



Universidad de Oviedo

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

TRABAJO FIN DE MÁSTER

CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

ÁLVARO VALLE POUSA

ENERO DE 2024

TÍTULO EN ESPAÑOL: Crecimiento e internacionalización empresarial.

RESUMEN EN ESPAÑOL:

El objetivo de este Trabajo Fin de Máster es analizar el crecimiento y la internacionalización de las empresas como elementos trascendentales en la mejora de su rendimiento y desarrollo económico. En la actualidad y con motivo de la globalización de la economía, estos fenómenos se han convertido en factores indispensables en las estrategias empresariales debido a la contribución en su expansión y en la creación de valor.

Es por ello que, tras estudiar el fenómeno de crecimiento empresarial, se considera la internacionalización como vía de crecimiento principal. Para lograr operar más allá de sus fronteras, las empresas llevan a cabo diferentes procesos de internacionalización y modos de entrada que les permiten acceder a esos nuevos mercados. Siguiendo esta línea, se analizan dos casos de empresas asturianas, ALSA y Valle, Ballina y Fernández, las cuales han tenido resultados exitosos en este ámbito siguiendo estrategias distintas. La primera de ellas, una multinacional tradicional del transporte, ha llevado a cabo un proceso de internacionalización gradual, además de otras opciones de crecimiento; mientras que la segunda, una *born global* dedicada a la fabricación de sidra, se ha internacionalizado desde su creación. Ambas son líderes en sus respectivos sectores.

TÍTULO EN INGLÉS: Business growth and internationalization.

RESUMEN EN INGLÉS:

The aim of this Master's Thesis is to analyse the growth and internationalization of companies as transcendental elements in the improvement of their performance and economic development. Nowadays, and due to the globalisation of the economy, these phenomena have become indispensable factors in business strategies due to their contribution to expansion and value creation.

This is why, after studying the phenomenon of business growth, internationalization is considered as the main growth channel. In order to operate beyond their borders, companies carry out different internationalization processes and entry methods that allow them to access these new markets. Following this line, two cases of Asturian companies are analysed, ALSA and Valle, Ballina y Fernández, which have had successful results in this field following different strategies. The first of them, a traditional multinational of transport has carried out a gradual internationalization process, in addition to other growth options; while the second, a born global dedicated to the manufacture of cider, has been internationalized since its creation. Both are leaders in their respective sectors.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
1. CRECIMIENTO EMPRESARIAL	3
1.1. CONCEPTO	3
1.2. DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL	5
1.2.1. Factores internos.....	5
1.2.2. Factores externos	7
1.3. FORMAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL.....	13
1.3.1. Crecimiento interno	13
1.3.2. Crecimiento externo	14
1.4. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL	17
2. INTERNACIONALIZACIÓN	21
2.1. CONCEPTO	21
2.2. TEORÍAS Y MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	23
2.2.1. Internacionalización desde la perspectiva económica.....	23
2.2.2. Internacionalización desde la perspectiva de proceso	27
2.2.3. Internacionalización desde el enfoque de redes	32
2.3. PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	34
2.3.1. Proceso tradicional	34
2.3.2. Proceso acelerado	35
2.4. MODOS DE ENTRADA.....	39
2.4.1. Exportaciones	40
2.4.2. Alianzas	42
2.4.3. Inversión directa en el exterior	48
3. ESTUDIO DE CASOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS ASTURIANAS	52
3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN.....	52

3.2.	ALSA	54
3.2.1.	Presentación de la empresa.....	54
3.2.2.	Datos económicos.....	55
3.2.3.	Crecimiento según la Matriz de Ansoff.....	58
3.2.4.	Internacionalización.....	63
3.2.4.1.	Expansión en Europa	64
3.2.4.2.	Expansión en China	67
3.2.4.3.	Expansión en Marruecos.....	70
3.2.4.4.	Expansión a otros territorios	71
3.2.5.	Reflexiones	72
3.3.	VALLE, BALLINA Y FERNÁNDEZ, S.A.	75
3.3.1.	Contexto histórico y presentación de la empresa	75
3.3.2.	Crecimiento de la empresa: Internacionalización.....	76
3.3.3.	Reflexiones	84
4.	CONCLUSIONES.....	86
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	88
5.1.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
5.2.	PÁGINAS WEB	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Resumen de los determinantes del crecimiento empresarial.....	12
Figura 1.2. Resumen de las formas de crecimiento empresarial	13
Figura 2.1. Modos de entrada	39
Figura 3.1. Resumen de las etapas de la expansión internacional de ALSA.....	61
Figura 3.2. Mapa de la presencia internacional de ALSA.....	64
Figura 3.3. Fases del proceso de internacionalización de ALSA en China.....	68
Figura 3.4. Etapas de Valle, Ballina y Fernández	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Ventajas e inconvenientes del crecimiento interno	14
Tabla 1.2. Ventajas e inconvenientes del crecimiento externo.....	15
Tabla 1.3. Matriz de Ansoff	17
Tabla 2.1. Teorías de internacionalización	23
Tabla 2.2. Tipología de alianzas para la internacionalización.....	43
Tabla 3.1. Evolución de los ingresos, empleados y autobuses en flota de ALSA.....	55
Tabla 3.2. Principales acontecimientos en el mercado regional.....	59
Tabla 3.3. Principales acontecimientos en el mercado nacional	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Evolución de las decisiones de internacionalización de la empresa	29
Gráfico 2.2. Grado de riesgo y control asociado a los modos de entrada	40
Gráfico 3.1. Evolución de los ingresos de ALSA (en millones de euros).....	56
Gráfico 3.2. Evolución de los empleados de ALSA.....	57
Gráfico 3.3. Evolución de los autobuses en flota de ALSA	57

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, nos encontramos en un entorno empresarial dinámico y en un mundo cada vez más interconectado, caracterizado por la globalización, los avances tecnológicos y la constante evolución. Las empresas se enfrentan a desafíos y oportunidades únicas que requieren estrategias sólidas y adaptabilidad para prosperar en un mercado en constante evolución.

Desde las pequeñas y medianas empresas hasta las multinacionales, el impulso de crecimiento incentiva a las organizaciones a buscar nuevas oportunidades y mercados, ya sea a nivel nacional o internacional. De hecho, el crecimiento no es simplemente un indicador numérico, sino un fenómeno que abarca dimensiones económicas, culturales, tecnológicas y organizacionales. Por lo tanto, cuando la empresa logra incrementar sus cifras de beneficios, surge la necesidad de crecer y de entrar en nuevos mercados, siendo la internacionalización una oportunidad de crecimiento muy grande.

En este contexto, la internacionalización se presenta como una estrategia que va más allá de la simple expansión geográfica; implica la adopción de estrategias específicas, la gestión de riesgos, la comprensión de diferentes culturas y la adaptación a diversos entornos legales y económicos. Es el vehículo a través del cual las organizaciones buscan no solo aumentar su presencia global, sino también diversificar riesgos, acceder a nuevos segmentos de mercado y capitalizar oportunidades emergentes.

Es por ello, que tanto el crecimiento empresarial como la internacionalización se han convertido en elementos cruciales para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, garantizándoles ser competitivas en sus mercados. Ambos, no solo responden a la aspiración de aumentar su tamaño o alcance, sino que reflejan una respuesta esencial a las demandas de un mercado globalizado y a la necesidad de adaptarse a las cambiantes dinámicas económicas, tecnológicas y culturales.

Este trabajo pretende ahondar en el estudio sobre el crecimiento empresarial y la internacionalización. Para ello, se han analizado en profundidad dos casos de empresas asturianas que han sido capaces de operar exitosamente en mercados extranjeros, siguiendo tanto estrategias de crecimiento como procesos de internacionalización muy distintos: ALSA y Valle, Ballina y Fernández, S.A. Para su elaboración se ha partido de diversas fuentes de información secundaria.

Con todo esto, el presente trabajo ha sido estructurado de la siguiente forma:

- En el *Apartado 1*, se explica el concepto de crecimiento empresarial, así como sus determinantes y formas, cerrando dicha sección con las distintas formas de estrategia empresarial existentes.
- En el *Apartado 2*, se estudia el fenómeno de la internacionalización, incluyendo: una explicación del concepto, las diferentes teorías y modelos, los procesos de entrada en mercados foráneos y los modos disponibles para acceder a nuevos países.
- En el *Apartado 3*, se examinan profundamente dos casos de empresas asturianas, ALSA y Valle, Ballina y Fernández, las cuales han logrado una exitosa internacionalización.
- Por último, en el *Apartado 5* se resumen las principales conclusiones extraídas a lo largo de la elaboración de este trabajo.

1. CRECIMIENTO EMPRESARIAL

1.1. CONCEPTO

Haciendo una intensa revisión de la literatura sobre el concepto de crecimiento empresarial se puede uno percatar de las múltiples definiciones existentes planteadas por diferentes autores. Por ello, es un término complejo que ha ido variando y revisándose a lo largo de la historia con la intención de mantenerlo lo más actualizado posible.

La dificultad a la hora de establecer una definición uniforme y concreta sobre este concepto es debido a que no es posible abarcar todo el contenido que lleva implícito. Puede ser definido desde distintas perspectivas: sociológica, organizativa, económica, financiera, etc. Así pues, la diversidad de perspectivas desde las que se puede abordar el estudio de este término dificulta enormemente establecer una definición genérica e integradora de crecimiento empresarial (Blázquez, Dorta y Verona, 2006).

Como son muchos los intentos de definición propuestos por autores para caracterizar el crecimiento empresarial se han seleccionado los más representativos:

- Para Fernández, García y Ventura (1998, p.3) es un “índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con un alto grado de dinamismo tecnológico y en consecuencia con altas dosis de incertidumbre, lo que obliga a las empresas que quieran mantener la paridad competitiva con sus más directos rivales, a igualar, al menos, la generación de recursos para desarrollar sus estrategias de inversión en I+D, marketing y nuevos equipos productivos, asegurando con ello la supervivencia”.
- Canals (2000) lo asocia a la capacidad que tiene la empresa de expansión hacia nuevos mercados, logrando así capturar nuevos clientes. Por eso, lo considera como un medio para alcanzar otras metas, con el propósito de promover el pleno rendimiento y una mayor eficacia de los factores productivos o, como respuesta a un entorno competitivo que impulse a la empresa a expandirse para no perder competitividad en el futuro.
- Blázquez (2005, p.16) lo define como “el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo,

según el cual la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso obtener una competitividad perdurable en el tiempo”.

- Por último, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) considera que "el crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestada tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa" (AECA, 1996, p.24).

Las definiciones anteriores se caracterizan por la relevancia dada tanto al ambiente externo (específicamente el mercado) de las empresas como al interno (el mantener o superar aquellas fuerzas que intervienen en su buen funcionamiento). De ahí, que el crecimiento empresarial genere cambios positivos para las empresas, y que sea considerado como un proceso dinámico. Dichos cambios suelen ser cuantitativos (crecimiento financiero, productivo, de mercado, etc.), pero para lograrlos las organizaciones han de realizar cambios de naturaleza cualitativa (el de mayor resultado es el relacionado con las personas: cambios en la estructura y en los mecanismos de dirección y control) (Aguilera y Puerto, 2012).

En resumen, el crecimiento empresarial es el progreso que una compañía percibe en ámbitos de rentabilidad, cantidad de clientes, posicionamiento de marca y desarrollo de productos. Es decir, el desarrollo que experimenta la empresa desde su creación, y cómo ésta va aumentando de manera gradual su rentabilidad, permitiéndole alcanzar un lugar privilegiado en el mercado, así como el logro de determinadas cotas de éxito.

1.2. DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

El crecimiento empresarial viene condicionado por factores de diversa índole, entre los que podemos distinguir internos y externos. Se han de dar situaciones favorables para invertir y al mismo tiempo la dirección tiene que estar motivada para aprovechar las circunstancias que el entorno le facilita, con el fin de que la empresa logre mayores tasas de crecimiento que le permitan obtener ventajas competitivas (Blázquez, Dorta y Verona, 2006).

A continuación, se analizarán los diferentes factores tanto internos como externos que potencian el crecimiento empresarial y que condicionan las estrategias de crecimiento adoptadas por las compañías para alcanzar una mayor competitividad y posicionamiento en sus mercados.

1.2.1. Factores internos

Están relacionados con las características, funcionamiento y estructura de la empresa. Los principales factores internos que promueven el crecimiento empresarial son: la edad y el tamaño de la empresa, la motivación de los directivos, la estructura de propiedad, y la gestión del conocimiento.

a) Edad y tamaño de la empresa

Por un lado, estudios de diferentes autores, como por ejemplo el denominado *Análisis de la relación entre crecimiento empresarial, la edad de la empresa y la estructura de la propiedad*, llevado a cabo por los investigadores Moreno, Tabuenca y Pablo (2003), concluyen la existencia de una relación negativa entre la edad y el crecimiento, es decir, que el crecimiento disminuye con la edad. Esto se debe a que las empresas nuevas (habitualmente una menor dimensión) intentan crecer lo más rápidamente posible para compensar sus ventajas en dimensión.

Por otro lado, diversos trabajos demuestran también una relación inversa entre el crecimiento y el tamaño de la empresa, es decir, las empresas grandes crecen más lentamente que las pequeñas. Correa Rodríguez (1999, p.300) demuestra dicha relación en su estudio sobre los *Factores determinantes del crecimiento empresarial*, donde concluye que “las empresas de mayor dimensión tienen una política de crecimiento más conservadora, pudiendo ello ser debido a la dificultad que existe para seguir manteniendo altas tasas de expansión cuando la cuota de mercado de la empresa se halla estabilizada”.

b) Motivación de los directivos

La motivación de los directivos es un factor interno clave a la hora de aprovechar las diferentes oportunidades de crecimiento que a la empresa le puedan surgir. Su actitud es considerada relevante para impulsar el proceso de crecimiento empresarial. De ellos depende la gestión adecuada de los recursos (físicos, económicos y del personal) de la empresa para que el proceso productivo se desarrolle eficientemente.

Además de la experiencia y el conocimiento del entorno por parte del directivo, la motivación que éste tenga, así como la buena relación con sus empleados y la capacidad para motivarlos es vital a la hora de alcanzar los objetivos establecidos. Por ello, la capacidad de liderazgo y las motivaciones personales del equipo directivo hacen que la estructura y organización de la empresa experimente una mejora continua (Feindt, Jeffcoate y Chappell, 2002).

A su vez, para que una empresa crezca sus empleados tienen que estar motivados. Los directivos tienden a maximizar la eficacia y la productividad de los trabajadores con el propósito de lograr los objetivos empresariales, y para potenciarlo de manera adecuada la empresa tiene que establecer herramientas de motivación como puede ser el uso de incentivos (Díaz, Palomo e Iruegas, 2013).

c) Estructura de propiedad

La estructura de la propiedad de la empresa es otro aspecto que tiene influencia en el crecimiento empresarial. El directivo busca el éxito personal y esto se ve reflejado en la expansión que experimente la empresa durante su mandato, la cual puede verse acelerada o frenada según el grado de concentración de propiedad de la empresa.

Se puede distinguir entre:

- ✓ Concentración de la propiedad (o concentración accionarial): obliga a los directivos a una gestión más eficiente. En este caso, los accionistas estarán muy motivados en ejercer un control y dirigir la actuación de los directivos hacia el incremento de la rentabilidad de sus acciones y hacia la creación de valor (Blázquez, 2005).
- ✓ Dispersión accionarial: permite en muchas ocasiones alcanzar un mayor crecimiento, ya que al estar tan dividida la propiedad, los directivos tienen

una mayor discrecionalidad para la toma de decisiones (Gorriz y Fumas, 1993).

A su vez, cuando una empresa quiere acometer inversiones que le permitan seguir creciendo mediante la puesta en marcha de nuevos proyectos, nuevos accionistas estarán interesados en formar parte de dicha empresa, lo que contribuirá a que la concentración de la propiedad disminuya.

d) Gestión del conocimiento

Hoy en día y debido a la globalización y al constante desarrollo de la innovación tecnológica, ha ido ganando un mayor peso en la creación de valor en las empresas los activos de naturaleza inmaterial o intangibles, entre los que cabe destacar la incorporación del conocimiento a las distintas actividades productivas de la organización (Campos, 1998).

Las personas que forman parte de una empresa son el principal activo de esta y una de las fuerzas más importantes para alcanzar el éxito empresarial y lograr una ventaja competitiva, ya que ellas son las que originan y acumulan la dotación y el desarrollo de conocimientos. De hecho, es una evidencia que la transferencia de conocimiento produce sinergias que facilitan el crecimiento (Blázquez, 2005).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, es fundamental que las empresas sepan crear constantemente conocimiento, y que este sea extendido por toda la organización e incluido en las nuevas tecnologías y productos. Recaltar también que existe una relación positiva entre los intangibles tecnológicos (determinados por los gastos en I+D) en lo que ha invertido la empresa y el crecimiento empresarial.

1.2.2. Factores externos

Los factores externos que impulsan el crecimiento empresarial se pueden agrupar en:

- Aquellos relativos al sector en el que opera la empresa (entorno sectorial), constituido por los competidores, clientes y proveedores.
- Aquellos relacionados con el macro-entorno, es decir, con el entorno político, social, económico y tecnológico.

a) Entorno sectorial

Las estrategias de crecimiento que llevan a cabo las empresas se focalizan, entre otras cosas, en la obtención de una mayor cota de poder en el mercado, en la mejora de la posición con respecto a los clientes actuales y potenciales, en la negociación con los proveedores, o en la contención de la entrada de nuevos competidores.

A continuación, se exponen los factores externos del entorno sectorial que contribuyen a la empresa a alcanzar una buena posición competitiva en su sector.

o Competidores

Con el propósito de impedir la entrada de nuevos competidores, la producción a gran escala juega un papel muy importante como principal barrera, ya que los costes de producción se verán reducidos. Esto hace que los nuevos competidores tengan una gran desventaja en costes debido a que tendrán que producir en pequeña escala. (Porter, 1994)

Por lo que resulta clave establecer claras estrategias de crecimiento, como puede ser la adopción por parte de la empresa de una estrategia de expansión mediante la inversión en nuevas instalaciones, para alcanzar una dimensión que obstaculice la pretensión de entrada de nuevos competidores (Blázquez, 2005).

o Clientes

Adquirir y captar nuevos clientes es fundamental tanto para el crecimiento de una empresa como para su supervivencia a largo plazo. Por ello, la empresa tiene que poseer la capacidad de expandir sus productos a otros territorios y de dar respuesta a las demandas de su mercado, así como mantener a sus clientes satisfechos con su oferta, por ello es clave mantener un contacto directo y continuo con ellos.

En la actualidad, las necesidades y gustos de los clientes se encuentran en constante evolución, por lo que los productos que se ofertan tienen que ser capaces de adaptarse y de ostentar un alto grado de personalización con el objetivo de aumentar las ventas y de lograr la diferenciación.

o Proveedores

Los proveedores, que son el alma de cualquier cadena de suministro, es el último de los factores externos relativos al entorno sectorial que determinan el crecimiento empresarial. Dicho factor influye en las actividades de la empresa ya que son los encargados de

entregar a la organización los recursos que esta necesita para la producción de sus bienes o servicios.

Para garantizar la máxima calidad de sus productos, a la empresa tienen que proveerla de buenos materiales, por ello ha de analizar los proveedores que tiene la organización para determinar si son los correctos o no, así como las condiciones que les ofrece con el propósito de saber cuáles se ajustan mejor a las necesidades de la empresa. La relación calidad-precio, la calidad y fiabilidad, la rapidez y flexibilidad, el servicio sólido y la clara comunicación, y la estabilidad financiera del proveedor son factores críticos que la empresa debe considerar para encontrar los más adecuados y el que mejor se adapte. Como conclusión, los proveedores proporcionan beneficios continuos y permiten a la empresa cumplir con sus objetivos, crecer y tener éxito (Martorell, 2021).

b) Macro-entorno

Todas las empresas están expuestas a una serie de factores que condicionan e influyen su funcionamiento, además de a la economía en su conjunto. Se trata de fuerzas incontrolables que tienen un impacto de forma indirecta en la actividad de la organización y que se deben de tener en cuenta a la hora de plantear su estrategia.

A continuación, se analizan los factores externos que conforman el macro-entorno de la empresa y que afectan al crecimiento empresarial en cuanto a la determinación de posibles oportunidades o amenazas que puedan surgir.

o Entorno político

El entorno político cobra especial relevancia en el desarrollo de la actividad de las empresas, debido a que en él está implícita toda la regulación legal, fiscal y ética que la organización ha de cumplir en el desarrollo de sus operaciones. En otras palabras, establecen el marco jurídico en el que se mueven las empresas y fijan las reglas del juego.

La gerencia debe considerar para el crecimiento de su empresa los factores político-legales, es decir, el proceso y el clima político, así como el gobierno presente en el país donde la empresa realiza sus actividades. Los incentivos fiscales o las ayudas financieras (subvenciones) que los gobiernos otorgan a empresas favorecen al crecimiento empresarial (Yáñez y Pazmiño, 2015).

Por lo tanto, las políticas macroeconómicas promovidas por el gobierno orientadas al crecimiento y a la estabilidad son de gran ayuda para fomentar el desarrollo de las

empresas. Además, los acuerdos institucionales relacionados con los impuestos, los incentivos o la legislación laboral, entre otros, juegan un papel muy importante en cuanto a la creación y crecimiento de las empresas (Blázquez, 2005).

Se puede concluir que la estabilidad política de un país debe ser cautelosamente analizada por las empresas, ya que en periodos de incertidumbre la economía se estanca.

○ *Entorno social*

La actividad productiva de la empresa viene determinada por la demanda, que depende de la decisión del consumidor de adquirir el producto ofertado. Por lo tanto, las empresas tienen que saber interpretar los cambios o tendencias que se están produciendo en la demanda y en la sociedad con el propósito de proporcionarle a sus clientes los productos y servicios que necesita en el mercado en el momento adecuado.

Cabe destacar que el entorno social varía dependiendo de la zona o país donde la empresa opere, ya que depende de factores como la religión, cultura, estilo de vida, gustos, hábitos alimentarios, etc.

○ *Entorno económico*

Este término hace referencia al conjunto de todos los factores económicos externos que tienen una influencia en los hábitos de compra de los consumidores y en el mercado, afectando así el rendimiento de una empresa. El PIB, la inflación, la accesibilidad a créditos privados, el empleo, la estabilidad monetaria, etc., son algunos de los factores a tener en cuenta por la empresa.

La situación económica de cada país afecta de manera positiva o negativa al crecimiento de las empresas. Concretamente, son dos los escenarios que se pueden dar en el entorno económico que favorecen o perjudican el desarrollo de la actividad empresarial:

- Entorno económico inestable: sucede en periodos de recesión, donde hay un alto grado de incertidumbre y el acceso al crédito es limitado, lo que repercute negativamente en el desarrollo de las empresas. Los beneficios de las empresas se reducen, llegando incluso a sufrir notables pérdidas, debido a que el consumo decrece y las ventas disminuyen.
- Entorno económico estable: cuando la inflación es baja, hay más facilidades de acceso al crédito y, en definitiva, cuando la economía está travesando un

momento de bonanza (reflejado en un aumento del PIB), el desarrollo de la actividad empresarial se verá beneficiado.

○ *Entorno tecnológico*

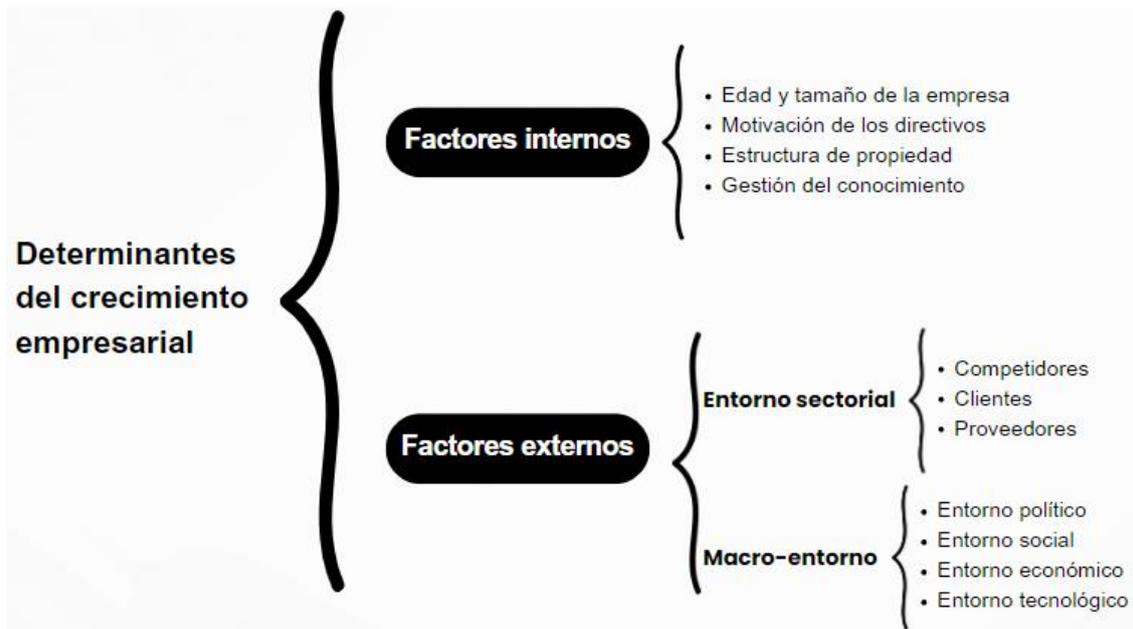
En la actualidad, la tecnología es un factor que determina el crecimiento de la empresa en cualquier país. Los cambios en la tecnología que se producen constantemente en las organizaciones generan a las empresas la posibilidad de crear nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Además, les permite identificar y desarrollar procesos para producir productos nuevos o mejorados, generando así oportunidades de mercado que la empresa no estaba exprimiendo en el pasado. Son múltiples las ventajas que suponen los cambios tecnológicos en la fabricación de los productos de una empresa, como puede ser la optimización de tiempo o el ahorro de energía, lo que le permitirá aumentar su competitividad en el mercado al ofrecer productos de calidad a un precio asequible (Yáñez y Pazmiño, 2015).

Las ventajas que la tecnología les brinda a las empresas se manifiestan en una reducción en los costes y un incremento en la productividad además de en la eficiencia, lo que se puede lograr mediante un aumento de la especialización en el trabajo, una mayor automatización de la producción, el uso de técnicas de trabajo en cadena o a través de otra modificación técnica parecida en la organización productiva. Todo esto podrá incitar a la empresa a buscar nuevos mercados o nuevas formas de negocio. (Blázquez, 2005)

Recalcar por último que los avances en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que se están produciendo en estos últimos años están revolucionando los procesos de producción y aportando a las empresas la posibilidad de llevar a cabo un crecimiento sostenido mediante el emprendimiento en nuevos negocios gracias a la creación de nuevos mercados.

A continuación, y para concluir este apartado, la Figura 1.1. sintetiza los determinantes del crecimiento empresarial, donde se pueden observar de manera más visual los principales factores a los que hacíamos previamente referencia.

Figura 1.1. Resumen de los determinantes del crecimiento empresarial



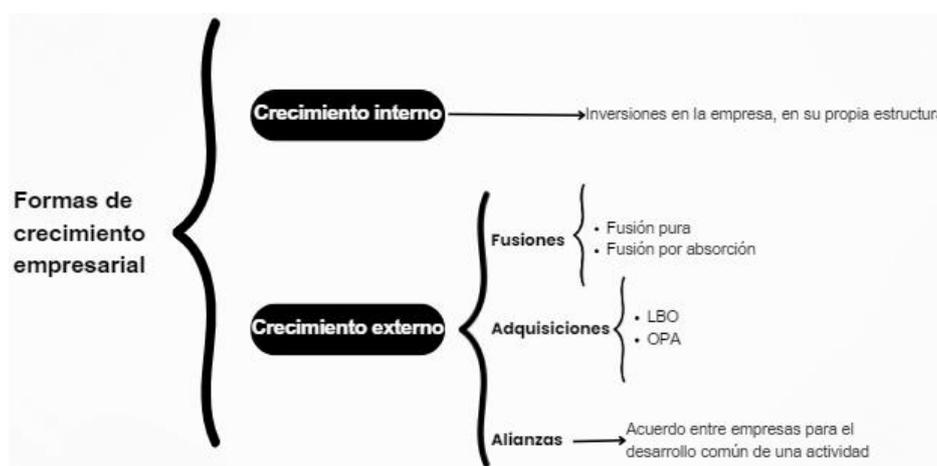
Fuente: Elaboración propia

1.3. FORMAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Las empresas tienen principalmente dos formas que les permiten desarrollar su crecimiento y proceso de expansión. Por lo tanto, cuando una empresa decide crecer, es decir, aumentar su capacidad productiva, lo puede hacer desde dos perspectivas claramente diferenciadas: el crecimiento interno y el crecimiento externo.

La Figura 1.2. recoge en un esquema las formas de crecimiento empresarial, donde se pueden observar desglosadas de manera visual las dos perspectivas a las que se hacía previamente mención.

Figura 1.2. Resumen de las formas de crecimiento empresarial



Fuente: Elaboración propia

A continuación, y teniendo presente el esquema anterior, se describen y desarrollan detalladamente ambas vías de crecimiento.

1.3.1. Crecimiento interno

El crecimiento interno, también denominado crecimiento natural, es aquel que se lleva a cabo mediante inversiones en la empresa, es decir, en su propia estructura, con el propósito de alcanzar un mayor tamaño. En otras palabras, es aquel que se produce por un proceso de acumulación interna a través de la inversión en nuevos factores de producción que hagan que su capacidad productiva aumente (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot y Benito-Osorio, 2013).

Gracias a las nuevas inversiones (creación de nuevos establecimientos, nuevas plantas productivas, nuevas oficinas, nueva maquinaria, etc.) en el seno de la empresa (sin recurrir a acuerdos, fusiones o adquisiciones), esta podrá basar su crecimiento en el desarrollo de

productos y mercados. Esto trae consigo un cambio en la estructura de la empresa, supone la contratación de nuevos factores productivos y crea capacidad productiva nueva (Guerras y Navas, 2007).

Cabe destacar que, normalmente, dichas inversiones son financiadas con beneficios retenidos (autofinanciación) o ampliaciones de capital (fondos aportados por los accionistas). Aunque también puede darse el caso de que la empresa requiera echar mano de la financiación ajena (endeudamiento), opción menos común. Por ello la empresa tiene que evaluar su capacidad para financiarse por estas tres vías de manera que el crecimiento pueda mantenerse en el tiempo (Correa Rodríguez, 1999).

En la Tabla 1.1. se contrastan las principales ventajas e inconvenientes del crecimiento interno. Entre las ventajas destacan el mayor control sobre todas las operaciones, el menor riesgo financiero, la inexistencia de problemas de coordinación, y el crecimiento sostenible debido a su carácter gradual. Por otro lado, es un proceso más lento, y puede verse afectado por los constantes cambios del mercado y los avances tecnológicos.

Tabla 1.1. Ventajas e inconvenientes del crecimiento interno

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Mayor control (estructura de la propiedad inalterada)	Crecimiento lento
Progresiva modificación de la estructura empresarial (menor riesgo)	Problemas de adaptación a los constantes cambios del mercado y avances tecnológicos
Inexistencia de problemas de coordinación (la empresa decide cuando realizar las inversiones)	
Crecimiento sostenible (la empresa va recuperando los recursos financieros invertidos)	

Fuente: Elaboración propia

1.3.2. Crecimiento externo

El crecimiento externo es aquel que resulta de la adquisición, asociación o control por parte de una empresa, de otra u otras empresas o unidades empresariales en funcionamiento. Se produce un traslado de la propiedad de todo o parte de los activos de las empresas participadas para así conseguir una mayor dimensión empresarial y un rápido crecimiento que permita a la empresa ser más competitiva. En estos casos, el

crecimiento se produce por un proceso de acumulación externa de las capacidades productivas de cada empresa.

La Tabla 1.2. establece las principales ventajas e inconvenientes de este tipo de crecimiento. Con respecto a las ventajas, se distinguen la rapidez del proceso y de expansión, el ahorro de tiempo frente al interno y la capacidad para superar barreras de entrada y acceder a nuevos mercados y clientes. En cambio, el mayor riesgo, el alto coste, las posibles limitaciones existentes en algunos países y la posible falta de alineación cultural entre las empresas son algunos de los inconvenientes de este tipo de crecimiento.

Tabla 1.2. Ventajas e inconvenientes del crecimiento externo

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Crecimiento acelerado (proceso de desarrollo muy rápido)	Mayor riesgo (alteración de la propiedad y pérdidas potenciales grandes debido al alto coste de adquisición de una compañía)
Rendimiento y expansión muy efectivos (rápido aumento del tamaño)	Operaciones que requieren mucho capital, proceso muy costoso
Ahorro de tiempo frente al interno (permite entrar directamente a un negocio nuevo)	En algunos países pueden existir limitaciones a este tipo de crecimiento
Puede ser la única manera de superar una barrera de entrada	A veces se integran diferentes empresas (cada empresa tiene su propia cultura y organización), lo cual puede suponer problemas cuando se produzca la integración

Fuente: Elaboración propia

Las principales formas de crecimiento externo son:

a) Fusiones

Vázquez Ordás define una fusión como “la unión de dos empresas o más empresas que, hasta ese momento, actuaban de forma separada en función de disposiciones estratégicas distintas. Con la fusión su actuación empresarial, en cualquier ámbito, pasará a contribuir a una línea estratégica única y común” (Vázquez Ordás, 1992, p.1).

A su vez, se puede distinguir entre:

- *Fusión pura*: cuando la fusión empresarial implica la creación de una nueva empresa y la disolución de las empresas originales (estas aportan todos sus recursos a la nueva empresa).

- *Fusión por absorción*: si la empresa que es objetivo de la fusión desaparece y pasa a formar parte del patrimonio de la empresa que realiza la fusión.

(Vázquez Ordás, 1992)

b) Adquisiciones

Guerras y Navas (2007, p.130) definen una adquisición “cuando una empresa compra una participación en el capital social de otra empresa que suponga el dominio total o parcial de ésta”. Si la empresa adquiriente posee más del 80% del capital social tendrá un control absoluto sobre la empresa adquirida, o si en cambio, posee más del 50%, tendrá un control mayoritario. Por el contrario, si posee menos del 50% tendrá un control minoritario, estando el resto de acciones muy repartidas.

Existen dos fórmulas financieras que permiten realizar adquisiciones (Mascareñas, 2000):

- *Compra mediante apalancamiento financiero (o en inglés Leveraged Buy-Out)*: consiste en la financiación de una parte importante del precio de adquisición de una empresa mediante el uso de deuda.
- *Oferta pública de adquisición de acciones (OPA)*: consiste en la propuesta pública de intención de compra de las acciones de una empresa cotizada a un precio determinado.

c) Alianzas

Una alianza es un acuerdo (deliberado, explícito y para un horizonte temporal finito y definido) entre dos o más empresas (no existe subordinación) para el desarrollo en común de una actividad concreta con el objetivo de que cada una de ellas logre algún objetivo difícilmente alcanzable por sí mismo (Urra Urbieto, 1999).

Dichas empresas prefieren llevar a cabo la actividad mediante la coordinación de las capacidades, los medios y los recursos necesarios. Se trata de una decisión estratégica a largo plazo que pretende mejorar la competitividad de las empresas y aprovechar ventajas competitivas (Marco-Lajara, Lillo y Azorín, 2002).

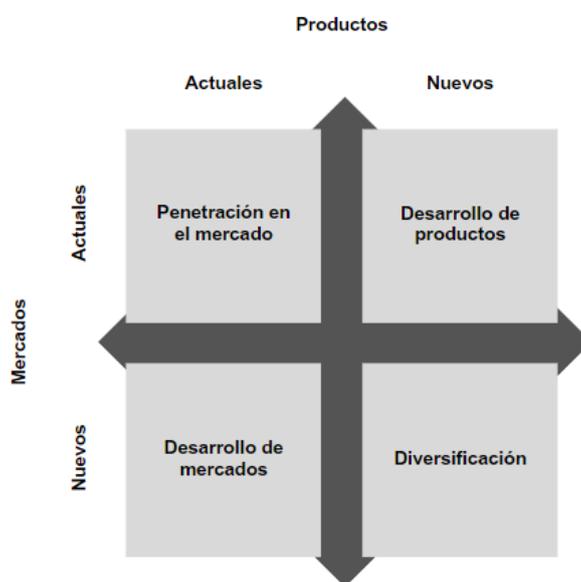
1.4. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Una empresa tiene que buscar planteamientos que le permitan alcanzar un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo con el propósito de lograr un buen posicionamiento en el mercado, logrando así mantener o incrementar su posición competitiva respecto a sus competidores. A su vez, esto es interpretado como un signo de fortaleza y bienestar empresarial, lo que trae consigo grandes expectativas futuras.

De esta manera, existen distintas formas de estrategia empresarial para que las empresas adopten la que más le convenga para lograr el crecimiento y las ventajas competitivas deseadas, así como sus objetivos previstos. Dichas estrategias de crecimiento afectan a la empresa en su conjunto mediante la redefinición del campo de actividad o negocios en los que la empresa opera o quiere operar, y también, gracias a su desarrollo, les permite adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

Para identificar las estrategias de crecimiento y desarrollo se va a utilizar la herramienta creada en el año 1965 por el matemático y economista de origen ruso Igor Ansoff, conocido como “el padre de la gestión estratégica”, denominada Matriz de Ansoff o Matriz Producto-Mercado (Tabla 1.3.). Mediante la cual cualquier empresa puede elegir la opción de crecimiento que se adapte mejor a su situación actual y, con ello, mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Dicha herramienta es muy útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento (Ansoff, 1965).

Tabla 1.3. Matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1965)

Como se puede observar en la representación gráfica de la matriz situada en la parte superior, esta metodología relaciona los productos/servicios (actuales o nuevos) con el mercado, obteniendo así cuatro oportunidades de desarrollo o estrategias que le permitan a la empresa aumentar su competitividad (Ansoff, 1965).

Por lo tanto, resulta clave que la empresa identifique las características de su mercado y verifique que los productos existentes satisfacen dichas carencias, con el propósito de que se ofrezcan los productos acordes a las necesidades y deseos de los usuarios. En caso contrario, se han de incorporar nuevos productos aplicando estrategias de crecimiento (Vía Escalera, 2016).

A continuación, se analizan los cuatro cuadrantes de la matriz donde se establecen las alternativas estratégicas de crecimiento.

1. Penetración en el mercado

Con esta estrategia la empresa pretende aumentar su cuota de mercado y su volumen de ventas buscando nuevos clientes en el mercado actual para sus productos actuales. También busca mejorar el rendimiento comercial aumentando el volumen de las ventas a sus clientes actuales (Chacón Paredes, 2022).

Para lograr una mayor participación en el mercado las empresas han de promover buenas políticas de marketing (publicidad, promoción, precio, descuentos, ofertas, ...) con el objetivo de que los clientes incrementen el uso del producto, atraer clientes potenciales y de la competencia, etc., con la finalidad de que sus ingresos sean mayores. Es fundamental conocer a la perfección los mercados actuales para así poder mejorar la calidad de los productos ofrecidos (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot y Benito-Osorio, 2013).

Cabe destacar que esta estrategia es apropiada desarrollarla cuando el mercado está en fase de crecimiento, ya que es más fácil captar nuevos clientes. Por el contrario, en mercados maduros requiere un mayor esfuerzo económico y una posible reacción hostil de la competencia al quitarles sus clientes (Guerras y Navas, 2007).

2. Desarrollo de mercados

Esta estrategia plantea introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. Mediante la adaptación de su actual línea de productos, aprovechando su tecnología y capacidades de producción, la empresa vende sus productos en ámbitos distintos a los

actuales. Para poder llevarlo a cabo es necesario identificar (Guerras y Navas, 2007; Fuentes, 2017):

- a) Nuevos mercados geográficos
- b) Nuevos segmentos de mercado
- c) Nuevos canales de distribución

La empresa ha de realizar un amplio estudio previo de los nuevos mercados geográficos en los que se quiere desarrollar para verificar si sus productos pueden ser aceptados y valorados. Una vez comprobado su éxito, la empresa puede ampliar su comercialización a dichos mercados o a otros grupos de clientes.

Para que esta estrategia funcione adecuadamente, la empresa debe realizar diferentes actividades, como puede ser el uso de publicidad a nivel internacional, la participación en ferias internacionales, etc. La expansión regional, nacional o internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros, son ejemplos de esta estrategia (Cardoza Palomino, 2018; Chacón-Paredes, 2022).

3. Desarrollo de productos

Consiste en la creación de nuevos productos que la empresa desarrolla para los mercados en los que opera actualmente y tiene conocimiento. Con el objetivo de satisfacer las nuevas necesidades generadas por los cambios en los mercados surge la necesidad de lanzamiento de nuevos productos, o de modificaciones/actualizaciones en estos. Así se desarrollan productos que tienen características nuevas y diferentes, que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven mediante innovaciones tecnológicas y que son vendidos en mercados donde se conoce su funcionamiento (Cardoza Palomino, 2018; Guerras y Navas, 2007).

El lanzamiento de nuevos productos, la creación de nuevas gamas de productos/servicios, la creación de productos con nuevos modelos o tamaños, la creación de más variedades del producto y, en definitiva, la expansión o actualización de la línea de productos, son algunas de las acciones que derivan de esta estrategia (Chacón-Paredes, 2022; Fuentes, 2017).

4. Diversificación

Se denomina diversificación a la estrategia que consiste en incrementar las ventas mediante la implementación de nuevos productos en nuevos mercados en los que aún no

se está presente, pero a los que la empresa pretende acceder en búsqueda de mayor rentabilidad. Por lo tanto, el objetivo es el de la apertura de nuevos mercados mediante la innovación y venta de nuevos productos. A su vez, las empresas se diversifican por diversos motivos, entre los que podemos destacar los siguientes: permite distribuir el riesgo, reinvertir las ganancias, aumentar el poder de mercado, responder a la disminución del mercado, entre otros (Chacón-Paredes, 2022; Fuentes, 2017).

Es la alternativa que más incertidumbre conlleva, ya que implica que la empresa tendrá que alejarse de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, llegándose a producir cambios físicos y organizativos en la estructura del negocio (requiere de nuevas habilidades, nuevas técnicas, nuevas instalaciones, etc.) pero, por otro lado, es la que más rentabilidad genera en caso de que su desarrollo sea efectivo y eficiente. Por ello, este proceso debe ir acompañado por una agresiva campaña publicitaria y promocional (Cardoza Palomino, 2018; Chacón-Paredes, 2022; Guerras y Navas, 2007).

En función de la relación tecnológica de los productos nuevos con los tradicionales y la relación de los mercados en función de los tipos de clientes, se distinguen cuatro estrategias de diversificación (Ansoff, 1965; Peris-Ortiz, Rueda-Armengot y Benito-Osorio, 2013):

- a) *Diversificación horizontal*: se da cuando la empresa pone a la venta productos nuevos en mercados que tienen relación con el entorno comercial en el que se desarrolla su actividad.
- b) *Diversificación vertical*: la empresa incorpora a su cadena productiva actividades y procesos que tradicionalmente adquiriría de terceros y que son necesarios para la elaboración de su producto final.
- c) *Diversificación concéntrica*: consiste en la producción de nuevos productos que se encuentran dentro de la existente línea, satisfaciendo a los mismos mercados.
- d) *Diversificación conglomerada*: supone la elaboración de nuevos productos que son introducidos en nuevos mercados.

2. INTERNACIONALIZACIÓN

2.1. CONCEPTO

A lo largo de los años, son muchos los autores que han intentado definir el término “internacionalización”, el cual es ampliamente utilizado en el contexto profesional de las empresas y en el entorno de los negocios.

La complejidad de dicho término desde un punto de vista conceptual genera ciertos niveles de ambigüedad en su explicación debido a las múltiples acepciones existentes y a los distintos puntos de vista que se pueden plantear, provocando de esta manera una extensa literatura sobre el tema en cuestión.

Históricamente, la internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional, la cual indica que los países tienden a especializarse en la producción de bienes y servicios cuyos costes de producción son menores. De este modo, el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y división del trabajo (internacionalmente); permitiendo así que cada país involucrado en actividades comerciales destine sus recursos a los usos más productivos. Entonces, un país produciría y exportaría aquellos productos en los que sería más eficiente, e importaría aquellos en los que sucediera lo contrario (Cardoso-Castro y Chavarro, 2007).

A continuación, y con el propósito de tener una visión más contemporánea sobre este concepto, se presentan las diferentes definiciones propuestas por varios autores, las cuales se consideran las más aceptadas y completas.

- En el año 1987 surgió una de las definiciones más aceptadas, simples y usadas sobre el concepto de internacionalización. Su autor, Turnbull, fue uno de los pioneros en el tema y se refería a dicho término como el movimiento de las operaciones internacionales de la empresa hacia el exterior.
- Para los autores Welch y Luostarinen (1988, p. 36) la internacionalización es “el proceso de creciente implicación en operaciones internacionales”. Dicha definición se enfoca exclusivamente en el nivel de involucramiento internacional.
- En el año 2005, el profesor y economista español Oskar Villarreal Larrinaga fue el artífice de conseguir una de las definiciones más completas y amplias sobre este término. En su investigación definió la internacionalización de la empresa como

“una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo” (p.58).

- Más recientemente, concretamente en el año 2021, el economista Enrique Fanjul la definió como “un proceso mediante el cual ésta desarrolla una parte de sus actividades (venta de sus productos, compra de suministros, producción, etcétera) en otros países distintos al país de origen de la empresa” (p.2). Dicho proceso se desarrolla a lo largo del tiempo y afecta a la actividad de la empresa, implicando desarrollar actividades fuera del país de origen.

Los objetivos de internacionalizar una empresa son, entre otros, la apertura de nuevos mercados, el logro de unos costes de producción menores (búsqueda de una mayor eficiencia en la estructura de la producción) y la distribución de la empresa.

2.2. TEORÍAS Y MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Como se ha explicado anteriormente, el fenómeno de internacionalización ha sido ampliamente estudiado por diversos académicos. Es por ello, que existen múltiples teorías y modelos que abordan el proceso de internacionalización y sus factores determinantes. Excepto el planteamiento ecléctico de Dunning, que tiene una visión más general, cada una se centra en uno o varios aspectos parciales del fenómeno.

En la tabla que se muestra a continuación (Tabla 2.1.), se exponen las principales teorías sobre la internacionalización de la empresa desde diferentes perspectivas estudiadas por diferentes autores. Se han seleccionado para su análisis aquellos enfoques teóricos que tienen una mayor capacidad explicativa de este fenómeno.

Tabla 2.1. Teorías de internacionalización

INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA	INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE PROCESO	INTERNACIONALIZACIÓN DESDE EL ENFOQUE DE REDES
Teoría de la Organización Industrial	Modelo de Uppsala	
Teoría de la Internalización	Teoría del Ciclo de Vida del Producto	
Paradigma de Dunning	Modelo de Innovación	
Paradigma de Porter		

Fuente: Elaboración propia

2.2.1. Internacionalización desde la perspectiva económica

En este epígrafe se engloban y definen todas aquellas teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva basada en los costes y en las ventajas económicas de este fenómeno, es decir, desde una perspectiva puramente económica. Dichos planteamientos, surgidos en la década de los setenta y ochenta, explican, de forma general, las razones por las que puede surgir la internacionalización de las empresas y las condiciones bajo las cuales se podrían determinar la selección de mercados internacionales, así como la existencia de la empresa multinacional (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzman y Becerra Plaza, 2006).

A continuación, se presentan las principales teorías que respaldan este enfoque:

a) Teoría de la Organización Industrial

Esta teoría, propuesta por los autores Hymer (1960) y Kindleberger (1969), sugiere que las empresas multinacionales, que poseen instalaciones productivas en el extranjero, deben tener, como condición, algún tipo de ventaja competitiva exclusiva. El origen de dicha ventaja, de naturaleza monopolística, puede estar en la producción, la tecnología, la organización, el estilo de dirección, la comercialización, el acceso a crédito o la diversificación de producto.

Esto implica que estas empresas tengan la capacidad de ser competitivas con respecto a las empresas locales en sus propios mercados. Pese a que estas últimas pueden encontrarse mejor establecidas y a su vez, también disponer de un mayor conocimiento del mercado, cabe la posibilidad de que aun así se vean obligadas a asumir el coste de desarrollar dicha ventaja, lo que les hará incapaces de competir con las empresas extranjeras. Por lo tanto, una empresa puede disfrutar de una ventaja competitiva que le haga olvidar su condición de ser foránea y los inconvenientes que ello conlleva, resultando lucrativo exportarla en otros países (Cardoso-Castro y Chavarro, 2007).

b) Teoría de la Internalización

Las aportaciones realizadas por Buckley y Casson (1976, 1985) y Hennart (1986) desde el enfoque de la teoría de la Internalización han supuesto uno de los mayores avances en el campo de la internacionalización de las empresas. Dicha teoría proporciona una explicación sobre la presencia de las empresas multiplanta, y desde esta perspectiva, la existencia de las multinacionales como un caso especial de este tipo de empresas, que se caracterizan por tener una única propiedad y control que agrupa varias actividades interdependientes llevadas a cabo en diferentes países, pero unidas por flujos de productos intermedios.

Además de la producción de bienes y servicios, se desarrollan en las empresas actividades de gran importancia, relacionadas con el marketing, la I+D, la formación del personal, la búsqueda de financiación, o el desarrollo de un equipo directivo. Estas actividades interdependientes están conectadas por flujos de productos intermedios, los cuales pueden clasificarse en:

- Productos intermedios tangibles: aquellos que conectan las distintas etapas de la cadena de producción (materiales semiprocesados que pasan de una empresa a otra).
- Productos intermedios intangibles (o *know-how*): se trata de determinado tipo de conocimiento o experiencia y se refiere a la forma específica en que la empresa produce los bienes y servicios que aporta, compra y vende, y toma sus decisiones.

El intercambio de productos intermedios puede tener lugar en el mercado o en el interior de la empresa. La empresa intenta evitar el intercambio de productos intermedios en el mercado debido a su dificultad en la organización a causa de las imperfecciones de éste, coordinando estas transacciones en su interior, pese a que el proceso de internalizar mercados implica unos costes adicionales: costes de adaptación, costes de comunicación y costes de administración, además de costes específicos de ser internacional en el caso de las multinacionales. La creación de estos “mercados internos” implica la integración de actividades interdependientes bajo una misma propiedad y control. Este planteamiento explica el crecimiento de la empresa dependiendo del balance entre el ahorro que supone evitar los costes de transacción, derivados de las imperfecciones del mercado, y los costes adicionales de internalizar dichas transacciones de productos intermedios (Pla Barber y León Darder, 2004; Buckley y Casson, 1976).

Este proceso de internalización conduce a la internacionalización de la empresa. La empresa multinacional aparece cuando este proceso de internalizar mercados de productos intermedios traspasa las fronteras nacionales, cumpliéndose las dos siguientes condiciones:

1. La existencia de ventajas de localizar las actividades en el exterior.
2. Cuando la organización de estas actividades dentro de la empresa resulta más provechosa que venderlas o alquilarlas a empresas locales.

c) *Paradigma de Dunning*

Esta teoría ensambla dentro de un sistema las aportaciones de los teóricos de la organización industrial, el paradigma de los costes de transacción, y las teorías de la localización y el comercio internacional (Pla Barber y León Darder, 2004). Su autor, Dunning (1992), plantea que una empresa explotará sus ventajas competitivas en el

exterior mediante la inversión directa, convirtiéndose en una multinacional, cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- Que posea ventajas propias frente a las empresas de otras nacionalidades sirviendo determinados mercados. Éstas son clasificadas en:
 - Ventajas derivadas de la posesión de derechos de propiedad o activos intangibles (estructura de la empresa, capacidad organizativa, equipo humano, *know-how*, etc.).
 - Ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos, que se dividen en:
 - Ventajas de las empresas establecidas frente a las nuevas (tamaño, diversificación, experiencia, economías de alcance, acceso favorable a los recursos, etc.).
 - Ventajas específicas asociadas a las características de ser multinacional (flexibilidad operativa, cambios en la producción, abastecimiento global de inputs, habilidad para aprovechar diferencias geográficas en las dotaciones de factores o de las intervenciones de los gobiernos, habilidad para diversificar o reducir los riesgos, etc.).
- Que pueda resultar rentable para la empresa localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a sus dotaciones específicas de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras (entre los que se encuentran la distribución espacial de las dotaciones de recursos, el precio, la calidad y productividad de éstos, los costes de transporte y las comunicaciones a nivel internacional, las infraestructuras de los países, etc.).
- Que la empresa que posee dichas ventajas propias le sea mejor y más conveniente explotarlas por ella misma que venderlas o alquilarla a otras empresas localizadas en otros países. En otras palabras, le debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas a través de la extensión de su cadena de valor o mediante la ejecución de nuevas actividades, siendo los factores que terminan esa internalización aquellos relacionados con la reducción en los costes de transacción (tales como la necesidad del vendedor de proteger la calidad de los productos, el evitar los costes de búsqueda, negociación y

ruptura de los contratos, el compensar la ausencia de mercados, evitar o explotar intervenciones gubernamentales, etc.).

d) Paradigma de Porter

Michael Porter en su libro *The Competitive Advantage of Nations* (1990) plantea la existencia de una serie de factores que determinan la ventaja competitiva de una nación y hacen atractivo un país para ciertas empresas de ciertos sectores, los cuales son:

- Condiciones de los factores: la posesión de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector determinado.
- Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- Sectores afines y de apoyo: la existencia o ausencia en el país de sectores de apoyo afines que sean internacionalmente competitivos.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean las empresas, las estrategias que siguen (cómo se organizan), la manera en la que son dirigidas (cómo se gestionan) y la estructura que tiene la competencia (la naturaleza de la rivalidad doméstica).

2.2.2. Internacionalización desde la perspectiva de proceso

En este epígrafe se abordará el proceso de internacionalización de la empresa en sentido dinámico. Se engloban y revisan todas aquellas teorías que se centran en explicar el cómo y el por qué llega una empresa nacional a convertirse en internacional y cuando está preparada para dar los distintos pasos que la hagan alcanzar su grado más alto de internacionalización. Estos modelos están relacionados con las decisiones de internacionalización que consideran que la empresa lleva a cabo su internacionalización a través de un proceso, y durante el mismo va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores (Rialp y Rialp, 2001)

A continuación, se presentan las principales teorías que respaldan este enfoque:

a) Modelo de Uppsala

Este enfoque se desarrolla según la literatura escandinava a partir de los trabajos de Johanson y Valhne (1977), y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). Dichos autores afirman que la internacionalización de las empresas sigue un modelo secuencial que depende de la acumulación gradual de conocimientos sobre los mercados externos.

El desarrollo de la actividad en el exterior, es decir, de la inversión de la empresa en un nuevo mercado, se realiza mediante una secuencia de distintas etapas, que representarían un grado de recursos comprometidos cada vez mayor a medida que la empresa va adquiriendo experiencia en dicho mercado, representando así una mayor implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales. Por lo tanto, las empresas que quieren entrar en un mercado extranjero (en un determinado país) siguen un modelo de entrada mediante la adopción escalonada de las siguientes etapas:

1. Exportación irregular: la empresa no realiza ningún tipo de inversión en el mercado de destino porque esta no tiene la suficiente información sobre dicho mercado.
2. Exportación vía agentes: a través de representantes independientes (agentes) la empresa crea un canal de información sobre el cual ejercer influencia y mejorar el control de las ventas.
3. Filiales de ventas: la empresa crea su propio canal de información mediante un establecimiento de una sucursal comercial (filial de ventas), lo que le permite mejorar de manera sustancial el control y la información que se recibe del mercado.
4. Filiales de producción: la empresa realiza una gran inversión, estableciendo unidades productivas en el país extranjero (filiales de producción), que además de permitirle controlar en el mercado exterior las ventas, también le permite controlar la producción.

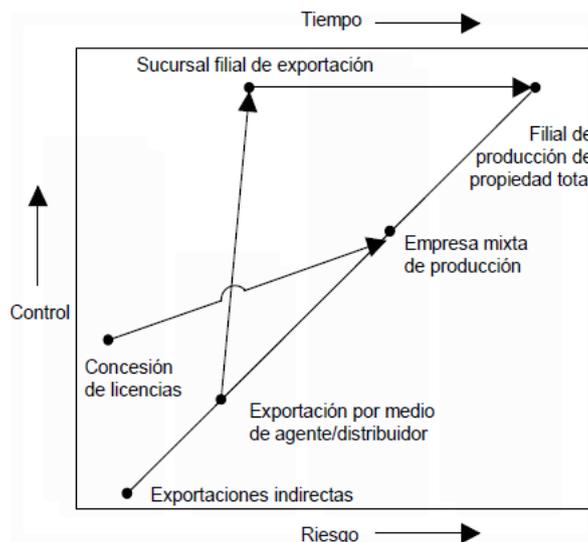
Los recursos comprometidos, los niveles de información y, en definitiva, el grado de implicación internacional de la empresa son mayores conforme se adoptan nuevas etapas y se adquiere más experiencia. De esta manera, los principales obstáculos para la internacionalización, que son la falta de conocimientos y de recursos, se van reduciendo a través de las decisiones incrementales, permitiendo a la empresa aprender sobre los mercados internacionales y la forma de operar en el exterior, acumulando e

incrementando así su experiencia, capacidades y apareciendo nuevas oportunidades de mercado.

El estudio llevado a cabo por los autores que anteriormente mencionábamos también hace referencia a la gradualidad en la elección del país de destino. De esta forma, las empresas se expanden primero a mercados próximos en términos de distancia psíquica (incluye aquellos factores tales como las diferencias de lenguaje, culturales, políticas, educacionales, etc., que dificultan los flujos de información entre las empresas y mercados) al país de origen, y posteriormente, entrarán en mercados más distantes una vez ganada la experiencia internacional, basándose en otros factores como el tamaño del mercado y en otro tipo de oportunidades y condiciones económicas globales.

El Gráfico 2.1. es una representación gráfica de las etapas (explicadas anteriormente) seguidas por las empresas en su proceso gradual de internacionalización. Muestra el desplazamiento hacia niveles más elevados de internacionalización que la empresa lleva a cabo a lo largo del tiempo, aumentando el riesgo a medida que va adquiriendo experiencia y también el control de sus operaciones. Root (1987) afirma que con el paso del tiempo la empresa irá eligiendo modos de entrada que impliquen un mayor compromiso y grado de control sobre las operaciones.

Gráfico 2.1. Evolución de las decisiones de internacionalización de la empresa



Fuente: Root (1987)

b) Teoría del Ciclo de Vida del Producto

Este modelo, desarrollado por Vernon (1966), combina la teoría del comercio internacional con una perspectiva que se centra en el comportamiento individual de cada empresa, de modo que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, incorporando aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales (Melin, 1992).

La teoría del ciclo de vida del producto relaciona las decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en las sucesivas etapas que constituyen la vida de un producto. Dichas etapas, las cuales atraviesan estos nuevos productos, condicionan, fruto de la innovación, las decisiones sobre la localización de la producción y, a su vez, afectan al proceso de internacionalización de la empresa (Pla Barber y León Darder, 2004).

Vernon (1966) determina que en los países donde existen altos ingresos per cápita y altos costes salariales surge un fuerte incentivo en desarrollar nuevos productos que permitan ahorrar costes o satisfacer los requerimientos de una demanda más exigente.

Por lo tanto, este autor utiliza el ciclo de vida del producto para identificar las fases o etapas sucesivas en el proceso de internacionalización de la empresa (Villareal Larrinaga, 2006):

1. **Etapas de introducción:** es aquí donde se produce el desarrollo de la innovación como consecuencia de la identificación de una nueva demanda o debido a la adopción de un nuevo método de producción. En esta fase, la innovación, fabricación y comercialización inicial del producto se llevan a cabo en el país de origen de la empresa innovadora, es decir, es en el mercado doméstico donde se localizará la actividad productiva, debido a que este responde a las necesidades y exigencias de dicho mercado.
2. **Etapas de madurez:** debido a la experiencia y a la elasticidad precio-demanda, el conocimiento de los clientes sobre el producto aumenta. La necesidad de flexibilidad es mínima, por lo que se estandariza la producción y surge la posibilidad de obtener economías de escala. El mercado se extiende y surgen oportunidades en los países más avanzados, haciendo que la empresa innovadora acceda a los mercados exteriores dando lugar a un proceso de

internacionalización selectivo que se desarrolla inicialmente con exportaciones para más adelante producir en los mercados importadores siempre y cuando les sea rentable. La empresa intentará focalizarse en países donde su renta goce de altos niveles para que de esta manera la demanda esté capacitada para absorber la producción y asegurar la explotación de economías de escala. Es importante que para que la innovación que se introduce no se enfrente a un alto nivel de competencia, dichos países tengan un nivel de desarrollo inferior al del país de origen y unos costes laborales más bajos.

3. Etapa final: a causa de la estandarización del producto, muchos competidores que basan su estrategia en el precio entran en escena. Esto tiene como consecuencia el importante papel que empiezan a tener los países menos desarrollados, los cuales ofrecen ventajas competitivas en cuanto a la localización de la producción, trasladándose, por tanto, a ellos la producción.

c) Modelo de Innovación

El modelo de innovación nace en Estados Unidos con el desarrollo de una serie de trabajos los cuales definen la internacionalización de la empresa como un proceso de innovación empresarial (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid 1981, 1983). Según estos autores, la internacionalización proviene de una serie de innovaciones que tienen lugar dentro de la empresa.

Este enfoque trata la internacionalización de la empresa como una innovación debido a los parecidos existentes entre la decisión que lleva a cabo una empresa con el propósito de incrementar su compromiso internacional y la de realizar innovaciones en sentido amplio, es decir, considerando a ésta como el cambio producido en uno o varios factores empresariales. De especial relevancia son tres similitudes que tienen ambas decisiones (Alonso y Donoso, 1998):

1. Son decisiones creativas y deliberadas que se desarrollan de acuerdo con las condiciones que impone el mercado y con las posibilidades, siempre limitadas, de una organización que actúa en condiciones inciertas.
2. Las decisiones se fundamentan en los procesos de aprendizaje, beneficiándose de una dinámica temporal.

3. Ni la dinámica acumulativa hace que ambos procesos sigan una ruta determinista, ni el carácter incierto de las decisiones la convierte en aleatoria. En medio de estos dos extremos, la empresa dispone de una gama de opciones de internacionalización, limitada por la experiencia acumulada y el camino recorrido previamente.

Los modelos propuestos por los autores mencionados anteriormente establecen una sucesión de etapas que las empresas atraviesan durante el proceso de internacionalización de la empresa basados en el enfoque de innovación.

2.2.3. Internacionalización desde el enfoque de redes

Johanson y Mattson (1988) consideran la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo entre:

- Las ventajas competitivas de la empresa y aquéllas que pertenecen al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa.
- El conjunto de las ventajas anteriores y las ventajas de localización de los países.

Tradicionalmente, la dualidad mercado – empresa se planteaba como los únicos mecanismos alternativos de coordinación de actividades económicas. En la actualidad y con el objetivo de demostrar que ambos son solo dos de las numerosas posibilidades que existen, aparecen las multinacionales como un claro ejemplo del amplio conjunto de relaciones en las cuales las empresas están envueltas, no sólo con sus proveedores y clientes, sino también con la competencia y con toda una serie de instituciones (gobiernos, universidades o instituciones financieras), condicionando así sus estrategias. Puede darse el caso que dichas relaciones también se extiendan indirectamente a los proveedores de sus proveedores, a los clientes de sus clientes, etc. De todo este entramado de relaciones comerciales, informativas y sociales que conectan (directa o indirectamente) los diferentes miembros pertenecientes a un sistema industrial, surge la palabra red o *network*. Cada uno de los anteriores actores juega un papel crucial en la construcción efectiva de estas redes, esperándose un incremento en la generación de valor añadido de todos los actores (Pla Barber y León Darder, 2004).

Toda red debe presentar dos características fundamentales (Casson, 1996):

1. La confianza de cada uno de los miembros de la red en el correcto comportamiento de los demás, debido a que esto trae consigo la calidad de los flujos de información dentro de la red a un bajo coste.
2. La independencia de los distintos miembros, es decir, cada integrante posee y controla sus propios recursos.

2.3. PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Se han producido, desde el comienzo de la década de los cincuenta hasta nuestros días, importantes cambios tanto en el ámbito competitivo como en el organizativo de las empresas, lo cual ha supuesto un crecimiento en el número de empresas con operaciones en el exterior. Históricamente, las empresas seguían un proceso tradicional a la hora de internacionalizarse, el cual era lento y les llevaba un largo periodo de tiempo hasta que lograban operar en un mercado extranjero; sin embargo, el entorno ha ido evolucionado a lo largo de los años, apareciendo un número importante de empresas que desafían dicho proceso debido a su acelerada entrada en mercados foráneos.

A continuación, y teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se describen ambos procesos de internacionalización.

2.3.1. Proceso tradicional

Este proceso es aquel seguido por las empresas multinacionales tradicionales, internacionalizadas en los años 70 y 80 del siglo XX, que se caracteriza por ser gradual, es decir, por ser desarrollado a través de una serie de etapas que se encuentran claramente delimitadas por el paso del tiempo. Estas empresas operan en el mercado doméstico durante años (hasta que poseen una posición estable) y evolucionan de manera gradual (siguiendo una serie de fases secuenciales) en el comercio internacional (Pla Barber y Cobos Caballero, 2002).

Se trata del Modelo Uppsala, descrito en el *Apartado 2.2.*, que consiste en el compromiso de un volumen mayor de recursos en el exterior por parte de la empresa a medida que el riesgo percibido sobre las operaciones internacionales disminuye, dada la acumulación de experiencia y conocimientos. Plantea el proceso de internacionalización de la empresa como un compromiso gradual de la misma con los mercados exteriores (Belso Martínez, 2003).

Estas empresas tradicionales tenían dos requisitos fundamentales para ser multinacional: ser de un gran tamaño y tener una larga experiencia. Además, su internacionalización ocurre mucho tiempo después de su establecimiento, y las ventas en el extranjero pasan por fases incrementales y no persiguen numerosos mercados simultáneamente. Cabe destacar, que primero entran a mercados extranjeros que se encuentran físicamente cerca del país de origen y siempre utilizando en primer lugar la exportación como forma de

entrada. Por otro lado, en las décadas de los 70 y 80, las tecnologías de la información y las comunicaciones aún no estaban muy desarrolladas, lo cual no facilitaba su proceso de internacionalización (Toral Pla, 2009).

2.3.2. Proceso acelerado

En la actualidad, factores como la creciente globalización de los mercados, el fácil acceso y la consolidación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), la mayor integración de las distintas economías nacionales, así como el desarrollo y abaratamiento de los medios de transporte a escala global, han contribuido a facilitar el proceso de internacionalización para cualquier tipo de empresa (Rialp *et al.*, 2010; Leiva y Darder, 2008).

Dichos factores han favorecido la aparición de empresas que son capaces de desestimar un prolongado periodo de aprendizaje y de asumir las operaciones internacionales inmediatamente, con una clara orientación hacia el exterior que las hace seguir un proceso de salida a los mercados exteriores acelerado. Por lo tanto, se trata de empresas que participan en actividades internacionales durante las primeras fases de su ciclo de vida organizativo. Las *Born Globals* y las multinacionales de países emergentes son dos ejemplos paradigmáticos de empresas que han seguido este proceso.

○ *Born Globals*

Actuar más allá de las fronteras domésticas era considerado antaño, en las décadas de los 70 y 80, como una competencia única y un dominio exclusivo de las grandes empresas multinacionales o transnacionales que ya se encontraban consolidadas en el mercado. De hecho, las PYMES que en esa época tenían actividades a nivel internacional eran consideradas excepciones (Rialp *et al.*, 2010; Leiva y Darder, 2008).

Por el contrario, hoy en día resulta factible que un creciente número de empresas, independiente de su edad, condición y/o tamaño, sean capaces de producir y comercializar sus productos y/o servicios exitosamente a escala internacional, explotando así oportunidades de negocio en el exterior. Por ello, a partir de los 90 hasta nuestros días, un número importante de PYMES, caracterizadas por ser jóvenes, más dinámicas e innovadoras, han sido capaces de instalarse en mercados internacionales prácticamente desde su constitución de manera precoz y acelerada, recibiendo la denominación de *born*

globals (empresas nacidas globales) o *international new ventures* (nuevas empresas internacionales) (Rialp *et al.*, 2010; Leiva y Darder, 2008).

Por lo tanto, el término *born global* o *international new venture* se puede definir como una empresa que, desde su concepción y sin ningún periodo de internacionalización o actividad nacional anterior, sigue una visión de ser internacional y de internacionalizarse rápidamente. Es decir, son empresas que desde sus inicios son internacionales y que siguen un proceso de internacionalización muy veloz, obteniendo ventajas competitivas prácticamente desde su nacimiento por el uso de recursos y/o la venta de productos en múltiples países (Arteaga 2023; Pla Barber y León Darder 2004).

Esta reciente corriente no sigue los modelos teóricos de internacionalización vistos en el *Apartado 2.2.*, sino que tiene un enfoque de internacionalización acelerada o rápida que rompe con los enfoques tradicionales y que explican dicho proceso de forma diferente y sin haber pasado por etapas previas. Es por ello que el tiempo requerido para la internacionalización de las actividades se consigue reducir o eliminar y el conocimiento para acceder a mercados extranjeros es adquirido con mayor facilidad. La incorporación de estas empresas a redes, a convenios de cooperación empresarial y al uso de las TICs es una de las explicaciones a esta teoría (Leiva y Darder, 2008).

Pla Barber y León Darder (2004) identifican tres factores clave que permiten la aceleración del proceso de internacionalización y, la consiguiente aparición de las *born globals*:

- a) Actitud frente a la internacionalización del equipo directivo: las expectativas, creencias y perspectivas emprendedoras y positivas hacia los mercados exteriores de los empresarios o directivos hace que el proceso de consolidación de la empresa en el exterior se vea favorecido.
- b) Características de la estrategia de la empresa: resulta clave la formulación e implementación de estrategias adecuadas y globales para que las empresas consigan ser exitosas en la era de la globalización. De ahí que el poseer ventajas competitivas, bien porque la empresa ofrece un producto o servicio único, o bien a través de una buena política de innovación tecnológica, hace que las empresas sean capaces de superar los inconvenientes y desventajas que surgen al entrar en un mercado foráneo, además de facilitarles el crecimiento y la expansión futura de la empresa.

- c) Características del sector en el que compite la empresa: el conjunto de relaciones establecidas por los empresarios o directivos de aquella empresa, que desarrolla un proceso de internacionalización acelerado, con los miembros de la red, permite mitigar el efecto desfavorable de la escasa experiencia internacional. Además, la naturaleza del sector también influye en dicha aceleración, ya que, aunque es cierto que en la actualidad las *born globals* están surgiendo en industrias muy diversas, inicialmente su aparición fue asociada a sectores intensivos en tecnología.

A modo de resumen, estas son las principales características de las *born globals*:

- Empresas de tamaño pequeño o mediano, jóvenes y emprendedoras, que surgen en una amplia variedad de sectores.
 - Poca variedad de productos (elevado nivel de especialización) y el uso estratégico de recursos.
 - Uso del potencial de las TICs y de intermediarios en mercados extranjeros.
- *Multinacionales de países emergentes*

Las primeras teorías sobre la empresa multinacional, desarrolladas en los años sesenta y setenta, relacionaban en aquella época el proceso de internacionalización mayoritariamente a las empresas que eran originarias de los Estados Unidos y Europa Occidental. Sin embargo, a principios de los ochenta empezaron a surgir los primeros trabajos en la literatura que explicaban la expansión internacional llevada a cabo por un importante número de empresas de economías emergentes (Barahona Márquez y Miravittles Matamoros, 2014).

Las multinacionales de países emergentes son empresas que se han forjado en países poco desarrollados y que, además de ser capaces de competir eficazmente y tener una posición destacada en sus países de origen, también se expanden exitosamente hacia países más desarrollados de donde proceden la mayoría de multinacionales líderes del mercado mundial. Su internacionalización se puede explicar a través de dos enfoques o perspectivas diferentes (Barahona Márquez y Miravittles Matamoros, 2014):

- a) Ventajas ligadas al país - su internacionalización se justifica:
- Por su acceso privilegiado a recursos naturales internacionalmente escasos.

- Por la abundancia en su mercado de origen de recursos de producción genéricos, principalmente de mano de obra.
- b) Ventajas ligadas a la empresa: las multinacionales de países emergentes tienen la capacidad para operar en condiciones adversas del entorno, ya que el difícil contexto que sufre en su mercado doméstico le ha forzado a desarrollar capacidades innovadoras que son muy importantes en otros países y fáciles de transferir internacionalmente, permitiéndoles competir en el mercado contra las grandes multinacionales de países desarrollados.

Además de seguir estrategias diferentes, estas empresas multinacionales, en comparación con las de los países desarrollados, tienen un tamaño mucho menor, como consecuencia de su inicio más tardío de su proceso de internacionalización; y consiguen adentrarse en mercados foráneos mucho más rápido que las empresas multinacionales tradicionales, ya que la internacionalización para las organizaciones de países emergentes es una forma de hacerse con conocimientos y activos estratégicos claves para competir a nivel internacional. Cabe destacar que no les importa entrar en mercados distantes en lo geográfico y cultural, y para realizar dicha incursión, lo más apropiado suele ser por medio de empresas conjuntas que les permitan adquirir aprendizaje y nivel de conocimientos o por adquisiciones de competidores para desarrollar las capacidades deficitarias. También se caracterizan por:

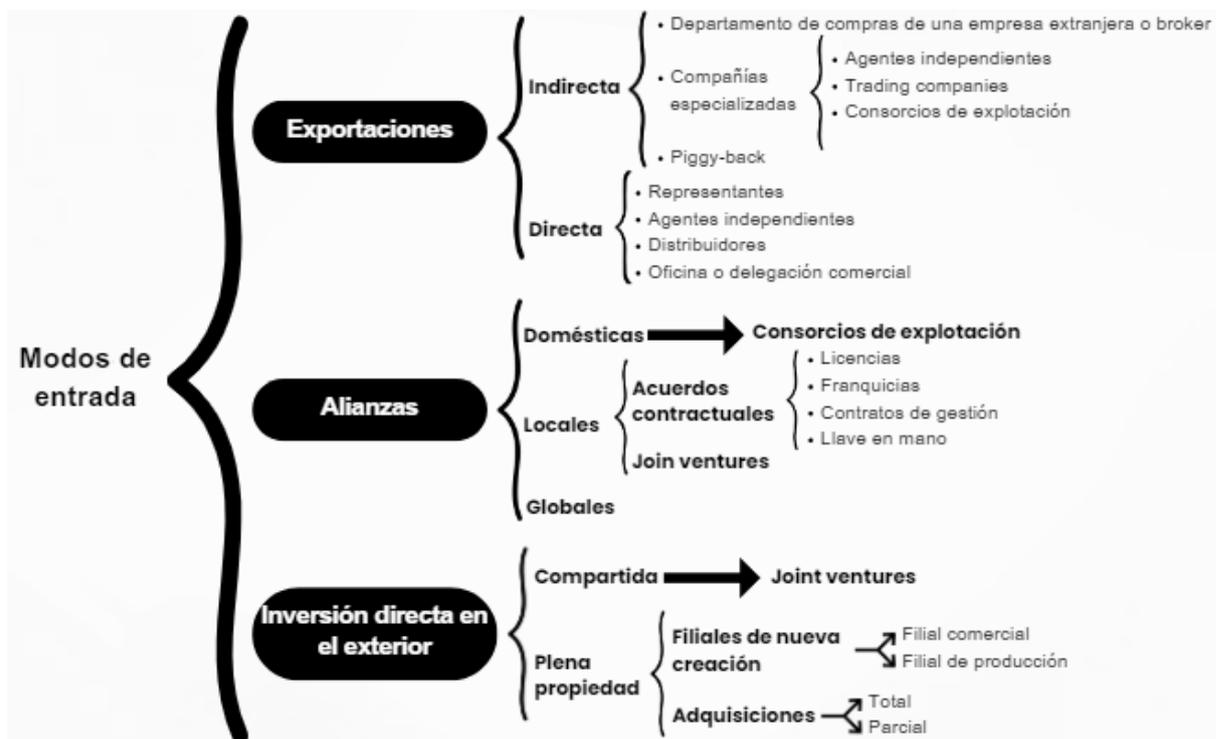
- Contar con una cúpula directiva atrevida que mantiene una visión a largo plazo y es capaz de adaptarse a las circunstancias y cambios que requiera el momento.
- Su posición proactiva que les ayuda a sobreponerse a momentos complicados.
- Tener modelos de negocio innovadores que les ayudan a sobreponerse a las complejidades encontradas para la realización de sus actividades.
- Su capacidad para desarrollar rápidamente un conjunto de capacidades para que puedan entrar exitosamente a mercados internacionales.
- Enfocarse en nichos de mercado que conocen bien y que han sido ignorados por sus competidores para iniciarse en el extranjero.

2.4. MODOS DE ENTRADA

Cuando la empresa ya ha tomado la decisión sobre los países en los que va a penetrar, es decir, una vez decidida la entrada en un mercado, debe valorar cuál es el método para entrar en dicho mercado más apropiado y llegar así a los clientes. La elección del modo de entrada a nuevos mercados es uno de los pasos de mayor trascendencia y relevancia en la estrategia de expansión internacional debido a los efectos directos sobre los resultados que se obtendrán en los distintos países.

Básicamente, existen diferentes formas genéricas o alternativas para entrar y servir a un nuevo mercado exterior que se pueden englobar en tres grupos: exportaciones, acuerdos contractuales e inversión directa en el exterior; cada una de ellas presentan diferentes subtipos (Figura 2.1.).

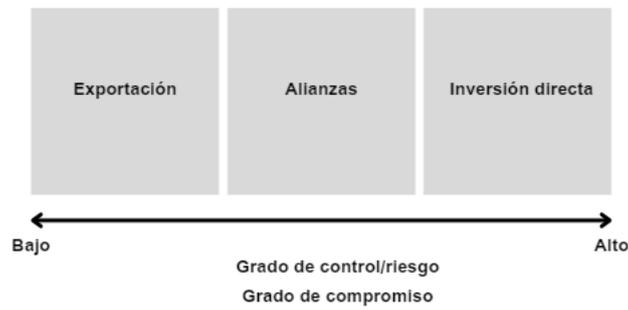
Figura 2.1. Modos de entrada



Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los modos de entrada se caracteriza por tener determinadas diferencias respecto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa, el riesgo que debe soportar y los recursos que debe comprometer (Gráfico 2.2.).

Gráfico 2.2. Grado de riesgo y control asociado a los modos de entrada



Fuente: Elaboración propia

2.4.1. Exportaciones

La exportación es el método que se caracteriza por ser el que menor riesgo y esfuerzo comporta porque permite evitar muchos de los costes fijos de hacer negocios en el exterior. Es por ello que las empresas utilizan mayoritariamente esta forma de entrada como primera vía de penetración en un mercado ya que es el más sencillo y tradicional a la hora de empezar la internacionalización. Consiste en la producción de bienes en el mercado local para venderlos en los mercados exteriores. Es en el lugar de origen de la empresa desde donde se abastecen los mercados y se realizan, en caso de requerir, alguna modificación en el producto para su venta en un territorio distinto al nacional (también pueden ser necesarios ajustes tanto en la publicidad y distribución como en el precio). Además, también conlleva la complicación inherente del traspaso de fronteras, trámites de aduanas, y la diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial. Pueden diferenciarse dos tipos (Arteaga, 2017; Pla Barber y León Darder, 2004; Villareal Larrinaga, 2006; Peris-Ortiz, Rueda-Armengot y Benito-Osorio, 2013):

Exportación indirecta

La empresa vende sus productos en los mercados exteriores a través de otras empresas, es decir, no gestiona ni interviene directamente en la venta de los productos en el extranjero y se limita a aceptar o rechazar el precio que proponen los ocasionales compradores. Al exportar y vender por medio de intermediarios independientes son estos los encargados de las complicaciones de la operativa internacional (contactos con el comprador en el otro país, la logística, la documentación de comercio exterior, los trámites de aduanas, la apertura de la carta de crédito u otro medio de pago, etc.), limitándose la empresa a producir y a vender como lo hace con sus clientes locales. En resumen y desde un punto de vista operativo, se contratan los servicios de un

intermediario que se convierte en el cliente de la empresa exportadora, para que gestione la operación internacional y venda el producto a otras empresas.

Las principales ventajas son la menor inversión y riesgo, así como la mayor flexibilidad; mientras que las principales desventajas son la ausencia de control sobre las estrategias de marketing aplicadas al producto, la escasa información recibida sobre el mercado, además del menor aprendizaje y menor potencial de ventas.

Puede realizarse mediante la utilización de diferentes vías, es decir, existen diferentes opciones de exportación indirecta:

- a) Departamento de compras de una empresa extranjera, o bien un intermediario que pone en contacto las dos partes a cambio de una comisión llamado *broker*.
- b) Compañías especializadas que actúan como departamentos de exportación para distintas empresas conjuntamente:
 - Agentes independientes: colocan los productos de la empresa a cambio de una comisión y mantienen una relación más permanente con la empresa.
 - *Trading companies*: son compañías especializadas de comercio, empresas de importación-exportación, que son expertas en los mercados internacionales y que actúan en diferentes negocios.
 - Consorcios de exportación: alianza entre dos o más empresas del mismo país que resulta en la creación de una nueva entidad independiente que actúa como departamento conjunto de exportación para las empresas propietarias con el objetivo de desarrollar los mercados de explotación. Las empresas se dedican exclusivamente a la producción y facturan directamente al cliente; mientras que el consorcio se encarga de toda la operativa internacional, aunque no asume la propiedad del producto.
- c) *Piggy-back*: utilizar la infraestructura exterior, es decir, la red de ventas, de otra empresa doméstica ya instalada allí.

Exportación directa

La empresa busca establecerse en un número de mercados claves, entrando en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero, ya que considera la actividad exportadora como una actividad regular integrándola en la estructura de la empresa, haciéndose cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que ello conlleva. La búsqueda de contactos, la investigación de mercados, la gestión de la

documentación, la distribución física, el establecimiento de las políticas de precios y marcas, el trato con clientes, la negociación de venta, el servicio postventa, etc., se realizan dentro de la propia empresa, corren a su cargo, desarrollando por sí misma la actividad exportadora.

Las principales ventajas son un mayor control de las operaciones que se realizan en mercados foráneos, una mayor seguridad garantizada a los clientes en los servicios postventa y una mayor información recibida sobre el mercado; mientras que el principal inconveniente es el mayor nivel de compromiso de recursos que implica.

Existen distintas vías con distintos grados de compromiso, lo que hace que puedan emplearse diferentes opciones de exportación directa:

- Representantes del departamento de exportación de la empresa: se desplazan periódicamente a los países de destino o residen en el país importador.
- Agentes independientes: se caracterizan por vender por cuenta del exportador, no asumir la propiedad del producto, y responsabilizarse tanto de la prospección del mercado como de la negociación, conclusión y seguimiento de la venta.
- Distribuidores: adquieren la propiedad del producto exportado por la empresa en cuestión y se encargan de venderlo a los clientes finales.
- Oficina o delegación comercial: creación de una oficina de representación que sirve de apoyo a los agentes en las tareas comerciales, además de su labor de control, captación de información y comunicación.

2.4.2. Alianzas

Las alianzas son acuerdos formales entre dos o más empresas independientes cuya finalidad es la de conseguir un objetivo común, practicar una determinada estrategia o alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes, compartiendo recursos y actividades y coordinando parte de sus acciones futuras para su consecución. La gran ventaja de las alianzas es que permite a la empresa acceder a recursos de los que carece y que le resultaría muy costoso obtener de otra manera; mientras que su principal desventaja son las dificultades que radican en la convivencia entre empresas con diferencias estratégicas, organizacionales, culturales y operativas. También puede ser útil para alcanzar objetivos como la reducción de costes y la obtención de economías de escala, ganar acceso a nuevos mercados y a nuevas tecnologías, bloquear la competencia, el

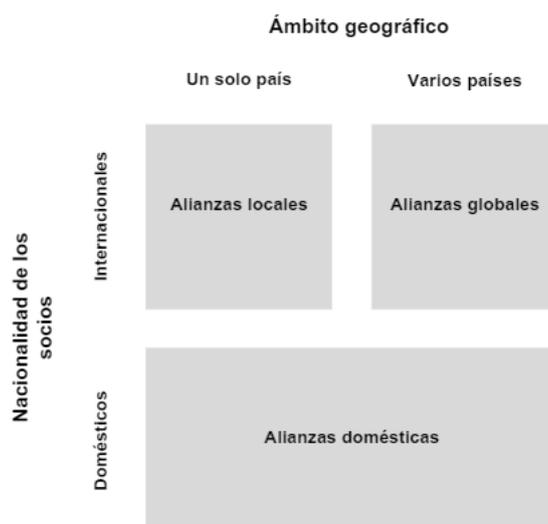
desarrollo de capacidades nuevas, la reducción de riesgos y el cumplimiento con requisitos gubernamentales. Al actuar conjuntamente, los niveles de riesgo, compromiso de recursos, beneficio potencial y control toman una posición más equilibrada (Ariño 2007, 2008).

La elección del socio y el ámbito geográfico son las dos decisiones más importantes a tomar en relación con las alianzas. De ahí que García-Canal *et al.* (1998) elaboraran una tipología de alianzas para la internacionalización a partir de dos dimensiones:

- El ámbito geográfico de las operaciones: alianzas para un país vs. alianzas para varios países.
- La nacionalidad de los socios: socios nacionales vs. socios internacionales.

De este modo se distinguen tres tipos de alianzas que se muestran en la Tabla 2.2.:

Tabla 2.2. Tipología de alianzas para la internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de García-Canal et al. (1998)

Alianzas domésticas: Consorcios de exportación

Las alianzas domésticas son acuerdos de cooperación con socios del mismo país que se realizan con el propósito de facilitar la internacionalización de todos ellos. Son utilizadas por empresas, en la mayoría de los casos pequeñas y medianas que se encuentran en las primeras etapas de su proceso de internacionalización, para reducir los riesgos que trae consigo este proceso. (García-Canal, 2004).

Los consorcios de exportación es el caso paradigmático de alianza doméstica y en ellos empresas del mismo país se agrupan para coordinar todas sus actividades exportadoras o la exportación hacia un mercado o mercados concretos (*estudiadas en la sección de Exportación Indirecta*).

Alianzas locales: Acuerdos contractuales y joint ventures

Las alianzas locales son acuerdos con socios extranjeros que se realizan con el objetivo de coordinar la actuación en varios países. Este tipo de alianzas se llevan a cabo con socios establecidos en países donde la desventaja del extranjero es muy importante (García-Canal, 2004).

Dentro de las alianzas locales se pueden distinguir dos ramas:

- Acuerdos contractuales: consiste en suscribir un contrato que regule la relación entre los socios, especificando los derechos y obligaciones de las partes, sin crear una nueva entidad (García-Canal, 1994). Las alianzas locales suelen revestir la forma de acuerdos contractuales, siendo las opciones más comunes:
 - a) Licencias: es un acuerdo contractual a largo plazo sin vínculo accionarial entre dos partes de distintos países: una empresa, el licenciador, cede u otorga a otra, el licenciario, un derecho limitado a hacer, usar y/o vender una patente o un *saber hacer* (propiedad intelectual), adquiriéndolo en un mercado exterior, a cambio de una contraprestación de un pago fijo final y/o un pago periódico relacionado con la cifra de ventas. Se trata de una transferencia de conocimientos y/o de activos intangibles. Así, el objeto de la licencia puede ser una marca registrada, una patente, un diseño, un copyright, un *know-how* específico, o aspectos relativos al proceso tecnológico. Este método trata de combinar, en el ámbito internacional, las ventajas competitivas de la empresa multinacional licenciadora con el mejor conocimiento de los mercados que poseen las empresas locales. Las licencias son muy útiles y se suelen conceder cuando existen importantes restricciones a las importaciones, hay barreras al asentamiento de empresas extranjeras, los costes de transporte son elevados, el riesgo político está presente, la distancia cultural entre ambos países es notable, o el potencial de mercado es reducido. Son ventajosas para ambas partes, ya que esta opción le permite al licenciador penetrar en un nuevo mercado sin acometer una gran inversión en él (bajo riesgo y coste, poca inversión de capital en recursos directivos propios), mientras que el

licenciario obtiene acceso a activos que para él entrañaban una gran dificultad de replicar por sí mismo (internamente) con rapidez. Por otro lado, un menor potencial de beneficios (si el producto tiene éxito, el beneficio que podría obtenerse es menor), una posible pérdida de reputación (por un mal uso del *know-how*) o la transformación del licenciario en un competidor cuando expire la licencia son los principales inconvenientes del licenciador (Arteaga, 2017, Pla Barber y León Darder, 2004; Villareal Larrinaga, 2006; Peris-Ortiz *et al.*, 2013).

- b) Franquicias: es un tipo especial de acuerdo para la distribución al detalle, en el cual el franquiciador cede totalmente al franquiciado (empresario en el exterior) su sistema de negocio entero, autorizándole el derecho a usar un producto o un sistema de ventas, además de proveerle de una serie de servicios accesorios (publicidad, formación, asesoramiento) con el fin de estandarizar los procesos operativos y asegurar unos adecuados niveles de calidad, todo ello a cambio de una contraprestación económica. Se cede la operativa de todo un negocio, incluyendo los nombres, patentes, marcas, *know-how*, gestión comercial y de marketing, formación, proveedores, agencias y otros colaboradores. Con los derechos de utilización, conocimientos y habilidades que el franquiciado obtiene lo que se busca es que éste sea capaz de replicar, establecer y administrar un negocio que sea prácticamente idéntico al que el franquiciador desarrolló en su lugar de origen. Este sistema permite un control razonable del negocio por parte del franquiciador sin la necesidad de un desembolso grande a cargo del franquiciado, lo que le hace un método que posibilita una rápida expansión con un bajo coste. Es un contrato más amplio y a más largo plazo que la concesión de una licencia (Arteaga, 2017, Pla Barber y León Darder, 2004; Villareal Larrinaga, 2006; Peris-Ortiz *et al.*, 2013).
- c) Contratos de gestión: es un contrato que consiste en el traslado del control operativo de una empresa a otra independiente internacional que realiza las funciones de dirección. Los servicios provistos por esta empresa son de dirección general, administración financiera, gestión del personal, etc. Todos ellos son desarrollados hasta que termine el contrato, que es cuando dichas responsabilidades pasan a manos del cliente. Por un lado, está el dueño legal de la propiedad, que controla las operaciones de manera delegada; mientras que, por otro lado, se encuentra la empresa que cede sus servicios de dirección, que es

quién controla y domina el uso del factor humano y del capital (funcionamiento diario). Destaca por ser muy utilizado por las cadenas hoteleras internacionales, así como en la gestión de servicios públicos (Pla Barber y León Darder, 2004).

- d) Contratos llave en mano: es un contrato por el que el contratista se obliga y responsabiliza frente al cliente, a cambio de un precio, a concebir, construir y poner en funcionamiento una obra que él mismo ha proyectado previamente en un país en el que no está asentado (Hernández, 2014).
- o *Joint ventures* (empresas conjuntas): se constituyen para producir y vender en el país de destino y son las alianzas locales más representativas, ya que durante mucho tiempo fueron la cooperación internacional más habitual, desarrollando en los últimos años un papel importante en el desarrollo de los negocios internacionales (Pla Barber y León Darder, 2004; García-Canal, 2004).

Una *joint venture* consiste en la creación de una nueva empresa que es el resultado de la asociación entre dos o más empresas independientes y de distintos países para realizar actividades en las que todas están interesadas, es decir, desarrollar un negocio, normalmente de larga duración, con el objetivo de conseguir unos determinados fines. Los socios comparten el control y la toma de decisiones, mientras que los beneficios y el riesgo van en función de la aportación proporcional de cada una de las partes. Cada uno de ellos puede aportar activos de diferente naturaleza a la empresa conjunta: dinero, activos físicos, recursos humanos, *know-how*, redes de distribución, tecnología, etc. El capital de la sociedad de nueva creación será constituido por la evaluación monetaria de dichos activos. El acuerdo de empresa conjunta se ha de plasmar en un contrato en el que se establecen (Arteaga 2017; Pla Barber y León Darder, 2004; Villareal Larrinaga, 2006):

1. El fin y los objetivos de la nueva entidad.
2. La composición, responsabilidades y contribuciones de los socios.
3. El proceso de gestión y la toma de decisiones.

El caso típico es el formado por una empresa que se está internacionalizando (la cual aporta la tecnología, el *know-how* de gestión y el capital) y un único socio local del país al que la primera intenta acceder (el cual aporta contactos, licencias y permisos, y conocimiento del mercado) (Arteaga, 2017; García-Canal, 2004).

El compartir costes y riesgos de entrada, así como la oportunidad para el intercambio de recursos son las principales ventajas; mientras que las dificultades en la selección de un socio adecuado, la posibilidad tanto de fricciones entre las partes como de comportamiento oportunista, y los problemas para la asignación en las funciones relacionadas con el control, son los principales inconvenientes (Arteaga, 2017; Pla Barber y León Darder, 2004).

Alianzas globales

Las alianzas globales son acuerdos con socios extranjeros que se realizan con el propósito de coordinar la actuación en varios países. Por lo tanto, se pueden definir como acuerdos que se establecen con socios internacionales para coordinar sus actuaciones en varios mercados. Se caracterizan por combinar los recursos y capacidades de las empresas participantes con el objetivo de planificar una actuación conjunta en los mercados internacionales. Esta tipología de alianzas es un fenómeno reciente que permite coordinar con un socio la competencia de los mercados internacionales y que está relacionado con la globalización de los mercados y el cambio tecnológico que caracterizan el entorno internacional actual, procesos que han modificado las bases de la competencia internacional. Son alianzas para la internacionalización de carácter más estratégico que se caracterizan por ser capaces de hacer frente a (García-Canal, 2004):

- La homogeneización de los gustos y necesidades de los consumidores.
- El rápido aumento y difusión de la tecnología.
- El crecimiento de los costes fijos que emanan de la creación de valor a nivel global.

Gracias a las alianzas globales, el proceso de expansión internacional de las empresas que participan se ve acelerado, ya que acceden y coordinan sus actividades en varios mercados de forma simultánea.

Son alianzas con un alcance más amplio (tanto en el ámbito geográfico como en el del número de proyectos), y que tienen una repercusión importante tanto en el crecimiento de la empresa como en su valor (García-Canal y Valdés, 1997).

Además de los beneficios comúnmente atribuidos a los acuerdos de cooperación, la puesta en marcha de una alianza global trae consigo un elevado potencial de creación de valor. También presenta ventajas derivadas del rápido proceso de internacionalización y/o de

las menores inversiones que se necesitan para acometer dicho proceso, ya que el combinar los recursos y capacidades de los socios supone, bien la explotación de una infraestructura internacional existente, o bien la implantación conjunta a escala global. Asimismo, es un instrumento eficaz para la reducción del riesgo y de inversión futura, que permite reforzar los efectos de aprendizaje que surgen en todo acuerdo de cooperación, así como acceder a una mayor diversidad de recursos y capacidades. Por otro lado, también presentan una serie de inconvenientes que hace que su valor potencial pueda verse reducido. Además de los costes asociados a los acuerdos de cooperación, esta tipología de alianza se caracteriza por ser muy compleja, ya que tiene implícitos unos costes de coordinación, gestión y control elevados, además del alto nivel de confianza que requieren entre los socios.

2.4.3. Inversión directa en el exterior

La inversión directa en el exterior es el modo de entrada de mayor involucramiento por parte de la empresa en su internacionalización, lo que le hace el método más importante para afrontar los mercados exteriores. Es la opción más arriesgada debido a que la empresa compromete en el exterior sus recursos propios, es decir, traslada parte de sus recursos al país objetivo, pero también es la que suele ser más rentable a largo plazo. Por ello, es propia de grandes empresas, con cierta experiencia internacional y en las últimas fases de internacionalización. Las principales ventajas para la empresa son (Arteaga, 2017):

- La obtención de ventajas competitivas en factores de producción.
- La mayor proximidad al cliente.
- La mejora en las condiciones de entrega.
- El control de la política comercial.
- El beneficio ocasionado por los acuerdos de integración regional.

Por lo tanto, se pueden definir como aquellas inversiones u operaciones realizadas por las empresas en un país diferente del origen del inversor que tienen como finalidad conseguir un control o influencia en la dirección y administración de una sociedad extranjera.

Una vez la empresa decide adoptar este método, invirtiendo únicamente con sus recursos propios, se ha de plantear si dicha inversión (Pla Barber y León Darder 2004):

- ✓ se realizará sobre una organización existente en el país extranjero (adquisición),
o
- ✓ supondrá la creación de una nueva filial.

*Si la empresa decide compartir la inversión y el riesgo con otras empresas se puede clasificar como una inversión directa compartida, es decir, lo que se conoce como *joint ventures* o empresas conjuntas (estudiadas previamente como alianzas locales).

A continuación, se exponen las alternativas de inversión directa en el exterior:

Filiales de nueva creación

Mediante la creación de una filial de plena propiedad (forma natural de expansión mediante inversión directa) la empresa crea con sus propios recursos una nueva unidad establecida en el país de destino de la inversión, reteniendo el 100% de su capital (López Duarte y García-Canal, 1998).

La adopción de esta opción por parte de una empresa generalmente sucede cuando esta quiere explotar ventajas específicas que son difícilmente transferibles a otras empresas. Es una forma de entrada que se caracteriza por su elevado compromiso de recursos, la mayor lentitud en el desarrollo (debido a que se tiene que elaborar un proyecto, construir y registrar la empresa, reclutar personal, etc.) y su mayor riesgo (en comparación con la entrada a través de adquisiciones o empresas conjuntas). Por otra parte, se evitan los inconvenientes que supone el realizar operaciones con otras organizaciones, recayendo la totalidad del control sobre la empresa. Además, muchos gobiernos favorecen su creación a través de incentivos y suelen ser la única opción disponible en algunos mercados al no encontrar el socio adecuado (Pla Barber y León Darder 2004).

Los dos tipos de filiales más comunes de establecer por las empresas son:

- Filiales comerciales: son establecimientos permanentes controlados completamente por la sociedad matriz. Tienen razón social y personalidad jurídica propia, y actúan en el mercado en nombre propio asumiendo el riesgo de las operaciones. Su función es la de revender en su mercado los productos que compra a la matriz. La principal razón para su constitución es el beneficio que se obtiene gracias a su conocimiento y relación directa con el mercado. También supondrá para la matriz la simplificación de las operaciones administrativas y logísticas, permitiendo a la empresa a su vez un alto grado

de control de la distribución en el país, así como de política de precios y comunicación, ya que va a controlar la comercialización de su producto (Arteaga, 2017).

- Filiales de producción: creación, por parte de la empresa, de un centro de producción propio en un país que se dedica a la fabricación integral y venta de productos o para producir determinadas líneas de productos o componentes que se van a exportar a otros países donde ya se cuenta con una red de distribución. Es la forma de implantación de mayor compromiso por parte de una empresa en su proceso de internacionalización y, debido a su elevado riesgo y a la gran aportación de recursos económicos y de gestión, suele ser adoptada por empresas multinacionales. Las principales razones para su creación son la búsqueda de ventajas en costes, el abastecimiento de un mercado de gran tamaño y sus mercados próximos o el evitar las barreras proteccionistas y aranceles a las importaciones (Arteaga, 2017).

Adquisiciones

Se puede definir como la compra de capital de una empresa que ya se encuentra establecida con el objetivo de obtener el control de ésta. Por lo general, la empresa que resulta de la adquisición utiliza los activos de la empresa local adquirida, combinándolos con los recursos de la empresa que ha realizado la inversión. Hay dos tipos de adquisiciones (Pla Barber y León Darder 2004):

- Adquisición total: cuando el capital adquirido es el 100%.
- Adquisición parcial: cuando el capital adquirido es una proporción menor.

Gracias a las adquisiciones las empresas serán capaces de entrar rápidamente en un mercado, conseguir un veloz retorno de la inversión realizada y acceder fácilmente al conocimiento y recursos del mercado local. También se evitan la mayoría de las trabas culturales, legales y directivas que son necesarias para entrar en un mercado. Asimismo, también permiten asumir activos estratégicos y el entorno competitivo no se verá perturbado al suponer simplemente un cambio de propiedad. Por otro lado, el evaluar con precisión el valor de los activos adquiridos entraña una gran dificultad, además de que pueden surgir otros problemas de incompatibilidad con la empresa compradora que resultan de la integración de la entidad comprada, ya que ésta tiene su propia cultura, objetivos, procesos y estilos directivos. Es por ello que tanto la calidad del proceso de

evaluación como el de integración determinarán el éxito o el fracaso de una adquisición (Pla Barber y León Darder 2004).

3. ESTUDIO DE CASOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS ASTURIANAS

Este apartado trata de conocer en profundidad dos casos de éxito internacional de empresas con origen asturiano. Para ello se va analizar todo su crecimiento deteniéndose expresamente en el aspecto internacional. A continuación, se justifica dicha elección y seguidamente se analiza en detalle cada uno de ellos.

3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN

ALSA y Valle, Ballina y Fernández S.A. son compañías que han nacido en la provincia de Asturias y han sido capaces de operar exitosamente en mercados foráneos con distintas características.

Ambas empresas poseen características comunes:

- Son centenarias con una larga trayectoria.
- De origen familiar.
- Líderes en sus respectivas industrias.
- Han demostrado una capacidad para innovar y adaptarse a las demandas de los mercados internacionales.
- Han sido las primeras empresas asturianas de sus sectores en internacionalizarse.

Son dos claros ejemplos de compañías que han llevado a cabo diferentes estrategias de crecimiento y procesos de internacionalización. A su vez, pertenecen a industrias diferentes: ALSA opera en el sector del transporte, mientras que Valle, Ballina y Fernández lo hace en el sector de bebidas. Esta diversidad también permite analizar cómo empresas de diferentes industrias enfrentan los desafíos y oportunidades de la internacionalización.

En la actualidad y pese a estar internacionalizadas, son empresas con diferentes tamaños y estructuras organizativas, lo cual genera interés en descubrir el proceso y estrategia seguida.

Es por ello que resulta interesante ver su evolución con el propósito de examinar cómo han conseguido establecerse en países extranjeros desde Asturias y el proceso que han seguido para alcanzar el nivel de empresas internacionalizadas.

Para la realización de los casos se ha obtenido información de diferentes fuentes:

- Páginas web de las empresas.
- Libro conmemorativo publicado con motivo de su centenario (Ocampo y Cepeda, 2023) y Memorias de Sostenibilidad (ambos en el caso de ALSA).
- Diversos artículos de prensa.
- Trabajos como Cosmen (2008); González-Díaz *et al.* (2014); Ocampo (2015); García-Canal y Valdés-Llaneza (2015).

3.2. ALSA

3.2.1. Presentación de la empresa

En el año 1923, cuando la motorización del transporte en España daba sus primeros pasos, se constituye en Gijón (Asturias) Automóviles Luarca, S.A. (ALSA), fundada por un grupo de inversores de la burguesía local de la villa asturiana de Luarca que contaban con una dilatada trayectoria previa en el sector del transporte y en el ámbito empresarial, dedicada a cubrir las necesidades de movilidad de la población de Asturias. En sus estatutos se establecía su objetivo:

“El transporte de viajeros, mercancía y correos en la provincia de Oviedo, o fuera de ella [...] La compra, venta y alquiler de automóviles de todas clases, así como de accesorios y repuestos. La construcción y reparación de carrocerías, la reparación de coches, motores y maquinaria de todas clases, y las construcciones mecánicas con todo ello relacionado” (Ocampo y Cepeda, 2023, p.52).

En sus inicios la empresa va absorbiendo de manera paulatina a las compañías que venían operando en el occidente asturiano y llegando a acuerdos en el reparto de líneas y servicios. Como resultado de las distintas adquisiciones y acuerdos, ALSA se expande en la provincia de Asturias, aumentando su presencia en la prestación del servicio de transporte por carretera entre poblaciones y localidades del Principado. Es así como logra el liderazgo en el mercado regional, continuando con su estrategia de crecimiento con la fusión de la Empresa Cosmen (1960), la cual supuso un antes y un después en la historia de ALSA. Dicha fusión fue la causante de la expansión de su red: comienza su desarrollo nacional y su internacionalización (década de los sesenta).

En el ámbito nacional, ALSA va logrando a lo largo de los años concesiones y adjudicaciones de líneas regulares por territorio nacional, además de adquisiciones de empresas, todo ello con el propósito de consolidarse en España. Pero no es hasta el año 1999 cuando ALSA da un gran paso adelante y se erige como líder indiscutible en el sector a nivel nacional con la compra de la Empresa Nacional de Transporte por Carretera (ENATCAR).

En el ámbito internacional, ALSA se expande mediante fórmulas de cooperación y alianzas con otras empresas que pertenecen al mismo sector, siguiendo un crecimiento orgánico que le hace consolidarse en Europa gracias a la explotación de múltiples

conexiones y rutas internacionales. Fuera de Europa comienza su internacionalización en China (1984) y años más tarde en Marruecos (1999), logrando en ambos casos una implantación exitosa.

En el año 2005 tiene lugar un hito muy importante que cambia la historia de ALSA: su integración en la multinacional británica National Express. Tras la integración, adquirió Continental Auto (2007), tercer operador de transporte de viajeros por carretera en España, reforzando su posición de liderazgo en el mercado nacional.

En estos últimos años, ALSA enfocó su estrategia de crecimiento en el transporte urbano e impulsó su internacionalización mediante la consolidación de su presencia en Europa, la entrada a nuevos mercados y su participación en licitaciones de carácter internacional.

3.2.2. Datos económicos

Para hacernos una idea de la envergadura de empresa que es ALSA, se reúnen en la Tabla 3.1. datos sobre los ingresos, empleados y autobuses en flota de sus últimos seis años.

Tabla 3.1. Evolución de los ingresos, empleados y autobuses en flota de ALSA

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos (millones de euros)	757,04	842,3	940,6	638,17	877,74	1.199,55
Empleados	6.866	7.818	8.293	8.062	14.928	16.079
Autobuses en flota	3.000	3.465	3.981	4.696	5.600	5.900

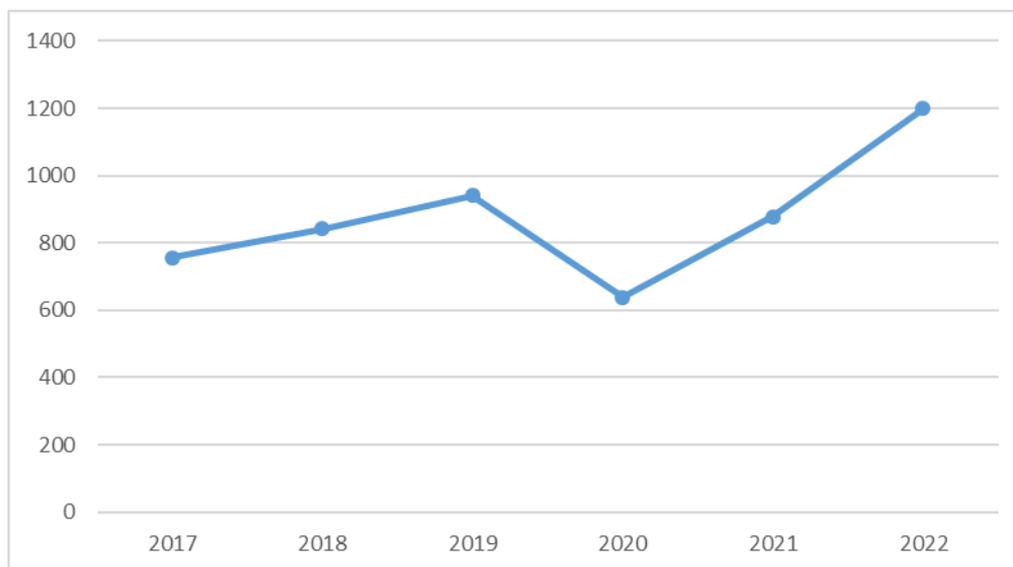
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Memoria de Sostenibilidad de ALSA

Se puede contemplar que, en el 2022, último año con datos disponibles, la empresa ha tenido unos ingresos de 1.199,55 millones de euros, un número de empleados que supera los 16.000 y una flota de autobuses que casi llega a los 6.000. Cifras que denotan la trascendencia que tiene a nivel global esta compañía, la cual se puede definir como una gigante del transporte.

ALSA, una empresa que se constituyó en el año 1923 con una capital de 700.00 pesetas, supera en la actualidad la barrera de los 1.000 millones de euros en ingresos. Como se puede observar en el Gráfico 3.1., la empresa experimentaba un crecimiento en su cifra de ingresos que empezaba en el año 2017 y se prolongaba hasta el 2019, pasando de 757 a 940 millones de euros y consiguiendo un aumento de un 24%, pero que se vio frenada en el 2020 por la irrupción de la pandemia del coronavirus, la cual afectó severamente a sus cuentas, que disminuyó sus ingresos en un 32%, a 638 millones de euros. A partir de ahí, la empresa volvió a la senda del crecimiento y se recuperó al año siguiente, donde

ALSA consiguió un beneficio de casi 878 millones y un crecimiento de un 38% (el mayor aumento en el periodo analizado) con respecto al 2020. Desde el 2017 hasta el 2022, la empresa aumentó sus ingresos en un 58%, lo que refleja el gran crecimiento que ALSA ha efectuado.

Gráfico 3.1. Evolución de los ingresos de ALSA (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia

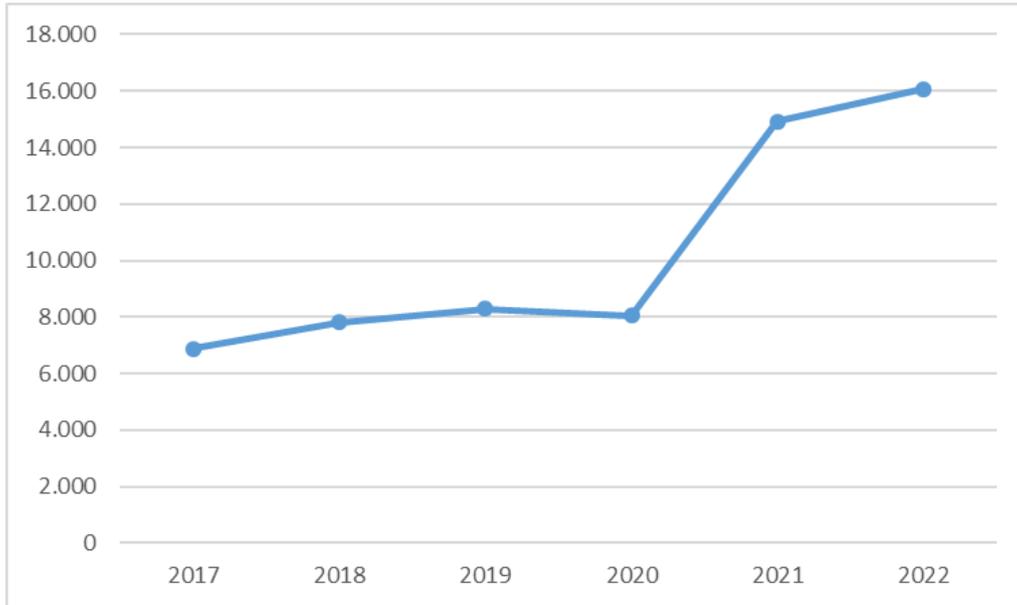
En los siguientes gráficos se muestra una evolución de los empleados de ALSA (Gráfico 3.2.) y de sus autobuses en flota (Gráfico 3.3.). Fijarse en estas dos variables resulta de gran importancia, ya que permite darse cuenta del tamaño de la empresa y de su trascendencia en el sector del transporte de viajeros.

Por un lado, y en lo que respecta a empleados, ALSA llevaba una ligera tendencia ascendente en su número, la cual se ve frenada en el 2020 por la crisis del COVID-19, produciéndose una mínima disminución (concretamente de 231 empleados). Pero al año siguiente, ALSA lleva a cabo una contratación masiva de empleados causada por el crecimiento que su estrategia de diversificación y de internacionalización le han ocasionado, aumentando dicha cifra un 85% y pasando de algo más de 8.000 a casi 15.000 empleados. En el 2022 la empresa continuó esa dinámica positiva y, con respecto al primer año estudiado, ha experimentado un aumento de un 134%.

Por otro lado, y en relación a los autobuses en flota, ALSA ha aumentado su número en todos los años examinados, pasando de 3.000 en 2017 a 5.900 en 2022, un aumento del 97%.

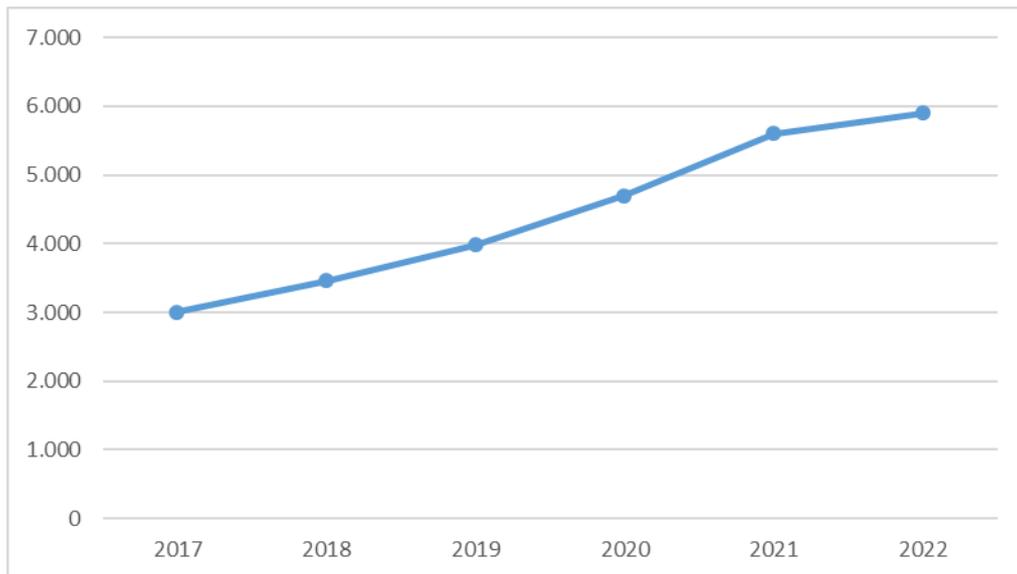
Para darse cuenta del crecimiento que ha conseguido ALSA, hay que retroceder hasta 1923, año de comienzo de su actividad. En esa fecha contaba con 65 empleados y 7 autobuses, cifras que ha ido aumentando año a año a medida que iba expandiéndose tanto nacional como internacionalmente.

Gráfico 3.2. Evolución de los empleados de ALSA



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.3. Evolución de los autobuses en flota de ALSA



Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Crecimiento según la Matriz de Ansoff

El propósito de este apartado es estudiar la estrategia de crecimiento de ALSA. Partiendo de su historia, se puede ver cómo la empresa crece primero a nivel regional y nacional, consolidándose en ambos mercados, para después expandirse internacionalmente. Dado que ALSA ha seguido las cuatro alternativas estratégicas de crecimiento propuestas por la Matriz de Ansoff, se ha decidido estructurar esta parte basándose en dicha matriz.

Como se ha visto en el Apartado 1.4., las empresas pueden optar por diferentes estrategias de crecimiento para lograr sus objetivos previstos. Apoyándose en la Matriz de Ansoff, la cual es una herramienta que sirve para identificar las diferentes opciones de crecimiento que llevan a cabo las empresas, se van a identificar a continuación las estrategias de desarrollo y competitivas seguidas por ALSA ya que han sido muy importantes en la mejora de su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

1. Penetración en el mercado

Esta estrategia consiste en buscar nuevos clientes en el mercado actual para sus productos o servicios actuales. Este cuadrante de la matriz corresponde con los primeros años de crecimiento de la empresa, concretamente desde su nacimiento hasta los años cincuenta, cuando la empresa va aumentando su cuota de mercado y se va convirtiendo en la mayor compañía de autobuses de Asturias. La Tabla 3.2. sintetiza los principales acontecimientos que han tenido lugar en esta etapa.

ALSA crece en la región que la vio nacer, adquiriendo empresas del mismo sector con el paso de los años que le hacen explotar cada vez más líneas en el Principado a la vez que va aumentando su flota de autobuses, alcanzando en los años cincuenta el liderazgo.

Tanto a lo largo de su historia como en la actualidad, ALSA ha promovido buenas políticas de marketing con el objetivo de aumentar su cuota de mercado y sus ingresos, objetivos de esta estrategia, haciendo que sus clientes aumenten el uso del transporte en autobús y atrayendo también a potenciales clientes. Para conseguirlo, ALSA utilizaba, antes de la era digital, la imprenta y los medios escritos como soporte habitual para la publicidad (Ocampo y Cepeda, 2023).

Tabla 3.2. Principales acontecimientos en el mercado regional

Periodo	Principales acontecimientos
1916-1922	<ul style="list-style-type: none">• Constitución Automóviles Luarca.• Evolución de Automóviles Luarca a ALSA (ampliación de capital).
1923-1930	<ul style="list-style-type: none">• Ampliación de su flota de autobuses.• Aumento de explotación de todas las líneas en la región.
Años 30	<ul style="list-style-type: none">• Se sitúa como la mayor compañía de Asturias.• Crisis motivada por la competencia desleal de coches y camionetas y la presencia del ferrocarril.• Guerra Civil Española (falta de combustible, componentes y baja demanda por la menor movilidad laboral y espacial).
Años 40	<ul style="list-style-type: none">• Se modifican los estatutos de la sociedad, se amplía el capital y también los servicios provinciales e incluye el transporte por toda España.• Lenta recuperación durante la posguerra.
Años 50	<ul style="list-style-type: none">• Sucesivas ampliaciones de capital.• Aumento considerable del número de usuarios y la longitud total de su red.• Incremento y modernización de la flota de autobuses.• Adquisición de Empresa Cosmen: salto cuantitativo y estratégico para la expansión de la empresa ALSA.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la página web de ALSA.

2. Desarrollo de mercados

Cuando en Asturias, su mercado doméstico, había alcanzado una posición dominante en el sector del transporte de viajeros por carretera, la empresa siguió con su estrategia de crecimiento y desde la década de los setenta optó por introducir sus servicios actuales en nuevos mercados. Con esta estrategia la empresa amplió su prestación de servicios. Tras desarrollarse regionalmente, ALSA salió de Asturias para expandirse nacionalmente e internacionalizarse también a otros mercados geográficos.

Por lo tanto, en esta estrategia se puede distinguir el desarrollo de ALSA en el mercado nacional y en mercados internacionales. En el ámbito nacional, comenzó las primeras rutas en los años sesenta tras la adquisición de la Empresa Cosmen. A la exitosa línea

Oviedo-Madrid se le sumaron otras, aumentando su red y adquiriendo las empresas ENATCAR y Continental Auto, que le hicieron consolidarse como líder en el mercado nacional. En la Tabla 3.3. se sintetizan sus principales acontecimientos en dicho mercado.

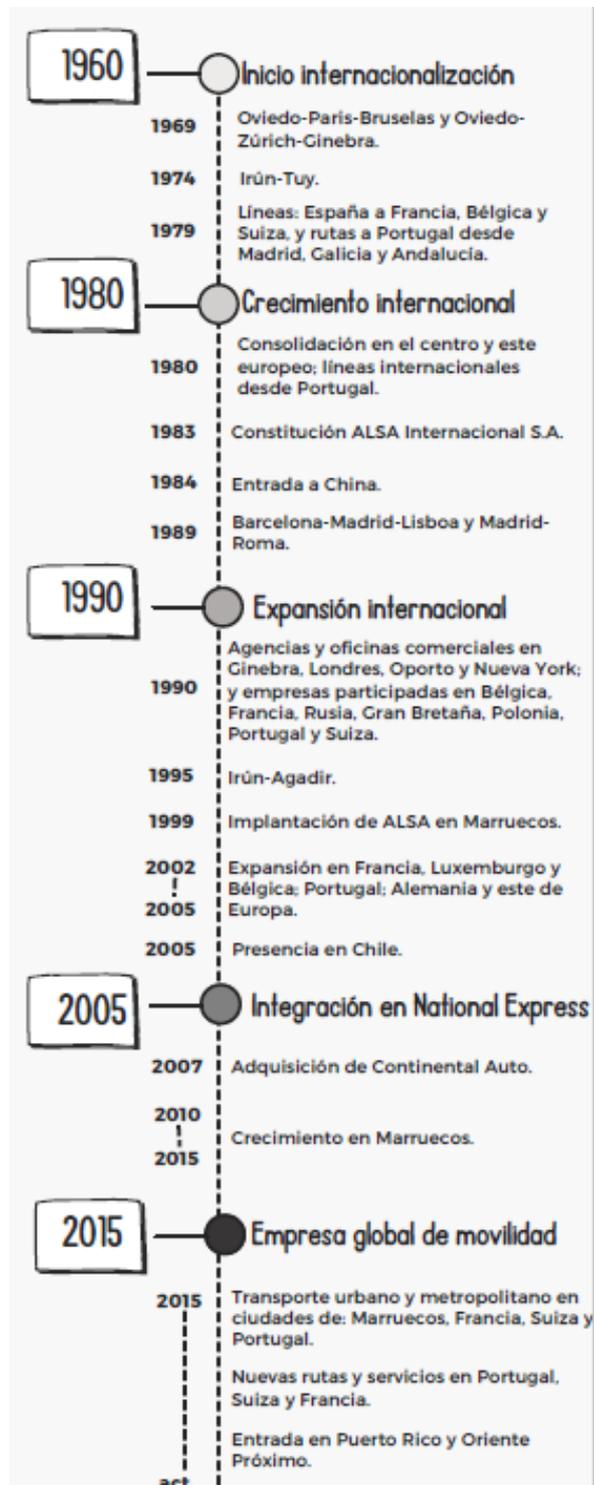
Tabla 3.3. Principales acontecimientos en el mercado nacional

Periodo	Principales acontecimientos
Años 60	<ul style="list-style-type: none"> • Los Cosmen entran en el accionariado y gestión de la empresa ALSA. • Integración de otros activos de la empresa Cosmen. • Comienzo de la ruta: Oviedo-Madrid (1964).
Años 70	<ul style="list-style-type: none"> • Adjudicación de nuevas líneas nacionales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ribadeo-Madrid (éxito por los flujos migratorios), con el fortalecimiento por este motivo de la línea Oviedo-Madrid. ○ Reforzamiento con las líneas por Galicia: Oviedo-Lugo-Orense-Vigo, Irún-Tuy (conectando la frontera portuguesa con la francesa) y Lugo-Degaña (comunicando a las comarcas mineras).
Años 80	<ul style="list-style-type: none"> • Fin de la crisis económica. Continúa con la extensión de la red para conectar las principales ciudades españolas. • Adquiere nuevas concesiones de transporte urbano en las ciudades.
1990-2005	<ul style="list-style-type: none"> • Sólida posición financiera. Adquisición de la empresa ENATCAR (empresa pública de autobuses): dobla su tamaño y amplía sus redes de servicios nacionales. • Amplía nuevas concesiones de servicios urbanos.
2006-Act.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de Continental Auto (tercer operador de transporte de viajeros por carretera en España): <ul style="list-style-type: none"> ○ Incremento de un 53% de facturación y un 60% de la flota. ○ Incorporación de contratos de transporte urbano, comunidades autónomas e inter autonómicos. • Nuevas adquisiciones de empresas de transporte en Madrid y País Vasco, reforzando su presencia en ambas comunidades. • Servicios regulares conectando a las ciudades con los principales aeropuertos.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la página web de ALSA.

Por otro lado, la empresa lleva a cabo una estrategia de internacionalización. Dicha expansión será estudiada más detalladamente en el siguiente apartado, pero en la Figura 3.1. se muestra una línea temporal donde se presentan de manera visual los acontecimientos más destacados del proceso de su internacionalización.

Figura 3.1. Resumen de las etapas de la expansión internacional de ALSA



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la página web de ALSA

La empresa ha adaptado a cada territorio sus servicios de transporte de viajeros. Esta estrategia es la que mayor crecimiento le ha dado a ALSA debido a la exitosa expansión que ha conseguido en los nuevos mercados que le ha permitido proyectarse globalmente y alcanzar grandes cifras.

3. Desarrollo de servicios

ALSA, consciente de satisfacer las nuevas demandas generadas por los cambios en los mercados, ha desarrollado nuevos servicios para los mercados en los que opera actualmente. Esto le ha permitido crear nuevas gamas de servicios para mantener sus clientes y ganar otros potenciales. Entre las medidas llevadas a cabo por la empresa destacan (Ocampo y Cepeda, 2023):

- ALSA siempre ha ido rejuveneciendo y renovando su flota y hoy en día sus autobuses son sostenibles, modernos y con la última tecnología. Todo ello con el objetivo de mejorar el servicio actual, ofreciendo a sus pasajeros un mayor confort y manteniendo a la empresa a la vanguardia del sector del transporte.
- Recientemente ha incorporado vehículos híbridos y eléctricos para reducir las emisiones de gases y la dependencia actual de gasoil.
- Muchos de sus autobuses vienen dotados con entretenimiento a bordo individual, wifi gratuito y toma de corriente para los dispositivos móviles, entre otros equipamientos.
- Reforzamiento de la mejora del producto mediante los servicios de clase diferenciada (Premium, Supra, Eurobús y Economy) adaptando precios, prestaciones y frecuencias a cada demanda específica.

4. Diversificación

La creciente diversificación de las actividades de ALSA han supuesto para la compañía un incremento en su cifra de ingresos y una mayor rentabilidad. Desde hace decenios, gestiona estaciones de autobuses, área de restauración en autovías y autopistas e instalaciones para el mantenimiento de vehículos y centros de formación.

A esto hay que sumarle su creciente presencia en el sector ferroviario, iniciada a comienzos del presente siglo con la gestión del funicular de Bulnes, de una línea del Metro Ligero de Madrid y del tranvía de Vélez-Málaga. Para seguir desarrollándose en este sector obtuvo la Licencia de Operador Ferroviario y actualmente también opera

trenes turísticos en Madrid y Catalunya y ofrece trenes chárter en Andalucía, Extremadura, Aragón, Castilla y León y Castilla-La Mancha, entre otras actividades ferroviarias.

De hecho, uno de los motivos principales por los que ALSA decidió integrarse en National Express (2005), que por aquel entonces era un gran gestor de trenes en Reino Unido, fue su afán por introducirse en el negocio ferroviario como un gran operador.

Asimismo, también se encuentra en el mercado de los vehículos de turismo con conductor (VTC), en el alquiler de bicis, en el mercado del transporte sanitario y en el transporte fluvial. Todo ello con el objetivo de seguir desarrollándose como un operador integral de movilidad.

Cabe destacar también tanto su apuesta por el desarrollo de servicios de movilidad vinculados al turismo como servicios discrecionales para acontecimientos concretos (deportivos, ferias, congresos, etc.).

3.2.4. Internacionalización

El proceso de internacionalización de ALSA se desarrolla de manera gradual desde los años sesenta, es decir, es una expansión tradicional acorde con el Modelo Uppsala. Como se ha visto, su salida al exterior se produce bastantes años después de su nacimiento, una vez que la empresa estaba consolidada a nivel nacional.

Primero se internacionaliza a países que se encuentran cercanos geográficamente a España. Esto quiero decir que la empresa empieza desarrollándose en Europa, a naciones próximas, para después y una vez que va ganando experiencia y conocimientos en los mercados exteriores, dar el salto a países que se encuentran en otros continentes.

Cabe destacar que los modos de entrada que utiliza al principio de su proceso de expansión son aquellos que requieren un menor compromiso de recursos, mediante rutas de larga distancia que parten desde España a diferentes ciudades europeas. Posteriormente y a medida que la empresa va realizando un aprendizaje en todo lo que respecta al transporte internacional, entabla relaciones con compañías importantes de los países de destino para cooperar y establecer alianzas con dichas empresas que pertenecían al mismo sector para la explotación de rutas que comunican las ciudades más importantes de Europa. En última instancia, la empresa lleva a cabo en varios países una inversión directa

consistente en el establecimiento de filiales, que le otorgaban un mayor control de las operaciones.

De forma paralela a su expansión por Europa, se produce la entrada de ALSA en China (1984), la cual se produjo de manera ocasional y fue una oportunidad de inversión debido a la explosión económica que estaba comenzando a experimentar el país asiático en esos años y el enorme mercado que suponía un país de más de mil millones de habitantes.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se va a dividir la internacionalización de ALSA por zonas geográficas, analizando primero su expansión por Europa, después el proceso seguido en China y, por último, en Marruecos y en otros territorios en los que la empresa tiene presencia.

En la Figura 3.2. se muestra un mapa con la presencia internacional de ALSA en la actualidad.

Figura 3.2. Mapa de la presencia internacional de ALSA



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la página web de ALSA

3.2.4.1. Expansión en Europa

Las migraciones internas y la intensa corriente hacia países europeos de los años sesenta hicieron que ALSA aprovechara esta situación ofreciendo servicios, itinerarios,

frecuencias y horarios regulares, y rutas continuas de larga distancia mediante un sistema de reservas eficaz. En esta primera fase (1960-1970) ALSA se posiciona en las redes europeas y se sumerge en un proceso de aprendizaje en lo todo lo respecta al transporte internacional:

- Comienza a entablar relaciones con compañías importantes de Francia y Bélgica.
- Toma contacto con los sistemas de transporte más avanzados.
- Se adentra en el funcionamiento de los *pools* (agrupaciones de empresas que inician una política comercial común con el fin de restringir la competencia y aumentar sus beneficios).

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, ALSA inicia la integración de las siguientes rutas internacionales:

- ✓ Oviedo-Paris-Bruselas (1969): *pool* con una empresa francesa (Société Générale des Transports Départementaux), una belga (L'Épervier) y una cántabra (Turismo y Transportes).
- ✓ Oviedo-Zúrich-Ginebra (1969): con conexiones a Lausana y Clermont-Ferrand.

La estrategia para la expansión en Europa y la extensión de su red se basaba en fórmulas de cooperación y alianzas con otras empresas que pertenecían al mismo sector, siguiendo un crecimiento orgánico (González-Díaz *et al.*, 2014).

ALSA continua con el crecimiento de las líneas desde territorio nacional a Francia, Bélgica y Suiza, y rutas a Portugal desde Madrid, Galicia y Andalucía.

En los años 80, ALSA logra importantes hitos en el ámbito de la internacionalización donde continúa con su crecimiento por Europa:

- Consolidándose en el centro y este europeo: conexiones con otros países de dichas zonas mediante la constitución de filiales, la incorporación a un *pool* empresarial y la colaboración en un consorcio europeo.
- Operando en líneas internacionales desde Portugal gracias a la adquisición de una empresa portuguesa.
- Constituyendo en 1983 ALSA Internacional S.A., que congregaba a las sociedades que explotaban todas las autorizaciones internacionales que conectaban a España con la mayoría de los países que actualmente se encuentran en la Unión Europea.

- Explotando a finales de esta década la línea Barcelona-Madrid-Lisboa mediante una alianza y la nueva ruta Madrid-Roma.

Tras la adquisición de ENATCAR (2000) el Tribunal de Defensa de la Competencia impone a ALSA una condena que le impedía adquirir nuevas concesiones de líneas regulares interurbanas durante un período de cinco años. Esto hizo que apostara aún más por la internacionalización.

Al inicio de la década de los noventa ALSA disponía de agencias y oficinas comerciales en Ginebra, Londres, Oporto y Nueva York, y de empresas participadas en Bélgica, Francia, Rusia, Gran Bretaña, Polonia, Portugal y Suiza.

ALSA seguía estrategias diferenciadas en cada uno de los países europeos:

- Francia, Suiza, Luxemburgo y Bélgica:
 - Nueva alianza en 2003 con un grupo luxemburgués para cubrir el servicio diario Bruselas-Estrasburgo.
 - Expansión en Suiza tras la compra de una empresa local y la creación de un *hub* desde donde se operaban líneas con todos los países del este.
- Portugal: su presencia aumentó desde 2002 mediante delegaciones, agencias comerciales en las principales ciudades, toma de participaciones en agencias locales y adquisiciones de empresas.
- Alemania y este de Europa: el consorcio Iberoeuros (liderado por ALSA) se hace con Deutsche Touring GmbH (DTG) tras su privatización, el mayor grupo alemán en servicios internacionales. Esto supuso para ALSA la oportunidad de hacerse con el control de una densa red de rutas regulares internacionales con implantación estratégica en los flujos de viajeros entre Europa central, los países del este europeo y las repúblicas báltica.

La integración de ALSA en National Express (multinacional de autocares, autobuses y trenes en Reino Unido, Estados Unidos y Canadá) en 2005 fue un hito en la historia de ALSA. Una operación que se efectuó debido a los siguientes motivos:

- La liberalización del ferrocarril: las compañías de transporte por carretera que gozaban de una sólida posición financiera tenían la oportunidad de entrar en dicho sector. ALSA, tras la fuerte inversión realizada para adquirir ENATCAR, no tenía la capacidad suficiente para afrontar ese reto.

- Ciclo alcista de la economía española: era el momento oportuno para hacerlo ya que las empresas estaban sobrevaloradas y en máximos de cotización.
- Fuerte competencia tanto en España como en Europa.

Por lo tanto, dicha integración era una decisión estratégica como consecuencia de los nuevos escenarios que se avecinaban a corto plazo en el sector. Para National Express la integración de ALSA suponía convertirse en la compañía líder en el transporte europeo, además de acceder a los mercados español, portugués y marroquí (no incluyó las actividades en Asia ni en Latinoamérica de la empresa española). Tras el acuerdo de integración entre ambas empresas, ALSA se hizo cargo de la división Europa/África, una de las tres divisiones del grupo (Reino Unido y Estados Unidos eran las otras).

Cabe destacar que National Express multiplicaba por doce el tamaño de ALSA y que la firma resultante se convertía en un gigante del transporte de viajeros por carretera en Europa: flota de 20.900 vehículos (2.600 de ALSA) y plantilla de 43.300 empleados (5.500 de ALSA). A su vez, la familia Cosmen se convirtió en accionista de referencia (15% del capital en 2006) y logró también la vicepresidencia de la empresa (Ocampo y Cepeda, 2023).

Tras la finalización de la crisis financiera de 2008, ALSA obtuvo una facturación y unos beneficios que suponían respectivamente el 28% y 46% del total del grupo, lo que le hacía tener una posición fortalecida dentro del grupo matriz. De hecho, en la actualidad ALSA es una de las divisiones más pujantes del grupo, con unas tasas de rentabilidad que superan en crecimiento a las del conjunto de Europa, y sólo siendo superada por la división de transporte escolar de Estados Unidos y Canadá. Dicho éxito de la empresa española viene dado por (Ocampo y Cepeda, 2023):

- a) La mayor demanda de servicios de transporte por carretera.
- b) La mejora de los resultados del transporte urbano.
- c) El buen desarrollo de las filiales internacionales.
- d) Los servicios discrecionales y el transporte turístico.

3.2.4.2. Expansión en China

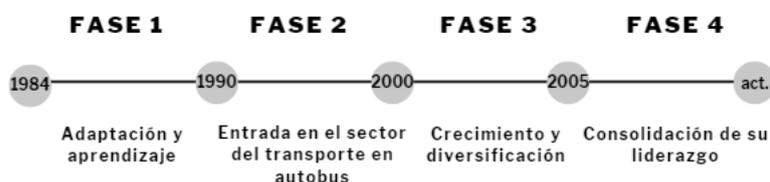
En este apartado se analiza el proceso de internacionalización de ALSA en China por tratarse de la primera empresa española en establecerse en el país asiático y debido a las

peculiaridades de dicho mercado a las cuales se tuvo que adaptar y que sirvió de lanzadera para la instalación de otras empresas españolas y asturianas.

La compañía emprende su internacionalización fuera del ámbito europeo entrando en 1984 en el mercado chino. El origen de la llegada de ALSA al país asiático no fue una estrategia premeditada sino la visión de José Cosmen, que, en el año 1983, tuvo noticia de una pasta dentífrica china la cual quiso importar y comercializar en España debido a sus buenas propiedades, poniéndose en contacto con la embajada de China en España. En esos momentos, China estaba muy interesada en la captación de inversión extranjera que le ayudase a iniciar su proceso de liberalización económica y es, por ello, que desde la embajada le animaron a instalarse en el prometedor sector del transporte en la Zona Económica Especial (región geográfica dentro de un territorio que posee un régimen comercial abierto que la hace ser atractiva para inversores extranjeros) de Shenzhen (Ocampo, 2015).

El proceso de internacionalización de ALSA en China se puede dividir en cuatro fases (Figura 3.3.):

Figura 3.3. Fases del proceso de internacionalización de ALSA en China



Fuente: Elaboración propia

1. Adaptación y aprendizaje: 1984-1990

En esta primera fase la compañía se centró en conocer y aprender la realidad empresarial de China, con la idea de prepararse para aprovechar las oportunidades que le pudieran surgir en un futuro. La mayor dificultad para que la empresa se desarrollase en el mercado chino era la compleja y lenta burocracia existente en el país y la alta regularización del sector del transporte de viajeros domésticos, lo que suponía que ALSA debía esperar un largo periodo de tiempo hasta llegar a operar, ya que la obtención de nuevas líneas se prolongaba mucho. Debido a tales restricciones reguladoras, en el sector de transporte en autobús no estaba permitido la presencia de inversión extranjera (Cosmen, 2008).

ALSA tuvo que adaptarse a dichas exigencias y optó por entrar en una *joint-venture* con socios locales para crear una empresa de taxis: Shenzhen Nanyio Transportation Services Co. (localizada en Shenzhen). Esto le permitió a la empresa ganar experiencia y acceso a conocimientos específicos que no eran posible adquirir a través del mercado.

2. Entrada en el sector de transporte en autobús: 1990-2000

En el año 1990 y como consecuencia de un cambio en la legislación china que permitía la inversión foránea en el sector de transporte en autobús, ALSA se convirtió en la primera empresa en constituir una empresa mixta para operar en dicho sector.

Con la creación de la primera empresa extranjera de autobuses, Tianjin Alsa Coach, ALSA conectó Pekín con la ciudad costera de Tianjin mediante servicios con horarios regulares y autobuses modernos. A esta ruta le siguieron después otras entre Shanghái y Pekín, y entre provincias menos pobladas. Más tarde, adquirió, en sociedad con una empresa coreana, otras dos compañías. La estrategia de crecimiento se basó en establecer nuevas empresas mixtas en ciudades medianas.

ALSA se mantenía fiel a su cultura empresarial y trasladaba a terceros países el modelo de negocio ya experimentado en España. Cabe destacar que fue pionera en establecer horarios fijos en el transporte de viajeros en autobús, algo que no existía en China. También constituyó empresas mixtas para construir y explotar estaciones de autobuses, carrozar vehículos industriales y desarrollar talleres e instalaciones de equipo y mantenimiento. ALSA estableció su sede central de operaciones en Hong Kong antes de finalizar esta década.

En esta fase ALSA alcanza un gran crecimiento en sus negocios y adquiere una notable experiencia en el mercado chino.

3. Crecimiento y diversificación: 2000-2005

En esta fase, además de continuar con sus fórmulas de cooperación con empresas públicas locales, ALSA recurrió tanto a las adquisiciones como a la formación de alianzas.

Su estrategia de crecimiento se basó en:

- La apuesta por introducir un servicio diferenciado y de calidad dirigido a sectores de población con un nivel de renta media-alta, para así lograr una mayor rentabilidad y crecimiento.

- La diversificación relacionada mediante la puesta en marcha de estaciones de autobuses.

En el último año de esta fase, ALSA contaba con 12 empresas participadas, 520 vehículos, 1.528 empleados, siete bases de mantenimiento, además de gestionar tres estaciones de autobuses. La compañía daba servicio a 12,8 millones de viajeros al año, recorriendo 32,1 millones de kilómetros a lo largo de 68 líneas y 436 destinos que cubrían 16 provincias (Ocampo y Cepeda, 2023).

4. Consolidación de su liderazgo: 2005-actualidad

La visibilidad internacional de ALSA se vio fortalecida cuando se convirtió en el año 2008 en transportista oficial de los Juegos Olímpicos de Pekín y en 2010 de la Exposición Universal de Shanghái.

En 2009, la empresa consolidaba su liderazgo en el país asiático con unos datos que simbolizaban su importante presencia: 14 empresas participadas, 5.182 vehículos, 8.300 empleados (mayoría chinos) y 147 líneas explotadas que unían a 538 destinos en 17 provincias. La compañía había logrado una gran diversificación: taxis, transporte urbano, turístico, de personal de fábricas y de largo recorrido (Ocampo y Cepeda, 2023).

En 2013, ALSA inauguró en asociación con una empresa local un intercambiador central de transportes en la ciudad de Tianjin para dar servicio a los viajeros de tren, metro y autobús.

La empresa sigue expandiéndose a lo largo de todo el país y en la actualidad trabaja para ofrecer en un futuro una movilidad sostenible y tecnológicamente avanzada. Los planes de crecimiento futuro pasan por la implantación de centros integrales de operaciones y de nuevas compañías de autobuses, además de establecer líneas regulares, estaciones de autobuses y áreas de mantenimiento, todo ello con la idea de seguir creciendo.

3.2.4.3. Expansión en Marruecos

En el año 1999 se produce uno de los hitos de su internacionalización más destacados: la implantación de ALSA en Marruecos.

ALSA, que en 1995 ya operaba en la línea internacional Irún-Agadir, opta por ampliar su presencia allí debido a las condiciones de seguridad jurídica, estabilidad política y oportunidades económicas que Marruecos le ofrecía, y, tres años más tarde, resultó

adjudicataria del concurso internacional convocado para la gestión del transporte urbano en Marrakech. La compañía inicia dicha labor con una flota de 70 autobuses que transportaba ocho millones de viajeros al año. De hecho, es en Marrakech donde ALSA crea la primera filial del grupo, lo que supone que pasa a operar en tres continentes. Gracias esta adjudicación (posteriormente ampliada a los servicios del área metropolitana y de la región de Marrakech) y a su reputación, hicieron que ALSA se extendiera su red a otras ciudades y regiones del Reino de Marruecos en los años siguientes.

En Marruecos ALSA también logra un crecimiento notable, gracias a la obtención en 2010 de un contrato para explotar el transporte en el área de la ciudad costera de Agadir, una de las más importantes debido a su turismo y a su trascendencia en la economía marroquí. A causa de ello, ALSA construyó un centro de operaciones e instalaciones de mantenimiento en Tassilla, y en 2011 Marruecos representaba el 7% de la facturación total de ALSA. Pero la presencia de la empresa en tierras marroquíes no se quedó ahí, sino que siguió expandiéndose, con la adjudicación del contrato del servicio urbano de Tánger en 2013 y, dos años más tarde, el de Khouribga (Ocampo y Cepeda, 2023).

En la actualidad, ALSA es la primera empresa de transporte urbano, operando en las redes de cinco de las seis mayores ciudades del país.

3.2.4.4. Expansión a otros territorios

Tras consolidarse en Europa, China y Marruecos, ALSA accede a nuevos mercados para continuar desarrollando su proyección global.

- Chile

La presencia de ALSA en Chile se inicia en el 2001 con la adquisición de una participación del 51% en Autobuses Lit (principal operador chileno especializado en líneas regulares en el interior del país), y en la Empresa de Transportes y Estaciones de Santiago de Chile.

En el 2003 ALSA adquirió el 49% de la empresa Tas Choapa para acceder a servicios nacionales e internacionales; y transporte urbano en Santiago. Dos años más tarde, en 2005, integraba un consorcio junto a otra compañía haciéndose con seis unidades de negocio del servicio Transantiago.

En 2005 y debido a la inestabilidad política e inseguridad jurídica, ALSA abandona sus inversiones en el país. Esto es un claro ejemplo de como factores externos pueden afectar

negativamente en el desarrollo de la actividad de la empresa y su influencia directa en los resultados económicos. En este caso, no supuso unas pérdidas relevantes porque no habían comprometido muchos recursos en dicho mercado.

En el 2017, ALSA optó tras aliarse con el Grupo Tur Bus, uno de los más importantes del país, a la licitación de seis nuevas concesiones del sistema de transporte metropolitano de Santiago de Chile.

- Puerto Rico

En 2019 ALSA obtuvo el contrato del transporte entre la capital y otra ciudad puertorriqueña.

- Oriente Próximo

Es finalista de un concurso público para la adjudicación del transporte de Dubái y a finales de 2023 ha comenzada a operar por el sur de Arabia Saudí (27 rutas de larga distancia y 80 destinos).

3.2.5. Reflexiones

ALSA es el caso de una empresa nacida en Asturias hace algo más de 100 años que se ha convertido en una empresa multinacional, logrando internacionalizarse exitosamente en varios países foráneos.

Por un lado, ALSA ha utilizado las dos opciones de crecimiento empresarial:

- Crecimiento interno: ALSA realiza inversiones en su propia estructura con el propósito de alcanzar un mayor tamaño y dar un mejor servicio a sus viajeros. Inversiones en la creación de nuevos establecimientos, flotas de autobuses, estaciones, centros de operaciones o instalaciones de mantenimiento, financiadas principalmente con sus beneficios retenidos o mediante ampliaciones de capital que hicieron que ALSA mantuviese un crecimiento a lo largo de los años.
- Crecimiento externo: ALSA logra un gran crecimiento en España gracias a la adquisición de compañías de autobuses competidoras, lo que le permitía hacerse con sus contratos de explotación de rutas y flotas de vehículos. También recurre a acuerdos de colaboración con todo tipo de empresas de transporte para ampliar sus servicios.

A su vez, cabe destacar que la empresa logra aumentar su poder de mercado gracias a la diversificación de sus servicios de transporte y que las concesiones públicas le han ayudado a obtener un gran crecimiento tanto en España como en otros países.

Antes de internacionalizarse y de expandir su presencia a otros países, la empresa asturiana se desarrolla en su región hasta que en la década de los cincuenta alcanza el liderazgo en Asturias y poco más tarde se adentra en el mercado nacional, donde ya la empresa empieza a ser de las más importantes.

Por lo tanto, el proceso de internacionalización llevado a cabo por ALSA es el tradicional. La empresa operó en el mercado doméstico durante años hasta que obtuvo una posición estable para después implantarse de manera gradual en los mercados exteriores, años después de su establecimiento y cuando la empresa ya tenía un gran tamaño y una larga experiencia en el sector.

Tal y como propone el Modelo Uppsala, en primer lugar, se dirigió hacia países “próximos”. Así, inicialmente la empresa ofrecía rutas internacionales desde España a países cercanos geográficamente mediante fórmulas de cooperación y alianzas con otras empresas del sector, con la idea de ofertar a sus clientes los servicios que demandaban. De esta manera, ALSA pasó a explotar diferentes líneas regulares de ámbito internacional, obteniendo un gran crecimiento en el mercado europeo. Pero su proceso de internacionalización evoluciona, después de que la empresa llevase acumulada una gran experiencia tanto en los diferentes mercados receptores como en el proceso de expansión internacional y tras el Tratado de la Unión Europea, a fórmulas que implican un mayor compromiso en los mercados receptores. Esto suponía para ALSA gestionar el control y la explotación de numerosas líneas (de forma directa y en solitario). En diversos mercados, dichas fórmulas fueron la adquisición de empresas locales y la creación de filiales.

En el caso de China, la empresa buscaba acceder al mercado local, el cual era atractivo por la gran cantidad de clientes potenciales y las perspectivas de crecimiento futuro. Debido a las restricciones a la inversión extranjera existentes en ese momento, ALSA accede a dicho mercado creando una *joint venture* de taxis con socios locales, lo que le permitió ganar conocimientos y experiencia. Posteriormente, tras el cambio de legislación, la empresa española pudo entrar en el sector de transporte colectivo de

viajeros, apostando por la creación de *joint ventures* con socios locales para expandirse en dicho mercado.

3.3. VALLE, BALLINA Y FERNÁNDEZ, S.A.

3.3.1. Contexto histórico y presentación de la empresa

La sidra es considerada una parte esencial de la gastronomía y la cultura asturiana. Su producción es una de las industrias tradicionales de Asturias y su elaboración se realizaba en pequeños lagares de manera tradicional, ya que era dirigida en sus principios básicamente al consumo familiar. De hecho, no es hasta mediados del siglo XIX, cuando surgen unas potentes empresas que se dedican a la fabricación de esta bebida típica, como causa de (Ocampo, 2015):

- La mayor popularidad que alcanza el consumo de sidra entre las clases obreras.
- Los cambios sociales que provocaron que las zonas rurales adquirieran costumbres metropolitanas y se llenaran las tascas y los chigres que estuvieron vacíos hasta 1850.
- La invención del método de champanización, el cual supuso una mejora en las condiciones de conservación y de transporte, propiciando nuevas oportunidades de ampliar mercados.

La sociedad regular colectiva Valle, Ballina y Fernández (más conocida por la marca de la fábrica *El Gaitero*), constituida en Villaviciosa en el año 1890 y dedicada a la fabricación, comercialización y exportación de sidra espumosa y toda clase de bebidas gaseosas, fue una de las empresas a las que se hacía referencia en el párrafo anterior. Integrada por cuatro accionistas promotores (capital social repartido equitativamente):

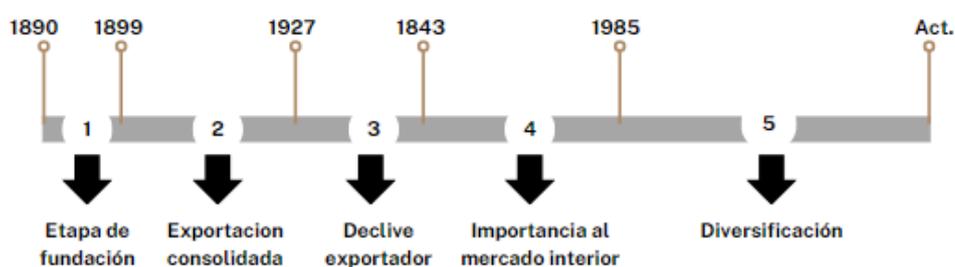
- Los hermanos Alberto y Eladio del Valle: farmacéutico y funcionario judicial respectivamente, aportaron la maquinaria y el conocimiento tecnológico; eran los encargados de la producción y demás operaciones hasta que estén dispuestas a la venta.
- Los primos Bernardo de la Ballina Fernández y Ángel Fernández Fernández: comerciantes de profesión, realizaron una aportación dineraria a la sociedad y eran los encargados de las funciones de administración, relación con los proveedores y comercialización.

3.3.2. Crecimiento de la empresa: Internacionalización

El crecimiento de Valle, Ballina y Fernández se basa principalmente en la estrategia de desarrollo de mercados de la Matriz de Ansoff, ya que como se detallará en este punto se internacionaliza nada más crearse. En este sentido no se estructurará este apartado en función de dicha matriz al centrarse prácticamente en una de sus estrategias, la expansión internacional, la cual será el objeto de estudio.

La internacionalización de esta empresa, que cuenta con más de cien años de historia, es un caso particular. Es por ello que, a continuación, y basándose en García-Canal y Valdés-Llaneza (2015), se estructura su evolución distinguiéndose una serie de etapas, con el propósito de corroborar y confirmar, con un análisis posterior, el proceso que ha seguido esta empresa a la hora de internacionalizarse y ver si este encaja con alguno de los estudiados en el Apartado 2.3. Antes del desarrollo de dichas etapas, se muestra en la Figura 3.4. cada una de ellas representadas en un eje de manera más visual.

Figura 3.4. Etapas de Valle, Ballina y Fernández



Fuente: Elaboración propia

1. Etapa de fundación (1890-1899)

Valle, Ballina y Fernández fue creada con el objetivo de satisfacer, gracias al comercio de ultramar y a esa innovación tecnológica que evitaba la pérdida de propiedades, la demanda de sidra de los países con emigrantes asturianos que carecían de dicha oferta, ya que se convirtió en un mercado muy relevante debido a los considerables flujos migratorios producidos en aquellas épocas que aseguraban una base importante de consumidores. Además, la habilitación del puerto de Gijón para el comercio marítimo en el siglo XVIII, supuso la puerta de salida hacia el nuevo continente americano, siendo clave también en el origen y devenir de esta empresa.

Desde su inicio, la empresa comenzó su actividad exportadora hacia países como Cuba, Puerto Rico y México. Las únicas ventajas competitivas que poseía era la fama y el reconocimiento de los pomares de Villaviciosa como los de mayor calidad y las plantaciones propias que tenía, haciéndola disponer de una enorme disponibilidad de materia prima (sidra y manzana) en la comarca. Por otro lado, no consta que tuviese otras ventajas competitivas frente a otras empresas asturianas, como podría ser en costes o por ser la primera en desarrollar esta actividad en Asturias (ya había otras treinta empresas en esa misma época).

Es por ello que, la excelente gestión realizada desde los inicios, explica su posición de liderazgo y resulta fundamental para el desarrollo de la empresa. Las siguientes decisiones estratégicas sentaron las bases de la compañía y fueron trascendentales en la consecución de su éxito:

- a) Debido a la gran crisis originada en el siglo XIX en España, el mercado nacional se debilitó por las olas de emigración, acabando muchos asturianos en busca de sus sueños y de progresar en países como Cuba, Puerto Rico, México, Argentina y Filipinas. Esto no pasó desapercibido para la empresa, optando por perseguir a estos potenciales consumidores y orientándose hacia dichos mercados de ultramar con presencia de emigración asturiana. Es en el año 1895 cuando Alberto del Valle, uno de los socios, realiza su primera gira por Hispanoamérica con el fin de potenciar esos mercados.
- b) Para facilitar la entrada en el mercado americano, resultó determinante la presencia comercial en México que las familias fundadoras tenían desde principios del siglo XIX, aportando de esta manera su experiencia y conocimiento sobre clientes, mercados y canales de venta que abarcaban desde Cuba a Argentina.
- c) Desarrollo de la marca *El Gaitero*, con lo que se quería conseguir evocar sentimientos patrios propios de la identidad y de la cultura asturiana, asociando al producto atributos relacionados con el origen asturiano, lo que le hizo ser más atractivo para la comunidad de emigrantes asturianos.
- d) Supo aprovechar su lugar de origen, el concejo de Villaviciosa, considerado la comarca sidrera por excelencia, para desarrollar una imagen de calidad vinculada a ella.

- e) Apuesta temprana de la empresa por invertir fuertemente en campañas publicitarias diseñadas y planificadas con aspectos técnicos modernos, que resultó de gran importancia para conseguir una diferenciación con respecto a la competencia. Además de la publicidad formal tradicional, la empresa participó en certámenes y exposiciones internacionales, y gracias a ello obtuvo notables reconocimientos que le otorgaron un gran prestigio. Todo eso lo completó con constantes acciones de patrocinio y fomento entre las asociaciones representativas de emigración española.
- f) Además de sidra espumosa y sidra natural, también se expedían a América otros productos tradicionales asturianos, incluyendo castañas, quesos de Cabrales, embutidos, manteca, habas y manzanas de mesa.
- g) El cambio societario en el año 1895 (salida de los socios Eladio del Valle y Ángel Fernández – entrada de Obdulio Fernández) fue clave para la empresa ya que supuso:
- El cambio de ubicación de la fábrica a un emplazamiento estratégico colindante con la ría de Villaviciosa y las principales carreteras, para la centralización de todas las actividades y lograr una reducción en los costes de transporte y producción, así como la obtención de economías de escala.
 - La renovación tanto de las instalaciones como del equipo productivo y la mejora de la logística comercial, llegando a desarrollarse dos patentes gracias a la incorporación de maquinaria moderna y a todos los esfuerzos por mejorar la calidad del producto como ventaja diferenciadora.
 - La experiencia que el nuevo socio había adquirido en sus negocios en México (empresario indiano) hizo que se desarrollaran nuevos lazos con distribuidores locales en los países de destino, formando una red comercial de agentes.
 - El crecimiento de las ventas: pasaron de vender 12.000 cajas de sidra en 1895 a más de 35.000 en 1899 (García-Canal y Valdés-Llaneza, 2015).

Cabe destacar que además de abastecer al mercado de las colonias asturianas en el exterior, la empresa siempre atendió a las ventas en Asturias y en el mercado nacional.

2. Etapa de exportación consolidada (1900-1927)

En el año de inicio de esta etapa, cuando la empresa exportaba siete millones de botellas y la producción anual oscilaba el millón de litros, la asociación regular colectiva se transforma en anónima y ya estaba considerada como la compañía líder del sector (pese a no tener ferrocarril y cuya ría solo permitía el embarque de mercancías en un vapor de escaso tamaño y gabarras). Su capital social ascendía a un millón y medio de pesetas, cifra a la que habría que sumarle el valor de los activos industriales, la flota y las participaciones en otras sociedades.

En el año 1906, Obdulio Fernández como mayor accionista de Valle, Ballina y Fernández y tras la marcha de Alberto del Valle, asume la gerencia y la presidencia, desplegando todas sus capacidades durante su mandato que se prolongó hasta el año 1927, suponiendo una de las etapas más brillantes y esplendorosas de la compañía marcada por su liderazgo en los mercados americanos:

- La empresa adquirió en Europa tecnología, maquinaria, envases y material publicitario.
- A su vez, para abastecerse de corchos, alambres, estaño, murales, pabellones feriales y otros elementos, contó con proveedores de siete regiones españolas.
- También desarrolló una gran estrategia de mercadotecnia y publicidad que hizo a la marca aún más popular gracias a la renovación de los medios y campañas publicitarias, además de continuar con su participación tanto en ferias nacionales como internacionales. Una gran inversión publicitaria reflejada en el uso de carteles, material fílmico e incluso las primeras piezas publicitarias radiofónicas de la historia de España.
- Su acción comercial se centró en América y Filipinas. Por ello, se institucionalizaron los viajes periódicos de los directivos de la empresa a América y de los representantes de las casas de comercio a Villaviciosa.
- Cabe añadir que siempre estuvo integrada, tanto en sus suministros como en sus ventas, en la economía nacional e internacional.

Esto se vio reflejado en el notable crecimiento de las exportaciones producido entre los años 1900 y 1913, que se multiplicaron por cuatro (Ocampo, 2015). En estos años, se produjo una ampliación de su capacidad productiva tras la adquisición de fincas colindantes a la fábrica (dos nuevas bodegas con gran capacidad de almacenamiento), una

mejora de los medios de recepción y distribución (ampliación del muelle de embarque y compra de nuevos medios marítimos). Dicho crecimiento de las ventas hizo que la empresa se preocupara por los suministros de materia prima, por lo que compró nuevas pomaradas, absorbió la champanera local Llaneza Hermanos (gran inversión), adquirió una participación en la Sociedad Manzanera (empresa comercializadora de manzanas) e incluso construyó su propia fábrica de botellas para reducir los costes de producción y abastecerse así mismo (pese a que su actividad solamente se prolongó durante seis años).

El comienzo de la I Guerra Mundial (1914-1918) dañó, al ser una compañía muy internacionalizada, a Valle, Ballina y Fernández ya que sus actividades se vieron paralizadas durante unos meses, aunque las exportaciones se volvieron a recuperar alcanzando el máximo histórico de antes del conflicto bélico (171.890 cajas exportadas) en el año 1921 y registrando tres años más tarde los niveles de exportación sus máximos históricos (Ocampo, 2015).

Esta etapa ha sido la época dorada del desarrollo internacional de la compañía. En 1927, Valle, Ballina y Fernández tenía 325 empleados y producía tres millones de litros de sidra al año. Además, amplió su red comercial a Venezuela, Brasil, Costa Rica, Santo Domingo, Guatemala y Perú (Ocampo, 2015).

3. Etapa post Obdulio Fernández: declive exportador (1928-1943)

En 1927, fallece el promotor de las diversas iniciativas que hicieron a Valle, Ballina y Fernández una empresa exitosa en los mercados internacionales y a causa de ello, se produce un relevo generacional en la presidencia y gerencia de la compañía. Esto coincidió con una caída de las ventas al final del decenio que fue la antesala del gran desplome económico internacional que constituyó la Gran Depresión de 1929 y años 30, acentuando a su vez el empeoramiento de las expectativas empresariales y que produjo en la empresa una disminución de las exportaciones, al verse afectada también por la contracción de las importaciones de América Latina (Ocampo, 2015).

Con el propósito de mitigar la caída en los beneficios y la menor demanda de la sidra, Valle, Ballina y Fernández decide diversificar el negocio, fabricando también dulces, mermeladas y jaleas, utilizando la misma materia prima.

El comienzo de la Guerra Civil española fue otro revés para la compañía, ya que, pese a que durante el dominio republicano las exportaciones no cesaron, los beneficios se

deterioraron debido a la falta de suministros y a las irregularidades en los transportes. A esto se le sumó que las emigraciones hacia ultramar, que antaño eran masivas, caen de manera considerable, que las nuevas políticas económicas de Latinoamérica no favorecían al comercio exterior y que surgieron productores autóctonos. Además, el estallido de la Segunda Guerra Mundial no ayudó a conseguir un aumento de las exportaciones, sino que sucedió lo contrario y las ventas en el mercado americano se volvieron a resentir. (García-Canal y Valdés-Llaneza, 2015; Ocampo, 2015).

Es por ello que, en esta etapa, esta empresa que había sido creada para servir a los asturianos que emigraban hacia América y cuyo modelo de negocio se basaba en la exportación, veía como su negocio podría peligrar y se tenía que reinventar, como se ha mencionado anteriormente, con la diversificación de su producción y con un mayor enfoque al mercado nacional debido al progresivo agotamiento de las exportaciones.

No es hasta el año 1943 cuando Valle, Ballina y Fernández vuelven a tener un líder, considerado el refundador de la empresa, que les guíe hacia la prosperidad y desarrollo empresarial después de los momentos difíciles que la entidad estaba atravesando.

4. Etapa de José Cardín: importancia al mercado interior (1944-1985)

José Cardín Fernández, sobrino de Obdulio Fernández Pando y médico de profesión, llega al consejo en la época de la posguerra pasando a convertirse en el gerente de la compañía en el año 1951 y protagonizando una etapa donde la empresa logra un notable desarrollo gracias a su mandato y gestión, sobre todo en el mercado nacional, en el cual crece notablemente.

José Cardín retoma los viajes de negocios a países hispanoamericanos y Estados Unidos para consolidar los distintos mercados y acuerdos comerciales y destina esfuerzos para seguir desarrollando la marca y potenciando las ventas. Pero pese a los esfuerzos por desarrollar los mercados internacionales, estos se mantienen estables tras la gran reducción en las exportaciones que tiene lugar en la anterior etapa debido, entre otras cosas, a la fuerte competencia ocasionada por la aparición de potentes empresas locales en los países de destino, sobre todo en Argentina y México, que se lanzaron a la producción de sidra tras el éxito de dicho producto y a las políticas proteccionistas de algunos gobiernos que sumaban más dificultades. No sólo eso, sino que también realiza viajes en los años 50 a Alemania, Francia y Suiza pretendiendo buscar una actualización

de conocimientos fijándose en otras fábricas sidreras y la adquisición de maquinaria de importación, todo ello para modernizar tanto las instalaciones como la maquinaria.

En el año 1959 suceden dos hechos que afectan cuantiosamente a la empresa sidrera: el triunfo castrista en la Revolución cubana y el Plan Nacional de Estabilización. España, tras el autarquismo, se ve envuelta en unas medidas de ajuste que le permitan hacer una transición hacia el modelo económico consumista de los años 60, contrayéndose de esta manera la economía española. Estos momentos de dificultad en el mercado nacional coinciden con las duras condiciones impuestas a la importación en algunos países hispanoamericanos, como es en el caso de Cuba (principal mercado para la empresa junto con Argentina y México) debido a la Revolución y a las restricciones impuestas a la concesión de licencias de exportación hacia dicho país por el franquismo.

En los años sesenta, con la pérdida del mercado cubano y el agotamiento de las exportaciones a América, Valle, Ballina y Fernández ve en el mercado nacional, que registra un fuerte crecimiento, una oportunidad para explotarlo y ganar aún más notoriedad con su marca que le permita seguir creciendo. Para ello, realizó una importante inversión en una campaña publicitaria de radio y televisión dirigida a convertir la sidra en una bebida no sólo consumida en Navidad y festejos familiares, sino también en la temporada de verano. En 1964, adquiere, con el propósito de neutralizar la competencia y ampliar su cuota de mercado, la empresa del sector Industrial Zacarrina. Este proceso de anexión de marcas, iniciado con la anterior adquisición, lo continua con la absorción de Vereterra y Cangas, que además de sidra elaboraba también mermeladas, gelatinas y otros productos de repostería, ampliando de esta manera su oferta. Además, también seguía ampliando la comercialización de subproductos de la manzana (vinagres, orujos y purés de manzanas).

En 1976 y debido a que las cosechas de manzana en Asturias y Galicia ya no eran suficientes para la producción de sidra, convirtiéndose Asturias en importadora de sidra, Valle, Ballina y Fernández decide implantar en Zaragoza una fábrica dedicada a la elaboración de concentrado de mosto de manzana, Concentrados Villaviciosa S.A.

El último apunte que resaltar en esta etapa, es la casi adquisición por parte del grupo Rumasa de Valle, Ballina y Fernández, hecho que conmocionó a la compañía en el año 1982 y que, pese a la compra de varios paquetes de acciones para hacerse con su control, llegando incluso a tomar asiento en el consejo y rompiendo por primera vez con la

estructura de gestión familiar, Rumasa fue intervenida por el Gobierno un año más tarde para su posterior reprivatización, lo que permitió a la sociedad volver a comprar las acciones y recuperar totalmente el control.

5. Etapa de diversificación (1986-Actualidad)

Esta etapa se inicia con la asunción de la gestión de la empresa por parte de Bernardo y José Cardín Zaldívar (hijos de José Cardín Fernández) y con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea (pasó a llamarse Comunidad Europea cuando se formó la Unión Europea y fue absorbida por ésta en 2009, dejando de existir) cuya finalidad era la de crear una integración económica, un mercado común y una unión aduanera, eliminando las barreras existentes para el intercambio de bienes entre las economías de Europa.

Ya en la etapa anterior, su estrategia de crecimiento había sido rediseñada cuando la empresa ampliaba su presencia tanto en el sector de bebidas como en el agroalimentario, en esta se produjo una doble diversificación con:

- La entrada en nuevos negocios: adquisición de fábrica de sidra, licores y orujos (Bodegas Asturianas, 1988); artes gráficas (Gráficas Summa, 1989); construcción de componentes sintéticos (Polysier, 1989); platos preparados y productos cárnicos (adquisición de La Piquera, 1997); producción de vinos de Rioja (adquisición del 50% de Viñedos de Alfaro, 2006) y bebidas refrescantes (2014).
- La ampliación de su catálogo de variedades de sidra: oferta de la primera sidra natural de mesa, sidras de doble fermentación, sidra en lata y en botellín de un tercio, sidra sin alcohol, sidra de hielo y otros derivados de la manzana, además de las gamas de sidra natural con “Denominación de Origen Protegida Sidra de Asturias” (DOP).

Con respecto a la internacionalización, la empresa dio un gran paso, evolucionando de exportadora a empresa multinacional con la creación de una filial (inversión directa en el exterior) a partir de 1996 de en Argentina para la producción de sidra en dicho país. A su vez, siguió manteniendo los mercados tradicionales y también ha conseguido exportar otros productos fuera de las fronteras españolas, lanzándolos en el extranjero antes que en el mercado nacional, como es en el caso de Estados Unidos, donde la sidra sin alcohol llegó primero, y en el Reino Unido, donde se introdujo la botella de un tercio de litro

diseñada exclusivamente para dicho mercado y es hoy en día un destino exportador importante para la compañía.

En la actualidad, sigue siendo una empresa familiar con espíritu exportador, sus instalaciones, que han sido declaradas Patrimonio Histórico Industrial, superan los 40.000 metros cuadrados, y su producción llega a los 20 millones de botellas de sidra al año. Además, cuenta con una plantilla de 130 empleados y ha tenido 21,8 millones de euros de ingresos y 1,57 millones de euros en beneficios en el año 2022 (González, 2023).

3.3.3. Reflexiones

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, podemos concluir que Valle, Ballina y Fernández es una empresa *born global* adelantada, ya que su nacimiento se produce a finales del siglo XIX, mientras que la creación de este concepto se produce un siglo después. Esto quiere decir que, pese a que este fenómeno es reciente y las ventajas que ofrecen las TICs no estaban presentes, Asturias ya contaba con una *born global* desde finales del siglo XIX, muchas décadas antes de que se iniciase el proceso de globalización. Pertenece a esta clasificación principalmente debido a que:

- No sigue el modelo tradicional de internacionalización llevado a cabo mediante un proceso gradual que partiese del tamaño o experiencia adquiridas previamente en el mercado.
- La condición de partida y razón para ser empresa fue la internacionalización, exportando desde su primer año de existencia a mercados de ultramar.

Como se ha estudiado en el *Apartado 2.3.*, una empresa es *born global* cuando desde sus inicios es internacional, siendo capaz de instalarse en mercados internacionales prácticamente desde su constitución de manera acelerada. Esto coincide con esta empresa, la cual nada más crearse opera internacionalmente atendiendo la demanda de sidra (no cubierta) de los emigrantes asturianos.

Cabe destacar la actitud frente a la internacionalización de los fundadores, que, pese a estar en una época donde factores como la globalización de los mercados y las TICs aún no estaban presentes, tuvieron perspectivas emprendedoras hacia los mercados exteriores, siendo una empresa pionera en este aspecto y favoreciendo el proceso de consolidación de la empresa en el exterior.

Para ser *born global*, las características de la estrategia de la empresa son de especial importancia y pese a que, la champanización no fue una innovación tecnológica propia de Valle, Ballina y Fernández, supo aprovecharla para hacer posible su idea de negocio de exportar la sidra a mercados internacionales desde Asturias.

Otras de las razones para la consecución de una rápida internacionalización son el conjunto de relaciones establecidas por los empresarios con los miembros de la red y la experiencia previa de los promotores. Para Valle, Ballina y Fernández esto fue posible, en primer lugar, gracias a la profesión de comerciantes de dos de los socios que les hacía ser experimentados en este ámbito y, en segundo lugar, gracias a la presencia comercial en México que las familias fundadoras tenían previamente y que les hacía tener importantes conexiones en ultramar, aportándoles experiencia y conocimiento sobre los mercados de destino.

Las diferentes etapas descritas anteriormente muestran la evolución de esta *born global* asturiana. Empezando por el gran crecimiento ocasionado en las fases iniciales donde la empresa logra una diferenciación que viene dada por la gestión inteligente de sus fundadores, que tienen como punto de partida y objetivo servir a la emigración asturiana de sidra desde un emplazamiento estratégico en Asturias que aglutina el proceso completo de fabricación, realizando adquisiciones de otras empresas para acelerar su expansión y finalizando con las últimas fases donde el agotamiento del modelo exportador hace que la empresa busque soluciones para seguir siendo exitosa, entre las que destaca el desarrollo del mercado nacional con la diversificación y la mayor oferta de productos.

4. CONCLUSIONES

Desde su nacimiento las empresas se van desarrollando y progresando y, con el paso del tiempo, tanto sus capacidades financieras como su posición en el mercado experimentan una mejora. Es lo que se conoce como crecimiento empresarial y para conseguirlo las empresas tienen dos vías que le hacen aumentar su capacidad productiva: internamente y/o externamente. A su vez, el proceso de expansión de las compañías viene condicionado por factores internos y externos que los directivos han de tener en cuenta en las diferentes estrategias de crecimiento que adoptan sus compañías.

En la actualidad, resulta muy importante para las empresas el operar más allá de sus propias fronteras como medio para lograr un crecimiento. De hecho, es en este ámbito donde existen múltiples teorías y modelos de diferentes autores que estudian la internacionalización desde diferentes perspectivas. Entre ellos destaca el Modelo de Uppsala, el cual ve este fenómeno como un proceso gradual de entrada en mercados exteriores (proceso de internacionalización tradicional).

Mientras que antaño se pensaba que las empresas grandes eran las únicas capaces de actuar más allá del país doméstico, hoy en día y debido a la globalización y a las TICs, se ha visto que existen un número importante de empresas que siguen un proceso acelerado de internacionalización y que participan en actividades internacionales prácticamente desde sus inicios, lo que se conoce como empresas *born globals*, las cuales han cobrado un protagonismo muy importante en estos últimos años.

Cabe destacar que en toda estrategia de internacionalización la empresa ha de valorar cuál es el método más apropiado para entrar en el mercado nuevo que quiere explotar. Dicha decisión es trascendental ya que tendrá una influencia directa sobre sus resultados.

Por último y en consonancia con lo anteriormente expuesto, el análisis de las empresas asturianas ALSA y Valle, Ballina y Fernández nos ha permitido estudiar dos casos de internacionalización y estrategias de crecimiento totalmente diferentes, pero con un mismo denominador común, el éxito en los mercados foráneos.

ALSA es una multinacional del transporte que se ha internacionalizado siguiendo un proceso tradicional: operó en el mercado doméstico durante años, hasta que obtuvo una posición estable y un gran tamaño y experiencia, para después implantarse de manera gradual en los mercados exteriores. Para conseguir esa expansión la empresa utiliza tanto

métodos de crecimiento interno como externo, además de seguir las cuatro estrategias de desarrollo establecidas en la Matriz de Ansoff.

La empresa sidrera Valle, Ballina y Fernández operó internacionalmente nada más crearse, ya que una de sus razones para su constitución fue el servir de esta bebida típica a los emigrantes asturianos en ultramar. Por lo tanto, su proceso de internacionalización fue el acelerado debido a que desde sus inicios es internacional. Esto es lo que se conoce como *born global* y Asturias ya contaba con una desde finales del siglo XIX, mucho antes de que este fenómeno estuviese presente.

5. BIBLIOGRAFÍA

5.1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera Castro, A., & Puerto Becerra, D. P. (2012). “Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social”. Pensamiento & Gestión, (32), 1-26.

Alonso, J.A.; Donoso, V. (1998). Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales. Ed. ICEX, Madrid.

Ansoff, H.I. (1965): Corporate Strategy. New York: McGraw Hill.

Ariño, Á. (2007). “Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa”. Estrategia Financiera, 236(2), 40-51.

Ariño, Á. (2008). “Las imprescindibles alianzas estratégicas”. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, 54-60.

Arteaga, J.O. (2017). Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización. ICEX, 2ª edición.

Arteaga, J.O. (2023). Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización. ICEX, 3ª edición.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (1996). “Crecimiento de la empresa: modalidades y estrategias”. Documento no. 6.

Barahona Márquez, F. & Miravittles Matamoros, P. (2014). “España como destino de las multinacionales de países emergentes”. ICE, Revista de Economía, (880).

Belso Martínez, J. A. (2003). “Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la comunidad Valenciana: modelo gradual versus acelerado”. Revista Valenciana de Economía y Hacienda, 8, 191-209.

Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). “The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms”. Journal of International Business Studies, 8, 93-98.

Blázquez Santana, F. (2005). “Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial: análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias”. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). “Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial”. Cuadernos de Administración, 19(31), 165-195.

Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). “Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas”. Innovar, 16(28), 43-56.

Buckley, J. P. y Casson, M. C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: McMillan.

Buckley, J. P. y Casson, M. C. (1985). *The economic theory of the Multinational Enterprise*. London: McMillan.

Bueno Campos, E. (1998). "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". Boletín de Estudios Económicos. 164, 205-229.

Canals, J. (2000). “Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía”. Revista Empresa y Humanismo, 337-370.

Cardoso-Castro, P., & Chavarro, A. (2007). “Teorías de internacionalización”. Panorama, 1(3), 4-23.

Cardoza Palomino, L. A. (2018). “La aplicación de la matriz de Ansoff para la mejora de la competitividad empresarial”. Caso: Institución Educativa "Nuestros Chiquitines", Surco 2018.

Casson, M. (1996). *Information and organization: A new perspective on the theory of the firm*. OUP Oxford.

Cavusgil, S.T. (1980). “On the internationalization process of firms”. European Research, 8(6), 273-281.

Chacón-Paredes, W. (2022). “La gestión estratégica y la Matriz de Ansoff: ¿Innovación o competitividad gerencial?”. Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.

Correa Rodríguez, A. (1999). “Factores determinantes del crecimiento empresarial”. Tesis Doctoral, Universidad de la Laguna. Disponible en: <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/10016>.

Cosmen, A. (2008). ALSA: “Paciencia y perseverancia son claves para trabajar en China”. Disponible en: <https://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas/pdf/caso-china-alsa.pdf>.

Czinkota, M. R. (1982). Export development strategies: US promotion policies. New York: Praeger Publishers.

Díaz, L. H. L., Palomo, C. R., & Iruegas, F. X. H. (2013). “Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores”. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 185.

Dunning, J. H. (1992): Multinational enterprises and the global economy. Addison Wesley, Suffolk.

Fanjul, E. (2021). “Qué es la internacionalización de la empresa”. Iberglobal. Disponible en: https://www.berglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf.

Feindt, S., Jeffcoate, J., & Chappell, C. (2002). “Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce”. Small Business Economics, 19, 51-62.

Fernández Álvarez, A. I., García Rodríguez, R. M., & Ventura Victoria, J. B. V. (1988). “Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales”. Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo, Facultad de Ciencias Económicas).

Fuentes, M. (2017). “Estrategias de marketing para la difusión de las bases de datos en la Universidad Privada del Norte aplicando la Matriz de Ansoff”. Informe profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

García-Canal, E. (1994). “Formas de cooperación horizontal: Empresas conjuntas frente a acuerdos contractuales”. Revista de Economía Aplicada, 2 (5), 51-68.

García-Canal, E., & Valdés, A. (1997). “Alianzas para impulsar la internacionalización. Tipología de las empresas españolas, 1986-1989”. Economía Industrial, (314), 171-178.

García-Canal, E.; López, C; Rialp, J. y Valdés, A. (1998). Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización: Experiencias de las empresas españolas. Ed. del Centre d'Economia Industrial, Barcelona.

García-Canal, E. (2004). “El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa española”. Universia Business Review, (3), 70-83.

García-Canal, E. & Valdés-Llaneza, A. (2015). “Factores determinantes del crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: el caso Valle, Ballina y Fernández, SA”. Universia Business Review, (45), 34-67.

González-Díaz, B., López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M. (2014). “Cooperación e internacionalización: el caso de ALSA”. Revista de Historia Industrial, 23(55), 169-195.

González, Y. (2023). “Entrevista a Ricardo Cabeza, director general de Grupo El Gaitero”. Diario La Nueva España. Disponible en: <https://www.lne.es/economia/2023/12/24/anos-cortejan-momento-mantenemos-adn-96217423.html>.

Gorriz, C. G., & Fumas, V. S. (1993). “Propiedad y resultados de la gran empresa española”. Investigaciones económicas, 17(2), 207-238.

Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2007). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones. Thomson Reuters.

Hennart, J. F. (1986). “What is internalization?”. Wetwirtschaftliches Archiv, 122, 791-804. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/257161107_What_Is_internalization#:~:text=Internalization%20theory%20explains%20the%20inevitability,1985%3B%20Hennart%20C%201986\)%20](https://www.researchgate.net/publication/257161107_What_Is_internalization#:~:text=Internalization%20theory%20explains%20the%20inevitability,1985%3B%20Hennart%20C%201986)%20).

Hernández Rodríguez, A. (2014). “Los contratos internacionales de construcción llave en mano”. Cuadernos de Derecho Transnacional, 6 (1), 161-235.

Hymer, S. H. (1960). “The international operations of national firms, a study of direct foreign investment”. Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology.

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). “Internationalisation in industrial systems - A network approach”. En Strategies in Global Competition (RLE International Business). Routledge, 287-314.

Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977). “The Internationalisation Process of the Firm- A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment”. Journal of International Business Studies, 8, 23-32.

Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1990). “The mechanism of internationalization”. International Marketing Review, 7(4), 11-34.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). “The internationalisation process of the firms: four Swedish case studies”. Journal of Management Studies, 305-322.

Kindleberger, C.P. (1969). American Business Abroad. New Haven: Yale University Press.

Leiva, G. B., & Darder, F. L. (2008). “Las born global: Empresas de acelerada internacionalización”. Tec Empresarial, 2(2), 9-19.

López Duarte, C. & García-Canal, E. (1998). “La estructura de propiedad de la inversión directa en el exterior”. Investigaciones Económicas, 22(1), 19-44.

Marco-Lajara, B., Lillo, F. G., & Azorín, J. F. M. (2002). “Las alianzas estratégicas: una herramienta al alcance de las pequeñas firmas industriales”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 8(2), 149-168.

Martorell, S. (2021). “Estrategia de selección de proveedores”. Artículo disponible en LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/estrategia-de-selecci%C3%B3n-proveedores-silvia-martorell/?originalSubdomain=es>.

Mascareñas, J. (2000). Fusiones y adquisiciones de empresas. Tercera edición. Madrid: Mc Graw-Hill.

Melin, L. (1992). “Internationalization as a Strategy Process”. Strategic Management Journal, Vol. 13, 99-118.

Moreno, J.D.J., Tabuenca, A. G., & Pablo, F. (2003). “Análisis de la relación entre el crecimiento empresarial, la edad de la empresa y la estructura de propiedad”. Servilab.

Ocampo, J. (2015). “Del árbol a la botella: sidra «El Gaitero», la internacionalización de una empresa familiar”. Revista de Historia Industrial, 25-54.

Ocampo, J. (2015). “De la arriería al autobús: Cosmen/ALSA, de empresa familiar a firma internacional”. Tst: Transportes, Servicios y telecomunicaciones, (28), 40-63.

Ocampo, J. & Cepeda, R. (2023). “ALSA: libro conmemorativo publicado con motivo de su centenario”. Lunwerg Editores.

Pla Barber, J., & Cobos Caballero, A. (2002). “La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las international new ventures españolas”. ICE, Revista de Economía, (802).

Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004). Dirección de empresas internacionales. Pearson Educación.

Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). “Formas de desarrollo interno y externo”. Artículo Docente de la Universidad Politécnica de Valencia.

Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). “Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores”. Artículo Docente de la Universidad Politécnica de Valencia.

Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, Nueva York.

Porter, M. (1994). Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental. México.

Reid, S. D. (1981). “The decision-maker and export entry and expansion”. Journal of International Business Studies, 12, 101-112.

Reid, S. D. (1983). “Firm internationalization, transaction costs and strategic choice”. International Marketing Review.

Rialp, A., & Rialp, J. (2001). “Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research”. Advances in International Marketing, 49-78.

Rialp, À., Rialp, J., & Knight, G. A. (2010). “La vocación global de los nuevos modelos de PYMES: el caso de las empresas born-globals”. Economía Industrial, (375), 171-190.

Root, F.R. (1987). Entry strategies for international markets. John Wiley & Sons.

Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzman, A., & Becerra Plaza, G. E. (2006). “Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas”. Documento de Investigación No. 30, Universidad del Rosario.

- Toral Pla, D. (2009).** “El proceso de internacionalización acelerado: el fenómeno de las International New Ventures”. *Gestión Joven*, 3(5), 1-9.
- Turnbull, P. W. (1987).** “A challenge to the stages theory of the internationalization process”. *Managing Export Entry and Expansion*, 21-40.
- Urrea Urbietta, J. A. (1999).** “Cooperación empresarial: revisión y tendencias”. *Revista de Contabilidad y Tributación*. CEF, (200), 275–396.
- Vázquez Ordás, C. J. (1992).** “Un marco teórico para el estudio de las fusiones empresariales”. Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo, Facultad de Ciencias Económicas).
- Vernon, R. (1966).** “International investment and international trade in the product cycle”. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, 190-207.
- Vía Escalera, J. P. (2016).** “Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental-Universidad Nacional de Ingeniería”.
- Villareal Larrinaga, O. (2005).** “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.
- Villareal Larrinaga, O. (2006).** “La estrategia de internacionalización de la empresa: Un estudio de casos de multinacionales vascas”. Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988).** “Internationalization: evolution of a concept”. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Yáñez, J. F. T., & Pazmiño, J. F. (2015).** “Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa”. *Revista Publicando*, 2(3), 163-183.

5.2. PÁGINAS WEB

ALSA (2023). “Historia”: <https://www.alsa.es/sobre-alsa/historia> (Consultada el 8 de enero de 2024).

ALSA (2023). “Memorias de Sostenibilidad”: <https://www.alsa.es/vi/sobre-alsa/responsabilidad-corporativa/memoria-de-sostenibilidad> (Consultada el 12 de enero de 2024).

Archivos de Asturias (2000). “Valle, Ballina y Fernández”: [https://archivosdeasturias.info/feaa/action/detalle?buttons\[1\]=loadDetailFondo&tipo=4&idTipo=1084](https://archivosdeasturias.info/feaa/action/detalle?buttons[1]=loadDetailFondo&tipo=4&idTipo=1084) (Consultada el 29 de diciembre de 2023).

Diario La Nueva España (2020). “Valle, Ballina y Fernández, 130 años de historia sidrera en El Gaitero”: <https://www.lne.es/economia/2020/05/31/valle-ballina-fernandez-130-anos-14549245.html> (Consultada el 29 de diciembre de 2023).

Diario La Nueva España (2023). “Alsa cumple cien años: el gigante del transporte, en cifras”: <https://www.lne.es/economia/2023/04/23/detras-alsa-mayor-flota-espanola-86374719.html> (Consultada el 8 de enero de 2024).

Diario La Nueva España (2023). “Entrevista a Ricardo Cabeza, director general de Grupo El Gaitero”: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/20231224036.pdf>, <file:///C:/Users/usuario/Downloads/20231224037.pdf> (Consultada el 29 de diciembre de 2023).

Diario La Nueva España (2024). “Los Cosmen superan por vez primera el 20% en Mobicó, el dueño inglés de Alsa”: <https://www.lne.es/economia/2023/12/30/cosmen-superan-vez-primera-20-96381010.html> (Consultada el 8 de enero de 2024).

El País (2019). “Así se ha convertido Alsa en la mayor empresa de autobuses de España”: https://elpais.com/economia/2019/11/13/actualidad/1573639457_923374.html?event=go&event_log=go&prod=REGCRART&o=cerrado (Consultada el 8 de enero de 2024).

Okdiario (2023). “Alsa cumple un siglo como líder del transporte de viajeros en España y Reino Unido”: <https://okdiario.com/economia/alsa-cumple-siglo-como-lider-del-transporte-viajeros-espana-reino-unido-10790711> (Consultada el 5 de enero de 2024).

Sidra El Gaitero (2023). “Historia”: <https://www.sidraelgaitero.com/el-gaitero/historia/> (Consultada el 29 de diciembre de 2023).