



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

Crecimiento, desarrollo e internacionalización empresarial. Caso Tuc Tuc.

Alumna: María del Mar Illana Arrebola

Mayo, 2016



CRECIMIENTO, DESARROLLO E INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL CASO TUC TUC

MARÍA DEL MAR ILLANA
ARREBOLA

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Universidad de Jaén

RESUMEN

Con la actual situación que atraviesa nuestro país, las exportaciones muestran un papel importante en su recuperación. Muchas son las empresas que han optado por la internacionalización para sobrevivir y dada su importancia, es fundamental que el proceso para su consecución sea adecuado para que no fracase.

El trabajo trata de dar unas nociones básicas de cómo realizar el proceso y las distintas vías que la empresa puede elegir para llevarlo a cabo. Además, se elabora un caso práctico de la empresa española Tuc Tuc, una empresa que ha sabido implantar perfecta y rápidamente la estrategia de internacionalización, y la ha llevado a conseguir un buen posicionamiento en el mercado, así como la obtención de mayores beneficios.

Así mismo, se pretende que en base a los conocimientos adquiridos por el alumnado en la temática elegida y al caso práctico de estudio, se forme de la manera más cercana a la realidad analizando una empresa existente en el mercado.

ABSTRACT

With the current situation which our country goes through, exportations show an important role in their recovery. A lot of companies which have opted for the internationalization to survive, and the importance which it has, it is fundamental that the process oriented to the achievement must be appropriate to not fail.

This work is aimed at showing some basic notions of how to realize the process and the different ways which the company can choose to carry out it. Furthermore, a practice case of Spanish company Tuc Tuc is elaborated, an enterprise which has known to introduce in a perfect and quick way the strategy of internationalization and this strategy has led the company to get a good positioning in the market, as well as get the best benefits.

In the same way, with the knowledge acquired for the students in this topic and with the practice case of study, the students can be instructed in the nearest way to reality analyzing an enterprise which is present in the market.





Índice

1. Introducción.....	3
2. La importancia de los casos prácticos de estudio.....	5
3. Marco teórico: Desarrollo, crecimiento e internacionalización empresarial.....	10
3.1. Introducción al marco teórico.....	10
3.2. Motivos que justifican el crecimiento de una empresa.....	11
3.3. Direcciones de desarrollo para conseguir el crecimiento empresarial.....	13
3.4. Modos de crecimiento de la empresa.....	15
3.5. La estrategia de internacionalización.....	20
3.5.1. La globalización de la economía y de la empresa.....	20
3.5.2. Razones que llevan a la empresa a internacionalizarse.....	21
3.5.3. Enfoques teóricos sobre la estrategia internacional.....	22
3.5.4. Tipos de empresas internacionales.....	24
3.5.5. Selección de mercados de destino. Diamante de Porter.....	26
3.5.6. Modos de entrada en los mercados de destino.....	33
4. Tuc Tuc, de la nada a internacional.....	37
4.1. Historia de la empresa.....	37
4.2. Elaboración del caso práctico.....	42
4.3. Cuestión.....	43
5. Conclusiones.....	45
6. Bibliografía general.....	46

Índice de figuras

Figura 1. Importancia de los casos de estudio.....	9
Figura 2. Selección de mercados. Factores externos.....	27
Figura 3. Selección de mercados. Factores internos.....	30
Figura 4. El Diamante de Porter.....	30





1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Fin de Grado, con el título “*Elaboración de casos de estudios para organización de empresas*”, realizado por la alumna de Grado en Administración y Dirección de Empresas, María del Mar Illana Arrebola, se elabora a partir de sus propios conocimientos y razonamientos adquiridos a lo largo de toda la carrera universitaria, basados en la experiencia de distintos docentes y autores relacionados con el ámbito empresarial.

Con la elaboración de este trabajo se pretende que no sólo sea de interés para la formación de alumnos universitarios, sino también para su utilización en el terreno práctico de la empresa. Está enfocado a la internacionalización de la empresa, desde una empresa que comienza a crecer y se plantea la posibilidad de dirigirse a mercados internacionales hasta otra empresa que por motivos de supervivencia se plantea la misma posibilidad.

Por lo tanto, el objetivo que se persigue con el mismo es elaborar un caso de estudio que permita al alumno formarse en la temática elegida de la manera más cercana a la realidad, es decir, analizando una empresa ya existente en nuestro país que ha sabido aprovechar las oportunidades y ha tomado una dirección correcta para desarrollarse y crecer, y sobre todo crear valor. En concreto, la empresa elegida es Tuc Tuc, S.L, una empresa española que ha crecido tanto en el ámbito nacional como en el internacional rápidamente y que dadas sus características y trayectoria, resulta muy interesante y de un gran nivel de aprendizaje para el alumno analizarla y estudiarla como ejemplo. Esta empresa utiliza como herramienta básica para su desarrollo el Diamante de Porter, por lo que en el caso práctico nos centraremos principalmente en ella.

El motivo de elegir como temática principal la internacionalización empresarial es porque ante la actual situación que atraviesa nuestro país, las exportaciones están ayudando a su recuperación aportando beneficios importantes tanto a la economía del país como a la de las empresas. Por ello es importante que los alumnos se formen bien sobre esta temática, para en un futuro laboral y profesional poder llevarlo a la práctica, para que no fracase la iniciativa de internacionalizarse, para conseguir los objetivos que se propongan y por supuesto, para conseguir resultados positivos.

En cuanto a la estructura del Trabajo Fin de Grado se divide en tres partes: una parte dedicada a la importancia de los casos de estudio, otra parte teórica y una parte práctica.



Para comenzar dedicaremos un capítulo a la importancia de los casos de estudio para la Administración y Dirección de Empresas, ya que es una herramienta muy utilizada como método de investigación.

La parte teórica es la base principal para adquirir los conocimientos y la parte práctica consta de un caso práctico empresarial en el que el alumnado mediante una amplia cuestión, podrá aplicar los conocimientos adquiridos sobre el tema tratado. Como anteriormente se describe, para el estudio del caso práctico se analiza la empresa TucTuc, S.L., en cuyo caso el estudiante tendrá la oportunidad de implicarse y poner de manifiesto sus conocimientos sobre la base teórica.

La parte teórica está enfocada al proceso que una empresa tiene que seguir hasta internacionalizarse. En ella se incluyen los pasos a seguir por los directivos empresariales cuándo la empresa decide iniciarse en el camino hacia la expansión internacional. Esos pasos darían respuesta a preguntas como: ¿por qué decide internacionalizarse una empresa?, ¿qué método de desarrollo utiliza?, ¿a qué países dirige sus productos?, ¿qué método de entrada utilizaría?

Esta parte está dividida en los capítulos del 3.1 al 3.5 y se tratan los siguientes temas: motivos que justifican el crecimiento de una empresa, direcciones de desarrollo para conseguir el crecimiento empresarial, modos de crecimiento de la empresa, la globalización de la economía y de la empresa, razones que llevan a la empresa a internacionalizarse, enfoques teóricos sobre la estrategia internacional, tipos de empresas internacionales, selección de mercados de destino (Diamante de Porter) y modos de entrada en los mercados de destino.

En el capítulo de selección de mercados, se hace especial hincapié en la herramienta del Diamante de Porter para el estudio de los mismos, pues la empresa elegida para su estudio la utiliza para seleccionar aquellos países en los que desea ubicarse. Además, esta herramienta, a lo largo de la carrera de Grado en Administración y Dirección de Empresas, es poco utilizada en su aplicación a casos prácticos y es otro de los motivos de su elección. Podemos ver como la utilización de la misma por parte de la empresa Tuc Tuc la ha llevado a obtener una ventaja competitiva respecto de sus competidores.

La parte práctica consta de un caso práctico real para su estudio. Esta parte está dividida en tres capítulos. El primero corresponde al 4.1. Historia de la empresa desde su nacimiento



hasta nuestros días, el segundo al 4.2. Elaboración del caso práctico y el tercero al 4.3. Cuestión sobre el caso práctico.

La pregunta a plantear a los estudiantes es para su análisis y resolución, la cual puede tener relación con distintas disciplinas del Grado en Administración y Dirección de empresas como pueden ser: Dirección internacional y cooperación empresarial, Administración y Dirección de Empresas, Dirección estratégica empresarial, Internacionalización económica o Mercadotecnia, entre otras.

Para finalizar, daremos unas conclusiones sobre el trabajo y la correspondiente bibliografía utilizada para el desarrollo del mismo.

2. LA IMPORTANCIA DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Como el tema fundamental del presente proyecto es la “*Elaboración de casos de estudio para organización de empresas*”, vamos a dedicar este epígrafe a hablar sobre la importancia de los mismos en la Administración y Dirección de empresas (Castro, 2010).

Cuando se elabora un caso para trabajarlo en el aula es muy importante que exista relación entre las ideas importantes del caso y el tema curricular del curso académico. Ello no quiere decir que tenga una perfecta concordancia, pero sí que permita al alumno plasmar el tema de estudio en ese caso. También, ese caso puede ser complementado con artículos, textos, conferencias, películas, relatos u otros recursos que ofrezcan información, o incluso con otros casos de estudio. Podemos decir, que un caso de estudio es el punto inicial en el estudio de una temática y que un buen caso genera la necesidad de saber más (Wassermann, 1999).

Para la administración y dirección de empresas el estudio de casos presenta una labor de investigación importante. Antes de comenzar a desarrollar su importancia, en primer lugar vamos a hacer una distinción entre investigación o método cuantitativo e investigación o método cualitativo para comprender mejor el contenido del epígrafe.

Como método cuantitativo nos vamos a referir al marco teórico, es decir, el objetivo fundamental de este método es buscar en las causas, persiguiendo el control y la explicación. Mientras que como método cualitativo nos vamos a referir a estudios de casos cuyo objetivo es la comprensión centrando su análisis en los hechos (Stake, 1995).



La utilización de los estudios de casos es importante para la toma de decisiones en las empresas ya que ofrecen información y resultados muy valiosos para ellas que no se encontrarían mediante los métodos cuantitativos. Habitualmente, se encuentran investigaciones llevadas a cabo con esta metodología, de las que se obtienen gran información y conlleva, a la publicación de las mismas en revistas de calidad y de gran difusión en el sector de la Administración y Dirección de empresas. Del mismo modo, el análisis de estudios de casos como herramienta pedagógica busca que el alumno estudie una realidad o un aspecto determinado y fomente la discusión y el debate para su posterior resolución.

Ambos métodos son necesarios para el desarrollo de la formación del alumnado, uno no anula al otro sino que los dos se unen para dar solución al aspecto estudiado.

Volviendo a la importancia de los casos de estudio en administración y dirección de empresas cada vez es mayor la utilización de la investigación cualitativa que la cuantitativa, debido a la insatisfacción existente sobre la información que brinda la investigación cuantitativa (Weber, 2004). De igual manera otro motivo es el originado por la dificultad en la interpretación y comprensión de los resultados en los estudios realizados con métodos cuantitativos (Cepeda, 2006). Por ello los estudios de casos con métodos cualitativos cada vez son más utilizados y valiosos como utensilio de investigación (Gummensson, 2000).

Para el estudio del carácter complejo de las organizaciones es necesaria una investigación, tanto de carácter exploratorio como comprensivo más que buscar aclaraciones causales, para ello, los casos de estudio es un método muy adecuado. En concordancia con todo esto Mintzberg (1990) indica que *“no importa cuál sea el estado del campo, si es nuevo o maduro, toda investigación interesante explora”*.

Según Castro (2010), *“Stoecker (1991) señala que el estudio de casos en el ámbito empresarial tuvo su origen a principios del siglo pasado en las escuelas de negocios de Estados Unidos, donde su principal líder fue la Universidad de Harvard, que lo utilizó como metodología docente y de investigación de los fenómenos empresariales; sin embargo fue la Universidad de Chicago la que lideró en el mundo el empleo de esta metodología de investigación (Hamel et al., 1993). Posteriormente, se dieron varios años de estancamiento, pero fue necesario su uso justificando que los métodos cuantitativos presentan limitaciones para el estudio de realidades complejas y cambiantes como la empresarial, se generó así un resurgimiento en los años sesenta que resultó en un debate a favor de los métodos cualitativos. Es a partir de los años ochenta que surgen importantes contribuciones para la*



investigación con estudio de casos en el ámbito empresarial (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989; Patton, 1990; Stoeker, 1991; Hamel, 1992, 1993; Stake, 1995; Rialp, 1998; Bonache, 1999; Fong, 2002; Carlson et al., 2005; Cepeda, 2006; VanWynsberghe & Khan, 2007; Gibbert et al., 2008; entre otros). Estos aportes le dan un gran impulso a la metodología de estudio de casos situándola como una metodología importante dentro de los métodos científicos de uso generalizado”.

Así pues, la constante indagación de actuales y mejores modelos descriptivos y explicativos sobre cómo actúan los mercados y las empresas, necesitan de metodologías que a partir de tener relación con el objeto de estudio, den lugar a nuevas explicaciones. Por ello, ya que los métodos cuantitativos están muy limitados al no poder diagnosticar nuevas teorías, son importantes los métodos cualitativos para la investigación relacionada con las empresas y con los mercados.

Existen numerosos estudios de casos en la literatura de las organizaciones que se plasman en los trabajos prácticos citados en los manuales de Mayo (1946), Lawrence y Lorsch (1967), Mintzberg (1979) y, Hamel y Prahalad (1995). Hay otros que están relacionados con procesos de cambio estratégico en empresas que trabajan en sectores maduros y que introducen innovaciones organizativas (Stopford & Baden-Fuller, 1994; Volberda, 1997). Por otro lado, existen estudios de casos de las estrategias competitivas de distintas empresas de Dess y Davis (1984) y, Robinson y Pearce (1988); y otros de empresas que abandonan su negocio tradicional para iniciarse en otro nuevo negocio a partir de los recursos y capacidades existentes (Burgelman, 1994). De igual modo, existen casos de estudio de empresas en las que las condiciones del entorno no les han afectado y les han permitido introducirse en nuevos negocios (Volberda, 1997; Vouzas & Kufidu, 2003).

Según Castro (2010), *“En los últimos años el uso de la metodología del estudio de casos en la investigación relacionada con la empresa y también con las estrategias empresariales, ha visto un renacimiento y se ha incrementado considerablemente (Eisenhardt y Graebner, 2007; Siggelkow, 2007; Weick, 2007; Gibbert et al., 2008). El estudio de casos se ha erigido en los últimos tiempos como una de las metodologías de investigación científica con creciente utilización en las diversas áreas de la Economía de la Empresa. La creciente aceptación del estudio de casos en la investigación relacionada con la empresa, ha sido impulsada por una mejor comprensión de los criterios de calidad que pueden ser utilizados para evaluar una investigación mediante su uso. Estos criterios de valoración han alcanzado un considerable*



nivel de consenso y de difusión, como resultado de la publicación y presentación en eventos especializados de los trabajos asociados al debate sobre la importancia del uso de esta técnica de investigación (Eisenhardt, 1989; Stoecker, 1991; Villareal & Landeta, 2007; Gibbert et al., 2008). De esta manera, el estudio de casos como metodología aplicada de investigación científica en el área de la administración de empresas está siendo cada vez más aceptado, sobre todo al comprobarse que el acceso a información de primera mano sirve para la toma de decisiones y es fundamental, ya que el cambio en las organizaciones requiere de un tipo de análisis no realizable con la suficiente profundidad a través del estudio de un número elevado de observaciones (Rialp, 1998)”.

De igual modo, Sarabia (1999) indica que la investigación conlleva dos pasos o fases fundamentales:

- Fase de descubrimiento: fase de observación, descripción, reflexión. Fase en la que se podría generar una hipótesis, es decir, dar respuesta a la pregunta o explicación del suceso, lo que podría ser verdadero para solucionar un problema.
- Fase de confirmación: que la hipótesis generada pueda ser representada.

Por todo lo dicho anteriormente, este autor piensa que el mejor método para la fase de descubrimiento es el cualitativo. Método muy utilizado en el mundo empresarial por el tipo de información que ofrece tanto para el terreno de la organización y dirección como en el terreno de marketing, comercial o estratégico.

Es inevitable recalcar la importancia de los casos de estudio (Figura 1.), ya que son ejemplos reales de empresas, que nos muestran su propia historia para el desarrollo del tema en el estudio de la práctica y de cómo las políticas de las empresas, el contexto y el contenido se relacionan con la mecánica de la empresa (Dawson, 1997). Así pues, el estudio de casos es ideal para aprender la realidad de una situación concreta, ya que dan lugar a descripciones detalladas, estudiar fenómenos complicados que dan lugar a la ambigüedad, analizar procesos de cambios, entre otros (Villareal y Landeta, 2007).

Las empresas están continuamente transformándose debido a los cambios que se producen en el entorno, cambios como pueden ser las nuevas tecnologías, las normas de regulación y las preferencias de los consumidores. Esto, da lugar, a que los mercados se transformen en respuesta a esos cambios de las empresas. Debido a todas estas transformaciones, las teorías que explican el comportamiento de los mercados y los resultados empresariales dejan de estar



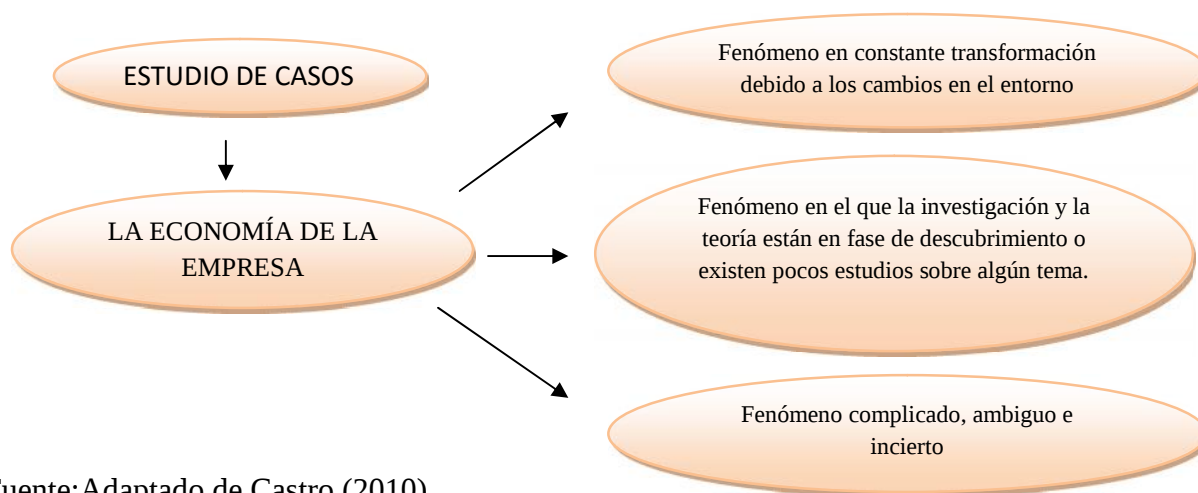
vigentes, y deben de ajustarse ante las situaciones reales para adherir las irregularidades detectadas (Kuhn, 2006).

Así, los estudios de casos sirven para documentar experiencias de las empresas, a través de ellos se obtienen explicaciones ricas en información y con poder de convicción, ya que nos ofrecen resultados basados en datos y documentación existente.

A partir de ahí (Cepeda, 2006), existen tres razones por las que los estudios de casos es un método de investigación factible en Economía de la Empresa:

- Primero: la persona que realiza la investigación puede estudiar la empresa y a partir de ahí, crear teorías en base a todo lo encontrado.
- Segundo: permite a la persona que realiza la investigación responder a preguntas del tipo: ¿cómo?, ¿por qué?, una vez comprendido todo el proceso a analizar.
- Tercero: el método estudios de casos permite de una manera correcta investigar sobre algún tema que aún no se haya hecho ningún estudio o se haya hecho pocos.

FIGURA 1. IMPORTANCIA DE LOS CASOS DE ESTUDIO



Fuente: Adaptado de Castro (2010).

A continuación vamos a realizar el marco teórico de la temática elegida objeto de estudio, así como el desarrollo de un caso práctico en base a una empresa española existente en el mercado.



3. MARCO TEÓRICO: DESARROLLO, CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

Una vez que se ha hecho referencia en los epígrafes anteriores a la introducción, a los objetivos de este proyecto y a la importancia de la elaboración de casos de estudio para la organización de empresas, se va a proceder a la realización del marco teórico del mismo para posteriormente, poder dar solución a una serie de cuestiones relacionadas con una empresa concreta, es decir, que sea capaz el alumno de resolver esas cuestiones que se les plantea teniendo como base un marco teórico del tema que se pretende tratar. La temática a tratar es, *Desarrollo, crecimiento e internacionalización empresarial* y lo que se pretende es que el alumno sea capaz de identificar la teoría en la práctica aplicada en una empresa, concretamente, en la empresa española *Tuc Tuc* y que pueda sacar sus propias conclusiones.

3.1. INTRODUCCIÓN AL MARCO TEÓRICO

Una decisión realmente estratégica para las empresas es decidir en qué actividades o negocios quiere actuar, esta decisión se encuentra en el nivel corporativo de la empresa y en este nivel el crecimiento empresarial se sitúa en un lugar importante (Guerras y Navas, 2007).

Según Hernández (2014), el crecimiento de la empresa se acredita por varias razones como pueden ser:

- aumentar los beneficios.
- lograr una mejor imagen y un mejor reconocimiento.
- incrementar la cuota de mercado.
- mantener una buena posición competitiva e incluso,
- para conseguir su supervivencia.

Las direcciones de desarrollo son las distintas alternativas de las que disponen las empresas para lograr el crecimiento o para reestructurar sus actividades o negocios en el futuro. Pueden plantearse distintas estrategias como: desarrollar nuevos productos, desarrollar nuevos mercados, penetrar en el mercado al que actualmente se dirigen o incluso diversificarse. Cuando se deciden por el desarrollo de nuevos mercados pueden dirigir sus productos tanto a un conjunto nuevo de clientes como a mercados geográficos distintos de su mercado doméstico. A esto último es lo que se le denomina internacionalización empresarial (Hernández, 2014).





Anteriormente se ha hablado de cuáles son las distintas razones por las que las empresas quieren crecer, pues lo mismo le ocurre a la internacionalización empresarial, existen distintos motivos que la justifican, destacamos (Hernández, 2014):

- por la obtención de economías de escala,
- por la posesión de una ventaja competitiva a nivel nacional que quieren trasladar al mercado internacional,
- por seguir al cliente,
- porque el producto nacionalmente ha entrado en una etapa de madurez y consideran que puede crecer en el ámbito internacional, entre otros.

También es importante destacar algunos de los aspectos que han contribuido a que la estrategia de internacionalización haya sido aprovechada por las empresas en las últimas décadas (Hernández, 2014):

- la globalización de los mercados,
- la similitud cada vez mayor en los gustos de los consumidores,
- el desarrollo de la tecnología,
- así como las nuevas técnicas de información y comunicación.

A continuación, pasamos a estudiar cada uno de los epígrafes de los que consta el marco teórico en los que se tratará de explicar de la manera más clara y sencilla el proceso hacia la consecución de la internacionalización.

3.2. MOTIVOS QUE JUSTIFICAN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

En primer lugar vamos a hablar de cuáles son los motivos que justifican el crecimiento de una empresa y para ello decimos que, según Ariño (2005) “*en un entorno caracterizado por la creciente internacionalización de la economía, la rapidez del cambio tecnológico, la integración de los sectores de actividad y la entrada constante de nuevos competidores en los mercados, la empresa que no alcance un mínimo tamaño se enfrenta sin duda a serias dificultades para subsistir*”. De ahí, que algunas empresas se hayan visto en la necesidad de fusionarse o adquirir otras empresas para alcanzar un mínimo tamaño y para poder mantenerse o ser más competitivas en el mercado, poder crear valor para el cliente o incluso para diversificar su riesgo de actuar en un solo ámbito geográfico.



Seguendo a Fuentes, Hernández y Vallejo (2008), el crecimiento de la empresa es de vital importancia y los directivos se plantean como objetivo alcanzarlo. Algunas de las razones son:

- Las empresas se plantean crecer para asegurar su continuidad a largo plazo (Donaldson y Lorsch, 1984).
- Los directivos desean encontrar un mayor prestigio o los empleados mejorar sus posibilidades de promoción (Grant, 1996 y Goold, 1999).
- Encontrar y retener en la empresa personas con capacidades talentosas (Canals, 2001).
- Captar capital de personas, tanto físicas como jurídicas, externas a la empresa. Es decir, de inversores que crean que pueden obtener beneficio de la empresa (Canals, 2001).
- Gestionar el riesgo que puede traer consigo el nacimiento de un nuevo producto con una relación calidad-precio superior. Para que ese riesgo sea menor es necesario que la empresa tenga una buena posición competitiva (Canals, 2001).
- Que la empresa se halle en un sector maduro y se vea en la necesidad de buscar otros sectores en los que su producto se encuentre en fase de crecimiento y así obtener mayores beneficios (Canals, 2001).
- La posesión de recursos y capacidades por parte de las empresas determina no solo crecimiento, sino también la dirección de ese crecimiento (Kochhar y Hitt, 1998).
- Las empresas con mayor cantidad de recursos intangibles tienen mayor capacidad de crecimiento y desarrollo, ya que los recursos sobrantes pueden utilizarlos para expandirse hacia nuevos mercados o sectores (Montgomery y Hariharan, 1991). Estos autores demostraron que las empresas con mayores recursos tendían a crecer y diversificarse.
- La posesión por parte de las empresas de recurso ociosos o infrautilizados puede provocar capacidad sobrante que pueden usar en otros negocios, constituyendo así un estímulo para el crecimiento de la empresa (Penrose, 1962).

Dichos esos motivos o razones por los que las empresas justifican por qué quieren conseguir el crecimiento empresarial, lo siguiente que deben decidir es qué dirección hay que tomar para alcanzarlo. En el siguiente epígrafe se analizan cuáles son esas direcciones y en qué consiste cada una de ellas.



3.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO PARA ALCANZAR EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Según la clasificación realizada por Ansoff (1976) destacan cuatro tipos de direcciones de desarrollo en función de los productos que ofrece la empresa (tradicionales y/o nuevos) y en relación con los mercados a los que se dirige (tradicionales y/o nuevos). Estas direcciones de desarrollo son según Hernández (2014) y Guerras y Navas (2015):

1) Penetración en el mercado

A través de la penetración en el mercado la empresa intenta aumentar su volumen de ventas dirigiéndose a sus actuales clientes o tratando de llegar a nuevos clientes para sus productos tradicionales.

La penetración en el mercado puede conseguirla una empresa desarrollando actividades comerciales como promociones, reducciones de precio, campañas publicitarias, etc. Esto dará lugar a que los clientes tradicionales consuman con más frecuencia el producto o servicio o a que aumenten su cantidad de uso. Estas actividades comerciales, también pueden ir destinadas a la captación de nuevos clientes de otras empresas o nuevos clientes potenciales que aún no consumen el producto o servicio.

Pero estas acciones comerciales tienen efectos positivos a corto plazo que pueden disminuir al dejar de practicar dichas acciones. En base a ello, una empresa debe buscar un crecimiento a largo plazo y para ello debe de explotar las fuentes de ventaja competitiva que posea, ya sea liderazgo en costes (puede ofrecer sus productos más baratos que la competencia) o diferenciación de sus productos (sus productos poseen características distintas a los de la competencia y los hace más atractivos).

La estrategia de penetración en el mercado es más idónea para sectores en fase de crecimiento de la demanda que para los que se encuentra en fase de madurez, aunque a veces, es posible, que aún encontrándose en fase de madurez existan bolsas de demanda insatisfechas que pueden proporcionar un importante número de clientes potenciales como es el caso de la industria editorial.

2) Desarrollo de productos

Cuando la expansión de la empresa se realiza en el mercado actual pero desarrollando nuevos productos con características nuevas y diferentes a los productos tradicionales de la empresa se produce la estrategia de desarrollo de productos.





El desarrollo de productos puede conseguirse mediante la innovación tecnológica en los productos (un claro ejemplo es la sustitución de los nuevos smartphones respecto de los móviles tradicionales), ampliando la gama de un producto básico de la empresa (es el caso de la aspirina que está disponible en distintos formatos: efervescente, comprimidos o masticable) o aumentando la gama de productos tradicionales, puesto que las necesidades de los clientes son diversas y cambiantes (podría ser el caso de productos alimenticios con distintas variantes: light, bajo en colesterol, con contenido en soja, etc.). En definitiva, lo que se pretende con esta estrategia es satisfacer los diferentes gustos y necesidades de los clientes del mercado actual.

3) Desarrollo de mercados

Con esta estrategia la empresa trata de satisfacer con sus productos tradicionales la demanda de nuevos mercados, es decir, trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. En este sentido la empresa aprovecha su actual tecnología y capacidad de producción existente para hacer llegar sus productos a distintos ámbitos de los actuales.

Estos nuevos mercados pueden proceder de: nuevos segmentos (segmentos con similares características a los segmentos en los que anteriormente actúa la empresa. Ejm: una empresa de bebidas que actualmente las vende en supermercados y quiere introducirse en hostelería), nuevas aplicaciones para los productos actuales (es el caso del compuesto químico ácido acetilsalicílico, conocido como la Aspirina que, además

de ser utilizado como analgésico o antipirético desde su nacimiento, ha tenido un nuevo desarrollo para prevenir en enfermos cardiovasculares la formación de trombos (Adiro)) o nuevas áreas geográficas (locales, regionales, nacionales o internacionales, en las que la empresa puede vender sus productos tradicionales. Son ejemplos la internacionalización de la empresa o la apertura de nuevos despachos en otras capitales para un despacho de abogados).

Esta estrategia puede ser desarrollada por la empresa cuando una vez alcanzado el éxito de su producto en un segmento del mercado, trata de satisfacer la misma necesidad en otro segmento del mercado. Es el caso de Nivea que en un principio sus productos iban dirigidos al segmento femenino y tras su éxito lanzó una nueva gama de productos dirigidos al segmento masculino.

También pueden desarrollarse mercados cuando aparecen nuevos canales de distribución de alta calidad, confianza y costes reducidos, al igual que cuando las instalaciones productivas se



encuentren infrautilizadas para aprovechar mejor la capacidad instalada o la empresa disponga de recursos suficientes tanto materiales, financieros y humanos como para poder llevar a cabo estas operaciones de expansión.

4) Diversificación de actividades

Esta estrategia de diversificación es una estrategia más drástica, arriesgada y supone para la empresa un mayor cambio que las anteriores descritas, puesto que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Y ello implica nuevos conocimientos, nuevas técnicas, nuevas instalaciones, cambios en la estructura organizativa de la empresa, cambios en los procesos de dirección y cambios en los sistemas de gestión. Si esto es así, ¿por qué las empresas diversifican? Algunas razones son las siguientes:

- Por la saturación del mercado tradicional de la empresa debido al declive general de la demanda, a productos obsoletos, a un mercado muy reducido, etc...
- Para aprovechar oportunidades de inversión en nuevas actividades que pueden ofrecer importantes niveles de crecimiento y rentabilidad.
- Para reducir el riesgo global de la empresa, aunque alguna de las actividades de la empresa fracase no todas van a decaer a la vez.
- Por la existencia de recursos y capacidades excedentarios como pueden ser físicos (instalaciones, recursos financieros sobrantes, etc.) o intangibles (marca, tecnología, reputación, habilidades humanas, etc.).
- Por la posibilidad de aprovechar las sinergias, que pueden producirse al agrupar distintos productos dirigidos a diferentes mercados bajo una misma empresa.

Vistas las distintas direcciones que puede tomar una empresa para crecer, a continuación se detallan los modos de crecimiento para poder llevarlas a cabo.

3.4. MODOS DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

Después de seleccionar la estrategia de crecimiento, lo siguiente que se debe de decidir es el modo de llevarla a cabo, y para ello, siguiendo a Guerras y Navas (2007) y, Hernández (2014) hay tres modos: crecimiento interno, crecimiento externo o crecimiento mixto.

El **crecimiento interno** es el que la empresa realiza por medio de inversiones para aumentar su estructura consiguiendo así mayor tamaño mediante la contratación de empleados, compra de nueva maquinaria, inversión en tecnología, etc. En definitiva, supone invertir en nuevos





factores productivos que aumenten la capacidad de producción de la empresa. Es la modalidad de crecimiento convencional para aquellas empresas que disponen de recursos suficientes para poder llevarla a cabo. Como ejemplo de este modo de crecimiento, encontramos a compañías que distribuyen productos de bienes de consumo, Mercadona, supermercados Más y Más, Carrefour o el Corte Inglés.

El **crecimiento externo** lo alcanza la empresa mediante la adquisición, participación o control de otra u otras empresas que se encuentran en funcionamiento, dando lugar a que la organización obtenga mayor tamaño. Según Guerras y Navas (2007), justifican esta modalidad por varios motivos:

- Motivos de eficiencia económica: se pretende reducir costes mediante la integración de dos empresas, a través de las economías de escala generando entre ellas sinergias, obteniendo nuevos recursos y capacidades entre ambas empresas, sustituyendo el equipo que dirige la empresa cuando la rentabilidad sea inferior a la que se puede alcanzar, colocando fondos excedentarios cuando suponga la oportunidad de una buena inversión y mediante la obtención de incentivos fiscales por bonificaciones o exenciones que pueden aumentar los beneficios de la integración entre empresas.
- Motivos de poder de mercado: estos se relacionan con la posibilidad de entrar a un país o industria en las que existen barreras de entrada, se reduce la competencia en la industria al integrarse la empresa con un competidor. Si se integran empresas que actúan en distintas etapas del proceso productivo de un producto el objetivo es, alcanzar lo más rápidamente las ventajas de la integración vertical y convertirse en un competidor internacional de primer nivel de manera inmediata.
- Y por último, otros motivos: hacen alusión a los objetivos propios de los directivos de la empresa y a responder a las tendencias mayoritarias en la industria en la que se integra la empresa.

Una vez justificados los motivos por los que las empresas pueden desarrollar el crecimiento externo, vamos a desarrollar las dos alternativas por las que se puede llevar a cabo este modo:

- **Mediante fusiones**
Son uniones entre dos o más empresas, lo que normalmente conlleva la pérdida de la personalidad jurídica de al menos una de ellas. Dentro de esta modalidad existen distintas formas de fusiones:





- La fusión pura. Es en la que dos o más empresas acuerdan unirse, para formar una nueva en la que aportan todos sus recursos al igual que las deudas, disolviendo a continuación las empresas primitivas.
- La fusión por absorción. Esta fusión se produce cuando una de las empresas partícipes (absorbida) desaparece, integrando su patrimonio en la empresa absorbente. Es decir, en esta modalidad una empresa sigue existiendo pero con mayor patrimonio, el suyo y el de la empresa absorbida.
- La fusión por aportación parcial de activo. Se produce cuando una empresa aporta sólo una parte de su patrimonio que, unido al de la otra empresa (la cual desaparece jurídicamente), da lugar a la creación de una nueva sociedad, o a otra sociedad preexistente que ve aumentado su tamaño. También puede darse la posibilidad de que a partir de la aportación parcial de activo de dos empresas surja la creación de una tercera empresa y de esta manera se puede mantener la personalidad jurídica de las primitivas.

Según Europa Press, noticia publicada el 18 de abril de 2010, como ejemplo de fusión encontramos a las empresas aéreas Iberia y British Airways que han dado lugar a la constitución y nacimiento de International Airlines Group.

- Mediante adquisiciones

Esta modalidad tiene lugar cuando una empresa compra capital social de otra empresa, con el fin de controlarla ya sea total o parcialmente. Ninguna de las dos empresas pierden su personalidad jurídica, por lo tanto, las dos siguen existiendo. Si la participación de la empresa adquirente supone más del 80 % del capital social de la empresa adquirida, se denomina adquisición con control absoluto. Si la empresa adquirente compra más del 50 % del capital social de la empresa adquirida, se denomina adquisición con control mayoritario. Y si la empresa adquirente compra menos del 50 % del capital social de la empresa adquirida, se denomina adquisición con control minoritario.

Un ejemplo de adquisición es la participación en sociedades por parte de Facebook en el capital social de WhatsApp, por un importe de 11.600 millones de euros.

El **crecimiento mixto** es un híbrido entre el interno y el externo, podemos decir que da lugar a los acuerdos de cooperación entre empresas, muy de actualidad debido al entorno cada vez más globalizado al que nos enfrentamos. Mucho nos podríamos extender en la explicación de esta modalidad dada su importancia, pero nos vamos centrar en hacer una



síntesis del concepto de acuerdos de cooperación o alianzas, de los rasgos básicos o características de este modo de crecimiento y de los motivos que justifican la cooperación empresarial. Sobre los tipos de acuerdos de cooperación solamente los citaremos, ya que hablaremos más adelante, en el epígrafe 3.5.6. Modos de entrada en el mercado de destino.

La cooperación es un acuerdo formal entre dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, con el objetivo de aumentar sus ventajas competitivas a partir de la unión o intervención de parte de sus recursos y capacidades, todo ello sin tener que llegar a fusionarse.

Las características de esta modalidad de crecimiento son las siguientes:

- Las empresas no mantienen una relación de subordinación o jerarquía, participan voluntariamente y cada una de las empresas tiene capacidad para controlar sus propias decisiones.
- Existe cierta coordinación entre ellas para poder realizar determinadas actividades conjuntamente.
- Pierden parte de autonomía organizativa, ya que una vez que se han comprometido al acuerdo reduce su libertad de actuación en ciertas actividades, pero en el resto de actividades gozan plenamente de autonomía.
- Coexiste interdependencia entre ellas sobre todo en aquellas actividades que han sido objeto del acuerdo.
- El fin de esta modalidad de crecimiento es conseguir un objetivo para aquellas empresas que forman el acuerdo, que casi sería imposible de conseguir por sí solas.

Sobre los motivos que justifican la cooperación empresarial podemos verlos desde tres perspectivas y otros factores:

❖ Desde el punto de vista económico

La cooperación se justifica porque es una forma organizativa entre la empresa y el mercado, y por lo tanto una manera eficiente de organizar la actividad económica. Posibilita la disminución de los costes de transacción y de las actividades que elabora la empresa, explota más satisfactoriamente la eficiencia de cada uno de los socios y puede alcanzar economías de escala en ciertas actividades o industrias.

❖ Desde el punto de vista estratégico

La cooperación se justifica por la oportunidad de obtener una mejor posición competitiva en el mercado, por conseguir un tamaño idóneo para poder competir tanto





nacionalmente como internacionalmente, por la creación y explotación de sinergias entre las empresas y por la reducción del riesgo y la incertidumbre, ya que se pueden compartir los riesgos de distintas actividades. En cuanto a los recursos y capacidades la cooperación permite tener acceso a éstos cuando no se dispone de ellos y a partir de ellos la empresa consigue una mayor flexibilidad y especialización para responder a entornos más turbulentos.

❖ Desde el punto de vista organizativo

La cooperación se justifica por la insuficiencia de cualquier empresa para poseer todos los recursos imprescindibles que necesita para su supervivencia. Así, la cooperación es ideal cuando ambos socios se necesitan el uno al otro, es decir, uno necesita lo que el otro tiene en exceso, por lo tanto se complementan en cuanto a los recursos de los que disponen.

❖ Otros factores

Aparte de los motivos anteriores, existen otros factores que favorecen su formación, es decir, estimula la cooperación haciéndola más atractiva. Estos factores son:

- Factores del entorno, como la globalización de los mercados, la disminución de las barreras internacionales, el aumento de la turbulencia y de la incertidumbre en las economías internacionales, entre otros.
- Y por último, factores políticos, que a veces las empresas encuentran dificultades a la hora de desarrollar su mercado desde un punto de vista geográfico, por regulaciones y normativas que les crean barreras de entrada si quieren acceder por solitario sin establecer acuerdo con un socio del país de destino.

Para finalizar este epígrafe vamos a hacer mención, como bien hemos dicho al principio del mismo de manera introductoria y que a posteriori analizaremos, a los distintos tipos de acuerdos de cooperación, que más adelante distinguiremos, de una manera más desglosada, entre acuerdos contractuales y como acuerdos de cooperación.

- Acuerdos contractuales: la licencia y la franquicia.
- Acuerdos de cooperación: los consorcios y las empresas conjuntas o joint venture.

A partir del siguiente capítulo, nos adentramos en la internacionalización de la empresa, una de las estrategias más estudiadas y utilizadas por las empresas que desean lograr el crecimiento.



3.5. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Vistas en un epígrafe anterior las distintas estrategias o direcciones de desarrollo, tanto de expansión como de diversificación para alcanzar el crecimiento empresarial, como en este último las distintas modalidades de crecimiento de la empresa, en este epígrafe se estudia la estrategia de internacionalización empresarial, que según Hernández (2007) supone una modalidad de expansión y/o diversificación para dirigirse a nuevos mercados más allá del nacional. Es la estrategia más utilizada por las empresas para alcanzar el crecimiento empresarial.

Pero antes de comenzar de lleno con el estudio de esta estrategia, es preciso estudiar los antecedentes que han llevado a las empresas a optar por la internacionalización para lograr sus objetivos: la globalización.

3.5.1. LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y DE LA EMPRESA

Siguiendo la bibliografía básica de la asignatura Dirección Internacional y Cooperación Empresarial, Canals (1991 y 1994), Grant (2006), Hill (2000) y Pla (2006), y la tesis doctoral Fuentes (2006), en las últimas décadas el entorno económico mundial se caracteriza por la integración e interdependencia de las economías de cada nación y en los últimos años el aspecto más relevante de la economía mundial ha sido el proceso de la globalización. Proceso en el que existe un continuo acercamiento entre los agentes básicos que intervienen en la economía de cada país. Se refiere a los gobiernos, que con las políticas de liberación e integración hacen que las economías nacionales sean cada vez más interdependientes; las empresas, que buscan optimizar sus procesos y si es necesario trasladan parte de sus recursos a otros países distinto del original; y a los consumidores, cuyas preferencias son cada vez más similares por los medios de comunicación en masa, la promoción y la publicidad que realizan las empresas.

Dicho proceso acelerado de globalización del sistema económico mundial está teniendo importantes consecuencias para la actividad de las empresas, las cuales, cada vez, se ven más obligadas a actuar en mercados internacionales, son las llamadas empresas multinacionales. La progresiva liberalización de las economías nacionales favorece la aparición de este tipo de empresas que se han convertido en los principales agentes del comercio y el desarrollo económico internacional.



Por consiguiente, podemos señalar consecuencias importantes que la globalización ha supuesto para las empresas:

- Necesidad de adaptarse al entorno empresarial para aprovechar el comercio internacional.
- Se ven obligadas a mejorar continuamente su competitividad, ya sea con ventajas en costes, en diferenciación de productos,...
- Deben intentar alcanzar las mayores economías de escala tanto en producción, distribución, marketing y dirección empresarial.

Ante todo lo descrito anteriormente, se puede decir que la globalización de la economía es uno de los motivos por los que las empresas deciden internacionalizarse. A continuación, en los siguientes capítulos se redactan cuáles son las razones que llevan a la empresa a optar por la internacionalización y los enfoques teóricos de la estrategia internacional que guardan relación con las mismas.

3.5.2. RAZONES QUE LLEVAN A LA EMPRESA A INTERNACIONALIZARSE

Aparte de la idea de crecer y crear valor, las empresas justifican su internacionalización a partir de numerosas y variadas razones. Según Guerras y Navas (2015), existen razones generales divididas en dos grandes bloques: internas y externas.

Razones internas: son las que tienen relación con la capacidad de la empresa para mejorar su competitividad.

- Reducción de costes: las empresas pueden reducir sus costes de adquisición de materias primas, mano de obra o capital, reducir cargas fiscales, localizar las actividades de su cadena de valor en los lugares más favorables para ellas, intentar conseguir economías de escala por una mayor producción, etc.
- Consecución de un tamaño mínimo eficiente: las empresas para conseguir un tamaño óptimo se ven en la obligación de operar en otros países y así, obtener un volumen de ventas necesario para alcanzar ese tamaño mínimo eficiente, ya que les es muy difícil conseguirlo en su mercado nacional.
- Buscar recursos: el que las empresas pueden localizar sus actividades en el exterior, va en función de la disponibilidad de factores en el país de destino que la empresa considere interesantes, como puede ser el factor trabajo, unas infraestructuras



específicas, recursos naturales, entre otros, que no tiene disponibles en el país de origen.

- Explotación de recursos y capacidades: se basa en poseer ciertos recursos, conocimientos, capacidades de dirección y gestión empresarial que pueden ser utilizados con éxito en otros países.
- Disminuir el riesgo global: se trata de distribuir las actividades en distintas áreas geográficas para disminuir el riesgo global de la empresa.

Razones externas: son las ajenas a la voluntad de la empresa que justifican la salida a los mercados exteriores.

- Ciclo de vida de la industria: si la industria entra en su etapa de madurez es difícil encontrar posibilidades de crecimiento sostenido, por lo una solución sería entrar en nuevos negocios (diversificación de productos) o entrar en nuevos países en los que el mercado se encuentre en la fase de introducción o de crecimiento (diversificación de mercados).
- Demanda externa: puede ocurrir que sin necesidad de que la industria se encuentre en su etapa de madurez o declive, existan mercados con una gran demanda insatisfecha y sea aconsejable salir al exterior.
- Seguir al cliente: las empresas que proveen de materiales a otras que se internacionalizan deben de seguirlas y localizarse cerca de ellas para abastecerlas.
- Presión competitiva: si las empresas competidoras se internacionalizan fuerzan a las empresas a realizar sus actividades a nuevos países, para que éstas no pierdan su posición competitiva en el país de origen.
- Globalización de la industria: como bien se dijo anteriormente, la globalización es una de las razones que llevan a las empresas a internacionalizarse. De cómo la empresa responda al proceso de globalización depende que sepa aprovechar las oportunidades de un mercado global o que no pueda soportar las amenazas que conlleva toda economía abierta.

3.5.3. ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Vistas algunas de las razones que llevan a las empresas a internacionalizarse, existen cuatro preguntas fundamentales que giran alrededor de la internacionalización de una empresa y que guardan una estrecha relación con los motivos que llevan a una empresa a plantear una



estrategia internacional. Estas preguntas son: ¿qué productos se dirigen hacia el exterior?, ¿en qué volumen?, ¿a quién se venden?, ¿cómo se debe penetrar en el exterior y cuándo se tiene que invertir?

Distintas teorías han ido apareciendo a lo largo del tiempo para dar respuesta a estas preguntas. A continuación se explica brevemente en qué consiste cada una de ellas, ordenadas cronológicamente (Canals, 1991 y 1994; Grant, 2006; Hill, 2000; Pla, 2006 y Fuentes, 2006).

- 1) La teoría de la ventaja comparativa, dice que cada país se especializará en la producción de ese bien que produzca con mayor eficiencia económica, ya sea para consumo propio o para exportarlo e importará esos bienes que produzca de manera menos eficiente.
- 2) La teoría de la proporción de los factores o recursos productivos, considera que un país posee ventaja comparativa por la abundancia relativa de recursos productivos.
- 3) La hipótesis del ciclo de vida internacional del producto, permite realizar una predicción sobre las tendencias del producto en el comercio internacional y las distintas etapas por las que pasará de forma previsible. El ciclo se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive.
- 4) Teorías del comercio internacional, las anteriores teorías no tienen en cuenta el efecto de las economías de escala en el comercio internacional, sin embargo estas recientes teorías se basan justamente en esas economías y en los costes de producción.
- 5) La teoría de las ventajas en propiedad, se centra en conseguir economías de escala, diferenciación del producto y ventajas en costes, todo ello derivado de la aplicación de una mejor tecnología, reducción de precios en los factores, junto con la posibilidad de poder tener el control de esas ventajas en propiedad.
- 6) La teoría del comportamiento oligopólico, hace referencia a un sector industrial en situación de oligopolio, que cualquier movimiento de una empresa provoca la reacción de la empresa rival. Se produce una acción-reacción para evitar que se deteriore su posición competitiva, se reduzca sus beneficios a nivel global y la pérdida de beneficios a nivel local.
- 7) La teoría económica de los costes de transacción o teoría de la internalización, es la primera teoría que se aplica a la empresa multinacional. En ella se detallan tanto los costes como los beneficios de internalizar, así una empresa que tenga una ventaja competitiva por la



posesión de cierta tecnología, marca, diferenciación de productos, etc. que pueda aplicar a otros países decide explotarlos por sí misma, es decir, se internaliza.

8) La teoría ecléctica, explica la expansión internacional a partir de las teorías 1 ,2 ,5 y 7. Es decir, esta teoría podría resumirse en poseer tres tipos de ventajas: ventajas en propiedad, ventajas en localización por la existencia de distintas dotaciones de factores entre países y ventajas de internalización cuando los costes de transacción son superiores a los de organización y jerarquía interna.

9) El modelo de Uppsala o modelo de las Fases de Desarrollo, esta teoría explica que el proceso de expansión internacional de las empresas debe de ser de forma gradual, pasando por ciertas etapas a través de las cuales la empresa va adquiriendo un mayor compromiso en los mercados internacionales, mayor experiencia y un nivel de recursos comprometido.

10) Bornglobals, se caracteriza principalmente porque la empresa se internacionaliza de forma rápida y acelerada desde su nacimiento o muy poco tiempo después. Algunos de otros aspectos que la caracterizan:

- Son empresas pequeñas o medianas y jóvenes.
- Tienen en cuenta la importancia y el crecimiento de ciertos nichos de mercado.
- Sus fundadores tienen un gran espíritu emprendedor y numerosas habilidades.
- Llevan a cabo acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas.
- Sus directivos ven el mundo como único mercado desde la fundación de la empresa.

11) Recursos y capacidades, este enfoque teórico dice que empresas con grandes recursos tienden a crecer y diversificarse y en concreto a internacionalizarse, que en definitiva no es más que una forma de crecimiento. Las empresas que poseen grandes cantidades de recursos intangibles tienen mayor potencial de desarrollo, ya que con los recursos sobrantes pueden expandirse a nuevos mercados y sectores.

3.5.4. TIPOS DE EMPRESAS INTERNACIONALES

Una vez analizada la globalización de la economía y de la empresa, las razones que llevan a las empresas a internacionalizarse y el concepto y justificación de la estrategia internacional a partir de los distintos enfoques teóricos, vamos a distinguir los distintos tipos de empresas internacionales y sus características. Actualmente, en función del diseño, en función de la estrategia elegida para competir internacionalmente y la manera de llevar a cabo las



actividades internacionales, se distinguen cuatro tipos de estrategias o enfoques que la empresa puede desarrollar (Guerras y Navas, 2015; Hernández, 2014; Canals, 1991 y 1994; Grant, 2006; Hill, 2000; Pla, 2006 y Fuentes, 2006)

a) Empresa internacional

Es aquella empresa que extiende su actividad comercial a uno o varios países fuera de su mercado doméstico, pero manteniendo la producción en el país de origen. Este tipo de empresas es el más tradicional, se les denomina empresas exportadoras y la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se inician en el camino de la internacionalización a partir de este enfoque. Este tipo de empresas se caracterizan porque realizan el desarrollo de sus actividades en el país de origen y parte de su actividad comercial va dirigida hacia uno o varios mercados extranjeros. Un ejemplo de empresa internacional es la empresa San Nicasio de Priego de Córdoba, que realizando su producción en el país de origen ha sabido llevar su producto hasta los mercados extranjeros.

b) Empresa multidoméstica, multinacional o multipaís

Este tipo de empresa se encuentra presente y opera en varios países con unos costes relativamente altos. Pone énfasis en diferenciar sus productos y servicios con el objetivo de adaptarlos a los mercados locales, es decir, fabricar productos para satisfacer las necesidades de mercados concretos. De esta manera, la empresa debe tener en cuenta diferentes factores como son la cultura, el idioma, el nivel de renta de los países, las preferencias de los consumidores, la publicidad o la normativa de cada país. Las empresas multinacionales disponen de filiales en los mercados exteriores y trasladan a éstas, desde la empresa matriz, recursos tangibles e intangibles, como empleados o directivos. Como ejemplo tenemos a Ikea, que está presente en distintos países y adapta sus productos a los diferentes mercados para satisfacer las necesidades de mercados concretos.

c) Empresa global

Esta empresa se dirige a distintos mercados dándole mayor importancia a la eficiencia, es decir, obra con unos costes relativamente bajos. Pone gran énfasis en la consecución de economías de escala. En este sentido, las actividades de la cadena de valor están muy concentradas, existe una gran coordinación e integración entre ellas en los diferentes países en los que opera. Además, los productos o servicios que ofrece son estándar y la localización de actividades de fabricación e I+D normalmente están





centralizadas, pero las actividades de comercialización son las que suelen estar ubicadas en algunas zonas geográficas. Un ejemplo de este tipo de empresa es Google, cuyo servicio está muy estandarizado y su principal ventaja es la economía de escala.

d) Empresa transnacional

Es un tipo de empresa más actual, tratará de aprovechar las ventajas tanto de la empresa con una estrategia global como la de una estrategia multidentomística, combina la eficiencia económica con la adaptación de los productos a los distintos mercados exteriores, de tal manera que intenta transmitir por toda la organización las experiencias y/o innovaciones que aparecen en los distintos mercados en los que opera. Así, se produce el desarrollo de los conocimientos en conjunto y se comparten a nivel mundial. Por lo tanto, la empresa transnacional requiere de mucha coordinación entre todas las filiales del mundo para que sean capaces de alcanzar las dos ventajas anteriormente descritas al mismo tiempo. Como ejemplo encontramos a Zara, que fabrica sus productos a bajo coste y además, al gusto de los consumidores de los mercados a los que se dirige.

Dadas las características de los distintos tipos de empresas internacionales, uno de los aspectos importantes en el proceso de internacionalización es cómo la empresa selecciona sus mercados para operar en los mismos y para ello se debe de tener en cuenta distintos criterios para su elección. Además de los criterios para seleccionar los mercados de destino, vamos a estudiar una herramienta de análisis en relación a dicha selección. Esta herramienta es el Diamante de Porter y en base a ella centraremos nuestro caso de estudio.

3.5.5. SELECCIÓN DE MERCADOS DE DESTINO. EL DIAMANTE DE PORTER.

Cuando la empresa ha decidido internacionalizarse lo siguiente que debe determinar es dónde debe de comercializar sus productos y servicios ofrecidos, es decir, evaluar cómo de atractivos son los mercados y la fuerza competitiva de esos países donde pretende entrar. Para ello, siguiendo a Arteaga y varios autores hay que tener en cuenta una serie de factores o criterios que deben de cumplir con una serie de requisitos en cuanto a la información que se obtiene. Esta información debe ser relevante, accesible, objetiva, homogénea y actualizada. Los criterios se agrupan en dos bloques (Figura 2), que evalúan el potencial del mercado (la empresa tiene que analizar sobre todo si hay una demanda creciente para sus productos) y la accesibilidad (si existen barreras o riesgos que le impidan acceder al mercado para satisfacer esa demanda).



FIGURA 2: SELECCIÓN DE MERCADOS. FACTORES EXTERNOS

FACTORES	EXTERNOS
Criterios para valorar el potencial del mercado	Criterios para valorar la accesibilidad y el riesgo del mercado
Crecimiento del PIB	Barreras arancelarias
Importaciones que realiza el país del producto	Barreras no arancelarias
Incremento de las importaciones en los últimos años	Facilidad para hacer negocios
Evolución de las exportaciones del país de la empresa	Transparencia y corrupción
Poder adquisitivo per cápita en ppa	Riesgo-país: político y económico

Fuente: Elaboración propia

a) Criterios para evaluar el potencial del mercado

1. Crecimiento económico del país (PIB)

Analizar las expectativas de crecimiento del PIB del país de destino en los próximos años, ello facilitará la entrada al mercado y se rentabilizarán las inversiones comerciales que se realicen en ese país. Hay diferentes fuentes que ofrecen las previsiones del crecimiento económico por países, la más usual es el Fondo Monetario Internacional, que publica trimestralmente el *World Economic Outlook*.

2. Importaciones que realiza el país del producto

Este criterio es esencial para elegir el mercado objetivo, pues el volumen de importaciones del producto que vende la empresa es la cifra que mejor evidencia el tamaño del mercado. Para saber lo que importa o exporta un país de cada producto hay que identificar, en primer lugar el código arancelario del producto, que se puede obtener a través de la web en la consultora Taric, y una vez conocido, en segundo lugar, pueden obtenerse las estadísticas de importación por países y productos en la base de datos de las Naciones Unidas *UN Comtrade* o la de la Unión Europea *Eurostat*.

3. Incremento de las importaciones en los últimos años

Igual de importante que es el volumen de importaciones, es la evolución de las mismas. Se deben de analizar los últimos tres años y calcular el crecimiento medio





anual durante ese periodo. Si ese crecimiento medio anual es superior al 10% indica que el país importa cada vez más ese producto y por lo tanto su demanda es creciente. Si por el contrario el crecimiento medio anual es inferior al 3% o existe un descenso de las importaciones, nos indicará que es poco favorable elegir ese país como mercado objetivo. Las fuentes de información para analizar el incremento de las importaciones son las estadísticas del comercio exterior de las Naciones Unidas *UN Comtrade* o la de la Unión Europea *Eurostat*.

4. Evolución de las exportaciones del país de la empresa

En este criterio se evalúa tanto el volumen como el crecimiento de las exportaciones en un periodo de tres años. Cuanto más favorables sean los datos, mostrarán que los productos que proceden del país de la empresa son cada vez más conocidos y aceptados por el público, lo que dará lugar a un beneficio para la empresa. La evolución de las exportaciones del país de la empresa puede obtenerse también en la base de datos *UN Comtrade* y *Eurostat*.

5. Poder adquisitivo per cápita en ppa

Otro dato que también condiciona la demanda de un producto en un determinado país, es el nivel de renta de ese país que se mide por la Paridad de Poder Adquisitivo per cápita (PPA). La publicación *on-line* de la CIA *The World Factbook* ofrece información de la PPA de todos los países del mundo.

b) Criterios para valorar la accesibilidad y el riesgo del mercado

1. Barreras arancelarias

Son impuestos a los productos que se importan en las aduanas de entrada a los países. Ello supone un aumento directo en el precio del producto y con ello una menor competitividad de los productos importados frente a los productos nacionales. En este sentido, puede decirse que los aranceles se consideran una barrera significativa cuanto superan el 5% en productos industriales y el 10% en productos de consumo. Una fuente donde poder encontrar información, sobre aranceles que aplican los países fuera de la UE a la entrada de productos, es el portal *Market Access Data Base* y otra fuente donde encontrar información sobre los aranceles que aplican los países de la UE se puede encontrar en el portal *Export Helpdesk*.

2. Barreras no arancelarias

Existen otras restricciones a las importaciones de productos como la cantidad de ese producto que un país puede importar, son las llamadas “barreras técnicas” que hacen





alusión a los procesos de certificación y homologación. Suelen aplicarse sobre todo a productos relacionados con la seguridad y salud de los ciudadanos. Para obtener esta información existe una fuente muy útil, *Global Trade Alert*, permite la búsqueda por tipos de barreras y países.

3. Facilidad para hacer negocios

Este criterio hace alusión a distintos aspectos como pueden ser: el tiempo y el coste para constituir una empresa, la facilidad para obtener créditos, impuestos, costes laborales, costes logísticos, cumplimiento de contratos y procedimientos de reclamación. El Banco Mundial realiza un estudio, *Doing Business*, en el que detalla un ranking de 183 países analizados, ordenados de mayor a menor grado de facilidad para hacer negocios.

4. Transparencia y corrupción

Este es otro criterio importante sobre la accesibilidad al país, es necesario tener presente el componente ético de los negocios que engloba aspectos tales como la transparencia en la información, normativas para concursos y licitaciones, prácticas de contratación en administraciones y empresas, corrupción, sobornos, etc. La fuente de la que se puede extraer esta información es la organización *Transparency International*, que establece un ranking de 183 países clasificados de menor a mayor corrupción.

5. Riesgos- país

Es otro criterio relevante para la selección de países objetivos que la empresa debe asumir en sus operaciones con el extranjero. En función de la forma de entrada elegida se deberán de analizar los riesgos de las transacciones (si la empresa va a exportar) y los riesgos de las inversiones (si la empresa va a instalarse en el país). Los primeros riesgos engloban los retrasos en los pagos, el riesgo de impago o el riesgo del tipo de cambio. Y en los segundos riesgos, la nacionalización, confiscación, normativa sobre repatriación de beneficios y la existencia de convenios de protección de inversiones.

Una fuente de información para valorar estos riesgos comerciales es la clasificación riesgo-país que realiza el COFACE.

Además de los anteriores criterios, los cuáles se denominan criterios externos a la empresa, también hay que tener en cuenta otros criterios internos a la empresa para la selección de mercados (Figura 3), importantes para la toma de esta decisión (Hernández, 2014):





FIGURA 3: SELECCIÓN DE MERCADOS. FACTORES O CRITERIOS INTERNOS

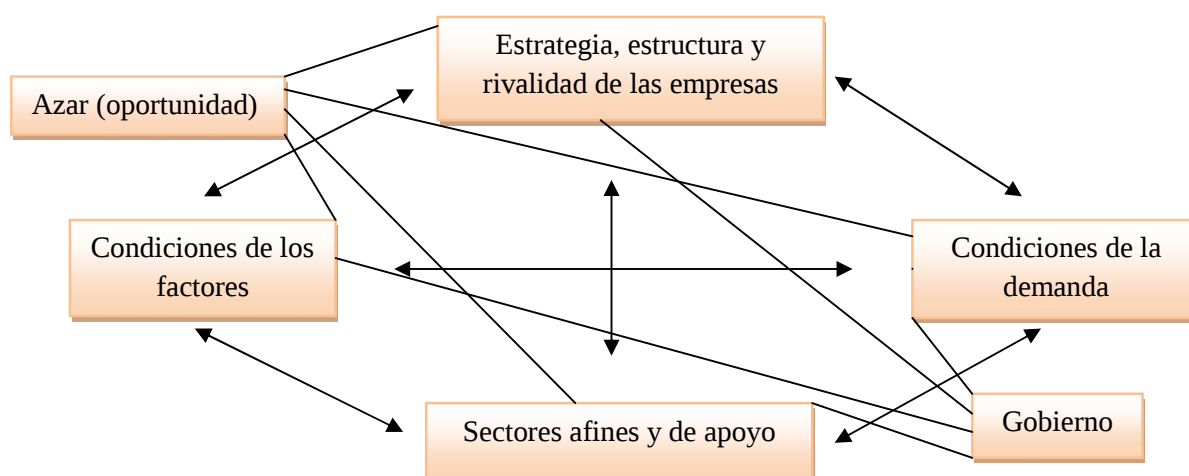
FACTORES O CRITERIOS	INTERNOS
Personas: Capacidad del personal de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso.	Recursos disponibles: Se refiere a los recursos de los que dispone la empresa para abarcar el proceso de internacionalización.
Productos: Las características del propio producto y la complejidad del proceso productivo y/o transporte.	Capacidad de servicio: Puntualidad en la entrega, mejora del producto, mantenimiento y servicio posventa.
Experiencia internacional de la empresa.	Coordinación de departamento I+D, comercial y producción.

Fuente: Adaptado de Hernández (2014)

DIAMANTE DE PORTER

Como hemos dicho anteriormente en relación a la selección de mercados de destino, es decir, cómo seleccionar los países en los que desea ubicarse la empresa, existe una herramienta de análisis: el Diamante de Porter, que según Canals, 1991 y 1994; Grant, 2006; Hill, 2000; Pla, 2006 y Fuentes, 2006 se explica a continuación (Figura 4):

FIGURA 4: EL DIAMANTE DE PORTER



Fuente: Adaptado de Diamante de Porter



Según Porter (1990), la ubicación de una empresa internacional es crucial como ventaja competitiva, de ahí que existan tantas empresas de éxito en un mismo país o en una misma región. Luego, la decisión de dónde ubicar una empresa sus actividades en el exterior es una de las decisiones más importantes para lograr el éxito.

En este sentido, Porter desarrolló un método para la toma de decisión sobre la selección de mercados, denominado el *Diamante de la Ventaja Nacional* (en adelante Diamante de Porter). El método consta de cuatro áreas (Figura 4), pero no hay que dejar atrás el papel que juegan en él los gobiernos y el azar (oportunidad), que explica por qué empresas ubicadas en diferentes regiones consiguen innovar y mejorar de forma constante. Estas cuatro áreas son (Canals, 1991 y 1994; Grant, 2006; Hill, 2000; Pla, 2006 y Fuentes, 2006):

➤ Condiciones de los factores de producción.

Los factores de producción (recursos naturales, capital humano, trabajo, recursos financieros e infraestructuras) son esenciales para la competencia y más importante que su abundancia, es sobre todo que sean de calidad y especializados (personal cualificado, infraestructuras adecuadas, tecnología aplicada,...). La falta de recursos también puede ser fuente de ventaja competitiva, pues estimula la innovación y el desarrollo de instituciones especializadas.

➤ El contexto para la estrategia y la rivalidad entre empresas.

En un contexto en el que se fomente la I+D, la formación y el desarrollo de mercados, será fuente de ventaja competitiva. La rivalidad entre competidores aumenta la necesidad de innovar de las empresas que compiten. Para empresas que no tienen suficientes recursos para invertir, la rivalidad da lugar a una reducción de precios que la empresa puede verse afectada por la pérdida de sus ventajas competitivas. Por el lado contrario, puede dar lugar a que las empresas decidan competir fuera de su mercado doméstico.

➤ Condiciones de la demanda.

Las condiciones de la demanda favorecen el desarrollo de ventajas competitivas, por lo tanto, la empresa puede ubicarse donde la demanda goce de las siguientes particularidades:

- ✓ Clientes avanzados y exigentes, que necesiten rápida respuesta y calidad en la satisfacción de sus necesidades, lo que obligará a las empresas a continuos aumentos de productividad.





- ✓ Clientes que originen necesidades previamente a las localizadas en clientes de otros lugares. Ello dará lugar a que la empresa esté con continua innovación tanto en productos, como en servicios o como en procesos, que posteriormente podrá utilizar en otros lugares donde se encuentre la compañía.
 - ✓ Clientes nacionales a los que no se les da importancia en otros sitios y, a los que es posible atender internacionalmente y satisfacer sus necesidades.
- Sectores afines y de apoyo.

Finalmente, los sectores afines y de apoyo también pueden dar lugar a la creación de ventajas competitivas. Éstos se basan en la cercanía de proveedores especializados que dan lugar a la reducción de costes y a no incurrir en retrasos al no tener que realizar importaciones, y facilita la resolución de problemas. También la cercanía de los proveedores y sectores afines fomentan la rápida innovación, la colaboración científica y los esfuerzos conjuntos, con lo que facilita y aumenta el lanzamiento de nuevos productos.

En definitiva, en este modelo las cuatro áreas deben de estar interrelacionadas, pues de ello va a depender que la ubicación de una empresa se convierta en ventaja competitiva para la misma.

Otra decisión importante, además de la selección de mercados de destino, es determinar el momento del tiempo más adecuado para desarrollar la expansión internacional que puede determinarse a partir de diversos factores (Hernández, 2014):

- Según el ciclo de vida del producto, que en la fase de madurez, la empresa puede dar salida a los productos en otros mercados donde el producto pueda encontrarse en la fase de crecimiento.
- Cuando las empresas del mismo sector empiezan a extenderse geográficamente y la necesidad de no perder la competitividad lleva a la compañía a desarrollar una estrategia de internacionalización.
- Si una empresa nace como *bornglobals*, indica que su actividad empresarial en el extranjero coincide con el momento de su constitución o estará muy cercano el mismo.
- Si la posesión de recursos organizativos y productivos se encuentran infrautilizados en el mercado doméstico, la empresa puede optar por desarrollarse internacionalmente.



- Y, cuando la empresa obtiene mayor información sobre los mercados exteriores por la experiencia que ésta ha adquirido, puede llevarla a incrementar paulatinamente su compromiso de recursos en los mercados extranjeros mediante los modos de entrada, iniciando su actividad internacional en el extranjero exportando y llegando a adquirir mayor compromiso invirtiendo en dicho mercado.

3.5.6. MODOS DE ENTRADA EN EL MERCADO EXTERIOR

Una vez que la empresa ha decidido en qué países va a penetrar para comercializar sus productos, el siguiente paso que debe de acometer es decidir cómo lo va a hacer, es decir, cómo va a llegar a los clientes de los países que previamente ha seleccionado. Por lo tanto, en este apartado se sintetizan las distintas formas de entrada en mercados exteriores. Se clasifican en cuatro grupos (Hernández, 2014; Guerras y Navas, 2007):

a) Exportación

Es el método más frecuente, sencillo y tradicional que pueden aplicar las empresas para introducirse en los mercados exteriores, es decir, para iniciar su estrategia de internacionalización. En este modo de entrada la fabricación o producción del producto se realiza en el país de origen de la empresa. El fabricante del producto lo envía a un mercado geográfico localizado más allá del doméstico. El producto puede sufrir algún cambio si así lo requiere alguno de los mercados exteriores.

En esta modalidad se distinguen dos tipos de exportación:

- La **exportación indirecta**. En este modo de exportación la empresa no se ha planteado la adopción de una estrategia internacional. Puede ser que un día la empresa reciba un pedido de un cliente extranjero y ese sea el inicio de pensar en desarrollarla y comenzar a obtener información sobre el mercado exterior. Este modo de entrada requiere contratar los servicios de un intermediario (identifica y selecciona clientes, negocia, almacena y distribuye el producto, etc.), el cual, se convierte en el cliente de la empresa exportadora y se encarga de gestionar las distintas fases de la operación internacional, y de vender el producto a otras empresas extranjeras. Estos intermediarios pueden ser: agentes comerciales, compradores extranjeros, comerciantes, compañías trading, etc.
- La **exportación directa**. Este modo de exportación es el más útil en las primeras fases de internacionalización de la empresa, pues consiste en vender a un comprador final,





situado éste en un mercado exterior. La diferencia con el modo de exportación indirecta es que la empresa desarrolla por sí misma la actividad exportadora, sin delegar en otros, es decir, ella misma realiza las actividades de negociación, selección de clientes, investigación de mercados, etc. En este caso las ventas en el exterior pasan a ser una actividad natural de la empresa y les lleva a plantearse un departamento de exportación propio.

Refiriéndonos al modo de entrada la **exportación**, podemos decir que es una buena alternativa cuando la empresa es pequeña y no tiene medios para fabricar en el exterior, o cuando no es recomendable fabricar en el exterior porque existe riesgo político, falta de atractivo del mercado o incertidumbre en las expectativas. De manera opuesta, no sería una buena alternativa cuando existen elevados costes de transporte de los productos o cuando existen altas barreras arancelarias, administrativas, etc.

b) Acuerdos contractuales

En este modo de entrada no se produce aportación de capital por parte de la empresa originaria, sino que transfiere derecho a empresas forasteras, a cambio de una contraprestación económica.

Entre los acuerdos contractuales se encuentran las franquicias y las licencias que son utilizadas muy frecuentemente como modos de entrada en el proceso de internacionalización de las empresas.

- **Franquicia.** La franquicia internacional consiste en ceder un producto o un servicio, los nombres, las marcas comerciales y el *know-how* (procesos de gestión y comercialización) de un negocio a un empresario que reside en el exterior. La empresa que cede la franquicia se le llama franquiciador y la que la recibe franquiciado. Es un método de entrada a mercados exteriores de gran expansión y son cada día más las empresas que optan por utilizar esta vía de internacionalización, puesto que el franquiciado conoce el mercado y aporta el local comercial. Además, los problemas que surgen por motivo de la implantación en el exterior disminuyen como: la necesidad de fuertes inversiones, los riesgos políticos y económicos, y la expatriación de personal. Un ejemplo de empresa que opta por este modo de entrada para desarrollar su estrategia internacional es McDonald's.



- **Licencias.** Consiste en autorizar la fabricación de un producto a una empresa extranjera, cediendo las patentes, marcas, *know-how*, *copyright*, etc., es decir, la empresa extranjera compra los derechos para fabricar los productos de esa empresa en su país. La empresa que otorga la licencia se le llama licenciador y la que la recibe licenciatario. Ésta última es la que aporta la mayor parte del capital para poner en marcha la operación extranjera. Un ejemplo de licencia en el ámbito internacional, es la marca Lacoste, reconocida mundialmente y que ha desarrollado este modo de entrada en los mercados extranjeros.

c) Acuerdos de cooperación

La evolución de la economía mundial encaminada hacia la liberalización de los mercados y a una gran competencia, ha ocasionado que cada vez las empresas tengan que colaborar más entre sí, si quieren estar presentes en distintos países. De ahí, que este modo de entrada a los países exteriores de lugar a distintos acuerdos de cooperación empresarial internacional, en los cuales la empresa comparte responsabilidades, riesgos y beneficios potenciales con uno o varios socios.

- **Compañías especializadas.** Son compañías que realizan todas las operaciones de exportación de diferentes empresas. A modo de ejemplo, una empresa que compre productos hortofrutícolas de distintas compañías para, a posteriori, venderlas a los distintos mercados exteriores.
- **Consortios de exportación.** Son entidades sin ánimo de lucro, compuestos por empresas que mantienen una relación a largo plazo, en la que cada una mantiene su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial. Las empresas que lo componen no ceden ningún control sobre sus negocios hacia otras, normalmente están compuestos por empresas de un mismo sector para llevar a cabo un proyecto en particular, como podría ser comercializar los productos de las empresas que los componen fuera de su mercado doméstico. Conlleva la creación de una nueva entidad, en la que cada empresa socio asume unos costes y riesgos determinados, y en contraposición los beneficios obtenidos se reparten entre los mismos. La finalidad de los consorcios de exportación es incrementar las ventas en los mercados exteriores de todas las empresas socio que los componen. Como ejemplo, el Consorcio del Jamón Serrano Español, creado en 1990, con el objetivo de producir un Jamón Serrano exclusivo y de alta calidad para su comercialización en los mercados exteriores.





- **Piggyback.** Consiste en que una empresa que quiere penetrar en el mercado exterior utilice la red de distribución de otra que ya está instalada en ese mercado, a cambio normalmente de una comisión. Es una alianza entre fabricantes de productos o servicios complementarios que comparten el mismo canal de distribución. Este modo de entrada es útil para aquellas empresas que no tienen capacidad para crear sus propias redes comerciales en los mercados exteriores. Suele realizarse entre grandes empresas y pymes, en las que las grandes empresas ponen a disposición de las pymes sus canales de distribución en los mercados exteriores.
- **Jointventure (empresas conjuntas).** Es una empresa creada por dos o más compañías que proceden de diferentes países y que se convierten en socios para desarrollar conjuntamente una actividad. Normalmente estas empresas pertenecen al mismo sector o bien realizan actividades complementarias. Por ejemplo, la participación de uno de los socios puede ser transferir tecnología y la del otro el conocimiento del mercado y la red de distribución. Hoy en día es uno de los acuerdos de cooperación más utilizados entre las empresas que desean llevar a cabo alianzas estratégicas internacionales. Como referencia Zara, que en países como Japón o Alemania, ha utilizado la *joint venture* por la existencia de barreras de entrada.

d) Inversión directa en el exterior (IDE).

Este modo de entrada consiste en la aportación de capital en el exterior por parte de la empresa. Aquí la empresa asume más riesgo y mayor compromiso de recursos. La IDE puede realizarse adquiriendo una compañía en funcionamiento o creando una nueva entidad. Es el modo de entrada que puede otorgarle a la empresa mayores beneficios y un mayor conocimiento y control de las actividades de la organización en el mercado exterior. Supone para la empresa crear una filial en el extranjero a la que se transfieren, desde el mercado de origen, el know-how y las habilidades directivas de la empresa, las técnicas organizativas, de producción, de marketing, de finanzas, etc. De esta manera la empresa puede aprovechar la transferencia de su ventaja competitiva del mercado de origen al mercado de destino y viceversa o en nuevos países en los que desea continuar desarrollando su estrategia de internacionalización. De nuevo, Zara, es un ejemplo de compañía que utiliza la IDE para seguir desarrollando su expansión internacional de manera individual en mercados en crecimiento.





4. TUC TUC: DE LA NADA A INTERNACIONAL

4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Antecedentes a la empresa TucTuc

Los comienzos de esta gran marca española se remontan al año 1994 (aunque no con la denominación TucTuc), año en el que los fundadores de la empresa, María Luisa Sotés Erostarbe (en adelante Marisa Sotés) con veinticuatro años de edad y Miguel Cadarso esposo de ésta, montan una pequeña tienda, de no más de 30 m², en Logroño, concretamente en la calle Murrieta. Marisa Sotés, de profesión interiorista, se especializó en decoración de interiores y más tarde fue especializándose en decoración infantil.

A partir de esos momentos la joven riojana comenzó a crear accesorios para niños (gorros, complementos para el pelo, bufandas, perchas infantiles, marcos para fotos,...), que vendía muy bien y con facilidad, *“me di cuenta de que lo que yo creaba y diseñaba, funcionaba”*, dice Marisa Sotés. Esto le llevó a dirigirse a otras tiendas de Logroño para que vendieran sus productos, iniciativa que también le fue muy bien. De ahí pasó a otras ciudades de alrededor hasta que logró que sus productos se vendieran en Madrid.

La joven pareja al ver la gran aceptación que sus productos tenían en el mercado decidieron cerrar la pequeña tienda de la calle Murrieta de Logroño y trasladarse a una nave de alquiler en el polígono La Portalada. En un principio comenzaron por introducir prendas de vestir como pijamas, camisetas y poco a poco se fueron metiendo en el mundo de la moda.

A pesar de su buen camino, la empresa aún no tenía nombre y éste nació a miles de kilómetros de la ciudad logroñesa. La fundadora Marisa Sotés tuvo que salir de viaje a Bangkok en busca de proveedores y allí conoció a los denominados tuc tuc, que son unos taxis de tres ruedas, muy rápidos, parecidos a unas motoretas que sirven para transportar a dos personas, muy llamativos por su color y chistosos. Ahí fue donde la fundadora montada en uno de ellos decidió que su empresa se llamaría “Tuc Tuc”, ya que consideraba que era un nombre muy pegadizo y divertido que recordaba al sonido del tambor de un niño o a la llamada con los nudillos a una puerta. Desde esos momentos, año 1995, nace la empresa denominada Tuc Tuc World, S.L., con sede en Lardero (La Rioja, España) cuya dedicación es el diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir de moda para niños y artículos de puericultura infantil, empresa que desde sus inicios es creada para ser una empresa





internacional (casi desde sus principios está presente en los países de Portugal y de Italia). El logotipo de la empresa se distingue por el dibujo de dos huellas de oso.

La empresa TucTuc

Como bien finaliza diciendo el apartado anterior, la empresa Tuc Tuc comienza a ser como tal en el año 1995 y desde sus inicios se observa el crecimiento de ésta tanto a nivel nacional como internacional. A continuación vamos a describir cómo la empresa Tuc Tuc ha ido evolucionando, creciendo y desarrollándose en los mercados nacionales y en los internacionales desde sus inicios hasta la actualidad.

TucTuc a nivel nacional

La empresa, como bien se ha dicho anteriormente, fue fundada en 1994, pero fue en 1995 cuando la marca nace como tal. En el año 1997 la empresa Tuc Tuc diseña, fabrica y presenta su primera colección de ropa infantil para dormir (como pijamas) y ropa de calle para la temporada de verano y de invierno, y en 1998 introduce por primera vez la colección para bebé en complementos.

Tuc Tuc se diferencia de sus competidores por el buen posicionamiento que tiene, caracterizada por ser una empresa moderna y por la utilización de una gran gama de color en todos sus artículos, así como la gran creatividad tanto en dibujos y estampados en los tejidos, lo que la hace una marca muy original. Todos sus productos se adaptan adecuadamente a cada etapa del niño, siempre teniendo presente la comodidad y la máxima calidad que exige el mercado.

Desde su nacimiento, Tuc Tuc controla toda la trayectoria desde la producción o fabricación de los artículos hasta que llegan al consumidor final, a través de sus tiendas propias, franquicias y tiendas multimarca. Su imagen de marca está presente en todo el proceso lo que le proporciona calidad y fidelidad en todo momento. Por lo tanto, su modelo de negocio abarca todo el proceso de diseño, producción o fabricación, distribución y comercialización, siendo el área de diseño la clave de éxito de esta empresa ya que se considera el eje central de la misma y la que potencia el resto de áreas como son producción o fabricación, marketing, distribución, logística y ventas.

Tras el éxito de la ropa la empresa se impulsó hacia una doble línea de negocio: una línea de negocio eran las prendas de vestir divididas en tres tallas distintas entre 0 y 14 años,



organizadas a su vez en tres líneas New Born, Baby y Kids; y otra línea de negocio eran accesorios y complementos y puericultura pesada como son las tronas, los carritos, las cunitas, etc.

Así, Tuc Tuc realiza dos lanzamientos de moda infantil al año, una para verano y otra para invierno, con unas veintidós colecciones y setecientas referencias las cuales estarán vigentes durante unos seis meses. Sin embargo, la colección de puericultura o complementos infantiles, con unas noventa referencias, estarán vigentes durante unos cuatro o cinco años.

Tuc Tuc, comienzo y desarrollo de la expansión internacional

En el año 2001 la empresa Tuc Tuc llegó a conseguir un volumen de facturación de unos 3,7 millones de euros, se había hecho con la conquista del mercado nacional. Tras conquistar el mercado nacional, diez años después de la creación de la marca “*Tuc Tuc*”, concretamente en 2004, se produce un paso muy importante en la empresa, como es el salto a la internacionalización gracias a los años de experiencia con la que contaba.

Tras la decisión de apostar por la expansión internacional, la empresa comienza a hacerse presente en ferias como la de Florencia y Moscú para dar a conocer su marca. Hacia el año 2005 su cifra de facturación era de 8 millones de euros y en este mismo año se crea el concepto de tienda Tuc Tuc, para hacerse llegar de una manera más cercana al consumidor y así, poder transmitirle la máxima expresión de su filosofía.

Respecto a la decisión de expandirse internacionalmente, la empresa Tuc Tuc aprovechó la reducción en costes que suponía producir en China. Buscó un socio local al que le inculcó su política de calidad y comenzó a fabricar allí sus productos. Paralelamente, construyó en La Rioja, una planta de distribución junto con oficinas de unos 6.500 m² y una inversión de unos 6 millones de euros, en la que se encuentra centrados los departamentos de diseño, ventas, administración y logística. De esta manera, Tuc Tuc centra el departamento de diseño en La Rioja, produce en China, centraliza toda la logística en España y desde ésta distribuye a los cinco continentes, lo que le permite reducir de 22 días a 7 días el plazo de entrega de sus pedidos. Solamente dos años después, ya contaba con más de 60 empleados y una cuota de exportación del más del 20% de su facturación.

En el año 2007 aparecen por primera vez las colecciones de ropa para el hogar como son los edredones, los coordinados de sábanas y los protectores para la cuna. En este mismo año,





concretamente en el mes de octubre, se inaugura en Logroño la primera tienda imagen Tuc Tuc.

Meses después a la inauguración de la primera tienda imagen Tuc Tuc, en marzo de 2008, se inauguran otras nuevas tiendas de imagen en Oviedo, Menorca y Bilbao y a finales de este mismo año se inaugura la primera tienda imagen en Cataluña, coincidiendo este mismo año con una mayor presencia de la firma en distintas ferias tanto nacionales como internacionales (PITTI BIMBO en Florencia, FIMI de Valencia, KIND UND JUGEND en Colonia, CPM en Moscú, LILLIPUT en Atenas), lo que da lugar a que Tuc Tuc, determine una imagen más concreta en todos sus stand, resaltando en ellos tanto su capacidad como su distribución para potenciar la presentación de los productos, así como su venta.

En el año 2008, Tuc Tuc facturó 22 millones de euros, siendo el 40 % procedente de los mercados internacionales, lo que se puede observar que su crecimiento en el mercado internacional se ha incrementado muy rápidamente. En este mismo año recibió el premio por la excelencia logística.

Continúa la expansión y crecimiento empresarial de Tuc Tuc y en el primer semestre del año 2009 abren las puertas de tres nuevas tiendas imagen, una en Madrid en abril y dos en Cataluña. Este año se caracteriza por tener un gran éxito de ventas su colección Otoño-Invierno presentada en las distintas ferias nacionales e internacionales.

Para finales de 2013 la empresa ya estaba presente con tiendas propias en España, Portugal, Arabia Saudí, Azerbaijón, Emiratos Árabes Unidos, Jordania, Kuwait, Líbano y Túnez. También para finales de este mismo año la empresa estudiaba la posibilidad de abrir nuevas filiales de producción en Perú y Brasil, para así poder obtener mayores tasas de crecimiento en esos mercados y en el resto de mercados latinoamericanos.

En relación al mercado americano, Tuc Tuc tiene una filial en México, país en el que quiere conseguir tener mayor presencia a medio plazo, intentando crear mayores relaciones comerciales en él para seguir distribuyendo su producto por el canal multimarca.

La empresa entró en el mercado chino por la reducción de costes en producción a través de un socio local. En este año 2013 tenía como objetivo el mercado asiático, donde quería estar presente en más de veinte puntos de venta nuevos, para así crecer en China y consolidarse en el resto de países asiáticos. En la actualidad posee once *shop in shops* dentro de galerías



comerciales, pero tiene como objetivo alcanzar más puntos de venta Tuc Tuc como podría ser en Japón, Indonesia y Taipéi.

En el año 2014 la empresa riojana llega a América e inaugura su primer punto de venta en Bogotá (Colombia,) en un centro comercial de la ciudad de Santa Fe junto a otras marcas españolas como Zara, Mango, Tous,.... Esta entrada en Colombia la hace a través de un socio local, que anteriormente distribuía la marca en ese mercado.

Podemos decir que los objetivos que se plantea la compañía a nivel internacional son:

- En mercados en los que está introducida plenamente desarrollar su expansión, estos mercados son: Portugal e Italia.
- Continuar su expansión en nuevos países como son Turquía, Alemania e Irlanda.
- Y en países donde poseen una parte significativa de cuota de mercado consolidarla aún más para conseguir que aumente, estos países son: México, China, Francia, Canadá y EEUU.

En la actualidad, podemos decir que Tuc Tuc es una empresa o marca española de ropa infantil y productos para el bebé, tanto a nivel nacional como internacional, que se encuentra presente en 47 países en todo el mundo, con más de 5.000 puntos de venta, que comercializa más de 2,5 millones de prendas y 1,5 millones de productos de puericultura al año, con una buena relación calidad-precio y que el 50 % de su facturación proviene del mercado internacional. Existen 50 tiendas propias o boutiques de la marca repartidas en todo el mundo, las cuales no paran de expandirse, fieles al concepto de tienda Tuc Tuc creado en 2005. Su actividad productiva no solo la realiza en su mercado de origen, España, sino que a nuestros días también la desarrollan en los países de China, India y Bangladesh.

Además, dispone de distintas localizaciones para la producción o fabricación de sus artículos en el continente asiático, mediante la subcontratación de diferentes fabricantes. Todo esto da lugar a que entre seis o nueve meses antes de que se presenten los artículos en España comience el proceso de diseño de las colecciones, selección de materiales, muestras de productos, complementos, etc., para llevar a buen fin el desarrollo de todos los productos que se quieren introducir en el mercado y tengan una buena aceptación por parte del público objetivo.



Referencias Bibliográficas Tuc Tuc:

- Proyectos de Innovación Docente, (APIDUR 2013)
- Gómez Pulido, G. (2013), “Caso TucTuc”:
<http://es.slideshare.net/guillermogomezpulido/caso-tuc-tuc>
- Página web de la empresa: <http://www.tuctuc.com/es/home>
- Europa press (2006), “TucTuc inaugura nuevas instalaciones”: <http://www.europapress.es/larioja/noticia-firma-riojana-tuc-tuc-inaugura-nuevas-instalaciones-lardero-6000-metros-cuadrados-millones-inversion-20060210201720.html>
- ICEX (2014), “TucTuc desembarca en el continente americano con su primera tienda en Colombia”:http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_3117014_3115493_4757127,00.html
- Gestión (2012). “Marca española de moda infantil TucTuc evalúa abrir tiendas en Perú”. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de<http://gestion.pe/2012/06/28/empresas/marca-espanola-moda-infantil-tuc-tuc-evalua-abrir-tiendas-peru-2006293>
- TucTuc en FIMI (Valencia, 2009). Youtube. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de <https://www.youtube.com/watch?v=AySRk2KXL3M>
- Noticia larioja.com (2012), “En un reino de fantasía”:
<http://www.larioja.com/v/20120226/rioja-region/reino-fantasia-20120226.html>

4.2. CASO PRÁCTICO TUC TUC. SÍNTESIS DE SU HISTORIA.

En 1995 nace la marca Tuc Tuc, dedicada a la moda infantil, productos de puericultura y complementos de decoración. Su logotipo es la marca de las huellas de un oso y su éxito se basa en el diseño de sus productos que agradan en todos los países, en la calidad textil y en llevar de manera análoga la innovación en la gestión y en la internacionalización de la producción.

En relación al proceso de internacionalización, Tuc Tuc decide aprovechar la reducción en costes que implica producir en China. Para ello, buscó a un socio local que formó en base a sus estándares de calidad y actualmente fabrica en ese país sus productos. Paralelamente a





esta decisión, realiza una inversión de seis millones de euros en una nueva planta en La Rioja, dónde centra los departamentos de diseño, ventas, logística y administración.

Con lo cual, Tuc Tuc centra el departamento de diseño en La Rioja, produce en China, centraliza toda la logística en España y desde ésta distribuye sus productos a los cinco continentes.

Las nuevas instalaciones de La Rioja, con su nueva maquinaria y sus nuevos sistemas de gestión permiten reducir de 22 días a 7 días el plazo de entrega de sus pedidos, pasan de 1.000 pedidos al mes a sacar hasta 300 pedidos al día. Además, gracias a los equipos técnicos de la nueva fábrica se ha disminuido el personal de almacén y se ha fortalecido el personal de ventas. Éstos últimos, armados con buenos equipos conectados a internet sin cables que dan la facilidad de preparar el pedido durante la reunión con el cliente, cerciorarse de que está en orden y confirmarle que lo recibirá en unos 7 días.

Generalmente, Tuc Tuc distribuye sus productos en tiendas ajenas, pero en Oriente Medio ha abierto una decena de establecimientos propios junto con un socio local.

4.3. CUESTIÓN

INDICA LA FORMA O FORMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL SEGUIDA POR LA EMPRESA TUCTUC. JUSTIFICA LA RESPUESTA.

La forma de desarrollo empresarial seguida por la empresa Tuc Tuc es de acuerdo al Diamante de Porter. A continuación se explica cada área del diamante y su similitud con el desarrollo empresarial de la marca:

-  Condiciones de los factores: Tuc Tuc buscó ubicarse en aquel lugar donde pudiera producir a un menor coste y poder dar un precio competitivo a sus productos. Consideró que el mejor lugar donde producir era China por las facilidades que presentaba el país. Sin embargo se enfrentaba al problema de la calidad, que solucionó creando calidad con el socio comercial que fabricaría los productos y mantiene especial cuidado en que se cumplan en los productos los estándares de calidad que la empresa requiere.
-  Condiciones de la demanda: la empresa decide incursionar en esos países donde considera apropiado tener presente sus productos por las características que presenta el



mercado. Así, Tuc Tuc podría incursionar en países como México o Perú, donde éstos serían el punto estratégico para la distribución de sus productos y expandirlos por todo el continente.

- ✚ Sectores afines y de apoyo: en esos países donde Tuc Tuc considera apropiado el mercado busca alianzas comerciales con tiendas, de tal manera que ello no le ocasiona inversiones tan grandes ni tan arriesgadas al incorporarse de manera individual a un determinado país. Utiliza las tiendas multimarca para preservar su incursión y así evita el riesgo de perder.
- ✚ Estrategia, estructura y rivalidad entre empresas: Tuc Tuc intenta siempre estar en pelea con todas las marcas de su mercado, para ello invirtió en la mejora de su sistema logístico, ya que es una empresa internacional y exporta sus productos a muchos países de los cinco continentes. La empresa decidió no solo centralizar sus ventas en España, si no que decidió también internacionalizarse y buscar nuevos mercados en otros países. Con ello comprendió la empresa que para poder mantener una lucha con las marcas locales de cada país necesitaba competir en innovación, logística, calidad y precio, así que, decidió invertir capital tanto en el departamento de logística como en el de diseño (siendo el departamento de diseño el que le otorga la ventaja competitiva más importante a Tuc Tuc), así como fabricar sus productos para disminuir costes en China, pero siempre sin dejar de un lado la calidad de los productos.
- ✚ Azar (oportunidad): el acierto de Tuc Tuc de no centralizar las ventas en España (como bien sabemos España tiene problemas económicos grandes) y que la empresa no disponga ni de su producción ni de su mercado en el país, le da la oportunidad de mantenerse firmemente en pie y seguir obteniendo ganancias.
- ✚ Gobierno: las nuevas políticas de China, que le están dando más privilegios a los trabajadores de las industrias y esto hace que se eleven los costes de producción, por lo que ello está fuera del alcance de los fabricantes y de la empresa.

También podemos decir que Tuc Tuc utiliza la estrategia del outsourcing para fabricar sus productos, disminuyendo de esta manera, tanto los costes de producción como los costes de personal, y así, elude responsabilidad de todos los gastos indirectos que esto genera. Esto le proporciona a la empresa ser cliente y como tal, le da el derecho a poder exigir calidad y tiempo exacto en los productos.

De igual forma, utiliza el JIT (justo a tiempo), la inversión en personal de logística y de ventas, así como la reducción de personal en el almacén, nos indica que Tuc Tuc está



trabajando intensamente en la logística y en la cadena de suministro y valor de la empresa, lo cual podemos ver en sus tiempos de entrega de pedidos, de 22 días pasa a 7 días y prueba de ello es el premio a la excelencia logística que recibió Tuc Tuc en el año 2008.

Y por último, mencionar que otra estrategia que lleva a cabo son las alianzas estratégicas, debido a la manera en como incursiona Tuc Tuc en los diferentes países en los que se plantea estar, buscando socios comerciales para asegurarse de la mejor manera su incursión sin arriesgar capital propio. Recientemente está empezando a incursionar de manera individual, pero no antes sin hacerlo con un socio comercial (tiendas multimarca) para probar las capacidades del mercado.

5. CONCLUSIONES

Ha quedado de manifiesto que no es fácil el proceso de internacionalización de la empresa, muchos son los pasos que hay que seguir y los factores a tener en cuenta. Pero ante un entorno tan hostil en el que nos encontramos, refiriéndonos a competitividad entre empresas, situación por la que atraviesa el país, motivos de supervivencia de la empresas, entre otros; una alternativa es optar por la exportación. Ello se ve reflejado tanto en la economía del país como en la economía de la empresa, mientras en la primera ayuda a la recuperación de nuestro país, en la segunda se manifiesta en los resultados de las empresas que llevan a cabo esta estrategia.

La estrategia de internacionalización hay que llevarla a cabo con mucha cautela, simplemente para que no fracase. Para ello, es imprescindible tener en cuenta, qué estrategia se va a utilizar para competir internacionalmente y la manera de encaminarla, así como más importante es, elegir acertadamente el país al que quiere dirigir la empresa sus productos.

Ante el paso tan importante que es la selección de mercados de destino, para elegir el país o países adecuados, hay que tener en cuenta tanto factores externos a la empresa como internos. De los primeros se obtiene información sobre el país en el que queremos entrar, si presenta condiciones adecuadas o no para comercializar en él, y de los segundos si la empresa se encuentra con capacidad suficiente para gestionar el proceso de internacionalización. Y una herramienta importante para realizar el análisis de selección de mercados de destino es el



Diamante de Porter, ya que abarca aspectos del entorno del país extranjero referentes a crecimiento, innovación y productividad.

La empresa Tuc Tuc es un claro ejemplo, de aplicar en su proceso de internacionalización la herramienta: el Diamante de Porter. Esta empresa, en base a esa herramienta, ha sabido ubicarse en los países adecuados y aprovechar de manera satisfactoria lo bueno de ellos, ya sea capital humano, recursos naturales, tecnología, instalaciones, etc. Es una empresa que no ha parado de crecer desde su nacimiento, con un buen posicionamiento en el mercado, calidad en sus productos y en continua innovación.

Del modo de entrada que se elija para comercializar en el país de destino va a depender que la empresa soporte más o menos riesgo. Por lo que, una empresa que se inicie en el proceso de internacionalización debe comenzar por arriesgar lo mínimo posible y para ello, la alianza con un socio del país elegido sería lo ideal, tanto para fabricar como para comercializar los productos. Y a medida que se vaya avanzando en el proceso, y por supuesto obteniendo buenos resultados, puede ir optando por estrategias de entrada más arriesgadas.

En el caso de Tuc Tuc, vemos como decidió aprovechar la reducción de costes produciendo en China y para ello, lo hizo a través de un socio local para no arriesgar demasiado. Recientemente ya ha abierto establecimientos propios, junto a un socio local, en Oriente Medio, estrategia que le conlleva un mayor riesgo.

Para finalizar, decir que el trabajo trata de servir de guía a esos directivos o jefes empresariales que un día les surge la necesidad o deseo, por ciertos motivos ya sean positivos o negativos, de iniciarse en el difícil camino de la internacionalización y cómo pueden desarrollar el proceso de esta estrategia hasta llegar a conseguirla. De igual modo, con la empresa elegida en el estudio del caso práctico Tuc Tuc, se trata de dar a conocer los pasos seguidos por la misma para el desarrollo de la estrategia internacional, su evolución en el país de origen y en los países exteriores, la forma de seleccionar dónde ubicarse en los mercados exteriores, los modos de entrada que ha utilizado para penetrar en los países de destino, etc...para que sirva de orientación a los directivos en su trayectoria internacional.



6. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Ansoff, H.I. (1976): *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Apidur (2013): *Proyectos de Innovación Docente*.
- Ariño, A. (2005): Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa familiar, en Garrido, M. y Furgado, J.M. (coords.). *El Libro Blanco sobre patrimonio familiar, empresarial y profesional. Sus protocolos*. Tomo VI, 631-675. Edit. Bosch, S.A. Barcelona.
- Arteaga, J.: *Manual de internacionalización*. Edición 1ª. Editorial: ICEX
- Bonache, J. (1999): El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Burgelman, R. (1994): Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 39, 24-56.
- Canals, J. (1991): *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*. 1ª ed. Barcelona: Ariel
- Canals, J. (1994): *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill, D.L.
- Canals, J. (2001): How to think about corporate growth? *European Management Journal*, Vol. 19, N. 6, pp. 587-598.
- Carlson, E., Engebretson, J. & Chamberlain, R. (2005): The Evolution of Theory: A Case Study. *International Journal of Qualitative Methods*, 4 (3), 20-36.
- Castro Monge, E. (2010): El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica: *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Cepeda, C. (2006): La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. (ACEDE) n. 29. 057- 082.



- Dawson, P. (1997). In at the deep end: conducting processual research on organisational change. *Scandinavian Journal of Management*, 13, 389-405.
- Dess, G. & Davis, P. (1984): Porter-1980-generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.
- Donaldson, G. y Lorsch, J.W. (1984): Decision making at the top. New York: Basic Books.
- Eisenhardt, K. (1989): Building theories from casestudy research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisenhardt, K & Graebner, M. (2007): Theorybuilding from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25–32.
- Europa press (2006): *Tuc Tuc inaugura nuevas instalaciones*. Recuperado el 26 de febrero de 2016 de: <http://www.europapress.es/la-rioja/noticia-firma-riojana-tuc-tuc-inaugura-nuevas-instalaciones-lardero-6000-metros-cuadrados-millones-inversion-20060210201720.html>
- Fong, C. (2002): El estudio de casos en la preparación de tesis de posgrado en el ámbito de la PYME. XXII Congreso anual de AEDEM, Salamanca, España.
- Fuentes, G. (2006): *La influencia del carácter familiar de la empresa en su estrategia de internacionalización: una aplicación al sector vitivinícola con denominación de origen*. Tesis doctoral. Universidad de Jaén.
- Fuentes, G., Hernández, M.J., y Vallejo, M.C. (2008): *Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo*. Universidad de Jaén.
- Gestión (2012): *Marca española de moda infantil Tuc Tuc evalúa abrir tiendas en Perú*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de <http://gestion.pe/2012/06/28/empresas/marca-espanola-moda-infantil-tuc-tuc-evalua-abrir-tiendas-peru-2006293>
- Gibbert, M.; Ruigrok, W.; Wicki, B. (2008): Research notes and commentaries. Waht as a passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474.
- Gómez, G. (2013): *Caso Tuc Tuc*. Recuperado el 26 de febrero de 2016 de: <http://es.slideshare.net/guillermogomezpulido/caso-tuc-tuc>
- Goold, M. (1999): “The growth imperative”, Long Range Planning, Vol. 32, N. 1, pp. 127-129. GRANT, R.M. (1996): Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Editorial Civitas.



- Grant, R.M. (1996): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas.
- Grant, R.M. (2006): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas.
- Guerras, L.A. y Navas J.E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 4ª ed. Pamplona: Thomson-Civitas.
- Guerras, L.A. y Navas J.E. (2015): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 5ª ed. Pamplona: Thomson-Civitas.
- Gummesson, E. (2000): *Qualitative methods in management research*. Sage Publications, London.
- Hamel, J. (1992): The Case method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues. *Current Sociology*, 40 (1), 1-7.
- Hamel, J., Dufour, S. & Fortín, D. (1993): *Case Study Methods* Sage Publications, Newbury Park, California.
- Hernández, M.J. (2014): *Administración de empresas*, 2ª ed. Madrid: Pirámide.
- Hill, C.W.L. (2000): *Administración estratégica: un enfoque integrado*. 2ª ed. Madrid: McGraw Hill.
- Icex (2014): *Tuc Tuc desembarca en el continente americano con su primera tienda en Colombia*. Recuperado el 16 de febrero de 2016 de:
http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_3117014_3115493_4757127,00.html
- Kochhar, R. y Hitt, M. (1998): Research notes and communications. Linking corporate strategy to capital structure: Diversification strategy, type and source of financing, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, N. 6, pp. 601-610.
- Kuhn, T. (2006). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica. México D.F.
- Mintzberg, H. (1979): An Emerging Strategy of Direct. Research, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 582-589.
- Mintzberg, H. (1990): Strategy formation: Schools of thought. (Ed.). Perspectives on Strategic Management. Nueva York, Harper Business: 105-235.



- Montgomery, C.A. y Hariharan, S. (1991): Diversified expansion by large established firms, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 15, N. 1, pp. 71-89.
- Noticia larioja.com (2012): *En un reino de fantasía*. Recuperado el 26 de febrero de 2016 de: <http://www.larioja.com/v/20120226/rioja-region/reino-fantasia-20120226.html>
- Patton, M. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. (2nd ed.). Newbury Park, CA. Sage.
- Penrose, E.T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Ed: Aguilar. Madrid.
- Pla, B.J. (2006): *Dirección de empresas internacionales*. Ed: Madrid: Pearson Educación, D.L.
- Rialp, A. (1998): *El método del caso como técnica de investigación y su aplicación a la función directiva*. Ponencia presentada en el IV Taller de metodología ACEDE, 23- 25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- Robinson, R. & Pearce, J. (1988): Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business unit performance. *Strategic Management Journal*, 9, 43-60.
- Sarabia, F. (1999): *Metodología para la investigación en Marketing y dirección de empresas*. Editorial: Pirámide. Madrid - España.
- Siggelkow, N. (2007): Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, vol. 50(1), 20–24.
- Stake, R. (1995): *The art of case study research*. London, Sage Publications.
- Stoecker, R. (1991): Evaluating and rethinking the case study. *Social Review*, 0038-0261, 88-112.
- Stopford, J. & Baden-Fuller, C. (1994): Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, 521-536.
- Tuc Tuc en FIMI (Valencia, 2009). Youtube. Recuperado el 27 de febrero de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=AySRk2KXL3M>
- Van Wynsberghe, R., & Khan, S. (2007): Redefining case study. *International Journal of Qualitative Methods*, 6 (2), 80-94.
- Varios autores: *Manual de comercio internacional*. Edición 1ª. Editorial: Agencia Andaluza de Promoción Exterior.



- Villareal, O. & Landeta, J. (2007): El estudio de Casos como metodología de investigación científica en Economía de la Empresa y dirección Estratégica. Universidad de País Vasco.
- Volverda, H. (1997): Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long Range Planning*, 30, 169-183.
- Vouzas, F. & Kufidu, S. (2003): The context and content of strategic human resources management in selected greek organizations: a case study approach, en Universidad de Cádiz (Ed). *La gestión de Recursos Humanos en la Nueva Economía*. Universidad de Cádiz.
- Wassermman, S. (1999): El estudio de casos como método de enseñanza. Recuperado el 25 de febrero de 2016 de http://www.terras.edu.ar/biblioteca/3/EEDU_Waserman_2_Unidad_2.pdf
- Web de la empresa Tuc Tuc: <http://www.tuctuc.com/es/home>
- Weber, R. (2004): The Rethoric of Positivism versus Interpretivism: A personal view. *MIS Quarterly*, 28 (1), 3-12.
- Weick, K. (2007): The generative properties of richness. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 14–19.
- Yin, R. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*. Ed. Sage, Newbury Park, CA.