



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Economía

Curso 2016/2017

**LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA CORPORATIVA:  
RALPH LAUREN VS PRIMARK**

**INTERNATIONALISATION AS A CORPORATE STRATEGY:  
RALPH LAUREN VS PRIMARK**

Realizado por el alumno D. Diego San Millán Pérez

Tutelado por la Profesora Dra. Dña. Laura Cabeza García

León, 13 de septiembre de 2017

LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA CORPORATIVA:  
RALPH LAUREN VS PRIMARK



PRIMARK®

Diego San Millán Pérez

2017

## 1. ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN .....	1
2. INTRODUCCIÓN .....	2
3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	3
3.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	3
3.2. METODOLOGÍA .....	4
4. INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL ....	5
4.1. CONCEPTO Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	5
4.2. RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	8
4.2.1. Factores del entorno.....	8
4.2.2. Razones internas .....	10
4.2.3. Razones externas .....	12
4.3. TIPOS DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	15
4.3.1. Estrategia global .....	16
4.3.2. Estrategia multipaís .....	18
4.3.3. Estrategia transnacional.....	20
4.3.4. Estrategia internacional .....	22
4.4. MÉTODOS DE ENTRADA.....	24
4.4.1. Exportación.....	24
4.4.2. Sistemas contractuales.....	31
4.4.3. Inversión directa en el exterior .....	34
4.5. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	37
5. CASO PRÁCTICO: RALPH LAUREN Y PRIMARK.....	39
5.1. CONTEXTO ECONÓMICO DEL SECTOR TEXTIL.....	39
5.2. RALPH LAUREN CORPORATION.....	41
5.2.1. Historia .....	41
5.2.2. Razones para la internacionalización.....	45
5.2.3. Ralph Lauren: Estrategia internacional .....	48
5.2.4. Métodos de entrada.....	49
5.3. PRIMARK STORES LIMITED.....	51
5.3.1. Historia .....	51
5.3.2. Razones para la internacionalización de Primark .....	53
5.3.3. Primark: Estrategia global .....	55
5.3.4. Métodos de entrada.....	57
6. CONCLUSIONES .....	58
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62

## 2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Proceso de dirección estratégica .....	7
Figura 4.2. Razones para la internacionalización.....	15
Figura 4.3. Matriz y filiales en la estrategia global.....	17
Figura 4.4. Matriz y filiales en la estrategia multipaís.....	19
Figura 4.5. Matriz y filiales en la estrategia transnacional.....	21
Figura 4.6. Matriz y filiales en la estrategia internacional.....	23
Figura 4.7. Clasificación de la exportación directa.....	26
Figura 4.8. Ventajas e inconvenientes de la exportación directa .....	27
Figura 4.9. Clasificación de la exportación indirecta.....	28
Figura 4.10. Ventajas e inconvenientes de la exportación indirecta .....	30
Figura 5.1. Razones para internacionalizarse de Ralph Lauren .....	47
Figura 5.2. Métodos de entrada de Ralph Lauren .....	49
Figura 5.3. Razones para internacionalizarse de Primark.....	55

## 3. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Ventajas e inconvenientes de las licencias.....	32
Cuadro 4.2. Ventajas e inconvenientes de las franquicias .....	34
Cuadro 4.3. Ventajas e inconvenientes de las joint venture.....	35
Cuadro 4.4. Ventajas e inconvenientes de las filiales .....	36
Cuadro 4.5. Ventajas e inconvenientes de las adquisiciones .....	37
Cuadro 4.6. Ventajas de la internacionalización.....	38
Cuadro 4.7. Inconvenientes de la internacionalización.....	39

## 4. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1. Índice de producción textil de la Unión Europea.....	40
Gráfico 5.2. Facturación de la industria textil española (millones €) .....	40
Gráfico 5.3. Número de empresas de la industria textil española.....	41
Gráfico 5.4. Ingresos internacionales de Ralph Lauren (millones \$).....	45
Gráfico 5.5. Ingresos internacionales de Primark (millones £).....	53

## **1. RESUMEN**

El presente Trabajo Fin de Grado se encuentra estructurado en dos grandes bloques. En el primero se revisará desde un punto de vista teórico el concepto de internacionalización, concretando cuáles son los motivos que llevan al empleo de esta dirección de desarrollo, los tipos de estrategias que se pueden adoptar, así como los métodos disponibles para introducirse en los mercados exteriores. En segundo lugar, con una perspectiva práctica se realizará un análisis descriptivo sobre el proceso de internacionalización llevado a cabo por dos compañías dedicadas a la comercialización de prendas de vestir y que han utilizado dos estrategias diferentes. La primera de ellas es Ralph Lauren, dirigida a un público con mayor poder adquisitivo que ha empleado una estrategia internacional y cuya evolución en la última década no se ha visto empañada por la coyuntura económica. La segunda, Primark, ha sabido encontrar un nicho de mercado como consecuencia de la recesión, pues está orientada a consumidores que poseen una renta media-baja que demandan productos a precios bajos, adoptando una estrategia global en todos los mercados en los que está presente.

*Palabras clave:* internacionalización, estrategia, Ralph Lauren, Primark

## **ABSTRACT**

The Final Project is structured into two main parts. In the first one, the concept of internationalisation will be reviewed from a theoretical point of view, specifying the reasons that lead to the use of this direction of development, the types of strategies that can be adopted, and the methods available to enter foreign markets. Secondly, in a practical perspective, a descriptive analysis will be undertaken on the internationalisation process carried out by two companies dedicated to the commercialisation of clothing using different strategies. The first of these is Ralph Lauren, aimed at an high-income customer base. It has used an international strategy whose evolution in the last decade has not been diminished by the poor economic situation. The second, Primark, has been able to find a niche market as a consequence of the recession. It targets low-income consumers who demand fashionable products at low prices, also adopting a global strategy in all the markets in which the company is present.

*Key words:* internationalization, strategy, Ralph Lauren, Primark

## 2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el fenómeno de la globalización se presenta como un factor que ha determinado la manera en que las empresas operan en los distintos mercados al tener una influencia a nivel económico, político, social o cultural. Así, se ha establecido una extensa red que conecta el conjunto del globo a todos los niveles, sobre todo mediante la tecnología, trasladando multitud de información a cada rincón del mundo.

En respuesta al continuo crecimiento que ha experimentado el proceso globalizador, las compañías se han visto obligadas a hacer lo propio, incorporándose a éste, en unas ocasiones para expandir su negocio más allá de las fronteras nacionales, obteniendo una rentabilidad mayor y, en otras, para poder sobrevivir, buscando en mercados exteriores nuevas oportunidades de negocio. Para ello, tienen a su disposición diferentes estrategias a la hora de competir a nivel internacional según se dé prioridad a la reducción de costes, a la adaptación al mercado local o a desarrollar una estrategia de diferenciación en todos los mercados (Guerras y Navas, 2015).

Una vez que una compañía decide apostar por la estrategia de internacionalización es el momento en el que ésta determine también cómo quiere introducirse en los territorios extranjeros elegidos para extender su negocio. Estos métodos de entrada comprenden aquellos cuyo riesgo es ínfimo, como las exportaciones, otros en los que el riesgo es algo más elevado y el conocimiento del mercado es mayor, como los sistemas contractuales y, por último, se encuentra la inversión directa en los países destinatarios, que presenta un elevado riesgo a la par que la información disponible sobre la demarcación elegida suele ser también elevada, a excepción de las filiales donde el conocimiento del mercado puede no ser tan elevado.

En los últimos diez años la recesión económica mundial ha influido al ámbito de la economía. Unas entidades han logrado salir victoriosas de ella y otras han visto fracasado su sueño de triunfar a consecuencia de esta crisis. Es por eso que en el presente Trabajo Fin de Grado resulte realmente interesante estudiar el proceso de internacionalización que han llevado a cabo dos empresas radicalmente opuestas en su forma de negocio aun perteneciendo al mismo sector (la industria textil): Ralph Lauren y Primark. La primera firma es conocida a nivel mundial por el lujo en sus productos,

sin escatimar nada en ellos, mientras que la segunda apuesta por un creciente negocio *low cost*, cuyo principal atractivo reside en sus bajos precios.

El Trabajo Fin de Grado se estructurará de la siguiente manera. En el siguiente apartado se presentan los objetivos perseguidos así como la metodología que se ha utilizado en el trabajo. A lo largo del capítulo 4 se explican de una manera teórica los conceptos sobre los que se basa este trabajo. Por otro lado, en el apartado 5 se analizan las dos empresas objeto de estudio: Ralph Lauren y Primark. Por último, en el apartado 6 son expuestas las principales conclusiones del trabajo.

### **3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

#### **3.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

El presente Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo principal analizar la estrategia corporativa de internacionalización desde un punto de vista conceptual así como realizar un estudio descriptivo de dos empresas. Específicamente, de acuerdo con el objetivo principal planteado se pretenden alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- A nivel teórico:

El presente Trabajo Fin de Grado tiene por objeto la definición del término de la internacionalización, en un contexto de globalización, exponer los motivos que influyen en las compañías para emprender esta dirección de desarrollo, detallar los diferentes modelos de estrategias que éstas pueden escoger para competir internacionalmente, así como explicar pormenorizadamente qué métodos emplean para sumergirse en los países receptores. Por último, en esta primera sección teórica, se recapitularán los principales aspectos tanto positivos como negativos que conlleva la utilización de esta forma de expansión fuera del mercado local.

- A nivel práctico:

Este trabajo presenta la finalidad de llevar a cabo un análisis real de dos entidades provenientes del sector textil, como son Ralph Lauren y Primark. Se observará la evolución que han experimentado ambas compañías en el contexto de la reciente recesión económica mundial, estudiando los tipos de estrategias que han adoptado, los métodos por los cuales han logrado consolidarse en diversos países por todo el mundo,

así como los resultados obtenidos fuera de las fronteras nacionales. Fundamentalmente, se aplicará lo desarrollado en la parte teórica sobre el contenido práctico para seguir un patrón fiel y poder, de esta manera, obtener una serie de conclusiones acerca de los resultados obtenidos tras dicho estudio.

### **3.2. METODOLOGÍA**

La metodología que se ha empleado para la elaboración del presente Trabajo Fin de Grado se reduce, básicamente, a fuentes de información secundarias.

En primer lugar, en la sección teórica, para contextualizar el proceso de la internacionalización y sus principales características, se ha obtenido la información a través de diversos libros o manuales, artículos de prensa, revistas económicas o páginas web, extraídas de fuentes nacionales. En todo caso, es necesario destacar los libros *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* de Guerras y Navas (2015), y *Dirección de empresas internacionales* de Pla y León (2004). Estos dos manuales se pueden considerar como algunos de los más representativos en las subtemáticas de dirección estratégica y de internacionalización, respectivamente.

En segundo lugar, se plantea un estudio de casos, realizando un análisis práctico de naturaleza descriptiva sobre Ralph Lauren y Primark. Para ello, el grueso de la información proviene de los informes anuales de estas compañías, así como de noticias en prensa digital o de páginas web, principalmente en idioma extranjero.

En resumen, la metodología utilizada se basa en diversas fuentes de datos todas ellas secundarias, llevando a cabo un estudio en el que se ha revisado la literatura relacionada con el tema elegido, así como la realización de un caso práctico de naturaleza descriptiva sobre dos compañías consolidadas en el ámbito internacional, pudiendo servir así su experiencia de ejemplo a otras.

## **4. INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL**

Para poder comprender bien este término debe analizarse desde un punto de vista teórico. Para ello, a lo largo de este capítulo se presentará este concepto así como sus principales características. En primer lugar, es conveniente responder a una pregunta básica: ¿qué es la internacionalización? Así, en este apartado se partirá de una definición de este concepto, desde un punto de vista más técnico, atendiendo a su carácter más general.

Además, hay que tener en cuenta, que la economía se mueve continuamente y, por tanto, las compañías deben hacer lo propio. Así, éstas tienen que tener en mente una visión amplia de los negocios debido al fenómeno de la globalización que impera en la actualidad. De esta forma, se presentará también la contextualización en la que se ubica el término de la internacionalización.

Otro aspecto importante sobre el que se tratará de dar respuesta son los motivos que tienen las compañías para internacionalizarse. De manera similar, una vez que las empresas deciden crecer a partir de esta dirección de desarrollo cabe preguntarse por las herramientas de las que disponen para llevarla a cabo, es decir, las diferentes alternativas o caminos que pueden seguir para lograr el éxito en los mercados extranjeros, así como los métodos de entrada a los mercados internacionales. Finalmente, se presentará una valoración final de esta estrategia corporativa.

### **4.1. CONCEPTO Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

En primer lugar, antes de entrar en profundidad en otro tipo de cuestiones, es necesario que definamos el término de internacionalización. El proceso de globalización que estamos viviendo en la actualidad, sobre todo del sistema económico, ha producido un efecto sobre las empresas, obligando a una gran mayoría a tener que desembocar en mercados extranjeros, es decir, a traspasar las fronteras del país en el cual iniciaron sus actividades para poder mantener una buena posición que les permita competir con el resto de entidades (Guerras y Navas, 2015).

Una vez que se ha definido el concepto de la internacionalización, corresponde que situemos, de forma más técnica, esta estrategia. Como nos muestran Guerras y Navas (2015), las empresas están en permanente contacto con su entorno y es lo que se conoce como estrategia<sup>1</sup> lo que va a actuar como nexo de unión entre ambos aspectos, mediante diversas acciones, con el fin de perseguir sus objetivos. A raíz de este concepto, surgirá lo que denominamos como el proceso de dirección estratégica, que trata de establecer una serie de etapas por las que las compañías deberán ir transcurriendo para obtener unos resultados óptimos.

Tal y como muestra la Figura 4.1, estas fases son tres y consisten, en primer lugar, en el *análisis estratégico*, que es el “*proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la empresa, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definida la orientación básica de la empresa a través de la visión, la misión y los objetivos estratégicos<sup>2</sup> que se van a perseguir*” (Guerras y Navas, 2015:49; IberoOnline.com, 2014).

En segundo lugar, está la etapa de la *formulación de estrategias*, en la que, partiendo de la fase anterior, la entidad plantea diversas alternativas, para los distintos niveles de actuación, para poder lograr la consecución de los objetivos planteados al inicio del proceso de dirección estratégica. Dentro de esta fase, por tanto, aparecen las estrategias corporativas que comprenden las direcciones y métodos de desarrollo empleados y abarcan a la totalidad de la empresa; las estrategias competitivas, las cuales se basan en el liderazgo en costes, en la diferenciación de producto, así como en una serie de combinaciones entre ambas y se desenvuelven en un ámbito más específico; y, las estrategias funcionales, que se aplican a las diversas áreas o departamentos dentro de la entidad (Guerras y Navas, 2007).

---

<sup>1</sup> Siguiendo Guerras y Navas (2015:37), podemos definir el término estrategia como “*el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser* (Andrews, 1965)”.

<sup>2</sup> La visión, según Favaro (2013:64) “*traza una imagen del futuro en torno a la cual la empresa desea llegar mientras que la misión la entendemos como la razón de ser de la compañía y establece lo que se va a hacer y hacia qué sector o mercado va dirigida su actividad*”. Una vez establecidas la misión y la visión, se deben definir unos objetivos estratégicos, que indican qué pretendemos conseguir a largo plazo (Favaro, 2013). Para determinarlos, se puede utilizar el modelo SMART (e”S”pecífico, “M”edible, “A”lcanzable, “R”ealista, acotado en el “T”iempo) (UHR Employee Development, 2009).

Por último, siguiendo a Guerras y Navas (2015), se encuentra la etapa de *implantación de estrategias*. Tras haber propuesto las diferentes alternativas, se procede a la elección de alguna de ellas para ponerla en práctica. La estrategia elegida irá acompañada de una estructura organizativa, que servirá como soporte a ésta y, mediante la planificación estratégica, se marcará un camino a seguir que ayudará a que se prolongue a lo largo del tiempo, verificándose si se ha cumplido con la misión y los objetivos planteados al comienzo de este proceso. Esta última fase es importante pues determinará el devenir de la empresa (Anthony y Govindarajan, 2003; Chandler, 1962).

**Figura 4.1. Proceso de dirección estratégica**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015:50)

En este marco que acabamos de definir, podemos situar la estrategia de internacionalización, dentro del proceso de dirección estratégica, en la segunda etapa, es decir, en la *formulación de estrategias*, más concretamente, en las estrategias corporativas, y en particular, dentro de una de las direcciones de desarrollo<sup>3</sup>, como es la expansión. Sin embargo, podemos profundizar aún más y ubicarla, dentro de la citada *dirección*, en una de sus tres variantes, como es el *desarrollo de mercados*, pues constituye un caso concreto de ésta (Guerras y Navas, 2015).

<sup>3</sup> Podemos distinguir cuatro tipos de direcciones de desarrollo: expansión, integración vertical, diversificación y reestructuración, aunque es habitual que nos encontremos a la internacionalización como una quinta dirección, porque, pese a pertenecer a la expansión, merece ser estudiada como una dirección de desarrollo más debido a la gran importancia que tiene y por sus propias características.

## 4.2. RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Tras haber delimitado el contexto en el que podemos situar a la estrategia de internacionalización, lo que ocupa ahora es indagar en la naturaleza de esta estrategia, es decir, en descubrir por qué las empresas se deciden por su puesta en marcha.

En el actual marco competitivo, la estrategia de la internacionalización es imprescindible, ya que, en un mundo tan globalizado es tan elevada la competencia que hace que sea un requisito fundamental no solo para que la compañía pueda prosperar sino también para que pueda subsistir. Además, hay que resaltar que el pensamiento de que las entidades de menor tamaño, como las PYMEs<sup>4</sup>, y las empresas dedicadas exclusivamente al mercado local, no se verán afectadas por la gran competitividad internacional es erróneo, pues, hoy en día, una gran parte de ellas se han visto obligadas a tener que poner en práctica este tipo de estrategia para evitar estancarse, o, peor aún, quebrar (Pla y León, 2004).

Siguiendo a Guerras y Navas (2015) y Pla y León (2004), podemos establecer una división de tres tipos de razones o factores que justifican el uso de la internacionalización como estrategia para competir frente a las demás empresas. Estos grupos de argumentos son los siguientes: *factores del entorno*, *razones internas* y *razones externas*. A continuación, se explican brevemente.

### 4.2.1. Factores del entorno

Dentro de los factores del entorno, y para una mejor comprensión, se dividen en dos tipos, en función de las características tanto del país de origen como del país de destino.

➤ *Países de origen o emisores*

A los factores pertenecientes a esta división se les conoce también con el nombre anglosajón de *push factors*, es decir, son aquellos que acontecen en los países de donde proceden las compañías (Pla y León, 2004).

---

<sup>4</sup> Siguiendo la definición que nos aporta el BOE (Boletín Oficial del Estado), consideramos “microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) a aquellas empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones EUR o cuyo balance general anual no excede de 43 millones EUR” (BOE- Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión; Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2014).

Dentro de esta división se contemplan factores como la saturación del mercado interior o una elevada y potente competencia, que hacen que las posibilidades de obtener una ventaja competitiva frente al resto de empresas rivales sean bastante difíciles. Además, los inconvenientes a la hora de financiarse dentro de las fronteras del país emisor provocan que las entidades busquen ese apoyo económico fuera de ellas, en naciones donde sean más favorables estas condiciones de financiación. El ciclo de vida del producto es otro de los factores que influyen en la toma de esta decisión de internacionalizarse, debido a que, si en el país originario, el producto se encuentra en una fase madura o de declive, la opción de llevar ese artículo a otra nación, donde no sea tan conocido o no se encuentre en una etapa similar en la que se encontraba en el mercado local, le dará una mayor proyección, aprovechando esa oportunidad de negocio en el exterior e impidiendo incluso que pueda llegar a desaparecer. Otro caso que puede suceder y que afecta a las empresas de forma directa en el mercado interior es la aparición de un competidor internacional que penetre en el mercado de una forma muy intensa. Ante esta situación, las empresas afectadas, pueden adoptar la decisión de llevar su actividad al mercado de origen del competidor, intentando hacerle mella en su propio país. Además, los gobiernos que se encuentran con un importante déficit comercial median para favorecer que las entidades exporten y así poder reducirlo (Blog Udimá, 2017; Bueno, 2014; Pla y León, 2004).

➤ *Países de destino o receptores*

Al igual que en los países emisores, a esta segmentación de los factores del entorno también se le conoce mediante un término anglosajón, que es *pull factors*, por lo que serán los factores que van a hacer de los países de destino un atractivo para introducirse en ellos (Pla y León, 2004).

En este apartado se engloban factores como la manifestación de nuevos mercados que poseen una elevada atracción, como es el caso, por ejemplo, de los países emergentes (El Confidencial, 2015). Otro elemento a destacar son los cambios que se producen en los países receptores, como la desregularización y la apertura exterior, que abren la posibilidad de penetrar en sus mercados al eliminar o reducir las barreras de entrada existentes en dichas naciones debidas al proteccionismo frente al mercado exterior. Además, un elemento clave que debe poseer el mercado al que se va a dirigir el negocio es que exista una cierta estabilidad macroeconómica, en el sentido de que lo ideal sería

que no hubiera cambios bruscos en el comportamiento del crecimiento del país de destino, es decir, que no se produzcan comportamientos cíclicos, que no se alternen etapas de expansión con etapas de recesión y, por tanto, sigan una senda estable de crecimiento (Williamson, 2012).

#### **4.2.2. Razones internas**

Este tipo de motivos están íntimamente relacionados con la propia compañía, es decir, tienen en cuenta sus propias características para poder aprovechar al máximo su competitividad de cara a los mercados exteriores (Guerras y Navas, 2015). En esta sección apreciamos cinco razones fundamentales que tienen que ver con el ámbito interno de la empresa, y que se comentan a continuación.

##### ➤ *Reducción de costes*

Las compañías pueden estar interesadas en reducir los costes en una gran variedad de materias, teniendo la posibilidad de realizarlo en los costes de adquisición de los factores productivos, tales como el factor trabajo, el factor capital o el factor tierra<sup>5</sup>. Pueden hacerlo en los países de destino que les permitan disminuir la carga fiscal debido a sus sistemas impositivos, lo que será un incentivo muy importante a la hora de tener en cuenta la selección del país en el que se quiera operar. Al igual que este último elemento, la deslocalización se considera una de las razones más poderosas por las que una empresa va a decidir internacionalizarse, porque va a reducir costes situando las distintas labores de la cadena de valor<sup>6</sup> en aquellos países en los que las condiciones del entorno les resulte más beneficiosas (Guerras y Navas, 2015).

##### ➤ *Tamaño mínimo eficiente*

Como consecuencia de la evolución tecnológica, las empresas se han visto obligadas a modificar su estructura. Esto va a repercutir en su tamaño mínimo eficiente, pues se verán en la obligación de atraer más consumidores para poder subsanar los costes asociados a esa tecnología. Así, por tanto, las entidades que dependan más del continuo

---

<sup>5</sup> ABC (2005: párrafo 10) define el factor tierra como “*el área utilizada para desarrollar actividades que generen una producción. Incluye todos los recursos naturales de utilidad en la producción de bienes y servicios*”.

<sup>6</sup> Según Porter (2010), la cadena de valor se define como la “*desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Las actividades de la cadena de valor son primarias y de apoyo*” (Guerras y Navas, 2015: 213).

cambio en las tecnologías se verán afectadas en mayor medida (Bueno, 2014). Guerras y Navas (2015) exponen que hay otro problema relacionado con el tamaño óptimo de las compañías y que reside en la procedencia de éstas, puesto que las que provienen de naciones pequeñas o de países en los que la densidad de población es bastante reducida, no son capaces de lograr el máximo nivel de enajenaciones que, según su capacidad de producción, podrían conseguir en mercados más amplios; por eso se ven forzadas a tener que introducirse en mercados extranjeros para poder alcanzar ese nivel óptimo que en los mercados locales no podrían obtener.

➤ *Búsqueda de recursos*

Hay veces en las que las empresas van a decidir instalarse fuera de sus correspondientes mercados interiores a causa de una escasez en determinados recursos que son esenciales para su actividad. Así de este modo, se ubicarán en función de la mejor accesibilidad a las materias primas; en lugares donde existan unas infraestructuras concretas y sólidas, que garanticen, por ejemplo, un marco estable, como expusimos con anterioridad; en zonas donde la mano de obra sea muy barata y, por tanto, puedan reducir costes. Un caso especial es la búsqueda del conocimiento del mercado de destino, que suele efectuarse mediante empresas conjuntas o *joint ventures*, que es un método de entrada que veremos más adelante (Blog Udimá, 2017; Bueno, 2014; Guerras y Navas, 2015).

➤ *Disminución del riesgo global*

A la hora de invertir en los mercados financieros, hay una regla fundamental que, según BBVA Aula Banca Privada (2016: 2), consiste en “*la diversificación de carteras, que está considerado el principio básico de la operativa en mercados financieros, según el cual los riesgos pueden minimizarse si el importe global que se pretende invertir se distribuye entre un conjunto de activos con diferentes características*”. Lo que viene a decir es que si se incorporan una serie de activos que no posean apenas relación entre sí, el conjunto de todos ellos tendrá un riesgo inferior que la suma de los riesgos de cada activo que conforma la cartera (BBVA Aula Banca Privada, 2016). Al igual que ocurre en los mercados financieros, podemos aplicar este principio a las actividades que pueden desempeñar las distintas entidades en las diferentes naciones, por lo que si deciden repartir sus actividades por diversos países podrán minimizar los riesgos existentes, ya que, al no concentrar su negocio en un mercado local, no serán

vulnerables a cambios políticos, económicos, sociales, etc., que se puedan producir en el país de origen (BBVA Aula Banca Privada, 2016; Guerras y Navas, 2015).

➤ *Explotación de recursos y capacidades*

Este es el factor más importante dentro de las razones internas para la internacionalización al constituir el núcleo de la empresa. Se basa en aprovechar al máximo posible los diversos recursos y capacidades que son intrínsecos de cada entidad en los países a los que se dirige su actividad. Por tanto, con este elemento clave, se puede integrar el exitoso modelo de negocio de la compañía en los mercados exteriores con relativa facilidad en la mayoría de las veces. Un ejemplo es la inclinación de los altos cargos de las empresas, de los directivos, a abrirse a mercados nuevos, porque conocen el idioma, o han experimentado buenas sensaciones en mercados exteriores anteriormente, entre otras causas (Blog Udima, 2017; Guerras y Navas, 2015; Pla y León, 2004).

#### **4.2.3. Razones externas**

Por último, nos encontramos con razones que se mantienen alejadas del control que pueden ejercer las compañías sobre ellas, es decir, son argumentos que la empresa a nivel interno no puede manejar. Al igual que en el apartado anterior, contamos con cinco razonamientos que van a influir de manera externa sobre las compañías.

➤ *Ciclo de vida de la industria*

El ciclo de vida de un sector<sup>7</sup> puede llegar a la etapa de madurez y cuando sucede esto, nos indica que, dentro de éste, resultará una tarea complicada poder lograr un crecimiento más o menos estable. Por lo que, para resolver este problema, se plantean dos alternativas: o bien buscar nuevas actividades, es decir, se diversifica la empresa mediante nuevos productos en nuevos mercados, o producir una diversificación demográfica, que consiste en explorar nuevos países en los que introducirse, donde el mercado correspondiente al desempeño de la actividad de las empresas de origen se encuentra en una fase de introducción o crecimiento en el país receptor (Guerras y Navas, 2015).

---

<sup>7</sup> El ciclo de vida de una industria se compone de cuatro fases, según el modelo standard de Brenta (2009): una primera etapa de introducción, una segunda etapa de crecimiento, una tercera etapa de madurez y, por último, una etapa de declive.

➤ *Demanda externa*

Siguiendo con el planteamiento de Guerras y Navas (2015), los mercados situados fuera de las fronteras del país, surgen como un nuevo reclamo para las entidades nacionales, pues pueden presentar una elevada demanda latente o que no ha sido cubierta y, por tanto, las empresas que operan en los mercados interiores ven una oportunidad en esos mercados exteriores, dado que pueden incrementar el volumen de ventas. Con ello, las compañías podrían alcanzar el tamaño óptimo empresarial o bien podrían dar salida a sus productos que, por la situación de madurez del sector, no tienen cabida en el mercado nacional, pero que cubrirían esa demanda procedente del exterior.

➤ *Seguir al cliente*

Las empresas que dependan en gran medida de unos pocos clientes que son de gran envergadura, se verán arrastradas a tener que internacionalizarse en aquellos casos en los que éstos se muevan a otros países (Guerras y Navas, 2015). Un claro ejemplo de este factor, según Bueno (2014), se encuentra en las compañías que proveen a las entidades pertenecientes al sector de la automoción, debido a que, en primer lugar, les exportan los productos que necesitan y, en segundo lugar, a medida que las empresas automovilísticas van creciendo el grado de deslocalización de éstas es mayor y, por tanto, se ven en la necesidad de que sus proveedores se instalen cerca de ellas para abastecerlas de una manera más eficiente (Blog Udima, 2017).

➤ *Presión competitiva*

Si en un mercado interior las compañías que pertenecen a la competencia respecto de una entidad se internacionalizan, involuntariamente estarán provocando un efecto directo sobre dicha entidad, pues le estarían presionando para que adoptara una posición internacional para evitar así perder el posicionamiento competitivo en el país emisor, puesto que, las compañías competidoras que se hubieran internacionalizado podrían adquirir una mayor ventaja competitiva (Guerras y Navas, 2015).

Se puede incorporar en este apartado el *push factor* que vimos con anterioridad y que consiste en la entrada agresiva de una empresa extranjera en el mercado interior, donde una alternativa para solucionar esta situación pasaba por actuar como él, es decir, llevando a cabo una internacionalización hacia el país de origen del competidor para

intentar revertir la situación. Estos efectos de contagio son conocidos como *comportamiento de rebaño*<sup>8</sup> (Blog Udima, 2017; Guerras y Navas, 2015; Pla y León, 2004).

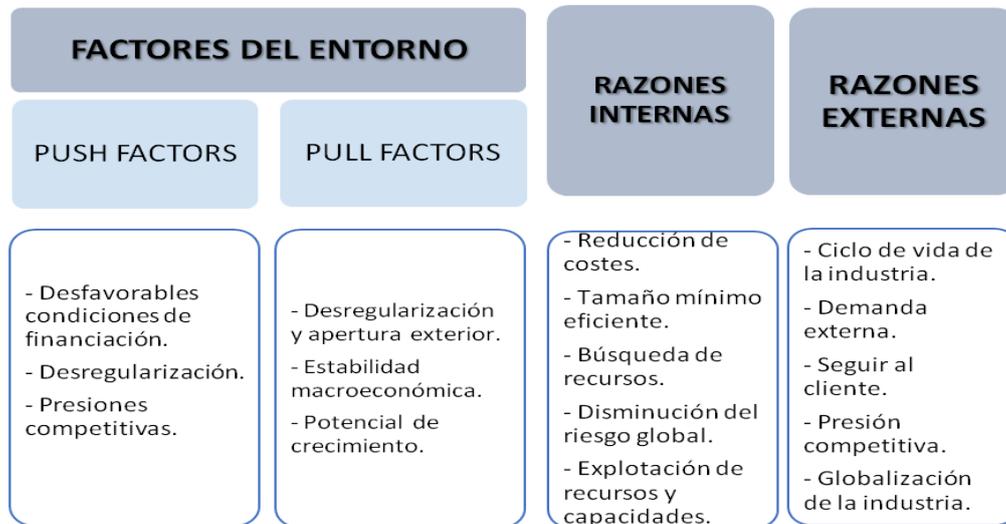
➤ *Globalización de la industria*

Según Ghoshal (1987) y Porter (1986a), éste sería el factor con mayor importancia y que mayor influencia tendrá sobre las empresas a la hora de decidir la estrategia corporativa que se quiere seguir. Pues bien, este elemento clave no es más que la propia globalización del entorno competitivo, es decir, los propios rasgos que caracterizan a las diversas industrias en las que operan las compañías son los que las van a influenciar para que adopten la decisión de internacionalizarse. Esto se produce como consecuencia de los avances tecnológicos que se han sucedido en las últimas décadas, pues han revolucionado el mundo de tal forma que las empresas no es que se planteen si llevar a cabo esta estrategia o no, sino que se preguntan directamente cómo hacerlo, pues entienden que es algo que necesitan hacer para sobrevivir en el entorno globalizado en el que desempeñan sus actividades (Guerras y Navas, 2015). Algunos casos concretos que reflejan esto son, por ejemplo, el proceso para desempeñar una actividad por parte de una empresa en un país nuevo y que duraba un largo período de tiempo, se hace efectivo en cuestión de menos de un año, gracias al conjunto de avances tecnológicos, económicos, políticos, sociales, etc. Otro caso es que hoy en día, incluso las PYMEs, pueden llevarla a cabo gracias a instituciones que colaboran con ellas, haciendo que sean eficientes y reduzcan los costes innecesarios que dificulten la penetración en los mercados exteriores (Faro de Vigo, 2017).

A modo de resumen, en la Figura 4.2 se recogen los tres grandes grupos de razones para internacionalizarse.

---

<sup>8</sup> Tal y como indica Rook (2007: 201-233), este comportamiento se entiende como “*el fenómeno de personas que siguen a una multitud durante un período dado, a veces incluso sin considerar información individual que sugiere otra cosa* (Banerjee, 1992: 798)”. Al igual que se refiere a las personas, también se puede aplicar a las empresas, como es el caso.

**Figura 4.2. Razones para la internacionalización**

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 492)

### 4.3. TIPOS DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Hasta ahora se ha definido y contextualizado la estrategia de internacionalización y también se han expuesto las razones por las cuales las empresas llevan a cabo esta dirección de desarrollo. Es el momento de que se expliquen las diversas opciones que las entidades tienen a su alcance para lograr sus objetivos en los mercados exteriores. Para ello, Dess et al. (2011) y Hill y Jones (2013) nos muestran la existencia de dos *presiones* que van a determinar la manera en que las compañías competirán en el extranjero: la presión para reducir costes y la presión para la adaptación local (Guerras y Navas, 2015).

#### ➤ *Presión para reducir costes*

Hace referencia a la deslocalización, es decir, a la ubicación de las plantas de producción de manera unificada en pocos territorios. El emplazamiento elegido por las entidades estará determinado por los factores productivos que resultan fundamentales a la hora de elaborar los productos, pues éstas querrán asentar sus instalaciones productivas en aquellos lugares donde los recursos sean más económicos (Guerras y Navas, 2015).

Sin embargo, a la par que se buscan demarcaciones en las que hallar factores productivos más asequibles, también se pretenden homogeneizar los bienes producidos

con el propósito de competir en los diversos mercados exteriores de idéntico modo. De acuerdo con Levitt (1983), esta homogeneización de los productos provocará una reducción de los costes en función de las siguientes hipótesis (Guerras y Navas, 2015: 500): *a)* Los gustos y necesidades de los clientes son cada vez más homogéneos entre los distintos países; *b)* Los consumidores sacrifican preferencias personalizadas a cambio de productos con menores precios y mayor calidad; *c)* La fabricación de un producto estandarizado permite lograr importantes economías de escala y/o experiencia.

➤ *Presión para la adaptación local*

En este sentido, se deja de lado la preocupación por disminuir los costes y pasa a un primer plano la adecuación de los diferentes bienes y servicios a los requerimientos que los países receptores demandan. Las adaptaciones a estas demandas vienen condicionadas por diversos aspectos, tales como la legislación del país de destino, los componentes técnicos de los productos que pueden variar en cada país o los gustos y necesidades, entre otros (Guerras y Navas, 2015). Sin embargo, no sólo se va a tener en cuenta el producto a la hora de establecer la adaptación local, sino que también podrán verse modificadas las plantas productivas, la manera en la que las empresas pueden competir en el país extranjero, etc. Todo ello conllevará un incremento en los costes (Guerras y Navas, 2015).

A partir de estas dos presiones, según Dess et al. (2011), se pueden identificar cuatro estrategias empleadas por las compañías para competir a nivel internacional: global, multipaís, transnacional e internacional (Guerras y Navas, 2015). Las empresas estudiarán los pros y los contras de cada una de ellas y atendiendo a sus propias características seleccionarán una u otra, según les convenga más o menos. A lo largo del tiempo, una compañía puede iniciar su camino internacional a través de una estrategia y, posteriormente, cambiarla bien porque intrínsecamente la sociedad ha cambiado y ofrece otros bienes y productos distintos a los iniciales, y por ello se requiere de una nueva forma de actuar, o bien porque la estrategia que se estaba empleando no era la más eficiente (Dess et al., 2011; Guerras y Navas, 2015).

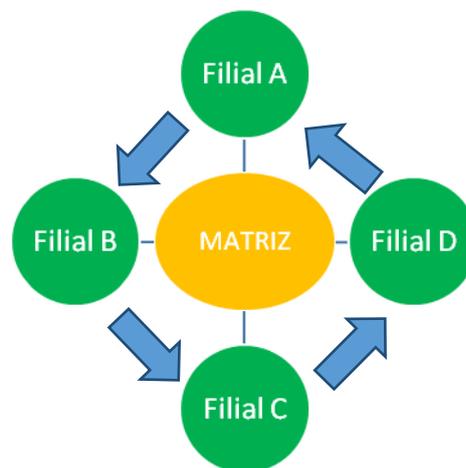
#### **4.3.1. Estrategia global**

En este tipo de estrategia de internacionalización las empresas no van a tener en cuenta las demandas concretas de una nación en particular, sino que van a apostar por la

reducción de costes, es decir, atienden a la presión para disminuir los costes sin atender a las peticiones exclusivas que provienen de los diferentes territorios (Pla y León, 2004).

Pla y León (2004) exponen que la forma en que estas entidades operan es centralizada. En la práctica, tal y como aparece en la Figura 4.3, se trata de una sede central que va a determinar la manera de competir de las filiales. El comportamiento de éstas será interdependiente entre ellas y vendrá marcado por la matriz que pretenderá que se produzca un elevado grado de coordinación a la vez que las diversas actividades de la cadena de valor, situadas en varios países, estén integradas lo máximo posible.

**Figura 4.3. Matriz y filiales en la estrategia global**



Fuente: Elaboración propia a partir de Pla y León (2004:184)

No solo la forma de actuar va a ser centralizada, sino que las instalaciones productivas, el diseño de los productos, las actividades de I+D o el marketing también lo serán. A raíz de estas condiciones, se establece un patrón estandarizado que implicará que los bienes y servicios que elaboren las compañías que siguen esta estrategia sean homogéneos (Guerras y Navas, 2015; Pla y León, 2004). Este tipo de empresas pretenden explotar al máximo las economías de escala<sup>9</sup>, producidas por su tamaño y eficiencia, para así poder reducir los costes lo máximo posible (Guerras y Navas, 2015).

<sup>9</sup> Las economías de escala surgen cuando “se produce a gran escala o en mayores cantidades se disminuyen los costes fijos” (Blog Economista, 2016, párrafo 3). Esto no sólo afecta a las empresas sino que los consumidores también se verán beneficiados por ellas, traduciéndose en productos más baratos. Existen dos tipos de economías de escala: internas y externas. Las primeras se establecen dentro de la propia compañía, siendo más eficiente a la hora de producir; mientras que las segundas, son ajenas a la entidad, “por ejemplo, si una empresa recibe un trato de favor por parte de un gobierno (como una bajada de impuestos) esto le ayudará a bajar sus costes de producción” (Blog Economista, 2016, párrafo 11).

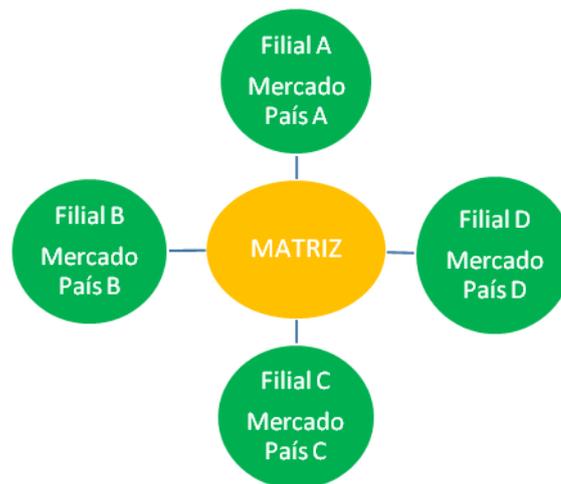
Sin embargo, es necesario mencionar que esta forma de competir presenta una serie de inconvenientes (Guerras y Navas, 2015: 502):

- La decisión de concentrar geográficamente los recursos y actividades sujetos a economías de escala debe sopesarse con los mayores costes de acceso a los mercados locales en los que se pueda incurrir, destacando los de logística y los aranceles.
- Se pierde capacidad de respuesta ante los cambios y necesidades de los clientes. Esto se debe a que las estructuras de las empresas están enfocadas hacia la elaboración de bienes y servicios estandarizados y, por tanto, satisfacer nuevas necesidades que puedan surgir en los consumidores implicaría un cambio radical en el esqueleto de las compañías, incrementando sus costes.
- Concentrar la actividad en una sola o pocas ubicaciones hace que la empresa dependa por completo de las condiciones que se dan en esa o esas localizaciones. Situar el proceso productivo en uno o escasos lugares puede afectar de manera negativa a la entidad. Por ejemplo, alteraciones bruscas, que influyan negativamente en la empresa, en algunas políticas establecidas en los países donde se sitúa la producción, provocarán un impacto de elevada magnitud en la compañía, pues se verá obligada a trasladar sus instalaciones productivas a otra nación donde existan condiciones económicas más ventajosas.

#### **4.3.2. Estrategia multipaís**

Guerras y Navas (2015) exponen que, al contrario que en la estrategia anterior, la multipaís se centra en la presión para la adaptación local, es decir, las compañías que lleven a cabo esta estrategia segregarán sus productos para ajustarse a lo que los consumidores del país de destino demanden. Así, la dirección del proceso productivo no va a estar en manos de la empresa matriz, sino que cada filial va a gozar de una cierta libertad para emprender las actuaciones que considere oportunas, atendiendo a las necesidades de los usuarios que residen en el país en el que se sitúa dicha unidad de negocio (Guerras y Navas, 2015) (Figura 4.4).

Figura 4.4. Matriz y filiales en la estrategia multipaís



Fuente: Elaboración propia a partir de Pla y León (2004:180)

Según Thompson (1967), en esta forma de competir se establece lo que se denominan como “*interdependencias mancomunadas*” (Pla y León, 2004: 179), que se traduce en que las diferentes filiales actuarán de manera emancipada, presentando un nivel de relación ínfimo respecto de la matriz y que básicamente se reducirá al reparto de los rendimientos obtenidos. Por tanto, el nexo entre la oficina central y las diversas unidades de negocio será prácticamente inexistente (Ghoshal y Nohria, 1989; Guerras y Navas, 2015; Hedlund, 1986).

Como esta estrategia exige adecuarse a los gustos de los distintos consumidores de los diversos países, los bienes y servicios son diferenciados según el mercado en el que se comercialicen. Así pues, “*la empresa debe tener en cuenta múltiples factores como las diferencias idiomáticas y culturales, el nivel de renta de los países, las preferencias de los clientes, la publicidad, los canales de distribución o la normativa de cada país*” (Guerras y Navas, 2015: 502).

Pla y León (2004) muestran que las compañías en cada mercado van a emplear maneras de competir distintas, no pudiendo aprovechar las sinergias<sup>10</sup> que se derivan de la explotación de recursos y capacidades comunes en las distintas fases de la cadena de valor. Esto sucede porque las filiales actúan de manera independiente y de forma distinta entre ellas y, por consiguiente, no existen apenas aspectos comunes (Hedlund, 1981; Hout et al., 1982; Porter, 1986b).

<sup>10</sup> Siguiendo a Empresa (2011: párrafo 2), “*la sinergia, aplicada al mundo empresarial, es la producción de efectos adicionales que resulta del trabajo conjunto de dos o más organizaciones, teniendo en cuenta que esos efectos no se producirían si esas organizaciones actuaran por separado*”.

En todo caso, antes de emprender esta estrategia hay que considerar una serie de aspectos que pueden afectar de manera negativa sobre las compañías (Guerras y Navas, 2015: 502-503):

- Cuando las entidades se decantan por la estrategia multipaís, deben especializar sus productos y servicios para cada mercado en el que desean operar, derivando en un incremento considerable de los costes.
- Puede darse el caso de que, al introducir estos bienes y servicios especializados en el mercado local, el consumidor anhele los originales y no las adaptaciones. Cabe el riesgo de que no sean bienvenidas las adaptaciones en alguno de los mercados.
- Alcanzar la mejor adecuación posible conlleva un lento proceso para asimilar las demandas que los clientes realizan, para que posteriormente se apliquen las adaptaciones correspondientes a los bienes y servicios que las compañías ofertan.
- Tal y como se ha mencionado, como las filiales y las matrices no son interdependientes, sino que las primeras poseen una cierta autonomía respecto de las segundas, es difícil encontrar sinergias que ayuden a disminuir los costes. Cada una de las unidades de negocio opera de forma desigual, y, por tanto, no compartirán aspectos comunes que ayuden a la creación de valor en un futuro.

#### **4.3.3. Estrategia transnacional**

Las dos estrategias que se han visto anteriormente se especializan en una de las presiones competitivas, es decir, la estrategia global se centra en la presión para reducir costes mientras que la estrategia multipaís lo hace en la adaptación local.

Pues bien, la estrategia transnacional se puede considerar como una combinación de ambas. Pretende aprovecharse de los aspectos positivos que se derivan del empleo de cada una de estas dos estrategias de internacionalización: se persigue la disminución de los costes y la adecuación de los productos en función de las demandas de los consumidores para cada territorio donde se opera (Bartlett y Ghosal, 1989; Guerras y Navas, 2015; Lertxundi, 2007).

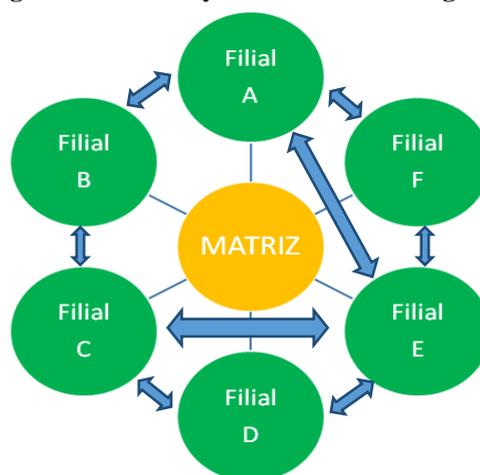
Según Guerras y Navas (2015) en la práctica las entidades que emplean esta estrategia localizan sus recursos y capacidades en lugares donde sean más productivos. Al actuar de esta manera, las compañías se encuentran en una posición intermedia entre la global y la multipaís, porque no se centran en uno o pocos territorios ni tampoco se ubican en

multitud de zonas. Operan de la mejor forma posible, intentando ser eficientes con los costes, para competir de forma homogénea en su conjunto. En base a esta característica, se abre la puerta al aprovechamiento de sinergias al compartir ciertos aspectos comunes en el proceso productivo de los bienes y servicios (Conn y Yip, 1997; Ghosal y Nohria, 1989; Pla y León, 2004).

No obstante, cabe una posibilidad a la adaptación local, una cierta flexibilidad para adecuarse a lo que los usuarios de los países de destino desean o reclaman. Las alteraciones pueden surgir en la forma en que se pone a disposición lo ofertado por las compañías o modificando los bienes y servicios intrínsecamente. El ejemplo por excelencia se produce en el sector automovilístico donde, en función de unos países u otros, las entidades deben cambiar la posición del volante puesto que la circulación puede ir por la derecha o por la izquierda<sup>11</sup> (Guerras y Navas, 2015).

Guerras y Navas (2015:503) definen de forma clara y concisa la esencia del modo en que compiten las empresas obrando a través de esta estrategia transnacional, de modo que *“cada negocio individual piense globalmente y actúe localmente, es decir, que cada unidad de negocio nacional tenga en cuenta los objetivos del conjunto de la empresa pero que, simultáneamente, sea capaz de responder a las necesidades de los mercados locales en los que compite”*. La Figura 4.5 muestra, a continuación, un esquema gráfico del funcionamiento de la estrategia de internacionalización transnacional.

**Figura 4.5. Matriz y filiales en la estrategia transnacional**



Fuente: Elaboración propia a partir de Pla y León (2004:190)

<sup>11</sup> En el artículo que expone Oppenheimer (2010), corresponsal de El País en Londres, éste habla de la historia y las hipótesis por las que se cree que en Reino Unido se circula por el lado izquierdo.

Al igual que en las otras estrategias, dentro de ésta también se aprecian una serie de contingencias que pueden surgir de su empleo (Guerras y Navas, 2015: 503):

- Aunque la ubicación seleccionada a priori sea la mejor, no implica que, por consiguiente, la calidad y el coste de los factores productivos sean los óptimos.
- El proceso que se requiere para aprovechar las sinergias que surjan, para explotarlo como una virtud a la hora de competir frente a las entidades rivales, no es rápido e instantáneo, sino que deben seguir unas pautas que hacen que éste sea lento.
- Resulta complicada de llevar a cabo, pues situarse a caballo entre dos estrategias radicalmente opuestas no es nada fácil y, por tanto, sacar partido a las ventajas de la estrategia global y la estrategia multipaís de manera simultánea resulta una tarea bastante ardua. Es más fácil partir de una de las estrategias anteriores (global o multipaís) y realizar unas pequeñas modificaciones como una adecuación del producto o disminuir algunos costes, respectivamente.
- Empezar esta estrategia no conlleva intrínsecamente obtener los aspectos positivos de las estrategias multipaís y global, sino que, por el contrario, las compañías pueden adquirir los aspectos negativos de cada una de ellas.

#### **4.3.4. Estrategia internacional**

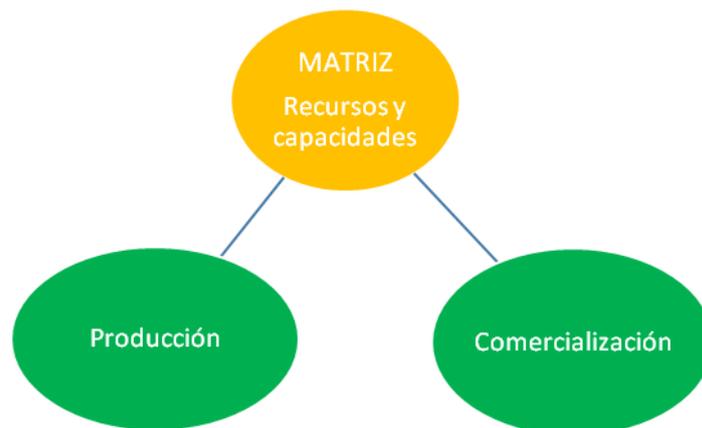
Por último, se encuentra la estrategia internacional que no atiende a ninguna de las presiones, es más, las empresas que la aplican no se preocupan ni por disminuir costes ni por adecuarse a las exigencias de los consumidores de los países receptores (Guerras y Navas, 2015; Pedrero, 2014). Guerras y Navas (2015) aclaran que, ante estas bajas presiones, nos encontramos con entidades cuyo grado de diferenciación es muy elevado. Las cualidades propias de los bienes y servicios ofertados por las compañías que emplean esta estrategia hacen que sean muy estimados a nivel mundial y que, por consiguiente, no tengan la necesidad de adaptarlos, con alguna pequeña salvedad (Pedrero, 2014).

Los consumidores de estos productos no buscan un precio bajo puesto que saben que son bienes y servicios que se diferencian en gran medida de otros que puedan ofrecer otras entidades y, por lo tanto, están dispuestos a pagar un precio elevado por ellos. A raíz de esto, no tiene sentido la aclimatación de estos artículos, pues los propios clientes desean obtener el producto original sin modificaciones en él. “*Los bienes ofertados*

*están asociados al conocimiento, tecnología, diseño, etc.”* (Guerras y Navas, 2015: 504).

La disminución de los costes no será un problema porque las empresas que actúan bajo el paraguas de la estrategia internacional no tienen apenas rivales (Pedrero, 2014). Guerras y Navas (2015) concluyen que, bajo estas características, esta estrategia es bastante manejable y en cierta manera despreocupada porque el nivel de valoración del bien es tan alto que las compañías no se tienen que preocupar de cambiarlo ni de reducir costes. La manera de operar de estas sociedades se basa en la centralización de los recursos y capacidades mejor valorados en una ubicación concreta y deslocalizando tan solo algunas de las labores de producción o de comercialización (Guerras y Navas, 2015). En la Figura 4.6 aparece un modelo gráfico sobre la operativa de la estrategia internacional.

**Figura 4.6. Matriz y filiales en la estrategia internacional**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 504-505)

Finalmente, mencionar que al igual que las estrategias anteriores, la internacional también recoge algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de ponerla en práctica (Guerras y Navas, 2015):

➤ Falla por el lado de la eficiencia. Al no atender a la reducción en los costes y concentrar las labores en tan solo un único territorio, las empresas pueden perder la posibilidad de ser lo más eficientes posibles disminuyendo los costes mediante la ubicación de las diversas fases de la cadena de valor en aquellos lugares en los que les sea más ventajoso, hablando en términos económicos.

➤ El no adaptar los productos a las exigencias del mercado local en el que se desea operar, obstaculizará el progreso o evolución del producto de cara al futuro, debido a que las compañías no están dispuestas a recoger sugerencias por parte de los usuarios.

#### **4.4. MÉTODOS DE ENTRADA**

Una vez expuestas las opciones que las compañías tienen para afrontar la experiencia internacional, el siguiente paso es estudiar cómo éstas llevan a cabo las distintas estrategias en los mercados extranjeros, esto es, la manera que tienen de introducirse en los países donde quieren operar, es decir, los métodos de entrada (Guerras y Navas, 2015; Pla y León, 2004).

A la hora de seleccionar uno u otro, Guerras y Navas (2015: 508) nos indican que *“la elección de la forma más adecuada dependerá principalmente de la intensidad de la penetración que se quiera alcanzar en el país de destino”*. Estos autores distinguen tres tipos de métodos de entrada: exportación, sistemas contractuales e inversión directa en el exterior.

##### **4.4.1. Exportación**

Pedrero (2014) considera que la exportación es el método más simple y el clásico por excelencia. Consiste en mantener la producción en el país originario y, desde ahí, se distribuyen los productos hacia los mercados extranjeros, pudiendo sufrir alguna alteración en los bienes si éstos lo exigen (Benito-Osorio et al., 2013; Guerras y Navas, 2015; Pla y León, 2004).

Normalmente, es el que suelen utilizar las compañías a la hora de establecer un primer contacto fuera de las fronteras nacionales. Pla y León (2004) indican que es una manera de introducirse en otros mercados bastante cómoda y con un riesgo menor frente a otro tipo de estrategias de entrada, debido a que las entidades se ahorran la inversión en las plantas de producción que se tendrían que ubicar en el país destinatario (Guerras y Navas, 2015).

Guerras y Navas (2015) explican que según vaya discurriendo el tiempo y simultáneamente las empresas vayan asentándose en las naciones destinatarias, obteniendo una cierta posición consolidada, buscarán nuevos métodos de operar, pues la exportación se irá quedando corta a medida que la compañía crece en este contexto. El

proceso de la exportación comienza con el envío de encargos aislados, como primera toma de contacto. Posteriormente, decide entre encargar la producción a ciertos distribuidores localizados en el país receptor o incorporar unos encargados para que se ocupen de comercializar los productos (Pedrero, 2014). Se aconseja que las compañías que se inicien en la actividad internacional y, que no sean de gran envergadura, lo hagan mediante la exportación, porque existen riesgos como las barreras de entrada en algunos mercados, cuestiones de legislación, el marco en el que se encuentran los territorios importadores, etc., que pueden dificultar la labor exportadora. Así, por tanto, al no requerir una gran inversión, las pequeñas sociedades tienen ante sí una alternativa asequible de introducirse en los mercados extranjeros, minimizando su coste de oportunidad<sup>12</sup> (Guerras y Navas, 2015).

Dentro de la estrategia de entrada denominada exportación, se engloban dos clases distintas: directa e indirecta.

#### *4.4.1.1. Exportación directa*

En esta vertiente de la exportación, la empresa tiene un mayor control sobre el producto a la hora de comercializarse (Pla y León, 2004). Consiste en contactar con intermediarios en el país de destino o a través de oficinas comerciales ubicadas en dicho territorio para que desde allí distribuyan los correspondientes bienes. Con esta ejecución, las compañías exportadoras manejan todos los aspectos relacionados con la burocracia para acceder a países ajenos al nacional, se hacen cargo de la distribución o atienden a diversas operaciones financieras. En definitiva, estas entidades abarcan un mayor número de actividades necesarias a la hora de acercar el producto a los consumidores (Benito-Osorio et al., 2013; Guerras y Navas, 2015). Como bien indican Pla y León (2004), este factor de control resulta clave, al repercutir de manera significativa en los servicios postventa, pues los consumidores tendrán una sensación de confianza superior en el producto al estar la empresa originaria de forma visible en el territorio destinatario de la exportación.

---

<sup>12</sup> Pedrosa (2015: párrafo 1) establece que el coste de oportunidad “*es el coste de la alternativa a la que renunciamos cuando tomamos una determinada decisión, incluyendo los beneficios que podríamos haber obtenido de haber escogido la opción alternativa*”. En este caso, el coste de oportunidad de las empresas es operar exclusivamente en mercados locales, siendo la disminución del riesgo el beneficio que obtendrían las compañías por elegir la opción alternativa.

Dada la complejidad de englobar tantas actividades, se aconseja disponer de un departamento específico que esté orientado a la estrategia de exportación (Benito-Osorio et al., 2013). Tal y como indica Pedrero (2014: 32), “*la exportación directa es simplemente el preámbulo a la creación de filiales comerciales que tienen por objetivo dar un mejor servicio y seguimiento a los clientes* (Cerviño, 2006)”.

Pedrero (2014: 33-34) distingue cinco tipos de exportación directa, que recogen la Figura 4.7 y que se procederán a explicar a continuación:

**Figura 4.7. Clasificación de la exportación directa**



Fuente: Elaboración propia a partir de Pedrero (2014: 33-34)

➤ *Venta directa*: la actividad de la exportación se efectúa a través de empleados de tal departamento. Que triunfe o no dependerá de la implicación del personal de dicha oficina de exportación y será útil, sobre todo, en la primera etapa de crecimiento internacional.

➤ *Agente comercial*: se trata de una persona física o jurídica que actúa como tercero en el país receptor y que se le da por supuesto un elevado nivel de conocimiento del mercado local en el que se sitúa. A cambio de una retribución dineraria<sup>13</sup>, procederá a gestionar cobros, pagos y actuará de manera foránea a la empresa. No posee el producto, por tanto, no exige una estructura de distribución ni de postventa.

➤ *Distribuidor*: toma en posesión el producto y lo vende a una empresa en el exterior, tiene exclusividad del territorio y obtiene el beneficio de la venta.

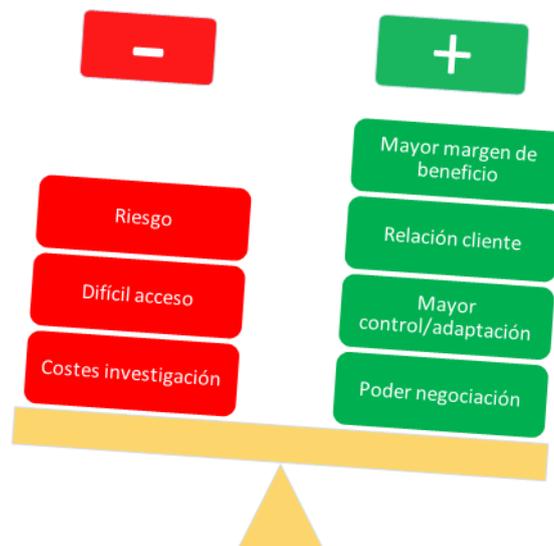
<sup>13</sup> Normalmente, estas retribuciones dinerarias tendrán la forma de comisiones (Pedrero, 2014).

➤ *Importador*: importa el producto y lo exporta por cuenta y riesgo, toma posesión de la mercancía y luego lo vende obteniendo un beneficio, no tiene exclusividad del territorio.

➤ *Comercio electrónico*: consiste en comercializar los productos en el extranjero a través de Internet, incluyendo el pago del encargo. Tiene algún problema de seguridad y distribución, de ahí que no muchas compañías exportadoras la utilicen. Se requiere un público relativamente joven, familiarizado con las nuevas tecnologías y un producto no muy complejo, que no cree la necesidad de ser probado por parte de los usuarios, como es el caso de las prendas textiles (Pedrero, 2014).

Finalmente, tal y como muestra la Figura 4.8, entre las principales ventajas de este método se encuentran las siguientes (Claver y Quer, 2000; Pedrero, 2014): se ejerce un control más minucioso de toda la operativa y al no haber intermediarios la empresa tiene un vínculo más estrecho con el consumidor. Este lazo ayuda a mejorar la capacidad de reacción ante cambios en la demanda de los usuarios y el poder de negociación es superior que si encarga esta tarea a un mediador. Por el contrario, las dificultades para acceder a los mercados de destino, la necesidad de conocer bien dicho mercado y la existencia de cierto riesgo, incertidumbre, pues la empresa controla todas las operaciones, en vez de un intermediario que se encuentre consolidado en dicho país y que podría facilitar su distribución de una manera más segura, son algunos de sus inconvenientes (Claver y Quer, 2000; Pedrero, 2014).

**Figura 4.8. Ventajas e inconvenientes de la exportación directa**



Fuente: Elaboración propia a partir de Claver y Quer (2000: 37-48)

#### 4.4.1.2. Exportación indirecta

Esta ramificación de la exportación introduce el empleo de intermediarios, justo lo contrario que la exportación directa (Guerras y Navas, 2015). Las compañías encargan a los mediadores que se ocupen de toda la operativa internacional (distribución, burocracia, asuntos de las aduanas, negociación en el mercado destinatario, etc.). De esta forma, estos intermediarios se convierten en un cliente más de las entidades, equiparándolos con usuarios locales, ya que, de hecho, este agente independiente se ubica en el país de origen de la sociedad que exporta (Benito-Osorio et al., 2013; Pedrero, 2014; Pla y León, 2004).

Benito-Osorio et al. (2013) indican que la actividad que desempeñan las empresas exportadoras que siguen esta estrategia de entrada se reduce a una simple operación de producción y venta, que en este caso se realiza a la entidad intermediaria. Las compañías se van a beneficiar de la posición consolidada y del *know-how*<sup>14</sup> que los intermediarios han adquirido con el paso del tiempo. Pedrero (2014) recoge cinco clases de estrategias que se pueden emplear dentro de la exportación indirecta, resumidas en la Figura 4.9.

**Figura 4.9. Clasificación de la exportación indirecta**



Fuente: Elaboración propia a partir de Pedrero (2014: 34)

➤ *Agentes comerciales internacionales*: actúan como mediadores de diversas empresas. Se encargan de distribuir y comercializar los productos de éstas en su

<sup>14</sup> Know-how se traduce en español como “*saber hacer*”, de ahí que Muñoz (2016: párrafo 2) lo defina como “*las ideas, procedimientos, modelos de organización, etc. que configuran la manera de trabajar en una empresa. Es la forma de llevar a cabo el negocio*”.

nombre. Se ubican tanto en los países originarios como en los receptores. En este caso, las pérdidas que se produzcan corren a cargo de las entidades exportadoras (Pedrero, 2014).

➤ *Compañías de import-export a comisión*: conocen muy bien los mercados exteriores y tienen contacto con los distribuidores más importantes, por eso, las sociedades exportadoras ven en ellas una buena oportunidad de acercar su producto. Según Cantos (2007: 100), el funcionamiento de las import-export consiste, en que éstas “*reciben una demanda de mercados extranjeros, y para satisfacerla buscan en sus propios mercados empresas que produzcan el producto solicitado y ofrecen una relación calidad-precio más favorable. Aquella empresa productora que posea un producto más adecuado para cubrir dichas necesidades será quien exportará por este canal*”.

➤ *Compañías de comercio internacional (trading companies)*: estas sociedades actúan de dos maneras. Una, consiste en la búsqueda de necesidades de usuarios importantes y de entidades que ofrezcan los productos que satisfagan dichas necesidades, recibiendo una comisión por la puesta en contacto entre ambas partes. La otra forma de actuar se basa en comprar los productos y, posteriormente, introducirlos en los países extranjeros (Pla y León, 2004).

➤ *Exportación canguro (piggy back)*: intervienen dos compañías, una productora y otra distribuidora o canalizadora. La primera contacta con la segunda para requerirle que le deje utilizar sus canales de distribución, así sus productos se distribuyen por diversos medios. A cambio, la empresa canalizadora se lleva una comisión de las ventas que realicen (Gedescoblog, 2016; Pedrero, 2014).

➤ *Importador-distribuidor*: el distribuidor contacta directamente con el exportador para efectuarle una compra, por tanto, los productos pasan a ser propiedad del distribuidor, corriendo con los riesgos que eso conlleva. En general, tiene un mayor alcance que el agente, tanto en la distribución, en los servicios, como en el propio mercado (Pedrero, 2014).

Esta variante de la exportación presenta una serie de ventajas e inconvenientes, que se concretan bajo la Figura 4.10.

**Figura 4.10. Ventajas e inconvenientes de la exportación indirecta**



Fuente: Elaboración propia a partir de Pedrero (2014: 35)

➤ *Ventajas*

No se necesita una estructura específica para la exportación, por lo que la inversión será prácticamente nula. El sistema exportador se encomienda a los intermediarios. De esta forma, es una oportunidad única para las pequeñas empresas de introducir sus productos en mercados foráneos, puesto que no precisan de una red logística al contar con intermediarios y, entonces, los costes de emprender esta estrategia de entrada son escasos. La actividad de las compañías exportadoras se limita a la producción y venta de sus productos (Pedrero, 2014; Pla y León, 2004).

Toda la operativa exportadora la lleva a cabo los mediadores, por lo que las compañías productoras no incurren apenas en riesgos debido a la delegación que efectúan en favor de terceros (Pedrero, 2014; Pla y León, 2004). Además, en relación a la ventaja de la disminución del riesgo, se encuentra la de una mayor flexibilidad. Modificar la manera de operar, en este sentido, no requiere grandes esfuerzos ni costes (Pedrero, 2014).

➤ *Inconvenientes*

La actividad exportadora de las empresas recae en los intermediarios. Así, la evolución de esta función dependerá del buen hacer de los mediadores (Pedrero, 2014). Encomendar toda la tarea de la exportación a terceros provoca una ausencia de control de las compañías sobre su producción. Impide el conocimiento del mercado al no haber contacto directo con él, no tienen el mismo poder de negociación que si operan directamente ellas en el mercado exterior y el servicio postventa desaparece (Pedrero, 2014; Pla y León, 2004).

Por otro lado, se pierde un gran potencial en las ventas puesto que las sociedades exportadoras no centran todo su esfuerzo en esta actividad, no se le presta la atención suficiente. Además, los intermediarios, al llevarse comisiones por sus servicios minoran el porcentaje de beneficios (Pedrero, 2014; Pla y León, 2004).

#### **4.4.2. Sistemas contractuales**

Siguiendo a Guerras y Navas (2015: 509), “*los sistemas contractuales o formas de inversión indirecta, son aquellos en los que no se produce aportación de capital por parte de la empresa originaria, sino que se transfieren derechos a empresas foráneas, bajo condiciones concretas, a cambio normalmente de una contraprestación económica*”. Básicamente, el funcionamiento de estos sistemas se reduce al aprovechamiento de la información que tiene el socio local del mercado en que reside, pero sin aportar la entidad de origen capital alguno. Ésta, simplemente, le proporciona unos conocimientos técnicos, de publicidad, de tecnología, que deberá emplear en dicho mercado (Guerras y Navas, 2015). Existen dos acuerdos contractuales principales, que se proceden a exponer seguidamente.

##### *4.4.2.1. Licencias*

Es un acuerdo entre dos compañías, una ubicada en el país de origen y la otra en la nación destinataria (Pedrero, 2014). La entidad de origen, que se denomina licenciador, entrega a la otra, que se designa como licenciataria, los derechos de utilizar cierto material intangible, a cambio de una retribución. Este material comprende “*las patentes, marcas comerciales, diseños, derechos de autor, know-how e información técnica*” (Guerras y Navas, 2015: 468-469). En resumidas cuentas, el licenciataria se ocupa de producir los bienes bajo tales derechos para, posteriormente, enajenarlos en el mercado local correspondiente. El licenciador recibe una cierta cuantía por parte del licenciataria por haberle cedido los derechos (Guerras y Navas, 2015; Pedrero, 2014).

Las ventajas de los sistemas contractuales basados en las licencias son, para el licenciador, la introducción en nuevos territorios sin la necesidad de invertir, llevar sus productos o marcas a mercados conocidos (por medio del licenciataria, que es quien aporta el conocimiento sobre éste), de tal forma que el riesgo se minimice. Para la empresa licenciataria, supone adquirir un bien competitivo, mejoras en la tecnología, así como una mayor reputación si la asociación se hace con un licenciador importante y

prestigioso. Además, frente a las franquicias, el licenciataria goza de una mayor libertad de actuación (Guerras y Navas, 2015; Hermosilla y Solá, 1989; Pedrero, 2014).

Por el contrario, las desavenencias de este método, son la falta de conectividad, no hay un nexo de unión entre la forma de operar entre unos países y otros, siendo el problema más importante que el licenciataria pueda llegar a convertirse en un rival directo de la entidad licenciadora, empleando su tecnología o incluso mejorándola (Pedrero, 2014) (Cuadro 4.1).

**Cuadro 4.1. Ventajas e inconvenientes de las licencias**

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Escaso riesgo	Falta de coordinación entre países
Operar en mercados conocidos	Licenciataria se convierta en rival
Ausencia de inversión del licenciador	Menor control del licenciador

Fuente: Elaboración propia a partir de Pedrero (2014: 35-36)

#### 4.4.2.2. Franquicias

Guerras y Navas (2015: 467), definen la franquicia como *“un tipo de contrato en el que una empresa – la franquiciadora – cede a otra – la franquiciada – el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica directa o indirecta”* (Fernández Sánchez, 1993; Hermosilla y Solá, 1989).

La posición del franquiciador estriba en la concesión de los derechos de comercialización en favor del franquiciado, así como también proporcionar a este último, los conocimientos, la forma de actuar o la experiencia, a lo largo del tiempo en que este contrato se mantenga en vigor (Guerras y Navas, 2015). Por su parte, la figura del franquiciado, radica en ser el dueño del negocio. Es el encargado de efectuar la inversión oportuna para dar comienzo a la actividad. Tiene que realizar dos pagos, uno de ingreso en el negocio, y otro en forma de cuotas sistemáticas, generalmente ejecutadas sobre un porcentaje de los ingresos. Tiene exclusividad tanto del tipo de bienes como de un territorio concreto donde va a desempeñar dicho negocio (Guerras y Navas, 2015).

Según Pedrero (2014: 36-37), se distinguen tres maneras de emprender la internacionalización bajo la forma de franquicia (Baena y Cerviño, 2009):

➤ *Franquicia directa*: es la franquicia al uso. El franquiciador concede los derechos de comercialización de forma individual en el país destinatario. Esto exige una cierta supervisión por parte del franquiciador en dicho país para verificar el cumplimiento de las obligaciones existentes con el franquiciado.

➤ *Máster franquicia*: en este caso, el franquiciador establece el pacto, no directamente con el franquiciado, sino con un intermediario, bien sea con personalidad física o jurídica, que se ocupará de encontrar un franquiciado durante la vigencia del contrato.

➤ *Franquicias mediante inversión directa con tienda propia*: en este tipo de franquicia, la entidad franquiciadora crea el establecimiento con sus propios medios, por tanto, el franquiciado no tiene la propiedad de dicho local. De esta forma, la franquiciadora se beneficia de esta situación, debido a que, si el franquiciado no es del agrado de ésta, simplemente tiene que sustituirlo, sin necesidad de localizarse en un nuevo emplazamiento.

➤ *Franquicias mediante joint venture*<sup>15</sup>: a través de una entidad conjunta entre la franquiciadora e inversores locales. Ambos contribuyen con recursos humanos y financieros para introducir la cadena franquiciadora en el mercado exterior.

Los aspectos positivos de las franquicias son la disminución en los costes y del riesgo a la hora de establecer la empresa fuera de las fronteras nacionales. Esto implica una rápida expansión internacional y, por tanto, genera un incentivo claro para emplear este método de entrada. En el polo opuesto, se encuentran una serie de inconvenientes. La supervisión del buen funcionamiento de este contrato implica unos costes. Ausencia de control por parte del franquiciador sobre el franquiciado, lo que puede tener implicaciones negativas en los atributos del producto (Pedrero, 2014).

A modo de resumen, en el Cuadro 4.2, se muestran los principales beneficios y problemas existentes en las franquicias.

---

<sup>15</sup> Jiménez (2015: párrafo 1) define *joint venture* como “un acuerdo que permite la asociación de varias empresas para llevar a cabo una actividad de negocio que requiere una gran inversión inicial y que reportará beneficios en el largo plazo”.

**Cuadro 4.2. Ventajas e inconvenientes de las franquicias**

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Disminución riesgo/coste apertura	Costes supervisión
Rápida expansión	Bajo control sobre el franquiciado
Incentivos	Pérdida control calidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Pedrero (2014: 37)

#### 4.4.3. Inversión directa en el exterior

Por último, se encuentra la inversión directa en el exterior. Este método se fundamenta en la contribución de capital en el extranjero por parte de las compañías de origen (Benito-Osorio et al., 2013). El empleo de recursos propios tiene, en este caso, una importancia vital para las entidades que aplican esta estrategia de entrada. Como consecuencia, es el método que conlleva más riesgo, pues el control es pleno y, por tanto, la supervivencia dependerá de las propias empresas. Pese a ello, ofrece la posibilidad de obtener una rentabilidad superior a los métodos que se han visto anteriormente (Benito-Osorio et al., 2013; Guerras y Navas, 2015; Pedrero, 2014).

Debido a la complejidad de operar bajo esta estrategia de entrada, su uso se va a limitar, básicamente, a compañías de gran envergadura, experimentadas en el campo de la internacionalización (Guerras y Navas, 2015). En todo caso, antes de emprender este método, las sociedades deben realizarse dos preguntas (Pla y León, 2004): la inversión se efectuará de manera individual o, por el contrario, se realizará de manera compartida; y si la inversión se llevará a cabo a través de la adquisición de una entidad existente en el país receptor o a través de la creación de una nueva empresa propia (filial).

Ante estas cuestiones, surgen tres formas de operar bajo el paraguas de la inversión directa en el exterior, que son las *joint ventures*, las filiales propias o la adquisición de una empresa situada en el país de destino (Guerras y Navas, 2015).

##### 4.4.3.1. *Joint ventures*

Resultan de la unión entre varias empresas, unas del país de origen y otras situadas en el mercado local. Ambas partes contribuyen con capital u otro tipo de activos para la creación de una nueva compañía que estará controlada por todas las entidades

involucradas y que será de su propiedad. Es una participación cooperativa donde todas las partes buscan un objetivo común (Guerras y Navas, 2015; Pedrero, 2014).

Estas sociedades compartirán numerosos aspectos, tales como el riesgo, los conocimientos, los costes, etc. (Pedrero, 2014). En ocasiones los gobiernos fuerzan a las empresas que desean penetrar en sus mercados a la formación de empresas conjuntas junto con las sociedades pertenecientes al mercado local (Benito-Osorio et al., 2013).

Las ventajas fundamentales de las *joint venture* son una mayor rapidez a la hora de introducirse en un nuevo mercado internacional, gracias al conocimiento que se posee acerca del mercado donde se desea operar, a las redes logísticas. Las diferencias culturales afectan a la forma de operar de las compañías, de ahí que esta alternativa sea óptima, puesto que el conocimiento del socio local sobre su mercado marcará la actuación de la empresa conjunta. Por ello, los costes y el riesgo son menores al compartirse entre dos o más entidades (Guerras y Navas, 2015; Pedrero, 2014) (Cuadro 4.3).

En sentido contrario, se presentan inconvenientes, como llegar a acuerdos entre las distintas compañías a la hora de tomar decisiones, se pierde el control total sobre los medios de producción, y al compartir conocimientos, se corre el peligro de que la/s otras entidades lo copien, convirtiéndose así en potenciales competidores (Guerras y Navas, 2015; Pedrero, 2014).

**Cuadro 4.3. Ventajas e inconvenientes de las *joint venture***

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Costes y riesgo menores	Dificultad en la toma de decisiones
Rapidez de introducción	Pérdida de control
Abordar temas culturales	Riesgo de plagio, nuevo rival

Fuente: Elaboración propia a partir de Pedrero (2014: 44)

#### 4.4.3.2. *Filiales propias*

Se emplean cuando se opta por la inversión individual. En este caso, existe un control de todas las fases del proceso de la internacionalización. De esta manera, las compañías pueden controlar su marketing-mix a la perfección, así como consolidarse en los distintos mercados donde operen, mostrando una imagen sólida a nivel mundial (Pla y León, 2004). Las actividades logísticas se aceleran y los envíos se realizan en periodos

de tiempo más reducidos. Además, la presencia de filiales favorece una mayor disponibilidad de stock de manera inmediata y ofrece un trato más cercano respecto del mercado local (Benito-Osorio et al., 2013; Guerras y Navas, 2015; Pedrero, 2014; Pla y León, 2004).

Tal y como muestra el Cuadro 4.4, este método de entrada favorece una coordinación del conjunto del entramado empresarial y los medios de producción se encuentran perfectamente controlados (Guerras y Navas, 2015; Pedrero, 2014). Sin embargo, esta estrategia también presenta problemas, puesto que es un método que implica elevados costes al empezar desde cero con una nueva empresa, las entidades se pueden encontrar con barreras políticas a la hora de introducirse en los mercados y existen problemas de desconocimiento de los territorios en los que se desea emprender el negocio internacional (Guerras y Navas, 2015; Pedrero, 2014).

**Cuadro 4.4. Ventajas e inconvenientes de las filiales**

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Mayor control	Elevados costes
Coordinación global	Barreras de entrada
	Desconocimiento del mercado

Fuente: Elaboración propia a partir de Pedrero (2014: 43)

#### 4.4.3.3. Adquisición

Pedrero (2014: 41) define la adquisición como *“una forma de alianza estratégica que consiste en la compra o la toma del control operacional de una compañía por parte de otra. La compra puede ser de forma directa o mediante la acumulación de acciones. Se puede establecer de tres maneras: de manera amistosa, cuando la empresa objetivo acepta la oferta inicial; de manera contestada, existen varias ofertas a considerar y de manera hostil, cuándo se obtiene el control de la compañía objetivo sin su apoyo”*. Hay que tener en cuenta que ambas sociedades mantienen su personalidad jurídica.

Como ventajas, se encuentran el rápido acceso al mercado, una combinación ideal de recursos entre la entidad originaria y la compañía adquirida, provocando sinergias. Sin embargo, los inconvenientes, se reflejan, sobre todo, en las diferencias de procedencia, pudiendo no ser compatibles los elementos internos de cada empresa (Pedrero, 2014) (Cuadro 4.5).

**Cuadro 4.5. Ventajas e inconvenientes de las adquisiciones**

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Rápido acceso al mercado	Diferencias de procedencia
Sinergias	Incompatibilidad a nivel interno

Fuente: Elaboración propia a partir de Pedrero (2014: 41-42)

#### **4.5. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Bajo ciertos parámetros que expone SIECAN (2016) se puede establecer una síntesis de aquellos aspectos en los que la opción de la internacionalización resulta favorable (Cuadro 4.6) o, por el contrario, desfavorable (Cuadro 4.7).

En cuanto a los factores positivos, dentro del ámbito de la producción, se distinguen tres: las compañías que decidan optar por esta estrategia presentan una importante ventaja competitiva frente a las empresas que no apuesten por ella, ya que *“tienen unos índices de productividad más elevados y obtienen un volumen de negocio un 50% superior a las que no lo hacen. Ello genera más y mejor ocupación, por lo que crean más empleo, de mayor cualificación y mejor retribuido”* (ABC, 2015: párrafo 4). Mediante la internacionalización se puede emplear toda la capacidad productiva al completo, puesto que el territorio nacional puede quedarse escaso en este sentido. También se aprovechan las economías de escala, mediante la deslocalización de alguna de las fases de producción o incluso de todas, así las entidades sacan partido de los conocimientos que poseen los empleados autóctonos acerca de sus mercados locales y reducen los costes debido a la proximidad de los recursos (ABC, 2015; SIECAN, 2016).

Atendiendo a la comercialización, se accede a un mercado más amplio al salir fuera de las fronteras nacionales. Esta estrategia se puede utilizar para hacer frente a la competencia. De cara al consumidor, las empresas muestran una mejor imagen y mantienen un trato cercano con éste. A raíz de esto, se logra mantener una cierta estabilidad en la cifra de negocios (ABC, 2015; SIECAN, 2016).

Por otra parte, las finanzas constituyen un factor clave, dado que se compensan los resultados positivos con los negativos en el conjunto del negocio, diversificando por tanto los riesgos. Además, las entidades se pueden beneficiar de algunos incentivos fiscales que presentan determinados países, así como también acceder a unas condiciones mejores de financiación (SIECAN, 2016).

Por último, se encuentra el factor referido a los recursos humanos. Éste nos indica que el aprendizaje y las experiencias vividas en territorios internacionales ayudan a mejorar la manera competir en los mercados locales, gracias a las sinergias que surgen por operar dentro y fuera de los mercados locales (SIECAN, 2016).

**Cuadro 4.6. Ventajas de la internacionalización**

PRODUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN	FINANZAS	RECURSOS HUMANOS
Utilizar toda la capacidad productiva	Acceso a un mercado más amplio	Diversificación de riesgos	Aprendizaje
Economías de escala	Estabilidad en las ventas	Compensación de resultados	Experiencias aplicables mercado nacional
Ventaja competitiva	Proximidad al cliente	Acceso financiación internacional	Sinergias
	Mejora de la imagen	Planificación fiscal internacional	
	Reacción frente a la competencia		

Fuente: Elaboración propia a partir de SIECAN (2016)

Entre los aspectos negativos de esta estrategia se encuentran aquellos asociados al ámbito de las finanzas o la volatilidad en los tipos de cambio, que dificulta las condiciones de financiación y produce una disminución del margen de beneficio (Europa Press, 2015; SIECAN, 2016). Además, la comercialización y la cultura manifiestan problemas a la hora de penetrar en los mercados exteriores. Puede haber una falta de conocimiento sobre los territorios donde se quiere desempeñar la actividad, que impidan encontrar oportunidades de negocio realmente interesantes o que les sea difícil acceder a compradores latentes en las naciones receptoras. En este sentido, influyen factores como el idioma, tradiciones, costumbres, etc. (SIECAN, 2016).

En referencia a la logística, los costes pueden llegar a ser muy elevados en cuanto al transporte, la coordinación y el control. En última instancia las compañías pueden encontrarse con diversos inconvenientes, como son las barreras arancelarias, obligarlas a emplear mano de obra local o forzarlas a producir con recursos locales (SIECAN, 2016).

**Cuadro 4.7. Inconvenientes de la internacionalización**

FINANZAS	COMERCIALIZACIÓN	LOGÍSTICA	CULTURA	ASPECTOS LEGALES
Volatilidad tipos de cambio	Desconocimiento de oportunidades comerciales	Elevados costes de transporte, coordinación y control	Idioma	Barreras arancelarias/no arancelarias
Falta de adecuados créditos a la exportación	Difícil acceso a potenciales compradores extranjeros		Tradiciones, gustos, costumbres	Repatriación beneficios
	Falta de contactos/conocimiento en el mercado de destino			Obligación contratar mano obra local
				Obligación producir con contenido local

Fuente: Elaboración propia a partir de SIECAN (2016)

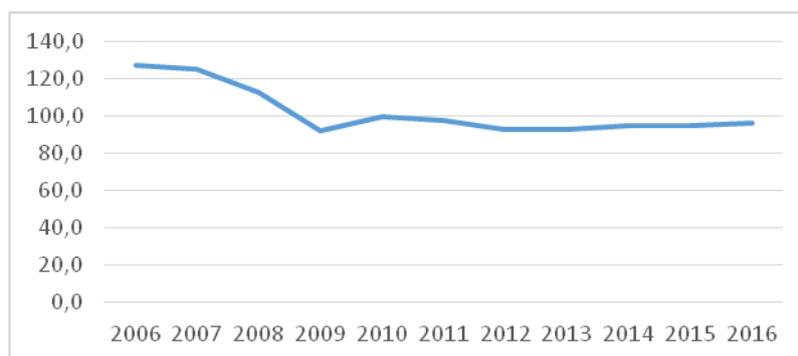
## 5. CASO PRÁCTICO: RALPH LAUREN Y PRIMARK

### 5.1. CONTEXTO ECONÓMICO DEL SECTOR TEXTIL

En la actualidad, el sector textil está caracterizado, al igual que otros sectores, por el grado de globalización que presenta. Las grandes compañías que operan en él son capaces de abarcar extensos territorios de manera física a través del establecimiento de tiendas por toda una nación, así como también de llegar a cada rincón del mundo mediante lo que se conoce como *e-commerce* o comercio electrónico que permite comprar una prenda desde la otra punta del mundo a través de un teléfono móvil o una Tablet.

Además, a la hora de producir estas manufacturas textiles, la mayoría de las compañías se deslocalizan buscando aquellos países en los que se puedan aprovechar de unas condiciones ventajosas. En la última década, la crisis mundial ha provocado una caída de la producción textil, haciendo que numerosas entidades hayan tenido que abandonar este negocio. El continente europeo no es una excepción, ya que como puede observarse en el Gráfico 5.1, no se han vuelto a recuperar los niveles del índice de producción industrial, concretamente en el sector textil, existentes en los años previos a la crisis.

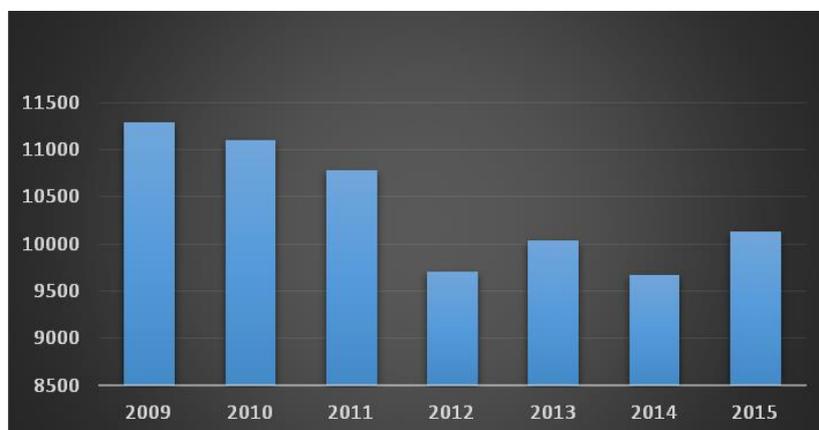
**Gráfico 5.1. Índice de producción textil de la Unión Europea**



Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat (2017)

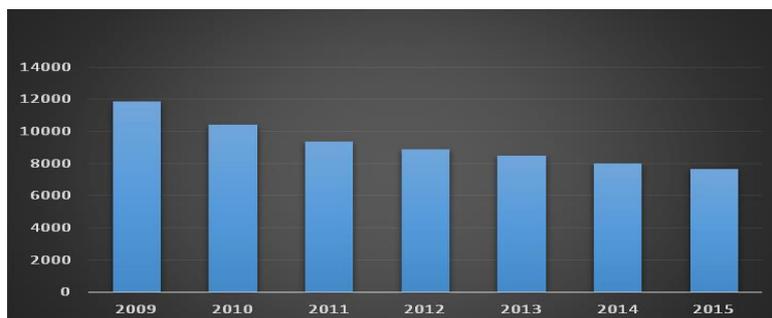
En el caso español, la industria textil también se ha resentido de la recesión. La facturación en este sector (Gráfico 5.2) en el año 2009 se situaba en torno a los 11.288 millones de euros y a partir de entonces el volumen ha ido descendiendo a medida que han pasado el tiempo hasta llegar a la cifra de 9.676 millones de euros en 2014; si bien es cierto que en los últimos años se ha estabilizado, con pequeños cambios. Además, el peso del sector textil en el Producto Interior Bruto ha sido de un 2,9% en el año 2015 (ACOTEX, 2015; Moda.es, 2016a).

**Gráfico 5.2. Facturación de la industria textil española (millones €)**



Fuente: Elaboración propia a partir de ACOTEX (2015)

Los ámbitos dentro de la industria textil española que reflejan con mayor exactitud los efectos negativos que ha provocado la crisis mundial han sido el número de empresas (Gráfico 5.3) y el número de empleados, aunque en este último caso en el 2015 hubo un ligero repunte (ACOTEX, 2015).

**Gráfico 5.3. Número de empresas de la industria textil española**

Fuente: Elaboración propia a partir de ACOTEX (2015)

Sin embargo, no todas las entidades han visto la crisis como algo perjudicial pues algunas han sabido revertir los efectos de ésta mediante un nuevo modelo de negocio, conocido como *low cost*, que se basa en ofertar prendas a precios muy bajos (Barciela, 2017), estrategia que también se puede extender al ámbito de actuación internacional, siendo una alternativa a la utilización de una estrategia competitiva de diferenciación en todos los mercados. A consecuencia de esta disparidad de efectos, que ha provocado la reciente recesión, se analizarán dos conocidas empresas del sector textil que operan de modo diferente a nivel estratégico y que han vivido la crisis de modo diferente. Una de ellas, Ralph Lauren, dedicada a la comercialización de ropa, accesorios, hogar y perfumes de lujo, ha visto la crisis como un “fenómeno pasajero”, del que no se lleva una mala experiencia. Por el contrario, la otra, Primark, cuya actividad es semejante a la anterior, ha encontrado fruto de la recesión un nicho de mercado formado por consumidores sensibles al precio, llevando a cabo ese negocio de bajo coste, y consiguiendo así unos resultados muy fructíferos en todos los países en los que está presente.

## 5.2. RALPH LAUREN CORPORATION

### 5.2.1. Historia

En el año 1967, se despierta en el diseñador Ralph Lauren un deseo de aventurarse en la innovación en las corbatas, rompiendo con el estilo que imperaba en aquellos tiempos. Así, decidió diseñar unas que fueran anchas y fabricadas a mano con tejidos de alta calidad, con el permiso de Beau Brummell, el que era su jefe. De esta manera, consiguió vender sus corbatas por un importe de 500.000 dólares a importantes firmas en el

mundo de la moda masculina, tales como Neiman Marcus o Bloomingdales, entre otras. Lauren decidió llamar a su primera línea de corbatas “Polo” porque consideraba que tenía una esencia deportiva e internacional (Ralph Lauren, 2010).

Sin embargo, Lauren encontró un vacío en el mercado de ropa para caballeros, así que en 1968 lanzó al mercado una línea masculina completa de su marca “Polo”. A pesar de ser tradicional buscó sorprenderse a sí mismo (Grant, 2004). Al año siguiente, Bloomingdales vendía en exclusiva dicha línea masculina, reservando un espacio dentro de sus tiendas para el joven diseñador, algo que sucedía por primera vez en esta compañía. Marvin Traub<sup>16</sup> definía a Lauren como una persona muy cuidadosa con los detalles, lo que llevó a posicionar a ambos como líderes en el mercado de ropa masculina (Ralph Lauren, 2010).

En 1970 recibió el premio Coty<sup>17</sup> porque algunos integrantes de la prensa de la moda lo consideraban el ganador en la categoría de una mayor creatividad en el diseño de ropa masculina. Esta hazaña fue posible gracias a la creación de un traje sin forro, algo que nadie había hecho hasta la fecha en la industria (Cebrián, 2006; Cortázar, 2007; Ralph Lauren, 2010). Justo un año más tarde, Ralph Lauren lanzaría al mercado su primera colección femenina, en la que el logo del jugador de polo haría su primera aparición en los puños de las camisas de las mujeres. Además, abrió su primera tienda Polo Ralph Lauren, en Rodeo Drive, una zona situada en Beverly Hills (California) en la que se encuentran las tiendas más lujosas de todo el mundo (Rodeo Drive, 2017; Ralph Lauren, 2017a).

1972 es el año en el que introdujo sus famosos polos con el logo de dicho deporte y que se convertirían en el emblema de lo que se conoce como el *preppy look* o estilo pijo, traducido en español. Por entonces, las mujeres le demandaban ropa que diseñaba para hombres y fue a consecuencia de esta petición que sacó su primera línea completa de ropa femenina (Ralph Lauren, 2010). 1974 se convertiría en un año para el recuerdo. En él, Polo Ralph Lauren vestiría al elenco de la famosa película *El Gran Gatsby*, procedente de la obra literaria de Francis Scott Fitzgerald. Llegó a convertirse en un look de moda basado en la vestimenta de los años 20 (Ralph Lauren, 2010; Tendencias,

---

<sup>16</sup> Director de Bloomingdales en 1969 (McFadden, 2012).

<sup>17</sup> Según *The New York Times* (1985), los premios Coty se concedían a los grandes diseñadores de ropa masculina y femenina, siendo éstos nominados por la prensa. Se iniciaron en 1942 y tuvieron lugar hasta el año 1985 (Buck y Stangenes, 1985).

2011). Gracias a este acontecimiento, dos años más tarde, Lauren recibiría dos premios Coty, uno en la categoría masculina y otro en la femenina, convirtiéndose en el primer diseñador en lograrlo en un mismo año de manera simultánea. Al mismo tiempo, lanzó una colección de ropa para niños (Ralph Lauren, 2010).

Tras 10 años desde que decidió introducirse en el mundo de la moda por cuenta propia, Ralph Lauren entró en el *Hall of Fame* ganando otro Coty. 1977 fue otro año especial, en cuanto a lo que el mundo del cine se refiere, pues Ralph Lauren vestiría de nuevo al reparto de otra película: *Annie Hall*, cuyos protagonistas eran Diane Keaton y Woody Allen. También en ese mismo año se creó el primer folleto publicitario de esta marca (Morris, 1977; Ralph Lauren, 2010).

Algo inédito ocurrió en 1978, cuando este diseñador introdujo en el mercado dos fragancias, una para mujeres y otra para hombres (Loreal, 2017; Ralph Lauren, 2010). La década de los 80 comenzó de manera excepcional para Ralph Lauren, que abrió su primera tienda internacional en Londres y ganó un premio CFDA<sup>18</sup> en su primera edición. En 1983 surge Ralph Lauren Home, una sección dedicada al hogar (Ralph Lauren, 2010).

En el año 1990, a través de su colección de *sport* patrocinó a diversos deportistas. Dos años más tarde, Lauren es premiado por el CFDA por su gran trayectoria como diseñador. La compañía lanzaría una nueva línea de ropa casual para hombre en 1993, bajo el nombre de RRL y ambientada en un estilo del *Oeste*. Ese mismo año abrió su primera tienda Polo Sport en Nueva York (CNN Library, 2016; Ralph Lauren, 2010). En 1994 diseñó una camiseta para recaudar dinero a favor de una asociación contra el cáncer, que ha generado cerca de 40 millones de dólares hasta el día de hoy y que llevó a Ralph Lauren a ganar el galardón humanitario que le entregó el CFDA. También introdujo una nueva línea en la compañía, denominada Purple Label, orientada a una mayor calidad en las prendas. A finales de la década de los 90 surgiría otra sección, esta vez dirigida al público deportista: RLX (Brozan, 1994; Ralph Lauren, 2010).

Con la entrada en el siglo XXI, Polo Ralph Lauren decidió sumergirse en las redes, mediante su página web Polo.com. Crearon una fundación con el objetivo de ayudar a la

---

<sup>18</sup> Los premios Council of Fashion Designers of America se fundaron en 1981 y fueron los sucesores de los premios Coty. Al igual que éstos, se conceden a diseñadores que realizan contribuciones excepcionales al mundo de la moda (Buck y Stangenes, 1985; CFDA, 2017).

sociedad, por ejemplo, donando un 10% de sus ventas a las víctimas del atentado del 11 de septiembre producido en la ciudad de Nueva York, entre otras acciones sociales (Ralph Lauren, 2002). En el 2003 abre su primera tienda en Milán. Un año más tarde lanzaría Rugby by Ralph Lauren, ambientada en el mencionado deporte. En los años consecutivos vestiría a todo el personal de los eventos deportivos de tenis US Open y Wimbledon (Ralph Lauren, 2010). En el año 2007 Lauren abre dos tiendas en Moscú, expandiéndose a nuevas culturas y también recibió el galardón como leyenda por parte del CFDA. Además, continuó su expansión internacional con la colaboración de Richemont, fundando The Ralph Lauren Watch and Jewelry Company, en Suiza (Ralph Lauren, 2008; Ralph Lauren, 2010).

Fue el patrocinador oficial de los equipos olímpicos y paralímpicos de Estados Unidos en 2008, 2010 y 2012. Además, Ralph Lauren siguió creciendo a nivel internacional, con tiendas en Seúl, Greenwich, Gstaad y París (De Almandoz, 2012; Ralph Lauren, 2010). Un acontecimiento muy importante fue la puesta en marcha del comercio a través del móvil, así como también la introducción de códigos QR en sus anuncios, siendo la primera marca de lujo en utilizar lo que se denomina el *m-commerce*<sup>19</sup> (Barnett, 2008; Ralph Lauren, 2010).

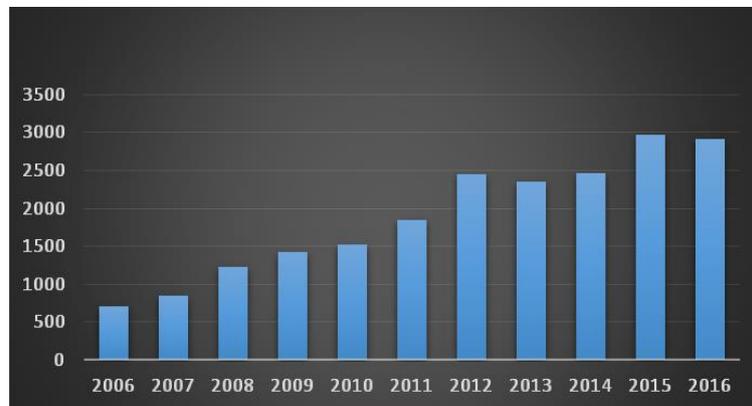
Se puede decir que Ralph Lauren, a través de su compañía, ha creado un estilo de vida, ambientado en un *look* pijo americano tradicional, que no ha pasado de moda a lo largo de sus 50 años de existencia. Además, ha crecido de manera continuada empleando diferentes direcciones de desarrollo como la expansión, la diversificación y la internacionalización, consiguiendo estar presente en más de ochenta países. Además, hoy en día dispone de unos 24.000 puntos de venta en América del Norte, siendo el grueso de su negocio, encontrándose en segundo lugar el continente europeo donde tiene repartidos cerca de 12.000 establecimientos. Esta segunda posición tiene que ver en parte por la tradición europea de poseer un poder adquisitivo *per cápita* por lo general alto, sobre todo en países con una población muy pequeña, donde este indicador resulta llamativo, como por ejemplo Suiza, Noruega o Dinamarca. Es por eso que los consumidores de estos países disponen de más dinero para gastarlo en marcas de lujo, como Ralph Lauren (GfK, 2016; Ralph Lauren Annual Report, 2016).

---

<sup>19</sup> Martín (2016: párrafo 2) define el mobile commerce como las “compras y ventas de productos por Internet a través de móviles o Tablets”.

A consecuencia de esto, los ingresos procedentes del extranjero han ido incrementándose, si bien en los últimos años esta tendencia se ha parado y se ha mantenido en torno a unos niveles semejantes como muestra el Gráfico 5.4.

**Gráfico 5.4. Ingresos internacionales de Ralph Lauren (millones \$)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Ralph Lauren Annual Report (2007-2016)

### 5.2.2. Razones para la internacionalización

Ralph Lauren inició su andadura en Estados Unidos, país donde residía su creador. En 1971 abrió su primera tienda en dicha nación y a partir de entonces ha progresado de tal forma que ha visto necesario adoptar estrategias de internacionalización para expandirse por todo el mundo. La inauguración de su primer establecimiento en Londres en 1981 fue el prelude de esta senda internacional (Ralph Lauren, 2010).

A continuación, según muestra la Figura 5.1 se exponen algunos de los motivos por los que esta firma decidió emprender el camino internacional.

#### ➤ Factores *push* y *pull*

El primer argumento *push* está relacionado con el contexto de crisis en el país originario de la firma. Tal y como indica Vilaro (1980), a comienzos de la década de los 80, Estados Unidos sufría una importante recesión, caracterizada por presentar uno de los porcentajes más elevados de inflación de la historia de este país, llegando al 12,52% (Global Rates, 2009). Ello impulsó a la compañía a buscar nuevos mercados.

Por otro lado, en el país receptor, Reino Unido, acababa de ser proclamada como primera ministra, en 1979, Margaret Thatcher, que dejó un legado basado en las privatizaciones y la desregulación, pues estaba a favor de una mínima intervención del

Estado (Caño, 2013), siendo este un factor *pull* que atrae la entrada de nuevas empresas ante una mayor liberalización y competencia.

Otro factor *pull* esencial en esta expansión internacional ha sido la penetración en economías emergentes. Mientras numerosos países han sufrido crisis económicas en la última década, unos pocos países, considerados anteriormente como economías subdesarrolladas, han dado un salto importante en numerosos aspectos, entre otros el económico (Royo, 2011). Sin embargo, no es oro todo lo que reluce, sino que estas naciones presentan un grave problema de desigualdad, pues el ritmo en el que crece la economía de estos países no transcurre de igual forma en que lo hace su estado de bienestar, ampliando de esta forma la brecha entre personas con mayor poder adquisitivo y personas necesitadas (Fernández, 2017). En este sentido, Ralph Lauren ha encontrado oportunidades de negocio en varias de estas regiones, como es el caso de China, donde inauguró en 2013 su primera tienda (Carreon, 2013), o , Brasil, donde en 2015 abrió un nuevo establecimiento. Robert Burke, director ejecutivo de una empresa consultora de New York, que recibe su nombre, describió la cultura de la moda en este país: “*el cliente de São Paulo tiene un conocimiento muy profundo del lujo y un muy buen gusto, por lo que ama a las marcas de excelente calidad por lo que estoy seguro de que será un éxito*” (Santos, 2015: párrafo 7).

➤ *Razones internas*

Un motivo interno que favorece la decisión de apostar por la estrategia de internacionalización resulta de la explotación de los recursos y capacidades que se crean dentro de la propia empresa. De esta manera, Ralph Lauren traslada a cada empleado la visión y los valores que representan a la firma, ayudándoles a maximizar el rendimiento de sus capacidades para así poder integrarse mejor y más rápido en los países a los que quiere dirigirse esta entidad, haciendo así que se reconozca la marca en cualquier parte del mundo (Ralph Lauren Annual Report, 2003). Además, otro motivo interno en el ámbito de la logística, tiene que ver con el hecho de que esta entidad ha establecido diversos almacenes por todo el mundo, facilitando el envío de las mercancías y agilizándolo. Así, el tamaño mínimo eficiente (explicado en el apartado 4.2.2) se ve

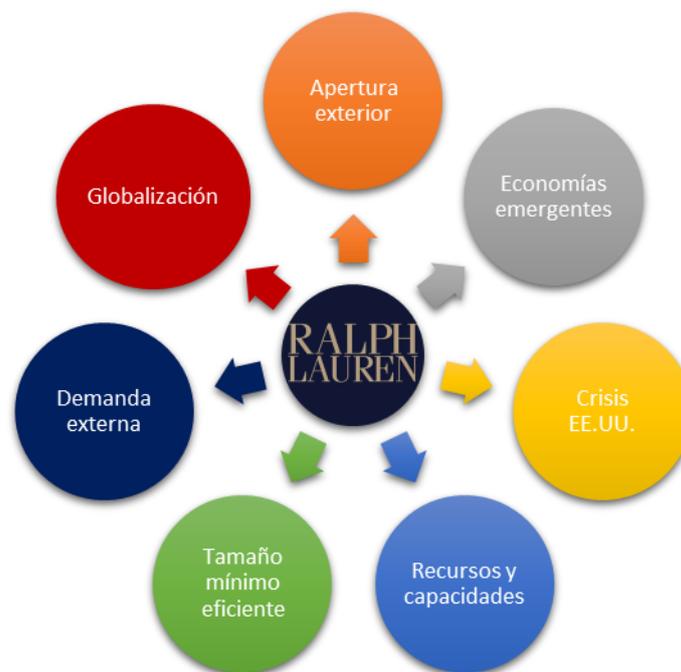
mejorado, por ejemplo, con el empleo del modelo *cross-docking*<sup>20</sup> que ayudó a distribuir 1,7 millones de unidades en 2003 (Ralph Lauren Annual Report, 2003).

➤ *Razones externas*

El factor principal por el que Ralph Lauren se internacionaliza es la creciente demanda de sus productos a lo largo del tiempo. A medida que esta empresa ha proyectado por todo el mundo su imagen de ser una compañía que ofrece algo más que ropa, un estilo de vida, la demanda ha ido incrementándose a nivel global (Ralph Lauren Annual Report, 2014).

Finalmente, otro factor importante es el contexto de globalización en el que se encontraba esta compañía a la hora de expandir su negocio por todo el mundo. Sus competidores “hacían los deberes”, emprendiendo estrategias de internacionalización, de esta forma, Ralph Lauren no debía quedarse atrás y reaccionó del mismo modo (Senft, 2011; The New York Times, 1984; WWD Staff, 2011).

**Figura 5.1. Razones para internacionalizarse de Ralph Lauren**



Fuente: Elaboración propia a partir de Ralph Lauren (2017b)

<sup>20</sup> Marco (2016: párrafo 3) explica el término *cross-docking* como “una técnica de distribución física basada en la desconsolidación de bienes y consolidación rápida de pedidos sin necesidad de almacenamiento intermedio entre ambos procesos”, es decir, se trata de evitar la acumulación de *stock* en el almacén y dar fluidez a los envíos.

### 5.2.3. Ralph Lauren: Estrategia internacional

En el caso de Ralph Lauren, la estrategia de internacionalización empleada es la estrategia internacional. En este sentido, no se preocupa por ninguna de las presiones (véase el punto 4.3. Tipos de estrategias de internacionalización), ni por la adaptación local ni por la reducción de costes, sino que aplica su estrategia competitiva de diferenciación en todos los lugares en los que está presente. Pero, ¿cómo se sabe que esto es cierto? Pues bien, Cortázar (2007) expone que esta firma se caracteriza por ofrecer productos de cuatro categorías distintas: ropa, hogar, accesorios y fragancias, de una calidad elevada, marcando un estilo americano bien definido y reconocido a nivel mundial.

Rivera (2015) ha elaborado una lista de los veinte países más ricos del mundo teniendo en cuenta variables como el PIB, el PIB per cápita y el salario mínimo, obtenidos del Fondo Monetario Internacional. Estas naciones son Taiwán, Alemania, Suecia, Australia, Austria, Holanda, Barein, Irlanda, Arabia Saudí, Estados Unidos, Hong Kong, Suiza, San Marino, Emiratos Árabes Unidos, Noruega, Kuwait, Brunéi, Singapur, Luxemburgo y Qatar, en las cuales Ralph Lauren opera, salvo en tres de ellas (San Marino, Brunéi y Luxemburgo). Esto da una pista acerca del público al que se dirige esta firma: consumidores con un elevado poder adquisitivo y sin importar las diversas culturas existentes en estos territorios, ya que los productos de Ralph Lauren no sufren adaptaciones, sino que se mantienen con las mismas características en cualquier parte del mundo, es decir, son bienes con una elevada estima global (Ralph Lauren, 2017a).

Las ubicaciones escogidas para trasladar sus artículos a los consumidores suelen ser emplazamientos en los que confluyen con otras marcas de lujo. Las tiendas presentan una imagen suntuosa, caracterizadas por sus amplias dimensiones, sus exquisitas decoraciones y, sobre todo, por su elevado coste, tanto de compra como de mantenimiento al situarse en lugares históricos y emblemáticos. Prueba de ello es su tienda en Madison Avenue, Nueva York, considerada una de las más lujosas del mundo y que previamente fue la Mansión Rhineland. Tan solo la reforma interior de ésta se valoró en unos 14-15 millones de dólares (La Vida Buena, 2013; Price, 2015).

### 5.2.4. Métodos de entrada

Ralph Lauren lleva a cabo varios métodos de entrada en su proceso de internacionalización (Figura 5.2): licencias, filiales propias, *joint ventures* y adquisiciones.

**Figura 5.2. Métodos de entrada de Ralph Lauren**



Fuente: Elaboración propia a partir de Ralph Lauren (2017b)

#### 5.2.4.1. Licencias

Esta compañía utiliza licencias para expandir su negocio de forma global. Los acuerdos tienen una vigencia de entre uno y cinco años con posibilidad de renovación. El diseñador tiene muy clara su posición respecto a este método, concluyendo que “*hay que ser muy cuidadoso con las licencias. Hay que preocuparse de cada detalle: de la calidad del producto, cómo se entrega a las tiendas y cómo éstas presentan tus líneas*” (Hill, 2015: párrafo 3), es decir, el aspecto fundamental se basa en el control. Entre los licenciatarios más representativos nos encontramos con Luxottica Group, una entidad diseñadora, fabricante y distribuidora de gafas. A través de ella, Ralph Lauren acerca algunos de sus accesorios a multitud de clientes por todo el mundo, dada la gran importancia que presenta en el mercado internacional (Bolelli, 2017; Luxottica, 2017). L’Oreal es otra licenciataria importante que comercializa los cosméticos y fragancias de Ralph Lauren (Find Law, 1985). Hay que hacer mención a Hanesbrands Inc, una compañía de enorme envergadura dedicada a la fabricación y comercialización de ropa básica, bajo la cual Ralph Lauren distribuye su ropa interior (Hanes Brands Inc, 2017; Reuters, 2017). En definitiva, estos licenciatarios ayudan a expandir las diferentes líneas de negocio de esta compañía de manera internacional, llegando a todos aquellos países donde operan éstos (Ralph Lauren Annual Report, 2016).

#### 5.2.4.2. *Filiales propias*

Las filiales propias, junto con las licencias, componen los dos principales métodos de entrada que Ralph Lauren utiliza para penetrar en los mercados internacionales. Posee cerca de cien filiales, repartidas por todas las naciones en las que desempeña su actividad. Unas están orientadas a controlar la operativa de un país, como Ralph Lauren España, S.I. o Ralph Lauren Italy, S.R.L. y otras a manejar las diversas secciones en las que se dividen los productos que oferta, como Polo Jeans Company, L.L.C., Ralph Lauren Home Collection Showroom, L.L.C., Ralph Lauren Womenswear, L.L.C., etc. (Ralph Lauren Annual Report, 2016). Con esta fragmentación de filiales se pretende tener una mayor disponibilidad de stock a la hora de realizar envíos, lo que resulta crucial, puesto que, en la actualidad, el potencial de ventas reside en el e-commerce. Ralph Lauren, al igual que otras compañías de lujo, han visto minoradas las ventas en las tiendas físicas frente al comercio electrónico y es por eso por lo que ha decidido apostar por este último, sacrificando algunas de sus tiendas físicas para obtener un mayor margen de beneficio (Govender, 2017; Nathman, 2016).

#### 5.2.4.3. *Joint ventures*

Ralph Lauren también ha optado por la creación de *joint ventures* junto con otras entidades a la hora de expandir su negocio por todo el mundo. Su primer contacto con este método de entrada fue para la elaboración de su página web en el año 2000, que se denominaría Polo.com; lo que le permitiría su difusión internacional de modo online. La nueva empresa conjunta recibiría el nombre de Ralph Lauren Media y se formaría por la participación de cinco compañías: Polo Ralph Lauren (50%), National Broadcasting Company (25%), Value Vision (12,5%), NBC Internet (10%) y CNBC.com (2,5%) (Dini, 2000).

Sin embargo, esta iniciativa no se iba a quedar ahí, sino que años más tarde, concretamente en 2007, Polo Ralph Lauren y Compagnie Financière Richemont anunciaban la formación de una nueva entidad, con sede en Ginebra (Suiza), con una participación del 50% cada una y cuya actividad económica se basaría en el diseño, producción y distribución de relojes y joyería de lujo. Esta compañía se denomina Ralph Lauren Watch and Jewelry Company y abarca los territorios donde Ralph Lauren y Richemont desempeñan sus actividades, es decir, esta nueva empresa aprovecha el

conocimiento de los mercados de ambos para penetrar de manera más fácil y rápida (Ralph Lauren, 2008; Reuters, 2007).

#### 5.2.4.4. Adquisiciones

Otra forma que ha escogido para introducirse en los mercados exteriores ha sido la adquisición de otras empresas ya existentes. Con esta manera de operar, Ralph Lauren accede a dichos mercados de manera más rápida, incluso puede llegar a aprovechar las sinergias que se puedan derivar de dicha transacción. Su primera adquisición fue la de la entidad Club Monaco, dedicada al diseño, producción y comercialización de ropa casual, por un precio que rondó los 56 millones de dólares. Con ello, el diseñador estadounidense pretendía hacer una distinción entre los consumidores con un gusto más clásico y los jóvenes de entre 15 y 25 años, así como llegar a otros mercados (Agin, 1999; Kaufman, 1999).

Otras adquisiciones que ha efectuado esta compañía han sido a base de recuperar licencias que en su día concedió pero que, posteriormente, ha comprado para poseer un pleno control en las áreas en las que operaban los licenciarios. Ejemplo de ello fue la adquisición de Dickson Concepts International Limited, por 20 millones de dólares en 2009, con el objetivo de controlar el Sudeste Asiático, concretamente los países donde desempeñaba sus actividades este licenciario: China, Hong Kong, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Taiwán y Tailandia (Hoang, 2013; Ralph Lauren Annual Report, 2009). Por su parte, la compra por 200 millones de dólares de Poloco S.A.S., con sede en París, en el año 2000, fue una estrategia para tener un control de la zona europea (Ralph Lauren Annual Report, 2000).

### 5.3. PRIMARK STORES LIMITED

#### 5.3.1. Historia

Primark es una empresa que ofrece *“una amplia gama de productos que cubre las necesidades de recién nacidos, niños, mujeres y hombres, además de disponer de secciones de moda hogar, complementos, productos de belleza y artículos de repostería”* (Primark, 2017c: párrafo 2).

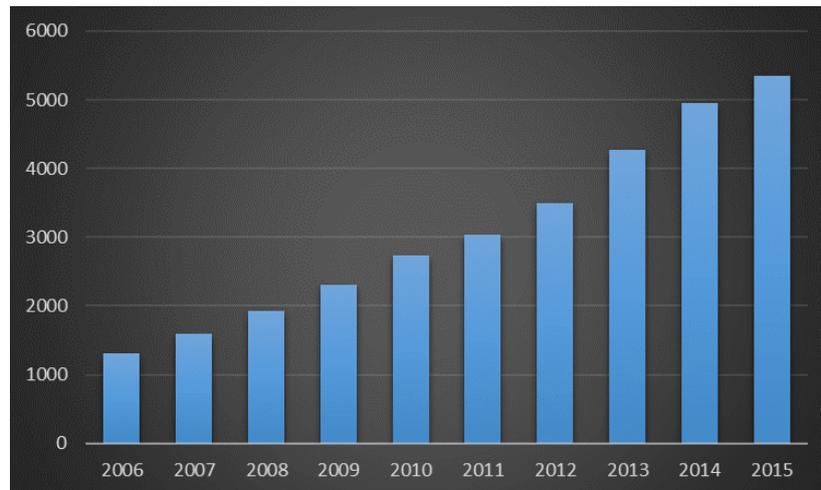
El origen de esta compañía se remonta al año 1969, cuando W. Garfield Weston, creador de Associated British Foods, contrata a Arthur Ryan, un alfayate de origen

irlandés, para crear una cadena de tiendas de ropa barata. Sus inicios fueron precisamente en Dublín, bajo el nombre de Penneys, que es la denominación bajo la cual Primark es conocida en Irlanda, donde a día de hoy existen 38 establecimientos (Larrechea, 2015; Primark, 2017c; The Journal, 2015).

Cuatro años más tarde, esta cadena de tiendas inició su camino internacional, concretamente en Reino Unido. Al introducirse en esta nación tuvo que cambiar su nombre (Penneys), porque JC Penney tenía los derechos de tal registro; es así como nace el nombre de Primark. En la actualidad son 174 las tiendas que están ubicadas en Reino Unido (Larrechea, 2015; Primark, 2017c).

En 2006 Primark decidió penetrar más en el mercado europeo. Precisamente en España, en cuya capital inauguró la primera tienda de las 42 con las que cuenta en la actualidad. La decisión de trasladarse a este país fue que los españoles tenían los mismos comportamientos que los irlandeses a la hora de consumir este tipo de productos (Fuch, 2006; Primark, 2017c). Dos años después, Rotterdam fue el próximo destino al que se dirigió esta compañía. 15 son las tiendas con las que Primark opera en Holanda (Primark, 2017c). En 2009 surge para Primark el atractivo en tres nuevas ubicaciones europeas: Lisboa (Portugal), Bremen (Alemania) y Lieja (Bélgica) (Primark, 2017c). En los años 2012 y 2013 esta entidad continúa su expansión internacional en Innsbruck (Austria) y en Marsella (Francia) (Primark, 2017c).

2015 fue un año especial para Primark, debido a que tras el éxito que estaba teniendo en Europa, esta compañía decidió dar el salto al continente americano el 10 de septiembre. La ubicación elegida para establecer la sede de Estados Unidos fue Downtown Crossing (Boston) (Expansión, 2015; Primark, 2017c). Al año siguiente, persistió con la internacionalización en el mercado del continente europeo, abriendo una tienda en Arese (Italia) y una tienda insignia en Ámsterdam (Holanda) (Primark, 2017c). Así, según Primark (2017: párrafo 3), esta entidad *“hoy en día cuenta con más de 320 tiendas en once países entre Europa y los Estados Unidos”*. Sus ingresos procedentes de fuera del mercado local han sufrido un incremento continuado a lo largo de la última década, tal y como refleja el Gráfico 5.5.

**Gráfico 5.5. Ingresos internacionales de Primark (millones £)**

Fuente: Elaboración propia a partir de Associated British Foods Annual Report (2007-2016)

### 5.3.2. Razones para la internacionalización de Primark

Primark, tras cuatro años desde sus inicios, tal y como se ha comentado, decidió internacionalizarse al haber cosechado un gran éxito en Irlanda, siendo su primer destino Reino Unido. No fue hasta el año 2006 que retomó su camino internacional por Europa, empezando por Madrid y en 2015 dio el salto al gran continente americano, inaugurando un establecimiento en Boston (Primark, 2017c).

Las principales razones que han llevado a esta compañía a emplear la estrategia de la internacionalización se muestran en la Figura 5.3 y serán desarrolladas a continuación.

#### ➤ *Razones internas*

En primer lugar, el motivo principal ha sido la reducción de costes, característica que define claramente a esta compañía. Esto lo lleva a cabo en diversos ámbitos, entre ellos está pagar salarios muy bajos, en torno a 700€ de media al mes, tal y como indica Pastrana (2015), producir en países menos desarrollados, habitualmente asiáticos, en los que existe una mano de obra muy barata, incluso en aquellos en los que es legal que trabajen niños a partir de los 14 años (Villaécija, 2017), así como la ausencia de publicidad para dar a conocer los nuevos productos (Primark, 2017a).

En relación al tamaño mínimo eficiente, Primark comprendió que con la capacidad de producción con la que contaba en los primeros años desde el comienzo de la actividad,

podía aprovecharla al máximo siempre y cuando se decidiera por explorar otros mercados internacionales que le ayudaran a conseguir este tamaño óptimo (Primark, 2017b).

Otro factor ligado a las razones internas de la empresa es la disminución del riesgo global, debido a que, al expandirse por diversos países, la compañía no se encuentra dependiente de un solo mercado, pudiendo éste verse afectado por diversos aspectos políticos, económicos, etc. Primark cuenta con una multitud de tiendas repartidas entre once países, por lo que el riesgo del conjunto del negocio se reparte entre todos ellos (Moya, 2016).

Como última razón interna, la explotación de los recursos y capacidades resulta crucial en la enrucijada internacional. Esto consiste en trasladar a cada país en el que opera el conjunto de recursos y capacidades que han resultado exitosos hasta la fecha y que ayudan a obtener el máximo rendimiento posible. De esta manera, Primark aprovecha diversas capacidades, tales como las funcionales, a la hora de trabajar con sus proveedores; las dinámicas, tratando de mejorar en cada una de las fases de la cadena de valor de forma continuada; o las culturales, atendiendo a la diversidad de tallas en función de los distintos territorios en los que interviene (Moya, 2016; Pastrana, 2016; Primark, 2017d).

#### ➤ *Razones externas*

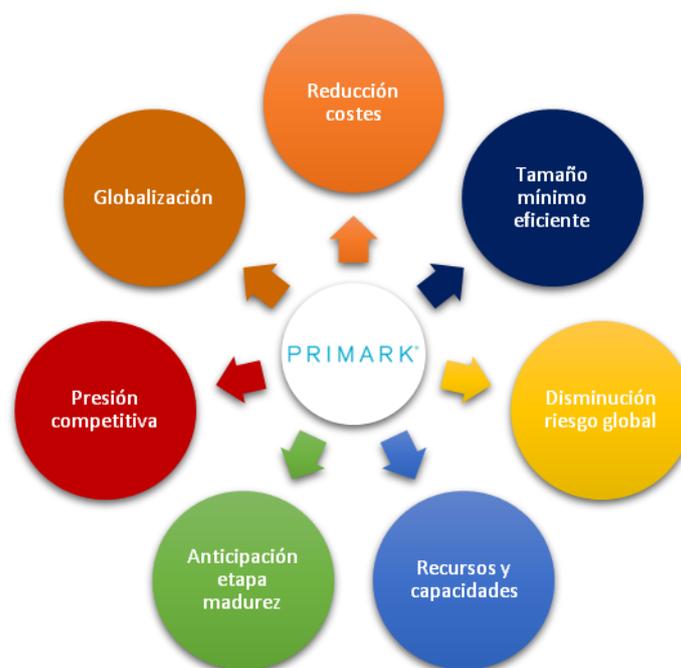
En cuanto a las razones externas a la empresa se encuentra el ciclo de vida de la industria. Según Moya (2016: 39), *“Primark se encuentra en la fase de crecimiento donde los precios caen, la demanda aumenta y la producción se realiza en masa. Ellos han decidido que antes de llegar a la etapa de madurez deben de encontrarse en otros países para asegurarse mayores beneficios”*, así mantienen una postura precavida frente a un posible declive o madurez del sector en alguno de los países.

A medida que Primark ha ido creciendo con el paso del tiempo, su éxito también lo ha hecho. Su atractivo de ropa *low cost* se ha extendido por el continente europeo, incluso más allá de éste, por tanto, la demanda por parte de los mercados exteriores ha ido incrementándose con los años, gracias a su fama. De manera indirecta, a raíz de esta circunstancia, el tamaño mínimo óptimo se consigue (Villanueva, 2012; Zamora, 2015).

La presión competitiva también ha influido en Primark a la hora de emprender esta estrategia. Sus competidores más directos apostaron por internacionalizarse, obteniendo un gran éxito, por lo que se vio presionada para también llevar a cabo una expansión internacional (Anton, 2016).

Por último, el propio factor de la globalización, que tras varias décadas ha ido creciendo, ha dado un empujón a esta cadena. Prácticamente hoy en día no se puede concebir que ninguna empresa de tal envergadura no se haya internacionalizado, pues el rendimiento que se puede obtener haciéndolo puede llegar a ser mucho mayor que si no se realiza (Associated British Foods Annual Report, 2016).

**Figura 5.3. Razones para internacionalizarse de Primark**



Fuente: Elaboración propia a partir de Primark (2017b)

### 5.3.3. Primark: Estrategia global

Primark ha optado por la estrategia global en su proceso de internacionalización. Son muchos los aspectos que dan pie a reflejar este hecho y que han llevado a esta compañía a convertirse en un modelo a seguir (Moya, 2016). El grueso de su negocio se basa en ofertar ropa muy barata, es decir, es un modelo *low cost* en el que los productos son completamente homogéneos en todos los países, con diseños muy sencillos, sin apenas adornos. Es, por tanto, que en esta entidad prima más los bajos costes que la calidad de los productos. Sin embargo, esto no quiere decir que ésta sea muy escasa, sino que la

relación calidad-precio es bastante buena a pesar de los atractivos precios con los que atrae a los consumidores. De hecho, no realiza rebajas en sus precios porque éstos ya son bastante bajos de por sí y agotarían demasiado el margen de beneficio de Primark. Este mismo argumento sirve para explicar el por qué no dispone de una plataforma para vender sus productos a través de Internet (Moya, 2016; Pastrana, 2016; Primark, 2017a; Zamora, 2015).

No posee fábricas propias, sino que las comparte con otras marcas en países subdesarrollados, donde resultan de menor coste debido a las características de éstos. Busca la eficacia por el lado del abastecimiento, una rotación elevada del inventario, y todo el stock que posee no vuelve, sino que es enajenado en las propias tiendas sea el precio que sea, por tanto, esta empresa busca rapidez y evitar la acumulación de las mercancías preparadas para comercializarse (Moya, 2016; Primark, 2017a; Zamora, 2015).

Las tiendas se localizan en grandes centros comerciales y habitualmente éstos se encuentran a las afueras de las ciudades donde el precio del alquiler es mucho menor, para así por tanto reducir sus costes. Además, es por todos conocido que esta compañía logra que algunos centros comerciales, que no presentan una afluencia de consumidores suficiente, la recuperen tras la instalación de Primark en ellos. De esta manera, tiene un poder de negociación del alquiler muy alto a consecuencia de ello, llegando a reducirse todavía más su precio. La propia estructura de sus tiendas muestra una imagen del funcionamiento de la compañía, debido a que ésta concentra todas sus secciones bajo un mismo establecimiento, disminuyendo los costes, por ejemplo, de crear diversas filiales para cada sección, tal y como realiza Inditex (Inditex, 2017; Moya, 2016; Zamora, 2015).

Otro aspecto referente a la estrategia global es que prácticamente no emplea marketing en dar a conocer sus nuevos productos. Esta nula inversión en publicidad se ve compensada a través de su página web, donde son los propios consumidores los que en el apartado especial que se reserva a Primark, denominado Primania, suben fotos de ellos mismos mostrando sus *looks*, para que aquella persona que desee ver como resultan las prendas puestas lo pueda hacer. Por tanto, se puede concluir que la publicidad se realiza mediante el *boca a boca* y a través de los usuarios afines a esta entidad (Butler, 2014; Moya, 2016; Primark, 2017a; Zamora, 2015).

En resumen, se puede afirmar que las principales fuentes de ahorro por parte de Primark se encuentran, por un lado, en los propios productos ofertados, pues son homogéneos, con diseños muy sencillos y no sufren ninguna adaptación en función de los países a los que vayan dirigidos. Además, están fabricados en países donde resulta económico hacerlo, principalmente en el sudeste asiático. Otros factores son la ausencia de rebajas y de comercio vía Internet, debido a que sus precios son muy bajos durante todo el año. La ubicación y la estructura de las tiendas también ponen de manifiesto este carácter ahorrativo, puesto que se sitúan en centros comerciales en zonas colindantes, donde el precio de alquiler es menor, unificando además todas las secciones de las que dispone Primark bajo un mismo establecimiento. Llama también la atención la inexistencia de publicidad por parte de esta compañía, por consiguiente, se sirve de los propios usuarios para ello, a través de la plataforma Primania, donde éstos exhiben sus *looks* para que cualquier otro usuario los pueda ver. Finalmente, mencionar que otro aspecto que caracteriza a la empresa a nivel internacional es la estandarización de sus productos y la existencia de una sede central o matriz que se encarga de coordinar a las filiales (Associated British Foods Annual Report, 2016).

#### **5.3.4. Métodos de entrada**

Primark emplea un solo método de entrada para expandir su negocio internacionalmente. Éste se basa en la inversión directa en los once países en los que está presente. Así, por tanto, en cada uno de ellos establece un filial que controla dicho territorio. La manera de actuar de esta compañía resulta sistemática, mediante el establecimiento de una primera tienda en el país receptor y, tras un periodo de tiempo, en función de los resultados obtenidos deciden, si éstos son positivos, fijar nuevos establecimientos en aquellos lugares donde les resulte más conveniente dentro de éste (Associated British Foods Annual Report, 2016).

Un claro ejemplo se encuentra en Primark España, donde la inauguración de la tienda insignia situada en la calle Gran Vía de Madrid, ha rentabilizado la gran inversión que trajo consigo este establecimiento y gracias a su éxito, según Gestal (2016), esta cadena invertirá 50 millones de euros de nuevo en este país. Otro caso reciente es el de Primark US, filial en Estados Unidos, que desde la puesta en marcha de su primera tienda en el año 2015 se ha expandido por esta nación que hoy en día cuenta con cinco tiendas. Los competidores directos de Primark en Estados Unidos flaquean en cuanto a que sus

precios son mucho más elevados que los que ofrece la cadena irlandesa, es por eso que se está introduciendo rápidamente en dicho territorio (Moda.es, 2016b).

## **6. CONCLUSIONES**

Tras el análisis de la internacionalización como una estrategia corporativa y, más concretamente, de los casos de Ralph Lauren y Primark, las principales conclusiones que se han podido extraer del presente Trabajo Fin de Grado son las mostradas a continuación.

En primer lugar, se ha revisado el ámbito de la internacionalización desde una perspectiva teórica, exponiendo sus principales características. Esta dirección de desarrollo perteneciente a las estrategias corporativas merece ser estudiada en gran profundidad debido a su creciente importancia, situándola en el contexto de la globalización que hoy en día predomina en la sociedad.

La globalización y la internacionalización son fenómenos que han ido de la mano, dirigidos por las nuevas tecnologías que han surgido con el paso de los años. Gracias a éstas, el acceso a la información se ha facilitado en gran medida y, en el caso de las compañías, el mayor conocimiento de los mercados mundiales ha favorecido el empleo de la internacionalización como estrategia a la hora de competir con sus rivales. Teniendo en cuenta este escenario, son diversas las razones por las que las entidades deciden apostar por esta forma de expansión, unas residen en la propia empresa y otras fuera de ésta. Posteriormente, emprenden caminos diferentes en función del tipo de estrategia que hayan elegido, por el lado de la adaptación a los mercados locales o por el lado de la reducción en los costes. En última instancia, escogen los métodos de entrada que mejor se complementen según las características de cada una de las compañías.

En la segunda parte del presente trabajo, tras una breve contextualización del mundo del textil en los últimos años, caracterizado, al igual que otros, por la recesión mundial, se han analizado dos entidades de este sector: Ralph Lauren y Primark, las cuales difieren en sus modelos de negocio pero que presentan unos buenos resultados.

En primer lugar, Ralph Lauren, es una compañía dedicada al comercio de prendas de vestir, ropa de hogar, fragancias y accesorios de lujo. Se caracteriza por ofrecer productos con una calidad muy cuidada, sin adaptaciones en ningún país y dirigidos a

consumidores cuyo poder adquisitivo sea más bien alto. Para ello opta por situar los puntos de venta en calles comerciales destinadas al comercio de productos de lujo y en emplazamientos históricos muy suntuosos. Esta marca es, por tanto, conocida a nivel mundial y ha experimentado un crecimiento de su actividad y su fama a lo largo de sus cincuenta años de vida dignos de admirar. Observando los datos proporcionados por Ralph Lauren Annual Report (2007-2016), los ingresos procedentes del extranjero en la última década se han incrementado de los 500 millones de \$ cosechados en el año 2006 hasta llegar a los 3000 de 2015. Sin embargo, es necesario mencionar que no ha presentado un crecimiento continuo en todo el período, sino que a partir de 2012 estos ingresos se han estabilizado, incluso en dos años ha tenido lugar una leve caída de los mismos. En cualquier caso, es una empresa con una buena trayectoria a nivel empresarial e internacional.

Después de trece años desde que este diseñador emprendió esta aventura en Estados Unidos, se embarcó hacia el continente europeo, concretamente en Londres, lo que fue el inicio de su camino internacional y a día de hoy aún continúa por más de ochenta países de todo el mundo. En este sentido, son diversas las razones por las que esta entidad comenzó su senda internacional, como la crisis de Estados Unidos, la liberalización del mercado de Reino Unido o el auge de las economías emergentes. Sin embargo, desde mi punto de vista, los dos factores que han sido más importantes son la demanda externa y el fenómeno de la globalización. En cuanto al primero, debido al gran peso que tiene en el mercado mundial, el reconocimiento de esta firma se ha vuelto realmente viral, hasta el punto de que en cualquier rincón del mundo saben de su existencia. Es por eso que la demanda de sus productos también se haya extendido por multitud de países en busca de, por ejemplo, sus famosos polos.

Para expandir su negocio de manera internacional, Ralph Lauren ha empleado cuatro métodos de entrada, siendo las filiales y las licencias los principales y quedando en un segundo plano las *joint ventures* y las adquisiciones, por su carácter más esporádico. Las filiales propias sirven para controlar la actividad en cada uno de los países en los que opera, mientras que las licencias dan salida a las diversas líneas de negocio con las que cuenta Ralph Lauren, como por ejemplo la distribución de cosméticos, gafas o ropa interior. En el caso de las *joint ventures*, se han formado dos, una para ofrecer su página web, denominada Ralph Lauren Media, y otra, junto a la entidad Richemont, para

comercializar relojes y joyería de lujo en Suiza, designada como Ralph Lauren Watch and Jewelry Company. Las adquisiciones se han basado en la compra de otras empresas para un mayor y rápido acceso a mercados exteriores, así como la obtención de las licencias que había concedido previamente, para de esta manera poseer un pleno control tanto de los productos como de los territorios en los que operaban previamente.

En segundo lugar, Primark, es una entidad que distribuye productos textiles de hombres, mujeres, niños y de hogar, así como accesorios y artículos de repostería. Los bienes que oferta esta compañía se caracterizan por ser homogéneos, es decir, no cambian sus características en ningún país receptor; además, presentan una extremada sencillez en sus diseños. Primark ubica sus puntos de venta en lugares donde el precio es menor, concentrando el conjunto de sus secciones bajo un mismo formato de tienda. Es por todo esto que a los principales consumidores a los que se dirige tienen un poder adquisitivo menor.

Comenzó su camino internacional en el año 1973, hacia su país vecino, Reino Unido, aunque no fue hasta el año 2006 cuando empezó a recurrir a esta estrategia corporativa, haciéndose hueco poco a poco hasta la actualidad. Su presencia se reduce básicamente al continente europeo y una porción de América del Norte, donde su crecimiento está siendo exitoso, tanto que sus ingresos procedentes del extranjero han experimentado un rápido ascenso, hasta el punto de sobrepasar el umbral de las 5000 millones £.

Primark se ha basado tanto en factores internos como en factores externos a la empresa a la hora de emprender su proceso de internacionalización. Destacan motivos internos como la reducción de costes, pues es la característica que define a esta compañía y que realiza a través de múltiples factores como salarios bajos o contactar con proveedores que provienen de países donde la mano de obra es muy barata o la explotación de los recursos y capacidades en cada país en el que opera esta entidad. En cuanto a los factores externos, predominan la demanda externa y la presión competitiva. El primero, porque en el contexto de crisis en el que Primark ha despuntado, sus productos a bajo coste han llamado la atención en muchos países y, por ello, han sido demandados en ellos y, el segundo, porque ha visto que sus competidores potenciales también lo hacían, obteniendo buenos resultados. Para lograr estar presente en once países esta marca ha apostado firmemente por las filiales propias, estableciendo una en cada nación en la que está presente. De esta manera mantiene un control más cercano en los distintos

territorios, si bien es cierto que la dificultad de partir de cero en cada país está siendo llevada de la mejor manera, según indican sus ingresos internacionales.

Por último, haciendo un análisis personal sobre lo que implica el tema de la internacionalización así como lo aprendido de este Trabajo Fin de Grado, desde mi punto de vista, la internacionalización como estrategia corporativa tiene a día de hoy una importancia brutal en los mercados, no solo por la búsqueda de nuevos horizontes para la consecución de mayores beneficios, sino para poder sobrevivir en un mundo tan globalizado como en el que vivimos, donde, por ejemplo, podemos comprar cualquier objeto en cualquier parte a través de nuestro *Smartphone*. Las nuevas tecnologías han avanzado a un ritmo vertiginoso, siendo en ocasiones algo beneficioso para las compañías, que pueden conseguir mejor información acerca de los mercados donde quieren introducirse, así como facilitarles su implantación en ellos, como es el caso del descubrimiento de las economías en vías de desarrollo que constituyen nuevas oportunidades de negocio.

Conformarse sólo con desarrollar la actividad en el mercado nacional, por mi parte, es un fracaso, pues las ventajas que te ofrece la internacionalización son mayores que quedarse en el mercado local. Además, la competencia te arrastra a actuar como ella y si al final las empresas no actúan del mismo modo están abocadas a hundirse, porque las que sí lo hagan lograrán arrebatar la cuota de mercado de quienes no lo hacen.

En cuanto a las compañías analizadas, personalmente las he elegido por su fama, como es el caso de Ralph Lauren, y por su novedad, en el caso de Primark. Como Ralph Lauren está consolidada en el sector y está orientada hacia usuarios a los que el contexto económico no les afecta, o no de manera muy directa. Así, no ha visto peligrada su posición en el contexto de recesión porque la mayor parte de sus clientes le han seguido fieles. Sin embargo, el *boom* de las falsificaciones sí que le ha perjudicado en cuanto al segmento de consumidores que, sin tener un poder adquisitivo alto, hacían el esfuerzo para comprar alguna prenda de esta marca; no obstante, este problema no le influye de manera relevante, pues el grueso de sus clientes disponen de una renta más elevada.

Primark, en cambio, ha salido reforzada tras el periodo de recesión económica vivida en los últimos años, pues ha sabido sacarle partido a esta situación, encontrando un importante nicho de mercado que surge principalmente a raíz de la crisis. Su negocio

persigue la reducción de costes empleando estrategias como la ausencia de publicidad, habiendo cosechado buenos resultados.

Además, este Trabajo Fin de Grado me ha enseñado que no hay un solo modelo válido para triunfar a nivel internacional. Prueba de ello son las dos compañías que sean analizado, pues a pesar de aplicar estrategias y métodos de entrada distintos, han presentado una evolución en los ingresos internacionales bastante parecida. Además, estudiando a Primark me he dado cuenta de que las recesiones no son siempre perjudiciales, sino que también pueden servir para hallar nuevas oportunidades, tanto dentro como fuera de las fronteras nacionales. Otro aspecto que se deduce del análisis es que elegir la internacionalización como estrategia corporativa es, prácticamente, de obligado cumplimiento, fundamentalmente para sobrevivir en un contexto donde la competencia es feroz, pero también para explorar nuevos mercados en busca de una mayor rentabilidad.

Finalmente, para concluir, en cuanto a posibles recomendaciones a las compañías, en el caso de Primark no tengo ninguna, pues me parece que emplea una estrategia adecuada, pero por el lado de Ralph Lauren creo que sería conveniente que establezcan una línea dirigida a esos consumidores de renta media, pues podría atraer a numerosos consumidores, como ha hecho por ejemplo Karl Lagerfeld con sus líneas “Karl” y “Karl Lagerfeld París”. Bajo mi punto de vista, estas dos empresas son claros ejemplos a seguir, pues han triunfado en el mundo de la moda a nivel internacional con estrategias opuestas, obteniendo resultados envidiables.

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Abc.com (2005). Tierra, trabajo y capital, factores de producción. Consultado el 24/03/2017) de <http://www.abc.com.py/articulos/tierra-trabajo-y-capital-factores-de-produccion-834341.html>

Abc.com (2015). Las principales ventajas de la internacionalización empresarial. Consultado el 30/06/2017 de <http://www.abc.es/economia/20140208/abci-internacionalizacion-empresas-decalogo-201402071911.html>

ACOTEX (2015). El comercio textil en cifras. Organización Empresarial del Comercio Textil y Complementos. Consultado el 24/07/2017 de [http://www.acotex.org/documentacion/news\\_160525\\_el\\_comercio\\_textil\\_2015.pdf](http://www.acotex.org/documentacion/news_160525_el_comercio_textil_2015.pdf)

Agins, T. (1999). Polo Ralph Lauren agrees to acquire canadian chain. The Wall Street Journal. Consultado el 04/07/2017 de <https://www.wsj.com/articles/SB920315471348431000>

Andrews, K.R. (1965). *Bussiness policy: text and cases*. Irwin, Homewood.

Anthony, R.N. y Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de control de gestión*. Madrid: McGraw-Hill (10ª edición).

Anton, A. (2016). H&M pisa el acelerador frente a Inditex y Primark. Expansión. Consultado el 12/07/2017 de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/04/23/571b9a91268e3e36148b4588.html>

Associated British Foods Annual Report (2007). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2007/2007\\_annual\\_report.pdf](http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2007/2007_annual_report.pdf)

Associated British Foods Annual Report (2008). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2008/2008\\_annual\\_report.pdf](http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2008/2008_annual_report.pdf)

Associated British Foods Annual Report (2009). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2009/2009\\_annual\\_report.pdf](http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2009/2009_annual_report.pdf)

Associated British Foods Annual Report (2010). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2010/2010\\_annual\\_report.pdf](http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2010/2010_annual_report.pdf)

Associated British Foods Annual Report (2011). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2011/2011\\_annual\\_report.pdf](http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2011/2011_annual_report.pdf)

Associated British Foods Annual Report (2012). Consultado el 18/07/2017 de <http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/ar2012/abf-annual-report-2012.pdf>

Associated British Foods Annual Report (2013). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2013/2013\\_abf\\_annual\\_report\\_and\\_accounts.pdf](http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2013/2013_abf_annual_report_and_accounts.pdf)

Associated British Foods Annual Report (2014). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2014/2014\\_abf\\_annual\\_report\\_and\\_accounts.pdf](http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2014/2014_abf_annual_report_and_accounts.pdf)

Associated British Foods Annual Report (2015). Consultado el 18/07/2017 de <http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2015/abf-annual-report%202015.pdf>

Associated British Foods Annual Report (2016). Consultado el 16/07/2017 de [http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/ar\\_cr\\_2016/2016\\_annual\\_report.pdf](http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/ar_cr_2016/2016_annual_report.pdf)

Barnett, L. (2008). Polo races ahead. Vogue. Consultado el 19/06/2017 de <http://www.vogue.co.uk/article/polo-ralph-lauren-launches-m-commerce>

Baena, V. y Cerviño, J. (2009). La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12 (40), pp. 47-82.

Banerjee, A.V. (1992). A simple model of heard behaviour. *The Quarterly Journal of Economics*, 107 (agosto), pp. 797-817.

Barciela, F. (2017). Pymes que han hallado su nicho. El País. Consultado el 24/07/2017 de [https://economia.elpais.com/economia/2017/01/20/actualidad/1484907602\\_909475.htm](https://economia.elpais.com/economia/2017/01/20/actualidad/1484907602_909475.htm)

Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1989). *Managing Oacross borders: The transnational solution*. Harvard Business School, Boston.

BBVA Aula Banca Privada (2016). Consultado el 22/03/2017 de <https://www.bbva.es/estaticos/mult/importancia-de-la-diversificacion.pdf>

Benito-Osorio, D.; Peris-Ortiz, M.; y Rueda-Armengot, C. (2013). Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. Universitat Politècnica de València y Universidad Rey Juan Carlos. Departamento de Economía de la Empresa. Consultado el 02/05/2017 de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n\\_submisionb.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submisionb.pdf)

Blog Economista (2016). ¿Qué es la economía de escala? Consultado el 18/04/2017 de <http://blogeconomista.com/que-es-la-economia-de-escala/>

Blog Gedesco (2016). Ventajas para exportar bajo el modelo piggyback. Consultado el 03/05/2017 de <https://www.gedesco.es/blog/exportar-modelo-piggyback/>

Blog Udima (2017). Consultado el 22/03/2017 de <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-10-internacionalizacion-de-la-empresa/2-factores-determinantes-de-la-internacionalizacion-de-la-empresa/>

BOE- Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión. Consultado el 20/03/2016 de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2014-81403>

Bolelli, G. (2017). Luxottica renueva licencia con Ralph Lauren por 10 años. Fashion Network. Consultado el 27/06/2017 de <http://es.fashionnetwork.com/news/Luxottica-renueva-licencia-con-Ralph-Lauren-por-10-anos,783223.html#.WVP21ITyjIU>

Brenta, N.L. (2009). Políticas públicas - Ciclo de vida de empresas dinámicas en argentina. Fundación Empresa Global.

Brozan, N. (1994). Chronicle. The New York Times. Consultado el 16/06/2017 de <http://www.nytimes.com/1994/09/21/style/chronicle-304506.html>

Buck, G. y Stangenes, S. (1985). Requiem for Coty awards: an era ends. Chicago Tribune. Consultado el 06/07/2017 de [http://articles.chicagotribune.com/1985-06-19/entertainment/8502090048\\_1\\_awards-board-cfda-annual-awards](http://articles.chicagotribune.com/1985-06-19/entertainment/8502090048_1_awards-board-cfda-annual-awards)

Bueno, E. (2014). *Introducción a la organización de empresas*. Madrid: Centro Estudios Financieros.

Butler, S. (2014). Love the dress: sharing websites are the latest must-have for fashion retailers. *The Guardian*. Consultado el 15/07/2017 de <https://www.theguardian.com/fashion/2014/jun/29/primania-fashion-retailers-social-sharing-websites>

Cantos, M. (2007). *Introducción al comercio internacional*. Barcelona: EDHASA.

Caño, A. (2013). La alianza Thatcher-Reagan definió el final del siglo XX. *El País*. Consultado el 23/06/2017 de [http://internacional.elpais.com/internacional/2013/04/08/actualidad/1365435099\\_433955.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2013/04/08/actualidad/1365435099_433955.html)

Carreon, B. (2013). Ralph Lauren pulls out all the stops for first men's flagship store in asia. *Forbes*. Consultado el 23/06/2017 de <https://www.forbes.com/sites/bluecarreon/2013/06/24/ralph-lauren-pulls-out-all-the-stops-for-first-mens-flasghip-store-in-asia/#267b61424d68>

Cebrián, J. (2006). El hombre de Ralph. *El País*. Consultado el 11/06/2017 de [http://elpais.com/diario/2006/12/10/eps/1165735612\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2006/12/10/eps/1165735612_850215.html)

Cerviño, J. (2006). *Marketing Internacional: nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid: Ediciones Pirámide.

CFDA (2017). CFDA Fashion Awards. Consultado el 06/07/2017 de <https://cfda.com/cfda-fashion-awards>

Chadler, A.D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Claver, E. y Quer, D. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Editorial Club Universitario.

CNN Library (2016). Ralph Lauren fast facts. CNN. Consultado el 16/06/2017 de <http://edition.cnn.com/2015/01/30/us/ralph-lauren-fast-facts/index.html>

Conn, H.P. y Yip, G.S. (1997). Global transfer of critical capabilities. *Business Horizons*, 40 (1), pp. 22-31.

Cortázar, B. (2007). Ralph Lauren elegancia y distinción en la moda y los negocios. ABC. Consultado el 11/06/2017 de [http://www.abc.es/hemeroteca/historico-01-08-2007/abc/Gente/ralph-lauren-elegancia-y-distincion-en-la-moda-y-los-negocios\\_164212510910.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-01-08-2007/abc/Gente/ralph-lauren-elegancia-y-distincion-en-la-moda-y-los-negocios_164212510910.html)

De Almandoz, B. (2012). Los Juegos Olímpicos se visten de moda. *El Mundo*. Consultado el 19/06/2017 de <http://www.elmundo.es/yodona/2012/04/04/moda/1333563714.html>

Dess, G.G.; Lumpkin, G.T. y Eisner, A.B. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos*. México: McGraw-Hill (5ª edición).

Dini, J. (2000). Polo Ralph Lauren, NBC set internet venture. The New York Times. Consultado el 03/07/2017 de <http://www.nytimes.com/2000/02/08/technology/polo-ralph-lauren-nbc-set-internet-venture.html>

El Confidencial (2015). Los 10 países emergentes en los que tienes que invertir en 2015. Consultado el 22/03/2017 de [http://www.elconfidencial.com/multimedia/album/mercados/inversion/2015-03-05/los-10-paises-emergentes-en-los-que-tienes-que-invertir-en-2015\\_722033#10](http://www.elconfidencial.com/multimedia/album/mercados/inversion/2015-03-05/los-10-paises-emergentes-en-los-que-tienes-que-invertir-en-2015_722033#10)

Empresa, M. (2011). El concepto de sinergia en el mundo empresarial y los tipos de sinergias. Pymes y Autónomos. Consultado el 22/04/2017 de <https://www.pymesyautonomos.com/management/el-concepto-de-sinergia-en-el-mundo-empresarial-y-los-tipos-de-sinergias>

Europa Press (2015). 10 claves para enfrentarse a la volatilidad del tipo de cambio. Consultado el 30/06/2017 de <http://www.europapress.es/economia/noticia-10-claves-enfrentarse-volatilidad-tipo-cambio-20150218140941.html>

Eurostat (2017). Production in industry- anual data. Consultado el 19/07/2017 de <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

Expansión (2015). Primark abrirá su primera tienda en EEUU en septiembre. Consultado el 08/07/2017 de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2015/08/18/55d2f2f822601d49318b4573.html>

Favaro, K. (2013). The executive guide to strategy: how leaders mistake execution for strategy (and why that damages both). The strategy + business collection. Pág. 64. Consultado el 14/03/2017 de <http://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2016/02/The-SB-Executive-Guide-to-Strategy.pdf>

Fernández Sánchez, E. (1993). *Alianzas estratégicas*. Oviedo: Instituto de Fomento Regional.

Fernández, S. (2017). Abran paso a los países emergentes: así va a cambiar el mundo en los próximos 30 años. El Confidencial. Consultado el 23/06/2017 de [http://www.elconfidencial.com/empresas/2017-03-26/paises-emergentes-reformas-economicas-clase-media-gobierno-pioneer\\_1349810/](http://www.elconfidencial.com/empresas/2017-03-26/paises-emergentes-reformas-economicas-clase-media-gobierno-pioneer_1349810/)

Find Law (1985). Foreign license agreement - the Polo/Lauren Co. and L'Oreal SA. Consultado el 27/06/2017 de <http://corporate.findlaw.com/contracts/operations/foreign-license-agreement-the-polo-lauren-co-and-l-oreal-sa.html//>

Fuch, D. (2006). Primark comes to Spain. The Guardian. Consultado el 08/07/2017 de <https://www.theguardian.com/business/2006/may/20/clothes.spain>

Gestal, I. P. (2016). Primark convierte la tienda de Gran Vía en la segunda del mundo por facturación e invertirá 50 millones en el país. Consultado el 26/07/2017 de <https://www.modaes.es/empresa/primark-convierte-la-tienda-de-gran-via-en-la-segunda-del-mundo-por-facturacion-e-invertira-50-millones-en-el-pais.html>

GfK (2016). GfK purchasing power Europe 2016. Consultado el 25/07/2017 de <http://www.gfk.com/insights/press-release/pp-europe/>

Ghoshal, S. y Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 323-337.

Global Rates (2009). Tasas de inflación 1980. Consultado el 23/06/2017 de <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/1980.aspx>

Goshal, S. (1987). Global strategy: an organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8 (5), pp. 425-440.

Govender, P. (2017). Ralph Lauren closes physical stores to focus on e-commerce. Power Retail. Consultado el 05/07/2017 de <http://www.powerretail.com.au/pureplay/ralph-lauren-e-commerce-focus/>

Grant, T. (2004). *International directory of company histories*. Michigan: St. James Press.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas (4ª edición).

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Reuters-Civitas (5ª edición).

Hanes Brand Inc (2017). Our company. Consultado el 28/06/2017 de <http://www.hanes.com/corporate>

Hedlund, G. (1981). *The management of headquarters subsidiary relationships in multinational corporations*. Aldershot, Gower: Lars Otterbeck.

Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC a heterarchy? *Human Resource Management*, 25 (1), pp. 9-35.

Hermosilla, A. y Solá, J. (1989). *Cooperación entre empresas*. Madrid: IMPI.

Hill, A. (2015). Ralph Lauren on the importance of a name. Financial Times. Consultado el 27/06/2017 de <https://www.ft.com/content/52d68170-675f-11e5-97d0-1456a776a4f5?mhq5j=e1>

Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2013). *Strategic management: an integrated approach*. Mason: South-Western Cengage Learning (10ª edición).

Hoang, A. (2013). Acquisitions will drive these global apparel businesses forward. The Motley Fool. Consultado el 04/07/2017 de <https://www.fool.com/investing/general/2013/12/30/acquisitions-will-drive-these-global-apparel-busin.aspx>

Hout, T; Porter, M. E. y Rudden, E. (1982). How global companies win out. *Harvard Business Review*, 60 (5), pp. 98-108.

IberoOnline.com (2014). Elaboración de misión visión y objetivos. Consultado el 16/03/2017 de <http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html>

Inditex (2017). Nuestras marcas. Consultado el 16/07/2017 de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/>

Jiménez, D. (2005). Joint venture. Economipedia. Consultado el 04/05/17 de <http://economipedia.com/definiciones/joint-venture.html>

Kaufman, L. (1999). Ralph Lauren buying casual clothing retailer. The New York Times. Consultado el 04/03/2017 de <http://www.nytimes.com/1999/03/02/business/ralph-lauren-buying-casual-clothing-retailer.html>

La Vida Buena (2013). Ralph Lauren presume de la tienda más lujosa del mundo. La Nueva España. Consultado el 26/06/2017 de <http://www.lne.es/vida-buena/2013/02/26/ralph-lauren-presume-tienda-lujosa-mundo/1374372.html>

Larrechea, R. (2015). El origen de Primark está en Canadá, el pan y la I Guerra Mundial: la historia de Garfield Weston. El Economista. Consultado el 08/07/2017 de <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7127853/11/15/La-historia-de-Garfield-Weston-el-panadero-canadiense-que-impulso-Primark.html>

Lertxundi, A. (2007). Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación. *Cuadernos de Gestión*, 7 (2), pp. 29-37.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61 (3), pp. 92-102.

López, A. (2017). Pontevedra acoge una jornada sobre la expansión en el exterior de las microempresas. Faro De Vigo. Consultado el 27/03/2017 de <http://www.farodevigo.es/portada-pontevedra/2017/03/07/juan-jose-dominguez-empresa-internacionalizarse/1636267.html>

Loreal (2017). Consultado el 14/06/2017 de <http://www.loreal.com/brand/1%E2%80%99or%C3%A9al-luxe/ralph-lauren>

Luxottica (2017). Polo Ralph Lauren. Consultado el 27/06/2017 de <http://www.luxottica.com/en/eyewear-brands/polo-ralph-lauren>

McFadden, R. D. (2012). Marvin S. Traub, ompresario of Bloomingdale's, Dies at 87. The New York Times. Consultado el 12/06/2017 de <http://www.nytimes.com/2012/07/12/business/marvin-s-traub-who-made-bloomingdales-a-home-of-style-dies-at-87.html>

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2014). Recuperado el 20/03/2017 de <http://www.ipyme.org/es-ES/DatosPublicaciones/Paginas/DefinicionPYME.aspx>

Moda.es (2016a). La moda continúa ganando peso en la economía española y alcanza el 2,9% del PIB. Consultado el 25/07/2017 de <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-continua-ganando-peso-en-la-economia-espanola-y-alcanza-el-29-del-pib.html>

Moda.es (2016b). Primark prosigue su ofensiva en Estados Unidos: el grupo irlandés suma dos tiendas más. Consultado el 26/07/2017 de <https://www.modaes.es/empresa/primark-prosigue-su-ofensiva-en-estados-unidos-el-grupo-irlandes-suma-dos-tiendas-mas.html>

Morris, B. (1977). Ralph Lauren joins Coty's fashion hall of fame. The New York Times. Consultado el 13/06/2017 de <http://www.nytimes.com/1977/06/10/archives/ralph-lauren-joins-cotys-fashion-hall-of-fame.html? r=0>

Moya, L. (2016). Análisis estratégico de Primark. Trabajo Fin de Grado. Universidad de Zaragoza.

Muñoz, F. (2016). Know-how. Blog de Anfix. Consultado el 03/05/2017 de <https://blog.anfix.com/diccionario/know-how/>

Nathman, D. (2016). High tech innovation wears well at Ralph Lauren. Forbes. Consultado el 05/07/2017 de <https://www.forbes.com/sites/dougnathman/2016/01/08/hi-tech-innovation-wears-well-at-ralph-lauren/#25b10e0275f5>

Oppenheimer, W. (2010). Por qué los ingleses conducen por la izquierda. Blogs El País. Consultado el 30/04/2017 de <http://blogs.elpais.com/oppenblog/2010/12/por-qu%C3%A9-los-ingleses-conducen-por-la-izquierda.html>

Pastrana, E. (2015). Lo que esconde el 'low cost' de Primark: 700 euros de sueldo y fábricas en Bangladesh. El Confidencial. Consultado el 10/07/2017 de [http://www.elconfidencial.com/consumo/2015-10-24/lo-que-esconde-el-low-cost-de-primark-paga-700-euros-y-fabrica-en-bangladesh\\_1065656/](http://www.elconfidencial.com/consumo/2015-10-24/lo-que-esconde-el-low-cost-de-primark-paga-700-euros-y-fabrica-en-bangladesh_1065656/)

Pastrana, E. (2016). Esta es la razón por la que Primark no hace rebajas (y aun así supera a H&M en España). El Confidencial. Consultado el 12/07/2017 de [http://www.elconfidencial.com/consumo/2016-01-17/esta-es-la-razon-por-la-que-primark-no-hace-rebajas-y-aun-asi-supera-a-h-m\\_1134709/](http://www.elconfidencial.com/consumo/2016-01-17/esta-es-la-razon-por-la-que-primark-no-hace-rebajas-y-aun-asi-supera-a-h-m_1134709/)

Pedrero, Y. (2014). La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía. Trabajo Fin de Máster. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona. Consultado el 01/05/2017 de [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM\\_MOI\\_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM_MOI_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf)

Pedrosa, S. J. (2015). Coste de oportunidad. Economipedia. Consultado el 04/05/2017 de <http://economipedia.com/definiciones/coste-de-oportunidad.html>

Pla, J. y León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.

Porter, M. E. (1986a). Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28 (2), pp. 9-40.

Porter, M. E. (1986b). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.

Price, C. (2015). Mansion backstory to Ralph Lauren NYC men's flagship store. Huffington Post. Consultado el 27/06/2017 de [http://www.huffingtonpost.com/courtney-price/rhinelanders-mansion-home-b\\_7520462.html](http://www.huffingtonpost.com/courtney-price/rhinelanders-mansion-home-b_7520462.html)

Primark (2017a). Cómo lo hacemos. Consultado el 10/07/2017 de <https://www.primark.com/es/nuestra-etica/como-mantiene-primark-los-precios-bajos>

Primark (2017b). Primark Google Plus. Consultado el 19/07/2017 de <https://plus.google.com/+primark>

Primark (2017c). Nuestra historia. Consultado el 08/07/2017 de <https://www.primark.com/es/sobre-nosotros/about-primark>

Primark (2017d). Proveedores. Consultado el 12/07/2017 de <https://www.primark.com/es/sobre-nosotros/suppliers-information>

Ralph Lauren (2002). PRL foundation established american heroes fund in september 2001 to aid victims and families affected by the september 11th tragedies. Investor Relations. Consultado el 16/06/2017 de <http://investor.ralphlauren.com/phoenix.zhtml?c=65933&p=irol-newsArticle&ID=279494>

Ralph Lauren (2008). Ralph Lauren Watch and Jewelry Company to unveil its first timepieces at Salon International de la Haute Horlogerie 2009. Nota de prensa. Consultado el 19/06/2017 de <http://press.ralphlauren.com/rltimepieces/>

Ralph Lauren (2010). Company timeline. Consultado el 11/06/2017 de <http://global.ralphlauren.com/worldofralphlauren/es#/history>

Ralph Lauren (2017a). Consultado el 27/06/2017 de [www.ralphlauren.com](http://www.ralphlauren.com)

Ralph Lauren (2017b). Ralph Lauren Google Plus. Consultado el 18/07/2017 de <https://plus.google.com/+RalphLauren>

Ralph Lauren Annual Report (2000). Consultado el 04/07/2017 de [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE\\_RL\\_2000.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE_RL_2000.pdf)

Ralph Lauren Annual Report (2003). Consultado el 23/06/2017 de <https://www.sec.gov/Archives/edgar/vpr/0302/03026627.pdf>

Ralph Lauren Annual Report (2007). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE\\_RL\\_2007.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE_RL_2007.pdf)

Ralph Lauren Annual Report (2008). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE\\_RL\\_2008.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE_RL_2008.pdf)

Ralph Lauren Annual Report (2009). Consultado el 04/07/2017 de [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE\\_RL\\_2009.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE_RL_2009.pdf)

Ralph Lauren Annual Report (2010). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE\\_RL\\_2010.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE_RL_2010.pdf)

Ralph Lauren Annual Report (2011). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE\\_RL\\_2011.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE_RL_2011.pdf)

Ralph Lauren Annual Report (2012). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE\\_RL\\_2012.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE_RL_2012.pdf)

Ralph Lauren Annual Report (2013). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE\\_RL\\_2013.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE_RL_2013.pdf)

Ralph Lauren Annual Report (2014). Consultado el 23/06/2017 de <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1037038/000103703814000006/rl-20140329x10k.htm>

Ralph Lauren Annual Report (2015). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE\\_RL\\_2015.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/p/NYSE_RL_2015.pdf)

Ralph Lauren Annual Report (2016). Consultado el 18/07/2017 de [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE\\_RL\\_2016.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_RL_2016.pdf)

Reuters (2007). Richemont and Ralph Lauren form joint venture. CNBC. Consultado el 03/07/2017 de <http://www.cnbc.com/id/17461223>

Reuters (2017). Ralph Lauren Corp (RL). Consultado el 27/06/2017 de <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=RL>

Rivera, N. (2015). Estos son los 20 países más ricos del mundo. Hipertextual. Consultado el 26/06/2017 de <https://hipertextual.com/2015/12/paises-mas-ricos-del-mundo>

Rodeo Drive BH (2017). Consultado el 11/06/2017 de <http://rodeodrive-bh.com/>

Rook, L. (2007). Un enfoque económico psicológico del comportamiento de rebaño. *Cuadernos de Economía*, 26 (46), pp. 201-233.

Royo, S. (2011). La crisis y los mercados emergentes. Cinco Días. Consultado el 23/06/2017 de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/03/07/economia/1299614144\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/03/07/economia/1299614144_850215.html)

Santos, D. (2015). Ralph Lauren llega a Brasil con su primera tienda en São Paulo. Fashion United. Consultado el 23/06/2017 de <https://fashionunited.es/noticias/retail/ralph-lauren-llega-a-brasil-con-su-primera-tienda-en-sa-o-paulo/2015041420580>

Senft, A. (2011). History of Prada. Fashion in Time. Consultado el 26/06/2017 de <http://www.fashionintime.org/prada/>

SIECAN (Sistema de Información Empresarial de Canarias). (2016). *Internacionalización*. Consultado el 04/05/2017 de [http://www.siecan.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=360%3Ainternacionalizacion&catid=67%3Ainternacionalizacion&Itemid=120&lang=es](http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360%3Ainternacionalizacion&catid=67%3Ainternacionalizacion&Itemid=120&lang=es)

The Journal (2015). A household Irish name built from humble beginnings: the Penneys story. Consultado el 08/07/2017 de <http://www.thejournal.ie/penneys-business-1957209-Mar2015/>

The New York Times (1984). Louis Vuitton's global market push. Consultado el 26/06/2017 de <http://www.nytimes.com/1984/08/13/business/louis-vuitton-s-global-market-push.html>

The New York Times (1985). Coty fashion awards discontinued. Consultado el 06/07/2017 de <http://www.nytimes.com/1985/06/14/style/coty-fashion-awards-discontinued.html>

Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

Tendencias (2011). Moda de cine: El Gran Gatsby. Consultado el 12/06/2017 de <https://www.tendencias.com/moda-famosas/moda-de-cine-el-gran-gatsby-x>

UHR Employee Development. Writing S.M.A.R.T Goals. Julio, 2009. Consultado el 14/03/2017 de <http://www.hrs.virginia.edu/media/development/performance/management/writingsmartgoals.pdf>

Vilaro, R. (1980). Estados Unidos puede alcanzar un 20% de inflación en 1980. El País. Consultado el 23/06/2017 de [http://elpais.com/diario/1980/03/09/economia/321404412\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1980/03/09/economia/321404412_850215.html)

Villaécija, R. (2017). Así combaten Inditex, H&M y Primark la explotación en sus fábricas. El Mundo. Consultado el 10/07/2017 de <http://www.elmundo.es/economia/2017/03/19/58ca89eee5fdea012e8b469f.html>

Villanueva, J. (2012). Efecto Primark. Blog de Julián Villanueva. Consultado el 12/07/2017 de <https://julianvillanueva.com/2012/11/06/el-efecto-primark/>

Williamson, S.D. (2012). *Macroeconomía*. Madrid: Pearson educación (4ª edición).

WWD Staff (2011). Gucci: a history lesson. Consultado el 26/06/2017 de <http://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/history-lesson-3512770/>

Zamora, I. (2015). Por qué la ropa de Primark es tan barata. ABC. Consultado el 12/07/2017 de <http://www.abc.es/20121105/economia/abci-exito-primark-barato-201210291236.html>



