligadas a ello.

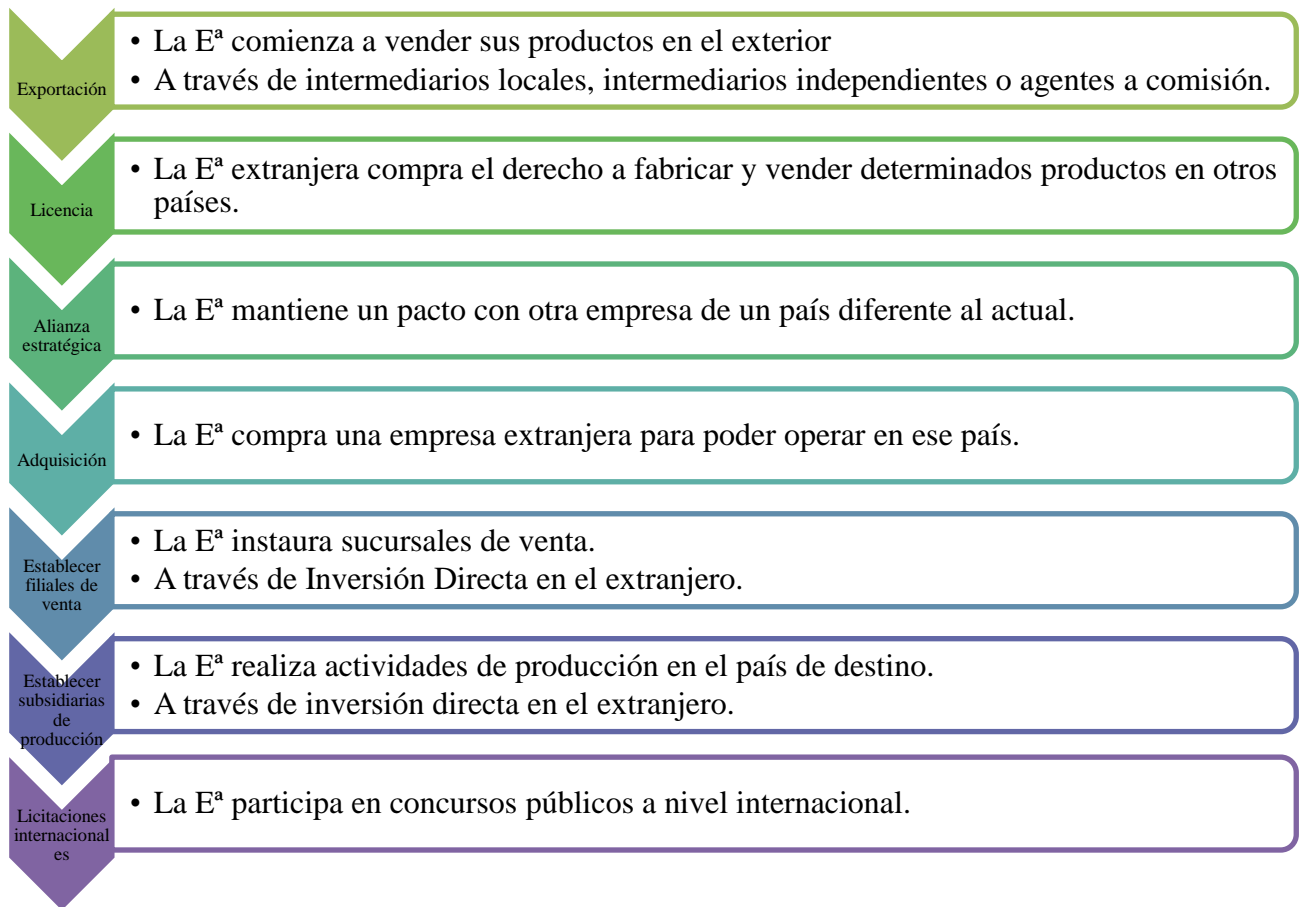
Entre los objetivos que motivan a la empresa a internacionalizarse están (Canals, 1994; Maynard 2004): la entrada en nuevos mercados, la existencia de costes de producción más bajos, una mayor eficiencia en la producción y distribución de la empresa, la ampliación del ciclo de vida del producto, el acceso a mano de obra de bajo coste, la desaparición de fronteras físicas, la reducción de la demanda local y garantía de disponibilidad de recursos claves, etc.

El proceso de internacionalización es percibido por el empresario como un proceso complicado y costoso, pero a fin de cuentas necesario para evitar el estancamiento de la empresa. Una vez adoptada la decisión de internacionalizarse, se debe llevar a cabo un análisis estratégico detallado tanto del mercado, como de la organización, para conocer con anterioridad los requisitos que plantea cada mercado y poder prever posibles consecuencias (Claver y Quer, 2000). Por ello, el proceso de internacionalización sigue un plan que consiste fundamentalmente en los siguientes pasos:

**Cuadro 2: Fases del plan de internacionalización**

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de Claver y Quer, (2000) y Maynard, (2004).*

En cuanto a la decisión sobre dónde llevar a cabo las actividades a realizar o qué mercado escoger para el desarrollo de actividades, las empresas se lanzan hacia los mercados “psicológicamente” más cercanos (Johanson y Vahlne, 1990). Esto quiere decir que en un principio, optan por escoger países donde exista cierta afinidad cultural, idiomática, política y económica. Una vez elaborado este plan *pre-internacionalización*, la empresa debe seleccionar el modo de entrada en cada uno de ellos.

**Figura 2: Modos de entrada**

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de Federación Onubense de empresarios y Maynard, (2004).*

Como se aprecia, este proceso puede pasar por diferentes etapas, las cuales no necesariamente tienen que seguir un orden secuencial ni darse todas ellas. Estas etapas se diferencian entre sí dependiendo del nivel de recursos económicos así como del nivel de conocimientos y experiencia sobre el mercado exterior por parte de la empresa.

También implican diferentes niveles de responsabilidad, control y riesgo, siendo la exportación la más sencilla.



## 8.2. Tipos de estrategias y métodos de entrada en el mercado internacional

Según Navas y Guerras (2007), el concepto de estrategia hace referencia al conjunto de movimientos o acciones estudiadas con el fin de llegar a un objetivo establecido previamente. Para lograr este objetivo, la empresa debe primeramente observar y analizar su situación actual y el entorno que le rodea. Para ello, lo más común es realizar un análisis DAFO, a partir del cual la empresa conoce sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más destacadas y a partir de ahí, puede fijar el objetivo a alcanzar y el modo de alcanzarlo, es decir, la estrategia a seguir junto con la forma de ponerla en marcha. Una vez definida, la empresa deberá optar por un modo de entrada en el nuevo mercado.

A la hora de diseñar la estrategia de internacionalización, la empresa debe considerar tanto factores externos, como factores internos. Según Canals (1994), entre los principales factores externos a tener en cuenta antes de abordar un mercado exterior están el atractivo del país, el potencial del mercado, el grado de proteccionismo en dicho mercado, las características de los clientes o los factores políticos entre otros .

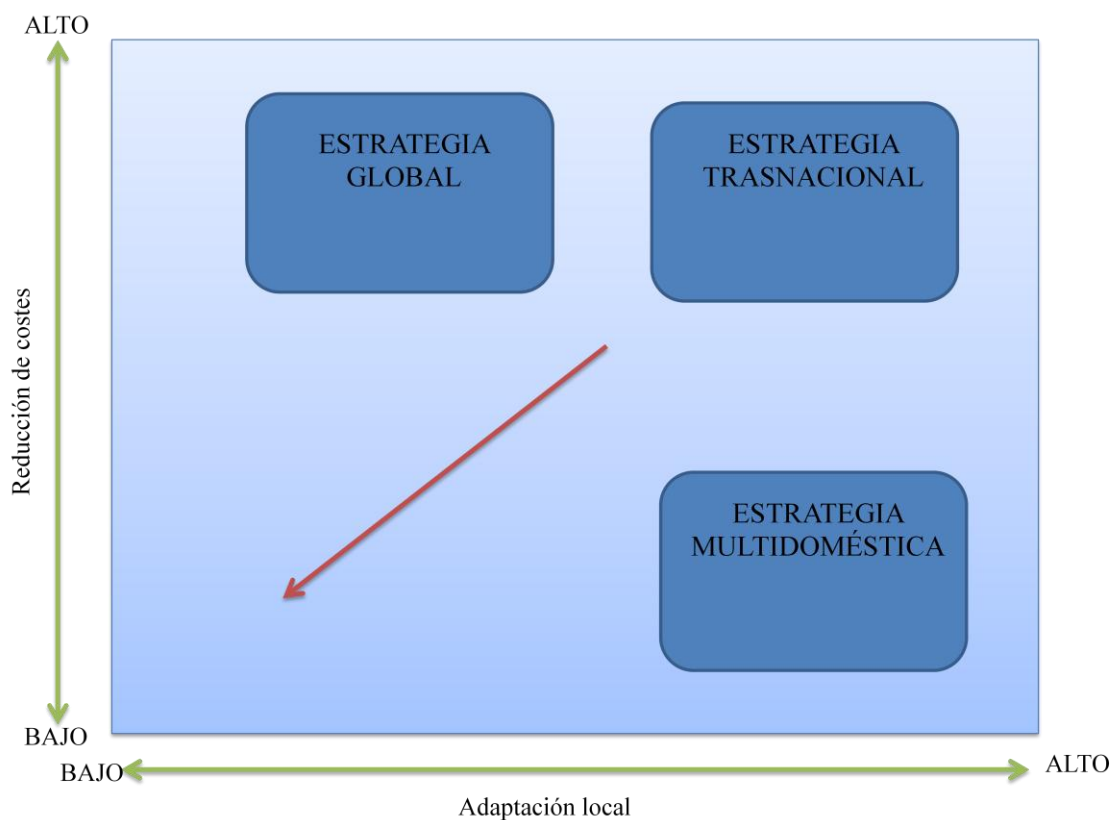
Atendiendo a los factores internos de la empresa, se deben tener en cuenta: las personas, los productos, la experiencia internacional, la capacidad del servicio y la coordinación entre departamentos, entre otros (Canals, 1994).

Tanto factores internos, como externos, contribuyen a la hora de seleccionar una estrategia de entrada en mercados internacionales. A continuación, se detallan diferentes estrategias de crecimiento que se consideran importantes y que no sólo afectan al ámbito internacional, sino que también, en ocasiones, pueden ser utilizadas en el ámbito nacional. Si bien, para el presente trabajo interesa especialmente la perspectiva del crecimiento internacional.

### 8.2.1 Tipos de estrategias

Una vez que la empresa ha decidido su entrada en mercados exteriores, es hora de seleccionar una estrategia competitiva internacional para lograr el éxito en dichos mercados. Cada estrategia de internacionalización posee ciertas características que se analizan y valoran para seleccionar y ajustar las más favorables que permitan cubrir los requerimientos de cada empresa. De modo general, como estrategias de crecimiento internacional, se citan tres: estrategia global, estrategia multidoméstica y estrategia transnacional. En el gráfico 4 se aprecian dichas estrategias en relación al grado de adaptación local, junto con el nivel de reducción de costes.

**Gráfico 4: Estrategias generales de crecimiento internacional**



**Fuente:** *Elaboración propia a través de Dess y Lumpkin (2003).*

A continuación se detalla cada una de ellas:

**Estrategia global:** en este caso, el planteamiento estratégico competitivo utilizado es el mismo en todos los mercados en los que la empresa tiene presencia, pero con especial orientación hacia las estrategias de bajo coste, diferenciación y focalización.

Esta estrategia está dirigida al mercado mundial (producción a escala mundial y control centralizado de las operaciones mundiales) y está más adaptada a las industrias globalmente competitivas, suponiendo alteraciones mínimas entre países para adaptarse a los gustos regionales y a las condiciones de cada mercado (Thomson & Strickland, 2004). La estrategia global se utiliza cuando los gustos y preferencias de los consumidores de diferentes naciones son homogéneos por lo que resultará más sencilla una interconexión entre los mercados. Pelmutter (1969) cita diversas características de la estrategia global, como por ejemplo; el desarrollo de las operaciones internacionales del mismo modo que se lleva a cabo en el mercado de origen, la transmisión de conocimientos desde la empresa matriz a las filiales o el sostenimiento de la identidad nacional manteniendo al personal del país origen de la matriz ocupando posiciones directivas en las operaciones internacionales.

Las empresas que llevan a cabo dicha estrategia global optarán por métodos de control absoluto para conseguir una mejor coordinación, sinergias y transferencia de activos entre unidades.

**Estrategia multidoméstica:** en este caso las empresas que opten por este tipo de estrategia apreciarán un menor nivel de competencia global, compitiendo principalmente a nivel local, adaptando productos y políticas empresariales a los mercados locales. Cada unidad podrá actuar de forma independiente dado que dispone de su propia infraestructura tanto comercial como de producción y fomentando el uso de métodos de entrada en mercados internacionales que otorguen mayor flexibilidad global como franquicias o licencias internacionales, o incluso empresas mixtas, también conocidas como *Joint-Venture* (Hill, Hwang y Kim, 1990). Más adelante se exponen ambos métodos de forma más detallada.

Pelmutter (1969) afirma que en este tipo de estrategia, las operaciones internacionales de la empresa son consideradas como un conjunto de negocios autónomos donde las

formas de evaluación y control se miden a nivel local y donde existe una falta de comunicación entre la empresa matriz y las filiales.

**Estrategia trasnacional:** se puede decir que se trata de una mezcla entre las dos estrategias anteriores dado que utiliza la integración y la adaptación local para enfrentarse a la diversidad de un entorno global. No es sencillo seleccionar un modo de entrada para esta estrategia ya que, dependiendo de los objetivos fijados por cada empresa, sería aconsejable centralizar o descentralizar. La estrategia trasnacional tomaría la similitud de un modelo de negocio global con ligeras adaptaciones locales. En la estrategia global prima la centralización mientras que en la estrategia multidoméstica, las filiales atienden a las características del mercado local (Pelmutter, 1969; Hill, Hwang y Kim 1990).

Teniendo en cuenta que estos son los enfoques generales para estrategias internacionales de crecimiento, a continuación se detallan otras estrategias más concretas que se consideran también importantes y que pueden resultar interesantes en el ámbito internacional:

**Estrategia de diversificación internacional:** Teóricamente, esta estrategia se fundamenta en desarrollar nuevos productos y nuevos mercados a la vez, por lo que conlleva un cambio drástico en el campo de actividad, lo que hace que la empresa se encuentre con dificultades tanto externas como internas. (Bueno, 1996; Whittington, 2002). El nivel de diversificación internacional mide el número de mercados o países diferentes en los cuales trabaja una empresa. Hitt, Hoskisson e Ireland (1994: 298) determinan el concepto de diversificación internacional de una empresa como *“la expansión, más allá de las fronteras del país, de actividades en diferentes zonas geográficas (p.ej., mercados) que son nuevas para la empresa”*.

**Cuadro 3: Tipos de diversificación**

		Nuevos productos	
		Relacionadas tecnológicamente	No relacionadas tecnológicamente
Nuevos mercados	Mismo cliente	DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL	
	Empresa cliente	DIVERSIFICACIÓN VERTICAL	
	Tipo similar	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	→
	Nuevo tipo		DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA

**Fuente:** Ansoff (1976).

A continuación se explican uno a uno los diferentes tipos (Rumelt, 1974; Dess & Lumpkin, 2003):

- Diversificación horizontal: el nuevo mercado tiene clientes similares al antiguo mercado, independientemente de que el producto esté o no relacionado con los productos anteriores
- Diversificación vertical: también conocida como integración vertical, la cual se explicará más adelante detalladamente como tipo de estrategia independiente y la cual se resume en que la empresa se convierte en su propio proveedor o su propio cliente.
- Diversificación concéntrica: la empresa produce nuevos productos y los vende en nuevos mercados, similares o no similares, al mercado original.
- Diversificación conglomerada: tanto los nuevos productos, como los nuevos mercados no tienen nada que ver con los antiguos. Es el tipo de diversificación que implica mayores cambios.

Como ventajas de este tipo de estrategia se afirma que mediante la diversificación internacional las empresas aprenden a innovar, además de que tienen acceso a mayor cantidad y diversidad de recursos (Hit *et al.*, 1997). Sin embargo, esta estrategia

también acarrea dificultades o desventajas para la empresa, ya que, el aumento en la difusión geográfica, puede aumentar los costes de distribución, así como también los de administración y coordinación de las actividades de la empresa (Hit *et al.*, 1994).

También cabe destacar que al actuar en un mayor número de mercados, la empresa requiere de unas determinadas capacidades para incorporar exitosamente los conocimientos adquiridos, pues de lo contrario, no se alcanzará el objetivo deseado (Zahra *et al.*, 2000; Zahra y Hayton, 2008). Por último, otra dificultad importante a añadir es el aumento en la complejidad de gestión para la empresa debido a la mayor diversidad cultural, económica, legal y política que ésta debe afrontar (Mc Dougall y Oviatt, 1996).

Un claro ejemplo de diversificación internacional, es el caso del grupo Inditex. El crecimiento del grupo se debe a la expansión internacional de sus diferentes marcas. Por ejemplo, la cadena de ropa juvenil *Stradivarius*, de la que el grupo tiene el 90% del capital, posee más de 80 tiendas entre países como España, Francia, Portugal o Taiwán (Cruz, 2000).

**Estrategia de integración vertical:** Navas y Guerras (2007) señalan que esta estrategia se produce cuando la empresa se introduce en nuevos negocios que están relacionados con el ciclo completo de explotación de su producto principal, por lo que se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado.

- Si la empresa se transforma en su propio proveedor, se dice que la integración vertical es hacia atrás (desde las materias primas hasta en consumidor final). También se denomina “integración vertical aguas arriba” (Gráfico 5).

**Gráfico 5: Integración vertical hacia atrás**

**Fuente:** *Elaboración propia.*

- Si la empresa se transforma en su propio cliente se dice que la integración es hacia adelante. Esto significa la supresión de los intermediarios comerciales, ya que la propia empresa asume una función que antes proporcionaba un distribuidor. También se conoce como “integración aguas abajo” (Gráfico 6).

**Gráfico 6: Integración vertical hacia adelante**

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Muchas empresas producen ellas mismas parte de su producto y otras partes son adquiridas a proveedores exteriores, lo que implica un cierto grado de integración vertical. Otras comercializan o venden parte de su producción. Lo normal es que diferentes empresas totalmente integradas, abarquen todas las fases del ciclo de producción.

Como ventajas de la estrategia de integración vertical cabe citar:

- Mayor rentabilidad debida a la reducción de costes: esto se debe a un mejor aprovechamiento de recursos compartidos, tales como almacenes, sistemas de transporte o instalaciones productivas (Hoetker, 2005; Jacobides y Winter, 2005).
- Supresión de los llamados costes de transacción; aquellos que se derivan de contratar con proveedores o clientes externos. Estos costes pueden deberse a la obtención de información o de reducción de los procedimientos administrativos (Navas y Guerras, 2007).
- Disminución de la incertidumbre tanto en el mercado de *inputs* (respecto a materias primas, productos intermedios o semi-facturados, volatilidad de la oferta, supervisión de un activo específico clave para disponer de una ventaja competitiva, etc.) como en el mercado de *outputs* (volumen de producción o salida, poder minorista, prevención del riesgo de deterioro de la imagen del fabricante) (Vázquez y Trespalacios, 1997).
- Refuerzo de la estrategia de diferenciación de producto basada en la calidad; de este modo la empresa controla mejor la calidad de los factores que precisa para sus productos y puede preservar la imagen de marca frente a los consumidores finales ofreciendo, por ejemplo, un mejor servicio post-venta (Navas y Guerras, 2007).
- Elaboración por parte de la empresa de sus propios componentes sin tener que recurrir a las habilidades o tecnología de los proveedores (Navas y Guerras, 2007).



La estrategia de integración vertical también supone ciertos riesgos o desventajas a tener muy presentes ya que han llevado a muchas empresas integradas al fracaso o a procesos de desintegración vertical. Estos riesgos pueden ser:

- Incremento del riesgo global de la empresa al involucrar un mayor volumen de recursos con el ciclo completo de un determinado producto: si el mercado final de dicho producto entra en declive, el resto de actividades también se verán perjudicadas al disminuir su demanda (Navas y Guerras, 2007).
- Baja flexibilidad ante los cambios tecnológicos o del entorno que se produzcan tanto en el mercado de factores como en el de productos; la adecuación a los cambios es más fácil sustituyendo proveedores o clientes que con modificaciones internas ya que éstas pueden afectar a todas las fases del ciclo del producto lo que puede dar lugar a grandes inversiones (Navas y Guerras, 2007).
- Menor disposición a la entrada de innovaciones autónomas: la empresa integrada se encontraría en posición de desventaja para introducir cambios debido a la falta de contacto con proveedores o clientes externos (Langlois y Robertson, 1995).
- Diferencias significativas en la escala de fases productivas. Este inconveniente brota de la relación entre la cantidad de productos que la empresa va a requerir de una fase anterior y el volumen total que es necesario conseguir para llegar a una producción eficaz de esa etapa. Si el volumen de autoabastecimientos que se desarrolla es menor al volumen de producción de la fase anterior que se conseguiría con una instalación de tamaño óptimo, la empresa debe valorar la opción de fabricar con un tamaño inferior y sufrir la consecuente desventaja en costes, o bien llevar el exceso de producción al mercado con la desventaja que supondría tener que venderle a sus propios competidores (Porter, 1982).

El mejor ejemplo que se puede citar a esta estrategia es la que siguió el empresario Amancio Ortega con una de las marcas de su grupo Inditex: Zara. La empresa matriz controla prácticamente todas las actividades de su proceso (Revista de Historia Industrial, 2000).

**Cooperación empresarial:** El modelo de cooperación empresarial es una estrategia desarrollada para que las empresas se enfrenten a retos o situaciones dónde es necesario el esfuerzo conjunto de compañías para poder afrontar esos problemas. Para Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), el concepto de cooperación empresarial consiste en que dos o más empresas actúan juntas con el objetivo de conseguir un fin común, creando valor para los clientes y estableciendo una posición favorable frente a la competencia.

Entrar en la dinámica de cooperación empresarial exige un cambio de mentalidad importante por parte de los empresarios, ya que supone romper con la forma de trabajo individual e independiente. Una cosa debe estar clara, y es que las empresas, al trabajar juntas, pueden ayudarse, fortalecerse y evitar debilidades pero también impedir cumplir ciertos objetivos, como por ejemplo, mayor nivel de competitividad. Teniendo este concepto claro, los empresarios aceptarán más fácilmente el concepto de asociacionismo o cooperación empresarial.

Muchos autores han estudiado detenidamente el fenómeno de cooperación empresarial. Autores como Araiza y Velarde (2010) llevaron a cabo una investigación en 50 empresas de la región centro del Estado de Coahuila (México). Estudiando detalladamente a estas empresas, las autoras llegaron a la conclusión de que es posible identificar cuatro posibles tipos de cooperación empresarial, atendiendo a las necesidades que motivan a las empresas a cooperar o asociarse entre ellas (Cuadro 5);

**Cuadro 4: Tipos de cooperación empresarial**

<p><b>COOPERACIÓN PARA PRODUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculos de cooperación entre empresas para obtener economías de escala y reducir costes.</li> <li>• 100% de las empresas realiza al menos alguna actividad de este tipo.</li> </ul>	<p><b>COOPERACIÓN PARA MERCADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculos de colaboración entre empresas para la búsqueda y acceso a nuevos mercados con el fin de promocionar y distribuir nuevos productos.</li> <li>• 67% de las empresas realiza alguna actividad de este tipo.</li> </ul>
<p><b>COOPERACIÓN PARA ADMINISTRAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculos de cooperación entre empresas para desarrollar capacidades empresariales y adquirir conocimientos prácticos.</li> <li>• 64% de las empresas realiza alguna actividad de este tipo.</li> </ul>	<p><b>COOPERACIÓN PARA INNOVAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculos de colaboración entre empresas disminuir riesgos, costos y tiempo con el fin de desarrollar su potencial innovador.</li> <li>• 79% de las empresas realiza al menos alguna actividad de este tipo.</li> </ul>

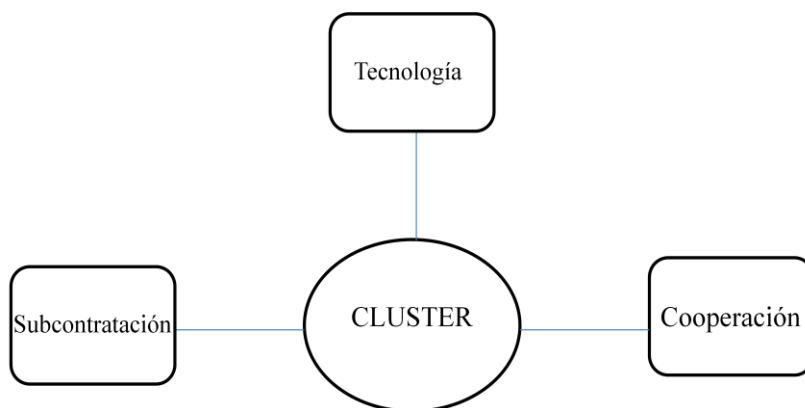
**Fuente:** *Elaboración propia a partir de Revista Global de Negocios (2010).*

Como ventajas de este tipo de estrategia se cita como la más importante el aprendizaje entre organizaciones debido a la dificultad que supone enfrentarse y resolver los posibles problemas que se van formando en la colaboración. Este aprendizaje es muy importante para las empresas ya que facilita el logro de beneficios por la integración de habilidades (Hamel, 1991; Khanna, Gulati y Nhoria, 1998; Lane y Lubatkin, 1998; Stuart, 2000). Las desventajas de esta estrategia pueden surgir cuando alguna de las partes no cumple con lo pactado. Existe un alto porcentaje de fracaso en estos tipos de estrategias debido a la falta de confianza y seguridad. Barbero (2006) en su manual sobre “*Factores de crecimiento de las Pymes españolas*” cita algunos de los principales riesgos que pueden sufrir las empresas que cooperan, tanto domésticas, como multinacionales. Estos riesgos son: simulación de una de las partes mostrando estar interesada en cooperar (el fin sería averiguar información para, una vez conseguida esa información, no cumplir el pacto de cooperación), riesgo de llegar a depender de una de las partes (por ejemplo en estrategias de cooperación donde trabajan un socio grande y un socio pequeño se produce un gran desequilibrio en el cual el socio pequeño puede salir perjudicado),

existencia de choques culturales entre las partes o la difícil coordinación entre organizaciones cooperantes.

Como ejemplo de cooperación empresarial internacional, se hace referencia de forma general al término *cluster*. El término en inglés se traduce por “aglomeración”, entendido como aglomeración de empresas en un mismo lugar geográfico. Harrison (1992) define el concepto de *cluster* como un conjunto de empresas especializadas en una o más fases de los procesos de producción, dando lugar a la cooperación interempresarial. Diversos autores subrayan la cooperación empresarial como mecanismo para el desarrollo de *clusters* entre otros componentes (Piore y Sabel, 1984; Beccattini, 1992; Humphrey y Schmitz, 1995) (Gráfico 7).

**Gráfico 7: Factores determinantes para el desarrollo del *cluster***



**Fuente:** *Elaboración propia.*

Los *clusters* hacen posible la conquista de mercados externos al unir fuerzas tecnológicas para lograr el desarrollo de mejores productos (Gereffiy Korzeniewicz, 1994; Humphrey y Schmitz, 1995; Schmitz, 1995; Berry, 1997). La integración del *cluster* se fundamenta en dos tipos de cooperación interempresarial (Mungaray, 1997):

- 1) A través de la subcontratación, lo que da lugar a un tipo de cooperación.

- 2) A través del intercambio de información por el progreso de aprendizaje tecnológico.

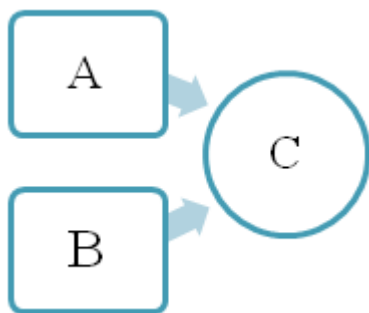
**Fusión o adquisición:** Mirvis y Marks (2002) diferencian claramente los términos de fusión y adquisición de empresas. Emplean el concepto de fusión para referirse a la unión de dos o más empresas de tamaño equivalente mientras que el concepto de adquisición se utiliza, cuando una empresa generalmente más grande, adquiere otra de dimensiones menores.

Por un lado, las fusiones son uniones entre dos o más empresas con la característica de que, normalmente, uno de los participantes pierde su personalidad jurídica.

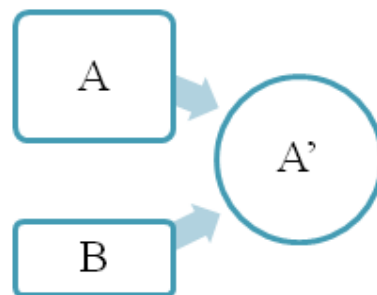
Fundamentalmente existen dos tipos de fusiones (Navas y Guerras, 2007):

### Gráfico 8: Tipos de fusiones

a) Fusión pura.



b) Fusión por absorción.



*Fuente: Bueno (1996).*

- a) Fusión pura: dos o más empresas de un tamaño similar se fusionan creando una nueva empresa que cuenta con todos los recursos de sus creadoras, tanto bienes y patrimonio, como deudas. En el gráfico 8 a) las empresas originarias (A y B) desaparecen con el fin de crear conjuntamente una nueva empresa (B).

- b) Fusión por absorción: dos o más empresas se fusionan, desapareciendo una de ellas e integrando su patrimonio en la empresa absorbente. En el gráfico 8 b) la empresa A, que sería la absorbente capta todo el patrimonio de la empresa absorbida (B) la cual, jurídicamente, desaparece.

Como ejemplo de fusión, se puede mencionar el caso de las cadenas televisivas Antena 3 y La sexta quienes en diciembre de 2011 se fusionan de modo que Antena 3 absorbe La sexta mediante una ampliación de capital. Así, los accionistas de Antena 3 pasaron a controlar la mayor parte del grupo resultante mientras que los socios de La sexta se hicieron con un pequeño porcentaje del nuevo grupo (7%).

Por su parte, las adquisiciones de empresas se llevan a cabo cuando una empresa adquiere una parte de capital social de otra con el fin de controlarla total o parcialmente. La empresa adquiriente y la empresa adquirida no pierden su personalidad jurídica, si no que siguen existiendo.

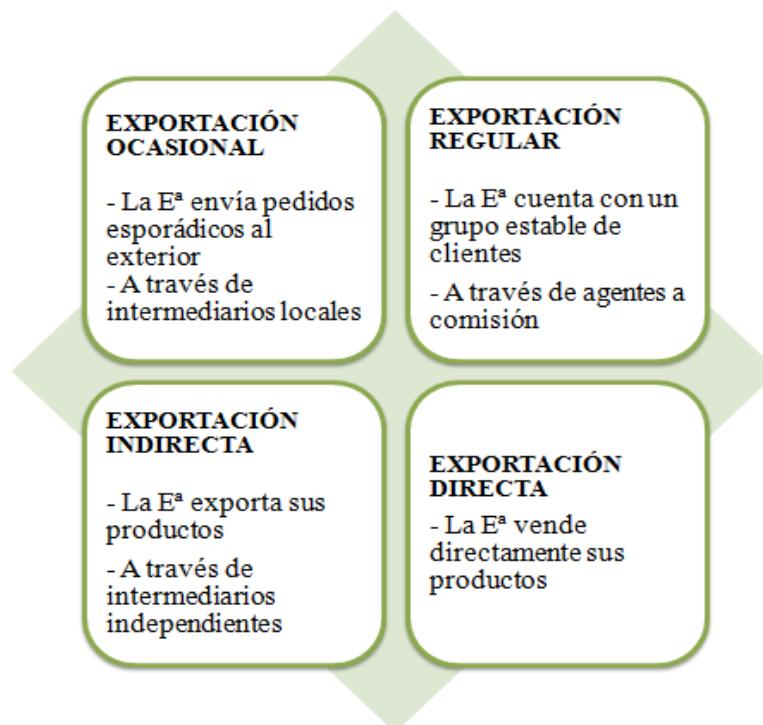
Un ejemplo de adquisición ha sido la compra de la finlandesa Nokia por Microsoft con el objetivo de potenciar Windows Phone y tratar de deshacer el duopolio iOS-Android. *“Esta adquisición marca el primer paso para unir estas dos empresas en un grupo”* señala Microsoft en un comunicado en su portal (2013).

### **8.2.2 Métodos de entrada**

La elección del modo de entrada a cualquier mercado internacional debe ser pensada detenidamente dado que se trata de un factor que va a determinar drásticamente el éxito o en el fracaso del proyecto internacional. Dicha decisión supone un alto riesgo, implicando recursos humanos y financieros de la empresa por lo que es indispensable evaluar la estrategia de entrada más apropiada dependiendo de las condiciones de cada mercado así como los recursos de los que dispone la empresa (Simón, 2008). A continuación se detallan algunos de los modos de entrada en mercados internacionales más usados por las empresas.

**La exportación:** también conocida como la primera fase del proceso de internacionalización. La entrada en mercados exteriores lleva implícito un riesgo. Sin embargo, si esta entrada se produce mediante exportación, el riesgo a acatar es menor en comparación con otros métodos de entrada (Zingone y Ruiz Moreno, 2014). Es la forma más sencilla para acceder al mercado internacional y por la que muchas empresas comienzan a la hora de lanzar sus productos al exterior, si bien existen diferentes alternativas para llevarla a cabo (Cuadro 6):

### Cuadro 5: Tipos de exportación



**Fuente:** *Elaboración propia a partir de página web Federación Onubense de Empresarios.*

Existen varias razones por las que escoger este método de entrada a mercados internacionales: baja inversión inicial en el país de destino, mejor desarrollo en mercados internacionales para productos que se encuentran en las fase de madurez de su ciclo de vida, menor riesgo y mayor beneficio al exportar productos actuales en lugar de desarrollar nuevos productos para el consumo interno o menor competencia en los

mercados extranjeros que en mercados domésticos (Rodríguez, 1955). Entre las desventajas más destacadas se encuentran las barreras arancelarias, los costes de transacción o los problemas que nacen de las relaciones con agentes locales con relación a actividades de marketing (Navas y Guerras, 2007).

A continuación se explican los diferentes tipos de exportación:

En la exportación ocasional, como su nombre indica, la empresa exporta sus productos a los mercados extranjeros en función de pedidos eventuales demandados por empresas exteriores. Esta acción no implica ningún tipo de compromiso a largo plazo por parte de la empresa con el mercado. Para estas ventas esporádicas, en la mayoría de los casos, la empresa utiliza asistencia de intermediarios extranjeros como *trading companies* o agentes (Galán Ortiz, 2014).

En la exportación regular la empresa se encuentra en una etapa en la que ha logrado obtener un determinado cliente o contacto en el mercado exterior y procede a comercializar los productos de forma habitual. En este caso, muchas empresas optan por nombrar distribuidores exclusivos o agentes que se encarguen de estas tareas de comercio internacional. Otras empresas prefieren establecer oficinas de contacto en los diferentes países para de este modo poder estudiar de cerca la competencia y conocer el nuevo mercado (Galán Ortiz, 2014).

Tanto la exportación ocasional como la exportación regular presentan muy bajo riesgo debido a que no es necesaria una gran inversión.

La exportación directa y la exportación indirecta, aunque también cuentan con un bajo nivel de riesgo, son formas más atrevidas de comercializar en países extranjeros. La exportación directa consiste en que la propia empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el país de destino y se encarga de llevar a cabo aspectos financieros, logísticos y burocráticos (Criado y Criado, 2002). La empresa puede establecer un departamento de exportaciones propio, con apoyo de agentes comerciales u oficina de representación en el que se llevan a cabo tareas relacionadas con la investigación de mercados, fijación de precios u organización de la distribución. Es la propia empresa la que desarrolla su actividad de vender en el exterior en lugar de encomendarla a terceros. De este modo, el exportador puede entrar en contacto directo con sus clientes extranjeros, lo que significa que la empresa tiene sus propios canales de



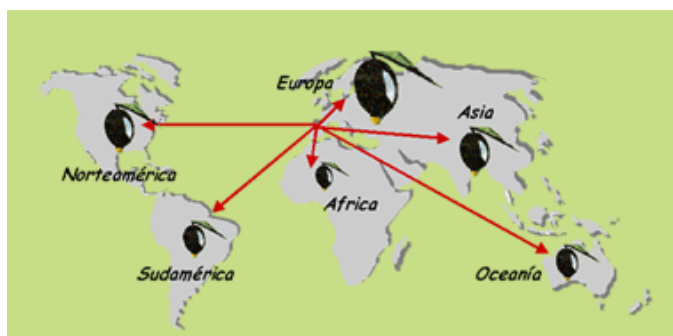
distribución para distribuir sus productos. (Simón, 2008). Para operar en el país de destino, la empresa cuenta principalmente con tres tipos de intermediarios (Jarrillo & Martínez, 1991): Importador el cual se encarga de tomar la mercancía y revenderla a los compradores finales, el agente que se encarga de actuar en representación de la empresa exportadora en el país de destino o el distribuidor el cual se encarga de tomar posesión de los productos exportados por la empresa y los vende a clientes finales a cambio de un margen. Acostumbra a tener exclusividad territorial manteniendo una conexión a largo plazo con la empresa exportadora.

En la exportación indirecta la empresa exporta por medio de intermediarios independientes los cuales se encargan de todas las tareas de venta en el extranjero, por lo que el fabricante sólo se encarga de producir y vender, de igual modo que en el mercado doméstico (Criado y Criado, 2002). Los intermediarios se encuentran en el país de la empresa exportadora y son los encargados de todas las tareas de comercialización, incluyendo: la selección del canal de distribución en los mercados exteriores, la promoción internacional, la distribución física del producto y demás servicios en relación con la colocación final del producto en el mercado. Para ello, el intermediario posee una organización compuesta por medios de transporte, almacenes, etc.

Presenta poco riesgo y la implicación por parte del exportador suele ser bastante baja ya que se desvincula del proceso dejando todo en manos de los agentes intermediarios.

El aceite de oliva español es el mejor ejemplo de exportación. España es el primer país en el ránking mundial de productores de aceite de oliva así como el primer país en el ránking mundial de exportadores de dicho producto, vendiendo a más de 100 países de los 5 continentes.

**Figura 3: Países con mayor tasa de exportación de aceite de oliva desde España**



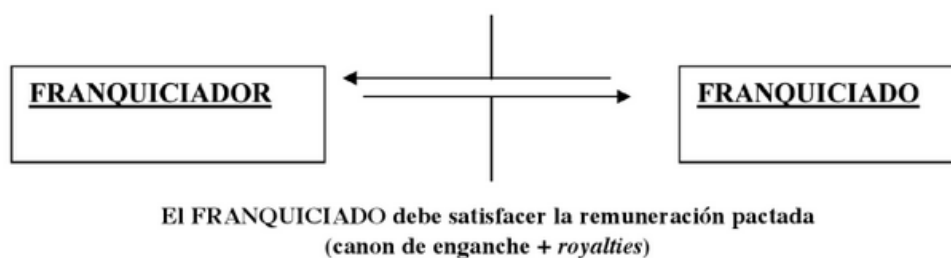
**Fuente:** *asoliva.com*

**Licencia o Franquicia:** La franquicia es un tipo de licencia centrada en ceder procedimientos de gestión y comercialización y de la marca a un tercero para que la explote en el mercado de destino. Se trata de la subcontratación a otra empresa de la fabricación y la venta en el país de destino, a cambio de un *royalty* (Belio, 2006). Tanto el término de licencia como el de franquicia se utilizan de igual o similar modo en este contexto. Son contratos detallados y equilibrados, que regulan las relaciones entre franquiciador y franquiciado recogiendo los derechos y deberes del vendedor y comprador (Caves y Murphy, 1976; Mathewson y Winter, 1985; Hadfield, 1990).

Uno de los principales problemas de las franquicias internacionales es la determinación de la cuantía del *royalty* o canon. Cuanto más efectiva sea la forma de controlar las operaciones establecidas por el franquiciador, el *royalty* podrá determinarse de forma más concisa. Por el contrario, si la forma de controlar la gestión es más complicada, el franquiciador instaurará una cantidad fija en concepto de *royalty*, aunque no siempre resulte lo más justo para ambas partes (Sashi y Karuppur, 2002). En empresas dedicadas a bienes intangibles es más difícil controlar el desempeño del franquiciado así como los resultados que se obtienen en la gestión del negocio (Shane 1998; Erramilli, Agarwal y Dev, 2002). Sin embargo, en líneas de negocio centradas en bienes tangibles los sistemas están mecanizados y los procesos estandarizados, por lo que resultará más sencillo llevar un control del franquiciado (Burton, Cross y Rhodes, 2000).

Los contratos por franquicia internacional suelen sufrir pocas modificaciones con el paso del tiempo ya que son contratos establecidos, que dan paso a poca negociación o negociaciones menores (Lafontaine y Kaufmann, 1994).

### Gráfico 9: Esquema operativo del contrato de franquicia internacional



**Fuente:** Ortega y Medrán (2008).

Por citar un ejemplo, el sistema de franquicias norteamericano es el más competitivo del mundo y el número uno en empresas franquiciadoras con un total de 1500 cadenas y 767.483 establecimientos franquiciados, gracias a los cuales, se factura cada año más de 160.000 millones de euros (Tormo y Asociados, 2008). En nuestro país, fue en el año 80 donde el sistema de franquicias comienza su despegue (Rondán, Navarro y Díez de Castro, 2007). A modo de ejemplo, en nuestro país, en el año 2010, operaban 985 cadenas franquiciadoras (tanto nacionales como de origen extranjero) situándonos en los primeros puestos de Europa, y del mundo (Díez de Castro, Rodríguez y Navarro, 2007).

La principal ventaja del modo de entrada de licencia o franquicia internacional se resume en que el riesgo de gestión y la inversión a realizar es menor que en el caso por ejemplo de una entrada directa, como la apertura de una oficina o de una filial, existiendo también menores costes de personal con la realización de grandes economías de escala a nivel de costes y fabricación.

Sin embargo, este modo cuenta con una desventaja importante a tener en cuenta, ya que el convenio puede tener una corta existencia si el franquiciado desarrolla su propio *know-how* pudiendo llegar a convertirse en un muy fuerte competidor (Cruz, 2002).

Un buen ejemplo de franquicia internacional es el caso de una de las cadenas de comida rápida más conocida; Mc Donalds, con más de 30.000 franquicias repartidas por todo el mundo. Nace en EEUU en 1955 y ese mismo año lanza su primera franquicia. Actualmente está ubicado en todo el mundo.

**Figura 4: La franquicia McDonalds. Una gran aventura**

## FRANQUICIAS



### La franquicia McDonald's. Una gran aventura

*"Los franquiciados son embajadores de la marca. Reciben una información teórica y práctica durante un periodo aproximado de 12 meses. Y cada uno de ellos aporta su experiencia, su capacidad para tomar decisiones correctas, sus habilidades humanas..."*

**Fuente:** *mcdonalds.es*

**Alianzas estratégicas internacionales:** Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) determinan la alianza estratégica como una estrategia de cooperación que tiene lugar cuando dos o más empresas coordinan algunos de sus recursos para lograr crear una ventaja competitiva. Las alianzas estratégicas entre las empresas son muy validas dado que permiten que los socios creen y transfieran conocimientos de forma eficiente (Powel , Koput y Smith –Doerr, 1996; Lei, Slocum y Pitts, 1997). Ambas empresas tienen una dotación de conocimientos acerca de la otra, lo que sería un incentivo para formar una alianza estratégica, dado que una combinación entre ambas empresas servirá como un apoyo mutuo dando lugar a un buen resultado final (Kogut, 1988).

Las alianzas estratégicas internacionales están presentes en todo el mundo, siendo una fuente de recursos y de aprendizaje y para entrar en nuevos mercados. Son las formas de cooperación entre empresas más utilizadas para crear fuerzas conjuntas con las que poder alcanzar objetivos tanto a largo como a corto plazo (Gulati, 1998; Van Gils y Zwart, 2009). Hay empresas que utilizan este método de entrada con el fin de conseguir

ventajas competitivas en materias donde se consideran más débiles, otras buscan simplemente una fuente de aprendizaje.

Como ventajas a este modo de entrada Inkpen y Beamish (1997) y Anderson (1990) aluden a: la existencia de una complementariedad de conocimientos y habilidades para producir conjuntamente el máximo beneficio, la creación de conocimientos nuevos, mayor poder y movilidad de mercado y el reparto de riesgos entre ambas empresas. La desventaja más relevante radica en las tasas de fracasos de las alianzas estratégicas, dado que son bastante elevadas, lo que da lugar a un posible vacío en la interpretación de la gestión de las alianzas (Lambe, Spekman y Hunt, 2002).

Un ejemplo claro de este modo de entrada es el caso de la neerlandesa *Philips*. Esta compañía ha realizado diversas alianzas estratégicas con multinacionales, y como ejemplo puntual se cita la alianza efectuada con Sony, una de las multinacionales líderes en electrónica de consumo. Ambas empresas se alían estratégicamente con el fin de desarrollar conjuntamente un tipo de tecnología inalámbrica. Con apoyo y cooperación por ambas partes, las dos empresas salen beneficiadas.

**Figura 5: Philips y Sony anuncian su alianza estratégica**

The image shows a screenshot of the Philips website's news center for Argentina. The Philips logo is in the top left. Navigation links include 'Para consumidores', 'Para profesionales', and 'Acerca de Philips'. A search bar is in the top right. The main content area features a news item titled 'Philips y Sony anuncian su alianza estratégica para definir la siguiente generación de sistemas de comunicaciones de proximidad por radiofrecuencia', dated 'septiembre 5, 2002'. A sidebar on the left contains links for 'Perfil de la empresa', 'Diseño', 'Investigación', 'Desarrollo sustentable', 'Centro de noticias', 'Gacetillas de Prensa de Argentina', and 'Eventos'.

**Fuente:** *newscenter.philips.com*

**Inversión directa en el exterior:** Representa el método de entrada en mercados internacionales más complejo con respecto al nivel de riesgo a asumir. Esta opción permite afianzar una presencia permanente en mercados internacionales, obteniendo grandes beneficios a largo plazo a través de la ejecución de inversiones productivas o la instauración de redes comerciales propias en mercados internacionales. Existen distintas formas de inversión en el extranjero aunque a continuación se citan dos de las más importantes (Grant, 2005; Johnson *et al.*, 2006; Guerras y Navas, 2007):

#### **Cuadro 6: Tipos determinantes de IDE**

##### EMPRESAS CONJUNTAS (*JOINT VENTURE*)

- Asociaciones entre dos o más empresas siendo alguna de ellas local para crear una empresa nueva con el fin de desarrollar un negocio compartiendo el control de las operaciones y la toma de decisiones sin olvidar los costes y beneficios.
- La principal ventaja se aprecia en la explotación total del socio local.

##### FILIALES PROPIAS

- Desarrollo de una unidad productiva propia con el fin de encargarse del mercado local desde el país de destino.
- Supone un mayor control sobre las operaciones aunque como contrapartida, la empresa debe asumir todos los costes de forma individual.

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de Grant (2005), Guerras y Navas (2007) y Johnson et al.,(2006).*

Como ejemplo cabe citar la entrada en el mercado Chino de la empresa española Cola-Cao en el año 1990 mediante una *Joint-Venture* con una compañía local, siendo la primera empresa en lanzarse a esta parte del mercado asiático. Más adelante, y debido a la buena aceptación del producto, el grupo Nutrexpa estableció una fábrica ubicada en el norte del país.

**Figura 6: Grupo Nutrexpa en China**

**Fuente:** *nutrexpa.es*

### 8.3 Ventajas a la internacionalización

La internacionalización es uno de los métodos de desarrollo y crecimiento al que acuden más empresas con el fin de expandirse y así lograr establecer una pequeña porción de mercado fuera de sus fronteras. Existen por tanto varias ventajas o razones por las cuales una empresa se presta a este proceso (Guerras y Navas, 2007; Ghemawat 2007; Grant 2005)

- Subsana la complicada crisis actual con la salida al exterior, se pueda beneficiar al conjunto de la empresa y sus productos, así como al mercado doméstico.
- Búsqueda de nuevos retos, nuevos terrenos donde crecer: Cuando el ciclo de vida de un producto se encuentra en la cima de su fase de madurez, la empresa debe plantearse la internacionalización como medida para mantenerse en el mercado y/o buscar nuevas opciones.
- Saturación del mercado del país de origen: cuando un mercado está saturado por productos estandarizados, la empresa optará por buscar una solución a dicho problema, siendo una alternativa la expansión fuera del país de origen.

- Conseguir prestigio: dado que lograr vender un producto fuera de las fronteras de origen no es fácil, el éxito internacional ayuda claramente a mejorar la imagen de la empresa.
- Incentivos gubernamentales: en la actualidad hay varios países con un alto déficit comercial lo cual obliga a sus gobiernos a estimular las exportaciones con el propósito de conseguir divisas para comprar (Por ej: Japón).
- Búsqueda de mercados más extensos dónde poder llevar a cabo economías de escala: los avances tecnológicos obligan a las industrias a someterse a un cambio constante, lo que da lugar a que muchas empresas se enfrenten a la necesidad de modificar su tamaño y buscar más compradores para disminuir costes.

#### 8.4 Obstáculos a la internacionalización

Pese a sus ventajas, el proceso de internacionalización está también expuesto a numerosos riesgos dado que supone romper con el binomio mercado-producto en el que se encuentra trabajando la empresa. Las principales barreras que pueden encontrarse son las siguientes (Johnson *et al.*, 2006; Guerras y Navas, 2007):

- Cuestiones culturales: el idioma, las costumbres o los gustos son factores importantes a tener en cuenta a la hora de colocar el producto. También hay que tener en cuenta otros aspectos como la tradición o el clima.
- Limitaciones legales: normas o leyes del gobierno del país donde se pretende implantar el producto, como pueden ser las barreras arancelarias (impuestos, tasas, etc) o las barreras no arancelarias (normas básicas de seguridad, controles fitosanitarios, etc).
- Problemas logísticos: lejanía del mercado receptor, elevados costes a la hora de transportar la mercancía o baja viabilidad en el modo de transporte.
- Escasez de personal cualificado: a la hora de trabajar en mercados exteriores, es muy importante contar con personal especialmente competente para trabajar en un entorno internacional.
- La elección de mercados exteriores: una buena selección del mercado en el que expandirse puede suponer un problema y en ciertas ocasiones, un error.



## PARTE III

### 9. ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS MULTINACIONALES; BUYVIP Y PRIVALIA

#### 9.1 Introducción

A continuación analizaremos desde una perspectiva empírica, dos empresas españolas que han sabido expandirse internacionalmente utilizando diferentes estrategias: BuyVip y Privalia. Estas empresas son dos de las pocas empresas españolas del sector del comercio electrónico en el ámbito internacional con planteamientos innovadores en su plan de negocio. Son empresas ambiciosas, muy realistas y orientadas a un tipo de comercio, la venta *online* o *e-commerce*. Ambas desarrollan su negocio 100% en la red.

El comercio electrónico o comúnmente denominado “comercio *online*” consiste en la distribución de productos o servicios a través de Internet. Expertos en comercio electrónico, como Thierry Petit, uno de los mayores empresarios en *e-commerce* en el continente europeo, afirman que este fenómeno puede ser una gran ayuda a la salida de la crisis. En España, más del 26% de los internautas son seguidores incondicionales de este tipo de negocio y cada día nacen nuevos proyectos que intentan seguir este modelo. Esta industria genera ya más de 600 millones de euros al año y crece a pasos gigantes año tras año (OCU, 2012).

**Figura 7: E-commerce**



**Fuente:** [neteman.es/e-commerce](http://neteman.es/e-commerce)

Este tipo de empresas han modificado los hábitos de consumo de los clientes en Internet, por la facilidad de encontrar determinados artículos difíciles de localizar en tiendas convencionales. Los portales privados de compra *online* ganan mucha audiencia recientemente en nuestro país debido a la crisis actual, debido al exceso de *stocks* que las marcas generan, así como por el incremento en la búsqueda de grandes descuentos dada la necesidad de ahorrar.

Una rama que ha crecido durante los últimos años en *e-commerce* es la rama relativa al negocio textil. Según un informe trimestral de la comisión nacional de los mercados y la competencia, en el tercer trimestre del año 2013 este sector contaba con un 3,1% del volumen de negocio del comercio electrónico y en el último trimestre, este porcentaje aumentó hasta alcanzar un 5%. Sin embargo, una de las principales desventajas de este tipo de negocio de venta *online* puede ser la tardanza a la hora de recibir los pedidos, dado que el sistema logístico no es el fuerte en estas compañías.

Respecto a las empresas objeto de estudio, BuyVip consiste en un club privado de compras *online* que organiza campañas exclusivas para sus socios de venta de ropa o electrónica, entre otros productos. Por su parte, Privalia ofrece ventas diarias de primeras marcas de moda a los mejores precios y exclusivamente para sus socios. Como se aprecia, ambas empresas se dedican prácticamente al mismo tipo de negocio. La diferencia más relevante entre ambas compañías es que Privalia se centra principalmente en las marcas y en los proveedores de estas marcas (siguiendo los pasos de una de las empresas pioneras de su competencia; Vente-Privée), mientras que BuyVip se centra principalmente en el cliente final (el consumidor).

De modo general, se pueden identificar dos tipos de comercio *online*: (Cuadro 8)

**Cuadro 7: Tipos de e-commerce**

<i>E-COMMERCE PURE PLAYER</i>	<i>MARKETPLACE</i>
El <i>retailer</i> (comerciante) compra y vende siguiendo el modelo tradicional, llevándose un margen acordado previamente.	Se crea un punto de encuentro en la red donde se realiza una transacción entre comprador y vendedor. A cambio, el <i>marketplace</i> (mercado) se lleva una comisión (en torno al 15%).

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de García Brusilovsky (2011).*

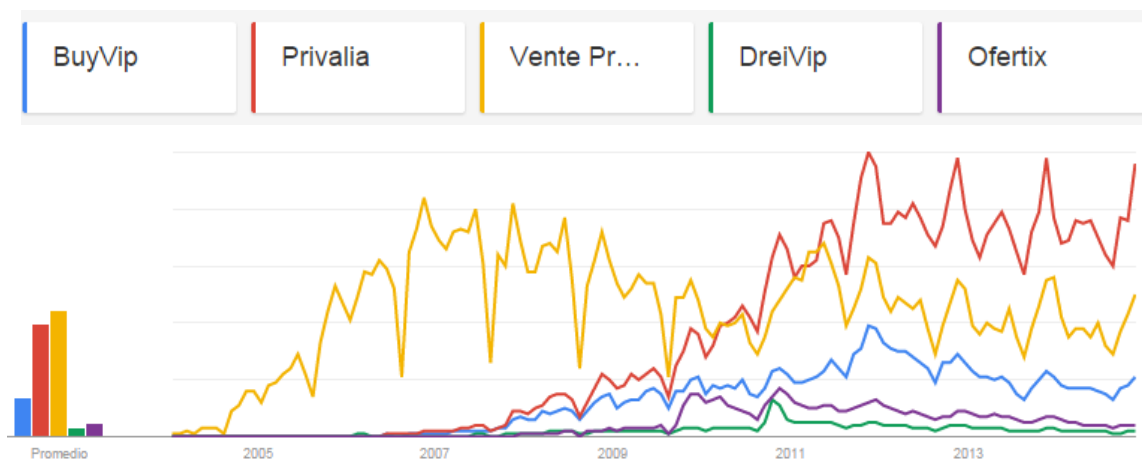
La compañía eBay fue el primer *marketplace* mundial, seguido por Amazon. Por el contrario, tanto BuyVip como Privalia son *pure players* enfocándose en la compra-venta tradicional de productos en línea.

### 9.1.1 Competencia en el mercado de venta online

Cuando Gustavo García Busilovsky funda BuyVip en el año 2005, no existe todavía ningún negocio similar fuera de Francia. Hoy en día hay más de 50 clubs privados de venta, muchos de ellos especializados en diferentes sectores (como por ejemplo viajes o servicios financieros) y muchos de ellos facturando importantes sumas de dinero en España. La compañía DreiVip está pisando fuerte con envíos a las Islas Canarias o a Ceuta y Melilla, mercados a los que muy pocos negocios de ventas en Internet acceden debido a sus regímenes especiales de impuestos. Otro ejemplo es la francesa Vente-privée, líder por excelencia en el mercado francés y que, en alguna ocasión, ha acusado a BuyVip y Privalia de copiar su idea de negocio. Con una facturación de más de 45 millones de euros en 2009, esta comunidad cuenta con más de 8.000.000 de usuarios en

todo el mundo. Importante también es la compañía Ofertix, que está escalando posiciones día a día, y no se puede finalizar este apartado sin olvidar al gigante del comercio electrónico, la empresa Amazon, quien posteriormente adquiere la compañía BuyVip, una de las empresas objeto de estudio en este proyecto y que se detalla más adelante.

**Gráfico 10: Búsqueda general de canal de venta por usuario**



**Fuente:** *Elaboración propia a través de Google trends.*

En el gráfico 10 se aprecia la importancia de distintos canales de venta *online* en función de las búsquedas por usuario mediante Internet. Vente Privée es, con diferencia, la compañía más buscada por los usuarios de Internet desde su comienzo, en comparación con las demás, aunque, a finales del año 2009, Privalia toma posiciones llegando a superarla. BuyVip sigue muy de cerca a sus competidores prácticamente desde sus comienzos.

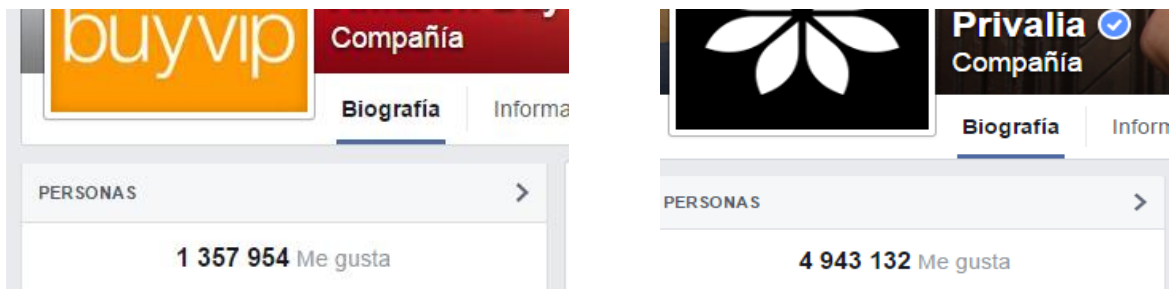
Entre Privalia y BuyVip existe una clara diferencia contando Privalia con un mayor reconocimiento en el mercado español.

### 9.1.2 Publicidad en e-commerce

En la venta *online*, la publicidad, al igual que todo el modelo de negocio, se basa principalmente en la Red. Tanto BuyVip, como Privalia trabajan vía correo electrónico, medio de comunicación muy utilizado por el público objetivo de este tipo de negocio.

Las redes sociales son parte fundamental en la venta *online*, junto con el “boca a boca”, gracias a clientes que ya pertenecen a la comunidad de socios de la empresa y que comparten con familiares y amigos este fenómeno, apoyado por el sistema de invitación desde la propia plataforma *online*. Las campañas promocionales en la página web de la compañía son factores claves para comunicar. Otro modo de presentarse al público es mediante la presencia en ferias, realizando eventos con las marcas y la comunidad de socios de la que ya disponen.

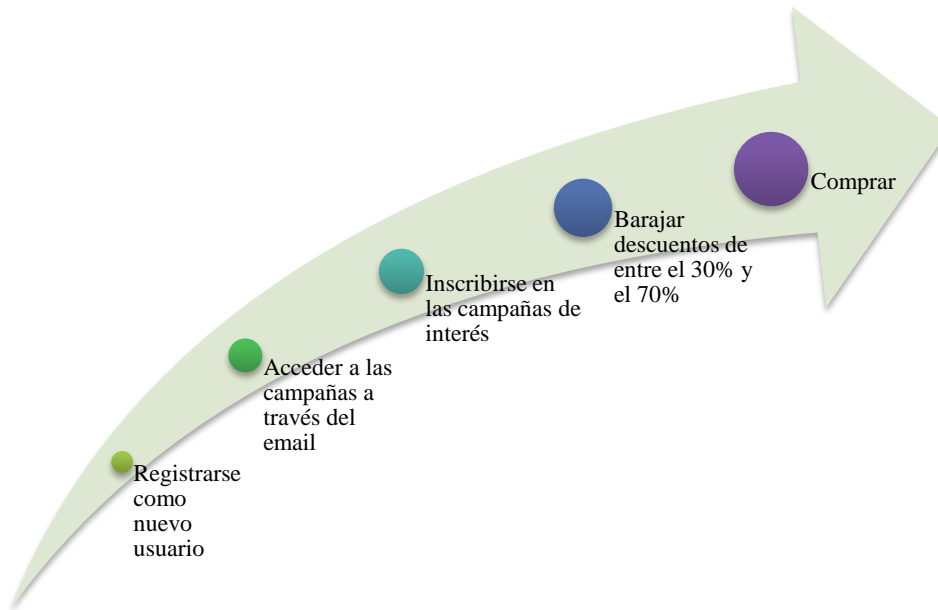
**Figura 8: N° de “likes” en las páginas oficiales de Facebook de BuyVip y Privalia**



**Fuente:** *facebook.com*

### 9.1.3 Funcionamiento de la plataforma online

A continuación se explica el funcionamiento de la plataforma online tanto de BuyVip como de Privalia (Gráfico 11):

**Gráfico 11: Modelo de acceso a la compra online**

**Fuente:** *Elaboración propia.*

- 1- Registrarse como nuevo usuario: A través de la página web (es.buyvip.com) (es.privalia.com) existe la opción de registro, con los datos y correo electrónico del usuario.

**Figura 9: Acceso a nuevos usuarios en las páginas web de BuyVip y Privalia**

**Hazte socio**

Ten en cuenta que todas las cuentas nuevas de Amazon BuyVIP se crean como cuentas de Amazon. Por lo tanto puedes utilizar en las dos tiendas la misma combinación de e-mail y contraseña teniendo las mismas opciones de pago y dirección de entrega. [Más información](#)

Nombre y apellidos:

E-mail:

Introduce para confirmar una vez más:

Crear Contraseña:

Introduce para confirmar una vez más:

**CONTINUAR >**

**PRIVALIA** \*

**ÚNETE A PRIVALIA!**

Email:

Contraseña:

Sexo:  Mujer  Hombre

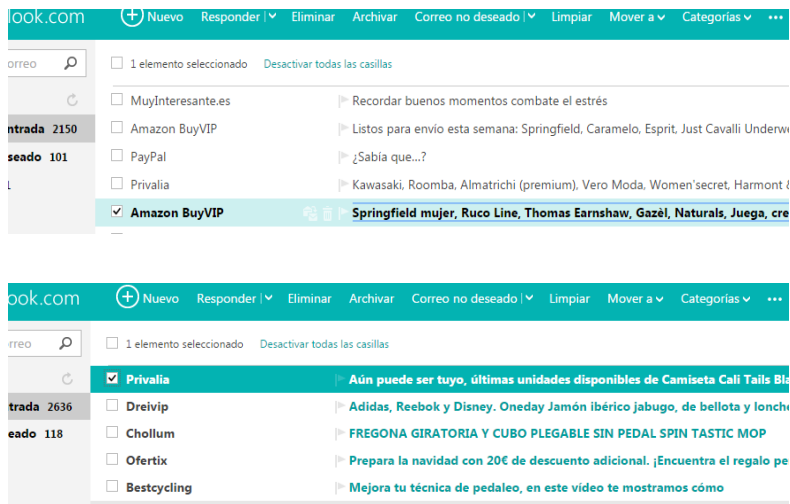
Si un amigo te ha invitado, escribe aquí gana 10€ para tu primera compra. (opcional)

amigo@email.com

**Fuente:** *buyVip.com privalia.com*

- 2- Acceder a las campañas a través de email: una vez se accede como socio a la plataforma online, se destaca la opción de recibir las campañas diarias que la WEB ofrece.

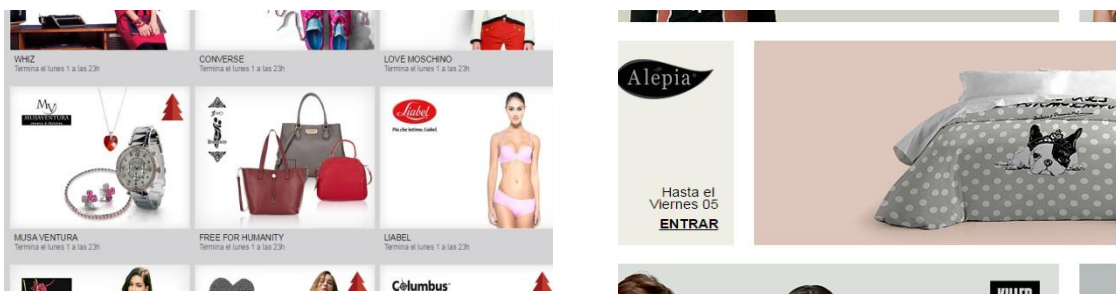
**Figura 10: Acceso a las campañas a través de email; BuyVip y Privalia**



**Fuente:** hotmail.com

- 3- Inscribirse en las campañas de interés: el usuario observa las promociones y entra en las que estime oportunas.

**Figura 11: Campañas BuyVip y Privalia**



**Fuente:** buyvip.com privalia.com

- 4- Barajar descuentos de entre el 30% y el 40%: una vez dentro de las campañas, sólo queda decidir que opción escoger.

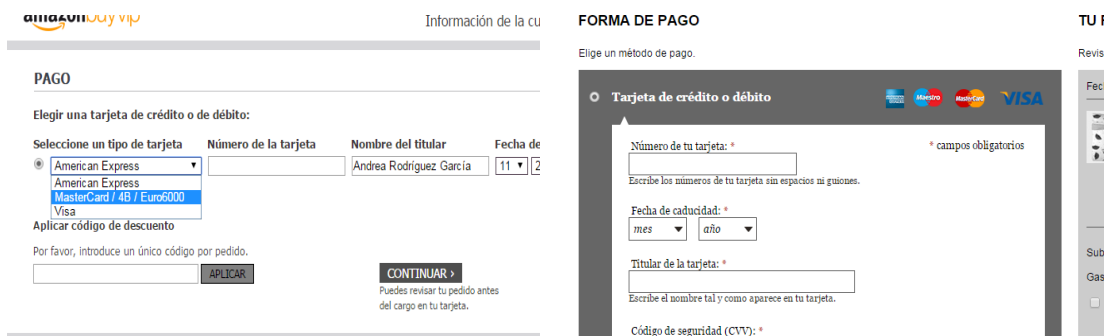
**Figura 12: Descuentos en campañas BuyVip y Privalia**



*Fuente: buyvip.com privalia.com*

- 5- Comprar: Adquirir el producto insertando los datos bancarios. En un plazo máximo de dos semanas el producto llegará a la dirección de correo facilitada.

**Figura 13: Compra del producto vía página web; BuyVip y Privalia**



*Fuente: buyvip.com privalia.com*



## 9.2 BuyVip

### 9.2.1 Análisis y objetivo de la empresa

La compañía BuyVip es un club privado de compras por Internet fundado en el año 2005 por su creador Gustavo García Brusilovsky. Desde un principio, la empresa diseñó un proyecto inicial de venta directa al consumidor (B2C) que permitiera un gran crecimiento a través de la proyección internacional. La compañía BuyVip, ya desde sus comienzos ha tenido una clara vocación internacional enfocándose especialmente en el ámbito europeo.

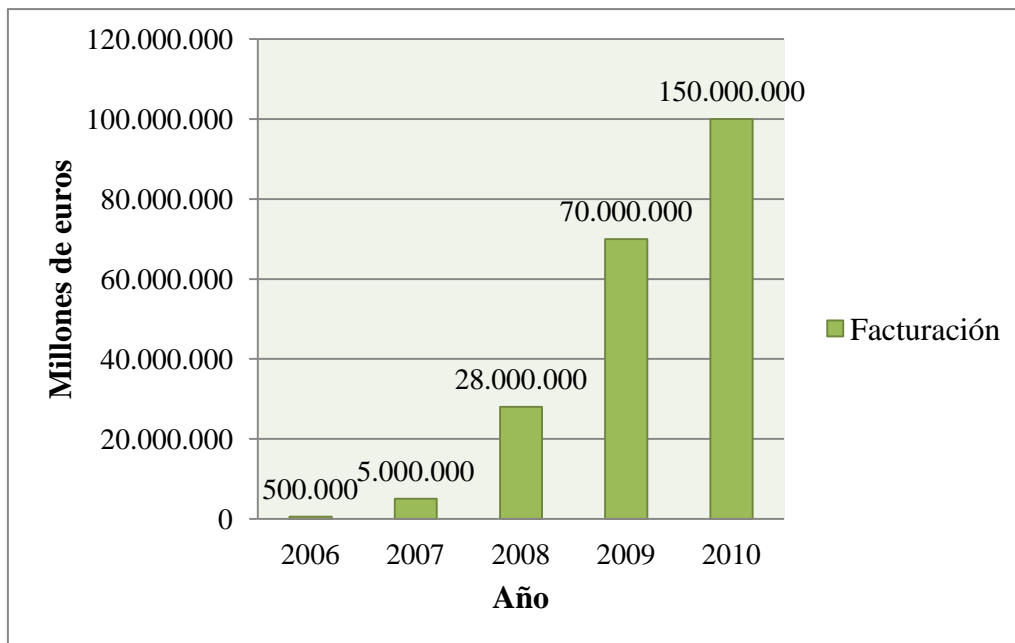
BuyVip es la primera empresa española de compras *online* que lleva a cabo acotadas campañas de venta de productos como ropa, complementos o artículos de belleza de más de 800 de las mejores marcas y a precios asequibles aplicando grandes descuentos. Normalmente estos productos son de temporadas pasadas que las compañías no pueden vender por las vías de distribución tradicionales y que por tanto almacenan como *stock*. La compañía comunica a sus socios campañas con fecha de inicio y fin mediante correo electrónico. De este modo y a través de la página web oficial de la compañía, los clientes pueden acceder solo a las promociones que consideren de su interés, desde las marcas más básicas a marcas más prestigiosas.

BuyVip nace con una apuesta clara e innovadora: su idea de vender lujo a precios asequibles. Desde un primer momento cuentan con un gran equipo de trabajo, con la alta profesionalidad y preparación. Tienen claro que son mejores que muchas de las compañías de la competencia y están dispuestos a pelear duro, evolucionando en cada etapa. Su principal objetivo es llegar al máximo de socios, siempre con las mejores condiciones para el cliente. Como su fundador, Gustavo Brusilovsky comenta en su libro “*BuyVip.com: Crónicas de un emprendedor*”, la compañía nunca ha dejado de ser una empresa que desarrolla un negocio, e Internet un canal (en general de ventas y marketing).

### 9.2.2 Evolución de BuyVip

BuyVip nace con financiación de familiares y amigos. Es poco tiempo después cuando inversores de la talla de Grupo Intercom o 3i, apuestan por apoyar este modelo de negocio. Desde su lanzamiento y año tras año, las cifras de facturación han ido aumentando hasta llegar al culmen en el año 2010 con un volumen aproximado de 150.000.000 millones de euros. A partir de ahí, BuyVip es adquirida por Amazon siendo francamente complicado encontrar datos financieros sobre años sucesivos.

**Gráfico 12: Facturación de BuyVip**



**Fuente:** *Elaboración propia a partir de BuyVip.com (2010) y García Brusilovsky (2011).*

### 9.2.3 Modelo de negocio de BuyVip

El modelo de negocio de BuyVip se centra principalmente en ofrecer a sus clientes un club de ventas privado en el que ofrece productos de las mejores marcas con unos descuentos de entre el 30% y el 70% del precio de mercado. Son productos con unas

características atractivas para los clientes, ya que BuyVip reserva por pocos días dichos productos. El cliente final debe hacerse socio en su página web para poder acceder a las promociones. Una vez que forma parte de la comunidad de usuarios, puede acceder a las campañas, comprar y recibir el producto en un máximo de tres semanas. Con este modelo, la compañía pretende conseguir lo que se conoce como ‘Compra por impulso’ (compras no planificadas). La base de su negocio es contar con un stock limitado que los clientes compran de prisa para evitar que otro se lo quite de las manos.

Su fundador define el modelo de su compañía como un negocio escalable (García Brusilovsky, 2011), dado que con el paso del tiempo han ido evolucionando y creciendo. No es un modelo nuevo ya que funcionaba en Francia antes de introducirse en España, y esta compañía se ha encargado de llevarlo a otros países de Europa. Es una reinención del comercio electrónico.

En el año 2009 empezaron a diferenciarse por la creatividad de sus campañas. La empresa pasó de las tradicionales fotos en catálogo a dinámicos portales con un estilismo más *fashion*. La página web comenzó a ser más activa y a tomar mayor fuerza.

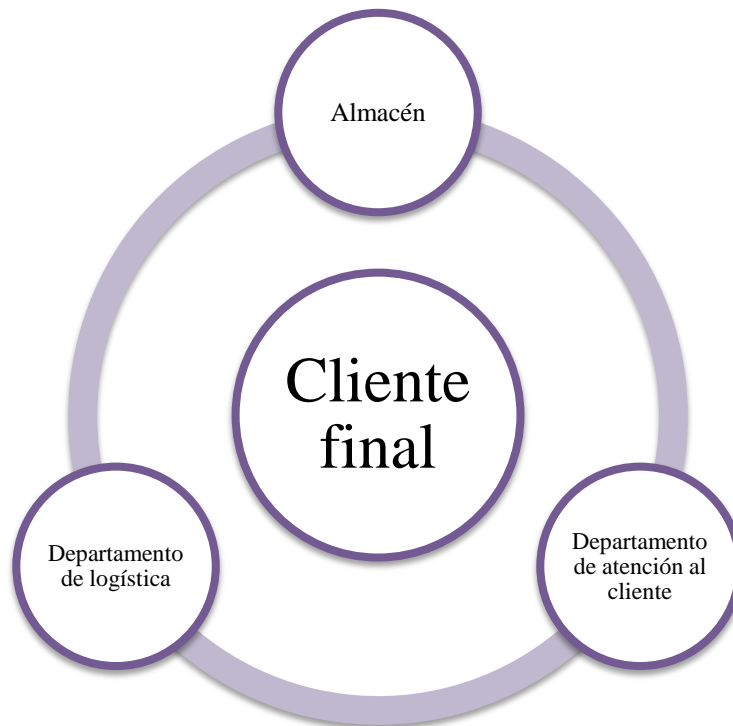
Su modelo de negocio cuenta con tres factores clave que hacen las *shopping communities* (comunidades de compras) muy atractivas (Cuadro 8):

**Cuadro 8: Características del modelo de negocio**

<p>PRODUCTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservan el producto a sus proveedores y una vez que venden el producto a los clientes, con el dinero ya en el banco, compran tantas unidades como hayan vendido a los clientes.</li> <li>• No cabe posibilidad de que exista un riesgo de <i>stock</i> (lo que se conoce como flujo de caja negativo).</li> </ul>
<p>MARGENES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con unos márgenes del 30 o 40%, incluso vendiendo con un 60% de descuento.</li> <li>• Ventas muy atractivas tanto para la empresa, como para los clientes.</li> </ul>
<p>COMUNIDAD DE SOCIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “<i>Member gets member</i>” Los socios actuales consiguen nuevos socios para la empresa enviando invitaciones y con ello obtienen descuentos para comprar, lo que se denomina “marketing viral”.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

La directiva de BuyVip define en todo momento la compañía como *Consumer centered* (centrada en el cliente). Toda decisión que toma la empresa está enfocada en cubrir las necesidades del consumidor final (Gráfico 13).

**Gráfico 13: Organización orientada al usuario final**

**Fuente:** *Elaboración propia.*

El departamento de logística junto con el departamento de atención al cliente y el almacén donde reservar los *stocks*, trabajan orientados exclusivamente por conseguir la comodidad y bienestar del cliente, dado que al fin y al cabo, el cliente final es quien debe mostrar satisfacción para volver a comprar o atraer nuevos clientes. La atención al cliente es una parte fundamental en este tipo de negocio. Con el fin de mejorar el servicio, se implantó una herramienta de administración de relaciones de clientes (CRM), basada en mantener abierta toda vía de comunicación posible con el usuario final. En caso de cualquier incidencia, los clientes recibirán personalmente una llamada por parte del servicio de atención al cliente para presentar las disculpas oportunas y compensar ofreciendo bonos de descuento en próximas compras. Tanto las llamadas telefónicas como el *chat*, el correo electrónico o el servicio de mensajería *online* son los métodos más utilizados a la hora de resolver una duda o incidencia. El servicio de atención al cliente garantiza una respuesta en menos de 24 horas, siempre de un modo personalizado. Los clientes perciben este servicio cómo una ventaja competitiva.

El departamento de logística trabaja con una herramienta denominada ERP (por sus siglas en inglés *enterprise resource planning*) que consiste en emplear sistemas de planificación de recursos empresariales que integran los negocios asociados con las operaciones de producción y de distribución de la compañía.

#### **9.2.4 El crecimiento internacional de BuyVip**

Desde su lanzamiento, BuyVip apostó por la internacionalización de su modelo de negocio implantándose en España, Italia y Alemania, lo que derivó en un total éxito en España, un prometedor resultado en Italia y un desilusionante efecto en Alemania. Estos fueron solamente los primeros pasos de la compañía. Poco a poco, BuyVip dio un salto de los tres países iniciales a los siete en los que se encuentra actualmente. Rápidamente comenzaron a operar en Austria desde Alemania, Portugal (gestionando el negocio desde España), Polonia y Holanda. A continuación se analiza el recorrido de la compañía siguiendo las diferentes tácticas de internacionalización empleadas.

#### **Estrategia transnacional**

La *startup* BuyVip utiliza tanto la integración global como la adaptación local, ajustándose al entorno global de mercado con las adaptaciones necesarias a cada país, manteniendo siempre la marca en todos los lugares en los que se implanta. El principal objetivo de la compañía es llegar a ser líder europeo aprovechando las economías de escala y a la excelencia operativa, trabajando principalmente en el mercado europeo. Al ser un negocio 100% *online*, todas sus transacciones se realizarán principalmente vía web.

Desde su lanzamiento, BuyVip opera con oficinas comerciales locales llevando a cabo campañas desarrolladas en cada país, con marcas y productos principalmente locales. La compañía tiene en mente la idea de una centralización progresiva con la posibilidad de aprovechar al máximo las sinergias de una posición global, lo que resultará más sencillo

y menos costoso. Una vez que se lanzan a cada país, lo primero que tratan de conseguir es un buen equipo de profesionales. La clave en este sentido es tener al frente de cada país a emprendedores o directores generales que lleven a cabo todas las operaciones dado el elevado nivel de descentralización y la trascendencia de la operativa en el negocio.

La decisión sobre qué países abordar se ha llevado a cabo atendiendo principalmente al tamaño y nivel de competencia. BuyVip no quería escoger países donde la competencia estuviera fuertemente establecida, como en el caso de Francia con Vente-Privée. Su objetivo ha sido alcanzar rápidamente un crecimiento sólido.

Los directivos de BuyVip creyeron conveniente (aunque complicado) realizar campañas locales para publicar en su web, por lo que se hizo imprescindible contar con equipos locales con conocimientos de marketing local y con competencias sobre el mercado de cada país. Esto dio lugar a un crecimiento lento pero fuerte al conseguir una alta tasa de fidelización del cliente.

### **Alianza estratégica**

Existen alianzas con sus proveedores; las marcas, las cuales buscan una salida para el *stock* almacenado de temporadas anteriores que, de otro modo, causaría una pérdida de rentabilidad. Por otro lado, las firmas tampoco quieren “regalar” sus productos dado que esto daría lugar a una devaluación de la marca muy poco interesante. BuyVip consigue satisfacer las necesidades de las marcas ya que los precios no son de dominio público, sólo acceden a ellos los socios de la comunidad y además, solamente podrán realizar compras durante un periodo de tiempo limitado.

La cooperación entre BuyVip y las marcas se representa en tres acciones concretas:

- Se acuerdan los productos a promocionar con una semana de antelación.
- Se realiza conjuntamente la producción de la campaña para ejecutarla hasta entregar los pedidos.

- El servicio de atención al cliente lo hace BuyVip exclusivamente, las marcas proveedoras se desentienden de cumplir este paso.

**Figura 14: Algunas de las marcas que trabajan con BuyVip**



**Fuente:** *Elaboración propia.*

Brusilovsky (2011) apunta en su libro que es muy importante contar con esta habilidad de establecer alianzas estratégicas interesantes, y cuidar al detalle tanto la parte *online* como la parte *offline* del negocio dado que Internet es sólo un fragmento más de la experiencia de la gente, pero esta no sólo se mueve en Internet.

### ***Joint venture***

Con una de las inversiones que la empresa obtuvo, BuyVip lanzó su modelo de negocio en otros dos países, mediante empresas conjuntas:

- Polonia: La compañía BuyVip lanza una *Joint-Venture* con Allegro Group (el ebay polaco) para lanzar BuyVip polska en el año 2009, poniendo un pie de este



modo en el mercado de Europa del Este. Allegro Group es la principal plataforma de comercio electrónico de Polonia con más de 10 millones de clientes y más del 52% del mercado de ventas electrónicas. Con esta *Joint-Venture* se pretende satisfacer las necesidades locales, al mismo tiempo que mejorar la tecnología existente, lo que se consideraba tanto un desafío, como una buena oportunidad de negocio.

- Holanda: para lanzar BuyVip Holanda, la compañía se asocia con la conocida red social holandesa Hyves, compartiendo tanto costes como beneficios y explotando así esta zona geográfica de la mano de esta empresa local.

**Figura 15: Joint Ventures: Allegro Group-Buyvip Hyves-Buyvip**



**Fuente:** *Elaboración propia.*

### **Fusiones o adquisiciones: Amazon-BuyVip**

Posiblemente el mejor reconocimiento que ha tenido la compañía de todo el esfuerzo realizado ha sido la adquisición por parte del gigante en comercio electrónico, Amazon. El 7 de Octubre del 2010 BuyVip convoca a la prensa para comunicar oficialmente la noticia que se llevaba rumoreando varios días: el líder mundial de ventas *online* compra la plataforma BuyVip haciendo alusión a que esta compañía es el complemento perfecto para el negocio Europeo de Amazon. BuyVip de este modo, sirve como pasarela a 6 de los 7 países en los que opera, dado que Amazon ya tenía presencia en Alemania. Unen así sus fuerzas para seguir trabajando en los países en los que Amazon ya reinaba (Reino Unido, Francia, Japón, Canadá y su mercado de origen, EEUU). El gigante

estadounidense pasa de este modo a ser propietario de un *outlet online* con una amplia presencia europea y con elevadas cifras en facturación al cierre de cada ejercicio contable.

Greg Greeley (2010), vicepresidente del área minorista para Europa de Amazon, responde de este modo a la pregunta; ¿Por qué BuyVip? : *“Conversamos con empresas de todo el mundo. Buscamos empresas con potencial de crecimiento y que hagan cosas únicas para el cliente, y BuyVip cumple ambos requisitos”*.

Cuando al fundador de BuyVip le preguntan en una de las reuniones previas a la venta de su compañía; ¿Por qué debe Amazon comprar BuyVip?, Gustavo García Brusilovsky piensa durante unos segundos y responde firmemente (Brusilovsky, 2011):

- 1- Por tener acceso a una categoría que hasta el momento no funciona en Amazon: la moda.
- 2- BuyVip también puede gestionar el abastecimiento de ropa tanto para Amazon como para otras web de las que dispone, como el caso de Javari.
- 3- Es sabido que tarde o temprano, Amazon abrirá en Italia y España y aquí hay una muestra de capital humano para que dicha implantación se realice lo más sencilla y rápida posible.

Dicha respuesta fue el fin de las negociaciones para dar paso a la adquisición del 100% de la compañía. Nace así una nueva etapa en el comercio electrónico, y con ella, Amazon-BuyVip.

**Figura 16: Logo Amazon-BuyVip**



**Fuente:** *es.buyvip.com*

## 9.3 Privalia

### 9.3.1 Análisis y objetivo de la empresa

Privalia es el *outlet online* que reúne las mejores marcas de moda y *lifestyle*, líder en todos los mercados en los que opera. Especializada en la venta de *stocks* de marcas de moda a través de la red en formato *flash* (campañas realizadas por un corto periodo de tiempo) nace en el año 2006 de la mano de Lucas Carné y José Manuel Villanueva con el objetivo de traspasar la idea de *outlet* físico de ropa a una plataforma de venta *online*<sup>1</sup>. Villanueva se había encargado de la dirección de la marca *New Balance* en España, dónde aprendió sobre las características y retos que plantea el mercado. Fue en esa etapa cuando se dio cuenta de la necesidad de un negocio estructurado, que diera la oportunidad de poner a la venta productos de temporadas pasadas de manera que saliera rentable para las marcas.

Desde un primer momento, la ambición de la compañía es meramente local por lo que, en su lanzamiento, solo se centran en España. En el año 2007, el equipo de Privalia demuestra saber actuar en el mercado y emplear este modelo de negocio mejor que la competencia. Es a raíz de ese momento cuando empieza a nacer para la compañía un sentimiento de ambición internacional, comenzando a buscar oportunidades en otros países. El primer país al que acceden después de España es Italia, abriendo operaciones en Milán, con lo que pasan también a aumentar su equipo con 25 “privalios” (como ellos mismos denominaban a los trabajadores de la compañía) en España y 3 en Italia.

El principal objetivo de esta empresa es ofrecer productos de primeras marcas a precios excepcionales y dirigidos a una exclusiva comunidad de socios, respetando siempre mantener a las marcas en el mejor nivel posible, ofreciéndoles la mejor manera de rentabilizar su *stock*.

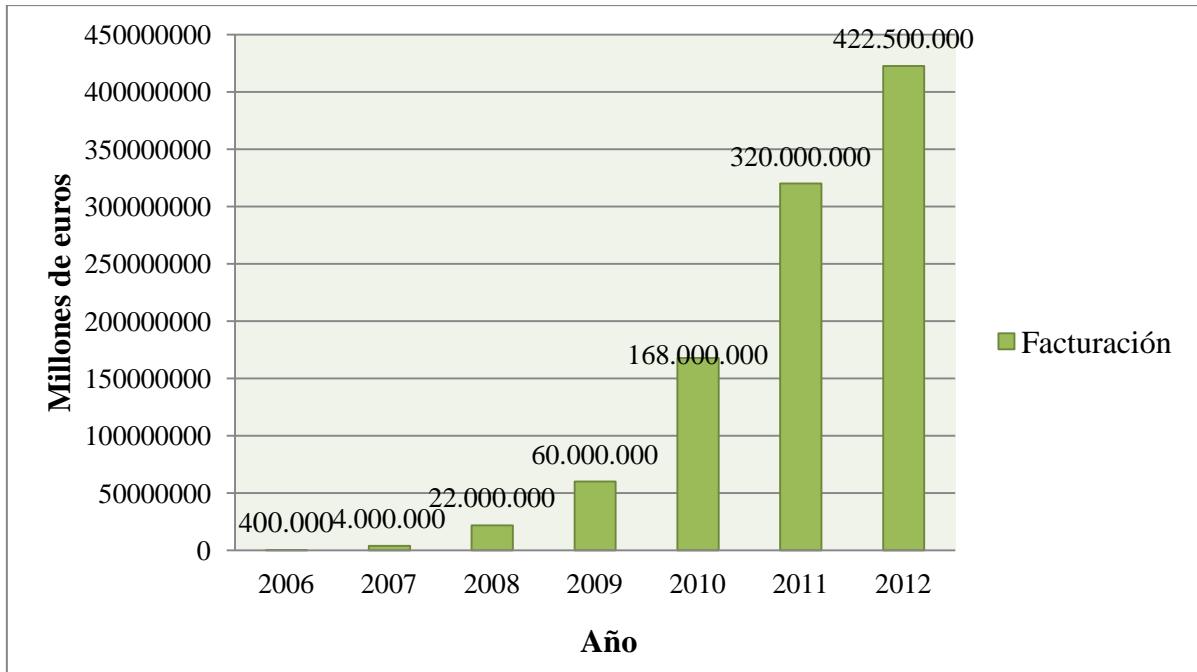
---

<sup>1</sup> José Manuel Villanueva comentó en una de sus conferencias en ESADE: “*Privalia es una tienda. Si pensamos en un e-commerce o una startup perdemos la esencia. Somos tenderos*”.

### 9.3.2 Evolución de Privalia

La *startup* Privalia ha demostrado una notable evolución desde la fecha de su lanzamiento, llegando a una facturación de 168 millones de euros en el año 2010. Este notable crecimiento, es debido principalmente a las operaciones internacionales de la compañía que representan más de la mitad de sus ingresos totales. El año 2010, ha sido un año clave para Privalia en el que la compañía se consolida como un mercado global con actividad de trabajo tanto en el mercado europeo como en el americano.

**Gráfico 14: Facturación Privalia**



**Fuente:** *Elaboración propia a partir de Privalia.com (2011) y economía.elpais.com (2013).*

### 9.3.3 Modelo de negocio de Privalia

El modelo de negocio de Privalia se fundamenta principalmente en pasar del modelo de compraventa tradicional de productos de marca a precios rebajados al ámbito *online*. Ofrece descuentos de hasta el 70% en marcas de lujo repartidas en campañas de corta duración (máximo 4 días), desarrollando un modelo de negocio de *low cost* basándose en la compra a bajo coste, sin inventarios (dado que realiza una reserva de *stock* sin compra anticipada del producto) y ofreciendo el producto solamente vía *online*.

Como muchos de los negocios *online*, Privalia también recurre a la “Compra por impulso”; campañas promocionando productos durante un corto período de tiempo con el fin de despertar en los clientes el sentimiento de tener que comprar antes de que se lo quiten.

En su lanzamiento, la empresa comienza comercializando ropa y complementos de moda sobre todo dirigiéndose al público femenino, pero en los últimos años ha expandido enormemente su negocio hacia servicios, como hoteles, spas o incluso viajes. A diferencia de otras empresas de su competencia, Privalia se centra principalmente en las marcas (proveedores) por encima incluso de los clientes, ya que considera fundamental la función que estas llevan a cabo en este modelo de negocio.

Para realizar una compra en Privalia, lo primero es hacerse socio de su canal *online*. Para ello hay dos vías:

1. El modelo *member get member* (a través del cual la compañía capta un 40% de sus clientes).
2. El registro voluntario.

Una vez realizado el registro en la página web, los interesados tienen acceso a todas las campañas que se realizan periódicamente de las diferentes marcas. Estas promociones siempre se diferencian por marcas, nunca se van a diferenciar por categoría de productos.

Privalia atiende más de 1500 consultas diarias a través de los 4 canales de los que dispone (Figura 17):

**Figura 17: Canales online de Privalia**

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Muchas de las ventas que realiza la compañía son a través de dispositivos móviles. *“El móvil es nuestra principal fuente de captación y hay que pensar más en ese canal. Somos una de las empresas online con mayor venta utilizando este canal”* (José Manuel Villanueva, cofundador de Privalia, 2013). Más del 40% de facturación actual se realiza a través de dicho dispositivo y más de 60% de las visitas que recibe la página web son mediante dicho canal, afirmó el directivo en una conferencia titulada: *“Crecimiento sostenible: de start-up a multinacional”* llevada a cabo en ESADE (Madrid) en el año 2013.

### **9.3.4 Crecimiento internacional de Privalia**

Desde sus inicios, Privalia se plantea centrarse en el mercado local pero a raíz de su gran evolución y aceptación, decide lanzarse al ámbito internacional. Hoy en día, Privalia tiene presencia en España, Italia, Alemania, Brasil y México. La compañía planea seguir expandiéndose adquiriendo nuevas compañías del sector. Actualmente, la empresa cuenta con su propio centro logístico de distribución en Barcelona con el fin de controlar directamente sus envíos, lo que anteriormente desarrollaba la compañía de transporte MRW.

### **Estrategia trasnacional**

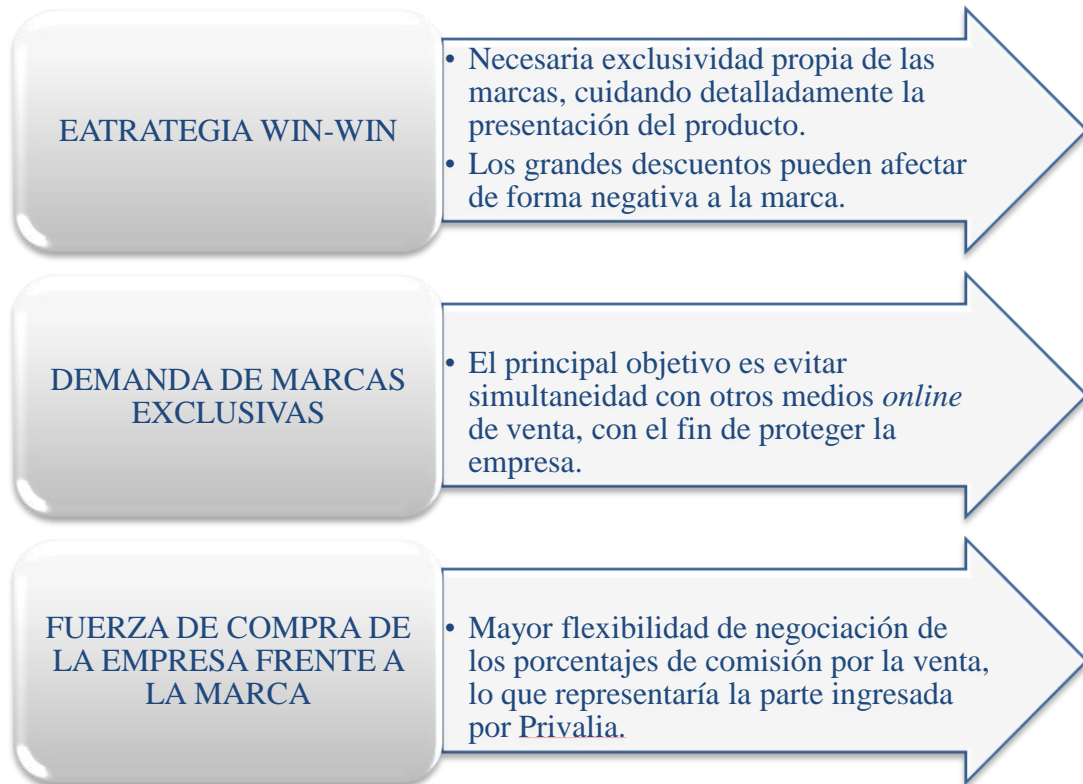
Desde un primer momento Privalia se centra en el ámbito local, sin el propósito de expandirse internacionalmente. Con el paso del tiempo, viendo su éxito y su posición de liderazgo en el mercado español, decide lanzarse al ámbito internacional, empezando por Italia. La empresa comienza a pensar de forma global lanzándose incluso a Latinoamérica tras un crecimiento vertiginoso de 22 millones de euros de facturación al cierre del año 2008. El primer paso en América lo da en Brasil, continuando por México en el año 2010.

Su marketing *online* se basa principalmente en lanzar ideas creativas, regalos y concursos entre nuevos usuarios mientras que estos usuarios corren la voz difundiendo este proyecto entre sus conocidos, utilizando una estrategia global con pinceladas locales dependiendo de cada mercado. Para darse a conocer crearon campañas que impactaran e hicieran ruido, atrayendo de este modo la atención de los usuarios.

### **Cooperación empresarial**

Disponer de un portfolio de marcas amplio permite a un *oulet online* ser competitivo frente a la competencia y frente al cliente. Las marcas generan excedente de producto de temporadas anteriores del que quieren desprenderse antes de que suponga una pérdida para su negocio. Privalia adquiere este excedente para venderlo a través de su plataforma, mediante promociones y campañas exclusivas, liberando de esta carga a las marcas y cubriendo peticiones de los clientes. De este modo, Privalia y las marcas cooperan formalmente con el objetivo de conseguir un fin común: vender la mercancía sobrante obteniendo el mayor beneficio posible sin erosionar la marca.

La relación entre Privalia y las marcas se fundamenta en tres grandes criterios:

**Gráfico 15: Relación entre Privalia y las marcas**

**Fuente:** *Elaboración propia a través de Josep Francesc Valls (2010).*

Privalia cuenta desde el principio con una ventaja competitiva con respecto a las marcas, debido a que la compañía fue la pionera en entrar en el mercado español con este tipo de negocio, lo que para las marcas se traducían en una mayor confianza.



**Figura 1: Algunas de las marcas que trabajan con Privalia**

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### **Fusión o adquisición**

La compañía Privalia entra en Alemania en 2011 con la adquisición de la plataforma *Dress for less*, una empresa de venta *online* de artículos de moda y accesorios con la que se inicia en el segmento del *outlet* permanente y del *full price*. En el acuerdo de compra llegaron al fin común de que los socios fundadores de la firma alemana, Mirco Schultis y Holger Hengstler, pasaban a ser accionistas de Privalia con una participación significativa. De este modo, Privalia accede a uno de los mercados europeos más importantes.

*Dress for less* nace en el año 1999 operando en una plataforma de distribución en la sección de venta en abierto, tanto con descuentos, como a precio completo. De este modo Privalia entraría también en un nuevo modelo de venta *online*. Contando con más de 500.000 socios y una base de más de un millón de consumidores distribuidos por más de 50 países de todo el mundo, *Dress for less* era la mejor opción para Privalia, considerándose esta compra una implicación importante entre sinergias estratégicas y

operativas al aportar expansión tanto internacional como geográfica, al mismo tiempo que se accede al mercado más grande y evolucionado de la Unión Europea, Alemania.

A través de *Dress for less*, Privalia opera como *outlet* permanente distribuyendo sus productos a varios países europeos. Mirco Schultis y Holger Hengstler, socios creadores de *Dress for less* afirmaron (Pressroom.privalia.com, 2011): “*Privalia es una compañía con un crecimiento muy rápido y estamos muy contentos de entrar a formar parte de ella. Privalia tiene planes ambiciosos para un crecimiento continuo y la combinación de ambos beneficiará a Dress for Less de modo importante. Estamos entusiasmados con nuestro futuro como parte de este grupo.*”

**Figura2: Dress for less vendida!**



**Fuente:** *gruenderszene.de*

### **Filial propia**

Cada apertura en nuevos países va acompañada por la creación de una oficina en el país en cuestión, con operaciones muy similares a las realizadas en el mercado de origen, pero adaptándose localmente a cada mercado de forma que, Privalia tiene un mayor control de las operaciones aunque también tenga que asumir mayores gastos. De este modo, la compañía cuenta con filiales en Italia, Brasil y México dado que en Alemania y otros países de Europa, opera a través de la compañía *Dress for less* adquirida en el año 2011.

## Diversificación internacional

A pesar de que en sus inicios Privalia operaba solamente en el sector de la moda online, posteriormente la compañía comenzó a expandir su modelo de negocios comercializando también servicios.

- *Privalia Travel*: En el año 2011, y después de la demanda por parte de los usuarios, Privalia lanza un portal de viajes cuyo fin es cumplir las expectativas y necesidades de los socios. Tras comprobar las numerosas peticiones de productos turísticos, la plataforma lanza “*Privalia Travel*”, una nueva unidad de negocio siguiendo la línea llevada a cabo hasta el momento: servicios (en este caso) con grandes descuentos y en exclusiva para sus socios. Gracias a acuerdos firmados con proveedores, este servicio ofrecía paquetes turísticos y cruceros entre otros productos. Lamentablemente, esta idea de negocio no surtió el efecto esperado, teniendo que cerrar su plataforma de viajes en el año 2013 debido a su escaso número de ventas.

**Figura 18: Antiguo portal de Privalia Travel**



**Fuente:** *hosteltur.com*

- *Groupalia*: Creada por los fundadores de Privalia en el año 2010 es una plataforma de venta de servicios. Se trata de un portal que consta de la venta de cupones de servicios ofreciendo descuentos en restaurantes, viajes o peluquerías, entre otros. Este nuevo proyecto, hermano de la ya establecida Privalia, logró el capital necesario de los mismos inversores que apostaron en su día por Privalia llegando a facturar hasta 6 millones de euros en su primer año de vida. La clave de su gran éxito fue y sigue siendo hoy en día la venta de servicios. Al no necesitar una red logística, Groupalia se expandió rápidamente llegando incluso a contar con 6 filiales en Latinoamérica.

**Figura 19: Lema de Groupalia**

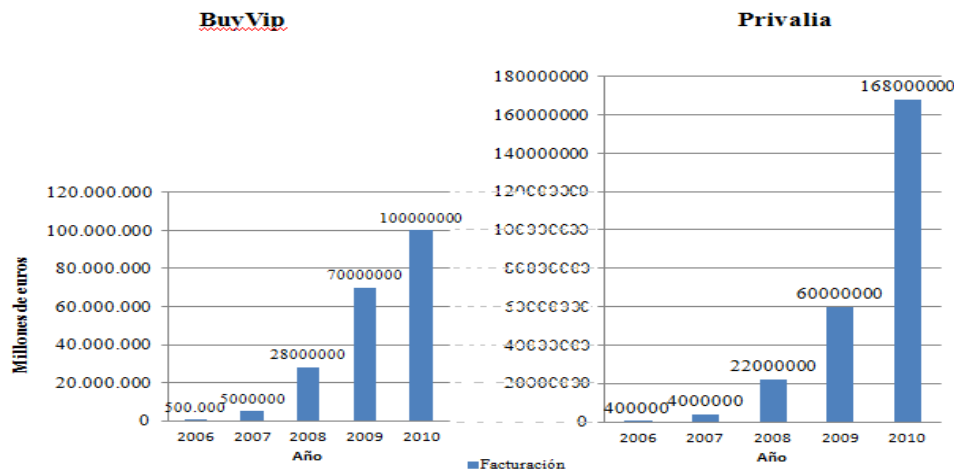
**Fuente:** *es.groupalia.com*

#### 9.4 Comparativa: BuyVip y Privalia

Una vez hecho el recorrido por la trayectoria de ambas *startups*, es interesante comparar ambas compañías. Tanto BuyVip como Privalia nacieron prácticamente a la vez y con la misma idea de negocio, aunque durante su crecimiento y en varias ocasiones, tomaron caminos diferentes. El fin de ambas empresas es ofrecer productos de primeras marcas a precios excepcionales y dirigidos a una exclusiva comunidad de socios, las diferencias entre ambas se encuentran en cómo llegar a ese objetivo.

Desde sus comienzos y en los primeros años de vida de ambas empresas, BuyVip tiene un mayor porcentaje de facturación (hasta el año 2010), facturando un 100% más que su competidora. Sin embargo, en el año 2010 las cosas cambian, siendo Privalia líder por excelencia con una facturación de 168.000.000 millones de euros, un 140,6% más que el ejercicio anterior de la compañía y un 40,47% más que BuyVip en ese mismo año.

Este cambio es debido a la entrada de Privalia en México, llegando a este mercado con la experiencia previa de tres años trabajando, lo que les ayudó a entenderlo perfectamente y dar exactamente lo que los clientes demandaban. Así reforzaron su posición de liderazgo día a día, ofreciendo ofertas atractivas y completas para sus usuarios.

**Gráfico 16: Comparativa entre las facturaciones de ambas compañías**

**Fuente:** *Elaboración propia.*

BuyVip nace desde un principio con la idea de internacionalizarse, mientras que Privalia se lanza al mercado con un pensamiento solamente local, sin una idea de querer formar parte de un proyecto internacional. Ambas empresas son apoyadas desde sus comienzos por grupos inversores, los cuales son el principal impulso para el desarrollo de sus ideas de negocio. BuyVip se centra en Europa (España, Italia, Alemania, Austria, Portugal, Polonia y Holanda), mientras que Privalia combina el mercado europeo (España, Italia y Alemania) con el americano (Brasil y México). Sólo 3 años después de su fundación, BuyVip ya estaba presente en 7 países de Europa y arropada por más de cinco millones de socios. Tras arrancar su negocio en México, Privalia no ha dejado de crecer, con una gran inversión en marketing.

Mientras que BuyVip pone toda su atención en el cliente final, para Privalia el foco de interés es la marca (igual que Vente-Privée). La atención al cliente de BuyVip es interpretada por los usuarios como una ventaja competitiva, centrando el 100% de su esfuerzo en que el cliente esté conforme. Privalia tiene alianzas con las mejores marcas, al ser pioneros en el negocio de moda *online*, muchas de las mejores marcas apuestan por aliarse a dicha compañía. BuyVip desde un principio se centra en la venta de moda y complementos, mientras que Privalia empezó solo vendiendo ropa y enfocada a un *target* femenino, diversificándose posteriormente hacia la red de servicios como viajes.

Privalia cuenta con una filial en cada país en el que opera, exceptuando Alemania, en el que opera desde la plataforma adquirida en 2011, *Dress for less*. BuyVip sin embargo

trabaja en varios países desde la matriz, como el caso de Portugal, donde opera desde España, o Austria, donde opera desde Alemania.

El objetivo final de ambas empresas es ofrecer productos de primeras marcas a precios excepcionales y dirigidos a una exclusiva comunidad de socios, BuyVip centrada en el mercado europeo, mientras que Privalia combina Europa junto con America en sus procesos de internacionalización. BuyVip es adquirida por el gigante de comercio electrónico Amazon en el año 2010, mientras que Privalia compra *Dress for less* en el año 2011 con el fin de expandirse de forma tanto internacional como geográfica.

A partir del análisis realizado la opinión que nos merecen las actuaciones tanto de BuyVip como de Privalia es que han sabido perfectamente expandirse internacionalmente utilizando estrategias correctas en el momento adecuado. BuyVip fue creada con la idea de llegar desde un principio al mayor número de socios en todo el mundo, y escalón a escalón está consiguiendo su propósito. La adquisición por parte de Amazon ha sido una elección acertada por parte de la compañía. Desde nuestro punto de vista, han sabido abrir sus puertas tanto internacional como geográficamente y también prepararse para diversificar internacionalmente su modelo de negocio dado que Amazon-BuyVip ya no solo comercializa moda, si no que ha entrado con éxito en nuevas líneas de negocio como libros o electrónica, por ejemplo.

Por su parte, Privalia ha sabido jugar perfectamente con sus estrategias de expansión dado que una vez que la compañía estaba perfectamente consolidada en su mercado de origen, deciden implantar su modelo de negocio en nuevos países como Brasil y México, con un cierto parecido cultural al país de origen y minimizando de este modo ciertos riesgos. Así se convierte en la primera *startup* en entrar en este tipo de mercados. Aprovechando su experiencia en el mercado europeo han sabido adaptarse en los mercados americanos, lanzándose a explorar y explotar nuevas oportunidades y con una perfecta adaptación a las características y peculiaridades de dichos mercados. Hoy en día son líderes, y no solamente en Brasil y en México, si no en todos los mercados en los que operan.

## PARTE IV

### 10. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que pueden derivarse del presente proyecto fin de grado son las siguientes:

- El proceso de globalización e Internet hoy en día han contribuido tanto a la actividad empresarial como a la vida cotidiana aportando enormes beneficios que se derivan en una mayor autonomía de movimientos de capital, tecnología y conocimiento, dando paso a una mayor libertad económica.
- Si bien es cierto que existen diversas medidas proteccionistas impuestas al comercio internacional como por ejemplo; los aranceles, las cuotas a la exportación o los subsidios a la importación, (que funcionan como barreras a la entrada o salida de determinados productos de un país) éstas sólo afectan a determinados países y a determinados productos.
- En cuanto a las estrategias de crecimiento internacional y a los métodos de entrada en mercados internacionales es posible concluir que las empresas generalmente se ajustan a los modelos basados en estrategias graduales. Esto quiere decir que normalmente empiezan utilizando estrategias de internacionalización más básicas o sencillas como la exportación ocasional, para con el tiempo y la madurez del mercado de sus productos, embarcarse en estrategias más complejas que aporten beneficios mayores. Con carácter general, las empresas multinacionales en su fase inicial comienzan utilizando estrategias más elementales o en países más afines al país de origen. A medida que adquieren mayores conocimientos sobre las necesidades de los mercados de destino, adoptan alternativas más arriesgadas que implican mayores niveles de compromiso, como la fusión, adquisición o el establecimiento de filiales propias en los países de destino.
- Tras realizar el análisis empírico de los casos de empresas multinacionales relacionadas con el sector del *e-commerce* se llega a la conclusión de que ambas

compañías pueden ser consideradas como fenómenos de rotundo éxito tanto en la economía española, como en el resto de países en los que operan, alcanzando posiciones históricas. En concreto, el análisis comparativo realizado entre las compañías BuyVip y Privalia permite concluir que a pesar de que BuyVip comenzó con una posición competitiva más fuerte en países como España, Italia o Alemania, Privalia ha conseguido alcanzar mayores volúmenes de facturación que sus competidores, siendo pionera en los cinco países en los que opera hoy en día.

- También es posible señalar que la crisis económica ha “ayudado” a empresas con este modelo de negocio de venta *online* debido al exceso de *stocks* acumulados por las marcas y a la necesidad de ahorro por parte de los consumidores. Si bien es cierto que han desaparecido muchas empresas en otros sectores, compañías *e-commerce* han sabido sortear los efectos de la crisis, aumentando incluso significativamente sus ventas debido a los grandes descuentos que ofrecen.
- Para finalizar, desde un punto de vista personal, la realización de este proyecto me ha servido para afianzar conocimientos adquiridos durante la carrera sobre la operativa de las empresas multinacionales y especialmente para desarrollar nuevas habilidades de trabajo que pueden ser muy útiles en la práctica de mi futuro profesional.



## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Adda, J. (1999). Globalización de la economía. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*, 179-182.
- Amazon BuyVip*. (2014). Obtenido de <http://es.buyvip.com/>
- Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Apraíz, A. (Abril de 2001). *Internet y Comercio electrónico. Características, estrategias, desarrollo y aplicaciones*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Boletín de estudios económicos: <http://0-search.proquest.com.catoute.unileon.es/docview/1348764413?accountid=17214>
- Becerra, D. P. (Enero de 2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Globalization and entrepreneurial growth through internationalization strategies. *Pensamiento & Gestión*, 174-193.
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Bertelsmann invierte más de 10 millones en el portal de compras BuyVip*. (18 de Julio de 2008). Recuperado el 22 de octubre de 2014, de Cinco Días: [http://cincodias.com/cincodias/2008/07/18/empresas/1216547955\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2008/07/18/empresas/1216547955_850215.html)
- Bertelsmann vuelve a probar suerte en el universo online español con BuyVip.com*. (4 de Julio de 2008). Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de Expansión: <http://www.expansion.com/2008/07/04/empresas/1142255.html>
- Brusilovsky, G. G. (2011). *BuyVip.com: Crónicas de un emprendedor*. Madrid: Alienta.
- Bueno, E. (1996). *"Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos"* (5ª edición ed.). Madrid: Pirámide.
- BuyVip crece en tres nuevos países*. (28 de 10 de 2009). Recuperado el 27 de octubre de 2014, de Ulitzer: <http://www.ulitzer.com/?q=node/1161848>

*BuyVip en la VII competición de empresas UPM.* (17 de mayo de 2010). Recuperado el 22 de octubre de 2014, de YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=zCUNBcJquR0#t=287>

*BuyVip en la VII competición de empresas UPM.* (17 de Mayo de 2010). Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=zCUNBcJquR0#t=287>

Claver Cortes, E. y. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa.* Alicante: Club Universitario.

Cruz, R. G. (2002). *Marketing Internacional.* Madrid: Esic.

De La Rosa, J. M. (21 de Marzo de 2013). *Privalia cierra su portal de viajes ante sus escasas ventas.* Recuperado el 1 de Diciembre de 2014, de Hosteltur:

[http://www.hosteltur.com/141040\\_privalia-cierra-su-portal-viajes-sus-escasas-ventas.html](http://www.hosteltur.com/141040_privalia-cierra-su-portal-viajes-sus-escasas-ventas.html)

Dess, G.G y Lumpkin, GT. (2003). *"Dirección estratégica".* Madrid: McGraw-Hill.

Dunning, J. (1995). *The globalization of business; the challenge of the 1990s.* Londres y Nueva York: Routledge.

Durán, J. J. (2004). *Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior.* Universia Business Review-Actualidad Económica.

*Emprendedores.es.* (26 de 06 de 2009). Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/entrevista-a-gustavo-garcia-brusilovsky-ceo-de-buyvip>

*Entrevista a BuyVip.* (8 de Agosto de 2010). Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Winred.com: <http://winred.com/proyectos-internet/entrevista-a-buyvip/gmx-niv5185-con20053.htm>

*Entrevista a Feli Benítez, directora general de Privalia en España.* (20 de Junio de 2011). Recuperado el 30 de Noviembre de 2014, de Channelpartner: <http://www.channelpartner.es/internet/entrevistas/1042975001902/ventaja-nuestro-modelo-conocemos-muy-bien-clientes.1.html>

- Entrevista a Gustavo García Brusilovsky, CEO de BuyVIP.* (2013). Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de Digital assets deployment:  
<http://www.dad.es/emprendedor/entrevistas-con-ceo/entrevista-a-gustavo-garcia-brusilovsky-ceo-de-buyvip>
- Estefanía, J. (2003). *Hijo, ¿qué es la globalización?* Ediciones Santillana, 2ª edición. Obtenido de Universidad Regiomontana:  
<http://www.tuposgradour.com/Portals/0/Concepto-de-Globalizacion.pdf>
- Fondo Monetario Internacional.* (Abril de 2000). Recuperado el 8 de septiembre de 2014, de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.* (M. F. Castillo, Ed.) Naucalpán de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A.
- Galán, J.I, Galende, J., González, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización; El caso de Castilla Y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial*, 33-48.
- Guerras Martín, L. y Navas López, J. (2007). *La dirección estratégica de la empresa; Teoría y aplicaciones* (4ª ed.). Madrid: Thomson-Civitas.
- Henning, E. (5 de Octubre de 2010). Amazon.com to Acquire Spanish Online Retailer BuyVip. *The Wall Street Journal*.
- Herrera, J. J. (2000). *Estrategia y economía de la empresa multinacional.* Madrid: Pirámide.
- Impulso financiero a la pyme.* (26 de Junio de 2012). Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de Enisa: <http://www.enisa.es/es/i-d-e/cont/casos-de-exito/buyvip>
- Jiménez, M. y Millán, S. (2 de Octubre de 2010). *BuyVip abrirá a Amazon la puerta de siete países europeos.* Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de Cinco Días:  
<http://0-search.proquest.com.catoute.unileon.es/docview/756195978/2522E62488BE4C07PQ/6?accountid=17214>
- Jiménez, S. M. (2012). *Distribución comercial aplicada* (Primera ed.). Madrid: Esic.

- Lo mejor de BuyVip. com.* (2013). Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de Rankier:  
<http://www.rankier.es/lo-mejor-de/buyvip.com>
- Loogic: Startups y negocios de internet.* (3 de Abril de 2009). Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de 14,9 millones de euros de inversión en Buyvip:  
<http://loogic.com/149-millones-de-euros-de-inversion-en-buyvip/>
- M.Taylor, R. C. (2007). *Manual de Comercio Internacional*. Barcelona: Reverté.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* (2ª ed.). Madrid: Esic.
- Maya, S. R. y Grande Esteban, I. (2013). *Casos de comportamiento del consumidor. Reflexiones para la dirección de marketing*. Madrid: ESIC.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del Management*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Concepto, contextos y casos*. Pearson Prentice Hall.
- Morcillo, F. M. (2009). *Economía, teoría y política*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Ollé, M y Torres, D. (1999). La internacionalización y la globalización de los mercados; cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. *Cinco Días*, págs. 283-307.
- Petersen, A. G. (Abril de 2012). Mujeres al borde de un ataque de... e-commerce. *Revista de negocios IEEM*, 28-29.
- Plá, J y León, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Press BuyVip.* (7 de Octubre de 2010). Recuperado el 23 de Noviembre de 2014, de Amazon confirma la compra de BuyVip.com:  
[http://press.buyvip.com/es/news/2010-10-07/amazon\\_buyvip.pdf](http://press.buyvip.com/es/news/2010-10-07/amazon_buyvip.pdf)
- Pressroom Privalia.* (2012). Obtenido de Privalia: [pressroom.privalia.com](http://pressroom.privalia.com)
- Privalia 2014: Outlet online de moda nº1 en España.* (6 de mayo de 2014). Recuperado el 6 de Octubre de 2014, de YouTube:

[https://www.youtube.com/watch?v=MF\\_dYOOBXS8&list=PLu8xLbW56QxzaBrANSx3J5cNBO\\_5fov7D](https://www.youtube.com/watch?v=MF_dYOOBXS8&list=PLu8xLbW56QxzaBrANSx3J5cNBO_5fov7D)

*Privalia in deal to buy online retailer.* (7 de Marzo de 2011). Recuperado el 30 de Noviembre de 2014, de Financial times:  
<http://search.proquest.com/abicomplete/docview/855627930/5E9DFAD9553247C7PQ/10?accountid=17214>

Rialp Criado, A. y Rialp Criado, J. (2002). *Estrategia internacional de la empresa*. Barcelona: UOC.

Rialp, A. (1999). Los enfoques microorganizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. *Información comercial española (ICE)*, 117-128.

Rodríguez, C. Z. (1955). *Administración del Comercio Internacional*. San José: Compilador.

Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.

Rovira, J. (2011). *Reset and reload (Cambias o te cambian si los tiempos han cambiado)*. Madrid: Esic.

Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard University.

Sánchez Pérez, M., Gázquez Abad, J. C., Marín Carrillo, M. B., Jiménez Castillo, D. y Segovia López, C. (2006). *Casos de Marketing y Estrategia*. Barcelona, España: UOC.

Sanchez, G. V. (Abril de 2008). *Facultad de Economía. Universidad autónoma de México*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/351/02gustavo.pdf>.

Segovia, A. (18 de Marzo de 2011). *"No comprendo porqué Amazon compró BuyVip"*. Recuperado el 26 de noviembre de 2014, de El país tecnología:

[http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2011/03/18/actualidad/1300442463\\_850215.html](http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2011/03/18/actualidad/1300442463_850215.html)

Silvero, G. (2001). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. (M. F. Castillo, Ed., & A. L. Merli, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Pearson Education S.A.

Simón, M. Á. (2008). *Internacionalización. Cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. (M. Martínez, Ed.) Madrid: Netbiblio.

Simón, M. Á. (2008). *Internacionalización: cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. (M. Martínez, Ed.) La Coruña: Gesbiblo, S.L.

Simón, M. Á. (2008). *Internacionalización; cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. (M. Martínez, Ed.) España: Netbiblio.

Valero, M. (6 de Octubre de 2014). *El comercio electrónico en España sigue creciendo*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de Cinco Días: [http://cincodias.com/cincodias/2014/10/06/finanzas\\_personales/1412596845\\_303219.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/10/06/finanzas_personales/1412596845_303219.html)

Valls, J.-F. (2010). *Reinventar el negocio para vender más barato (o más caro)*. Barcelona: Profit.

*Vente-privée se refuerza en España para competir con Privalia*. (17 de Marzo de 2011). Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Cinco Días: <http://0-search.proquest.com.catoute.unileon.es/docview/857444057?accountid=17214#>

Welch, L. (1988). Internationalisation: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, págs. 34-55.

Wheelen, L. y J. David T. (2007). *Aministración estratégica y política de negocios: conceptos y casos* (Décima ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Mexico: Pearson.

Whittington, R. (2002). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* (2ª ed.). Madrid: Thomson.

Zingone, L. y Ruiz Moreno, F. (2014). *Estrategias y modalidades de ingreso para competir en mercados internacionales*. Alicante: Unión de editoriales universitarias españolas.

## 12. ANEXOS

### Citas:

“La división del mundo en fragmentos aislados condicionaba también las mentalidades”  
(Álvarez, E., 1995)

“Ser internacional resulta costoso, porque el objetivo no es ser más grande sino mejor”  
(Canals, J., 1996)

“Olvídate del banco para emprender” Jose Manuel Villanueva y Lucas Carné,  
fundadores de Privalia

“El crecimiento es signo de vitalidad, por eso las empresas si no crecen, se quedan pequeñas, estancadas. Por eso es importante crecer, desarrollarse, en sentido amplio, cambiar, moverse. De esta manera se prolonga la vida de la empresa” (Rico y Sacristán, 2012:78)

“Siempre es mejor un pequeño porcentaje de algo, que el 100% de nada” (García Brusilovsky, 2011).

“El proceso de internacionalización no es ni lineal ni unidireccional”  
(Bell y McNaughton, 2000)

“Todos los días son el primer día” Jeff Bezos, inversor en BuyVip.