



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2015/2016

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Negocio Internacional

ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL MERCADO DE TELÉFONOS MÓVILES

ANALYSES OF THE INTERNATIONALIZATION IN THE MOBILE PHONES MARKET

Autora: Laura Gómez Jorge

Director: Ángel Herrero Crespo

7 de septiembre de 2016

ÍNDICE

1. Resumen	3
2. Presentación/introducción	5
3. Historia de los móviles.....	6
4. Breve descripción de cada empresa.....	7
4.1. Samsung	7
4.2. Apple	8
4.3. Huawei.....	8
4.4. Bq	9
4.5. Wolder	10
5. Análisis de estrategias internacionales.....	11
5.1. Orientación estratégica en la internacionalización.....	11
5.2. Proceso evolutivo de formulación de estrategias de marketing internacional	13
5.3. Tendencia a la estandarización o a la adaptación de las decisiones de marketing	15
5.4. Estrategia de macro-segmentación.....	17
5.5. Segmentación transnacional	18
5.6. Formas de entrada en mercados exteriores.....	20
5.6.1. Exportación directa	21
5.6.2. Exportación concertada	22
5.6.3. Fabricación en mercados exteriores	23
5.7. Estrategia de marca.....	24
6. Recomendaciones para la internacionalización de Wolder	26
7. Conclusiones	27
8. Bibliografía.....	28

1. RESUMEN

En España existen muy pocas empresas dedicadas a la fabricación de teléfonos móviles y esta cifra disminuye considerablemente si se habla específicamente de empresas que operen a nivel internacional.

Wolder ha sido la empresa escogida para el análisis, ya que es una empresa española, cántabra y no internacionalizada, tomando como base otras empresas ya conocidas a nivel mundial (empresas base): Samsung, Apple, Huawei y Bq, con el objetivo de realizar un plan de internacionalización en el que se exponen las recomendaciones necesarias que debe llevar a cabo en el futuro para lograr el éxito en su expansión internacional.

Una vez se han comentado las características más relevantes de estas empresas, como por ejemplo lugares en los que se encuentra o cifra de ventas entre otras, se ha procedido a hacer un análisis exhaustivo de todas ellas del cual se pueden sacar las siguientes ideas fundamentales.

Todas las empresas base tienden hacia una orientación geocéntrica a la hora de gestionar los mercados internacionales, excepto Wolder que al no ser una empresa internacionalizada tiene un enfoque claramente nacional.

La fase del proceso evolutivo en la que se encuentran es un poco más diversa ya que Samsung, Apple y Huawei se encuentran en la última fase racionalización global, mientras que Bq comenzó su internacionalización hace escasos dos años por lo que se encuentra en el comienzo de su actividad internacional y en último lugar Wolder, se encuentra en la fase pre-internacional ya que tiene un enfoque doméstico.

Como se verá más adelante, todas estas empresas tienden claramente a la estandarización de sus productos y respecto a la estrategia de macro-segmentación todas ellas entran en muchos mercados simultáneamente, es decir tienden a la diversificación. Además, estas se dirigen a segmentos universales a segmentos diversos y a grupos de países homogéneos, excepto Bq que solo se enfoca al primero.

Respecto de la forma en la que penetran en mercados exteriores, todas las empresas base utilizan la exportación directa y la fabricación en mercados exteriores, pero hay una excepción, Samsung, que también usa la exportación concertada. Mientras que Wolder a pesar de no estar internacionalizada fabrica en mercados externos.

Por último, cabe destacar que todas las empresas incluida Wolder tienen una estrategia de marca global, lo que las permite ser conocidas de la misma forma en cualquier parte del mundo.

In Spain there are very few companies engaged in the manufacture of mobile phones and this figure decreases considerably if speaks specifically of companies operating at an international level.

Wolder has been the business chosen for the analysis, because it is a Spanish Company, Cantabrian and not internationalized, based on other know companies around the world (based business): Samsung, Apple, Huawei and Bq, with the aim of performing an internationalization plan in which sets out the necessary recommendations should carry out in the future to achieve success in its international expansion.

Once have commented the most relevant characteristics of these companies, as for example places where it is or number of sales among others, has proceeded to make an exhaustive analysis of all them which can take out the following fundamental ideas.

All base companies tend toward a geocentric orientation in managing of international markets, except Wolder that not being an internationalized Company it having a clearly national approach.

The stage of the evolutionary process in which are located is a little more diverse because Samsung, Apple and Huawei are in the last phase -global rationalization- while Bq began its internationalization two years ago by what is found in the beginning of its international activity and lastly Wolder, is in the pre-international phase because it has a domestic focus.

As it will be later, all these companies tend clearly to the standardization of its products and respect to macro-segmentation strategy all of these enter in many markets simultaneously, that is to say tend to diversification. In addition, these are directed to universal segments, segments different and groups of homogeneous countries, except Bq that only focuses on the first.

With regard to the form in which penetrate in foreign markets, all base companies use the direct export and the manufacture in external markets, but there is an exception, Samsung, that also uses the concerted export. While Wolder despite not being internationalized manufactured in external markets.

Finally, it should be pointed out that all companies included Wolder have a global Brand strategy, which allowing them to be known in the same way in any part of the world.

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la importancia del sector de los Smartphones y de la tecnología en general ha crecido exponencialmente situándose como uno de los más importantes a nivel mundial. Esto se debe a que desde hace unos pocos años hasta ahora todos los individuos desean estar conectados y en contacto en todo momento. Esta necesidad que se ha creado hace cada consumidor ya no posea un único terminal, sino que llegue a tener varios.

Hoy en día todo nuestro mundo está basado en la tecnología, esta se puede encontrar en una sencilla televisión o en los elementos más sofisticados de un hospital llegando incluso a estar todos los historiales, citas, consultas online... en un simple Smartphone.

Sí que es cierto que las empresas más punteras son compañías extranjeras, pero también hay sociedades españolas que se haciendo un hueco en el mercado, incluso algunas ya han llegado a situarse como una de las mejores empresas a nivel mundial.

Es por esta importancia que tiene la tecnología y por el hecho de que las empresas españolas estén tomando relevancia en el panorama internacional por lo que se ha escogido este tema, pero el análisis se va a realizar desde un punto de vista singular: ¿Cómo se puede internacionalizar con éxito una empresa cántabra?

El objetivo del trabajo es analizar cuatro compañías internacionalizadas para posteriormente extrapolar las conclusiones obtenidas a una compañía cántabra y así garantizar el éxito en su internacionalización.

La empresa cántabra elegida para realizar su plan de internacionalización es *Wolder* y desde este punto se han seleccionado otras cuatro empresas: una española similar en cuanto a tamaño: *BQ*, una compañía que actualmente se está haciendo un hueco en el mercado: *Huawei*, y los dos grandes representantes del éxito mundial: *Apple* y *Samsung*. Un punto más a favor de todas ellas es que son las que proporcionan más información, a pesar de que esta es escasa.

En los siguientes capítulos se comentará la relevancia de los móviles a lo largo de los años y como surgieron, además se abordaran los siguientes temas tanto de forma teórica como práctica: orientación estratégica, etapa del proceso evolutivo en la que se encuentran, adaptación o estandarización, estrategia de macro-segmentación, segmentación transnacional, forma de entrada en mercados externos y estrategia de marca, todo ello analizando las estrategias de marketing internacional seguidas por cada una de las empresas base, para en último lugar proceder a elaborar recomendaciones para la internacionalización de la compañía *Wolder*.

En los casos que sea posible se analizará en cada uno de los puntos las estrategias que lleva *Wolder* actualmente, ya que al no ser una empresa internacionalizada no va a ser posible estudiar todos.

3. HISTORIA DE LOS MÓVILES

Hace 43 años, en 1973 Martin Cooper realizó la primera llamada a través de telefonía móvil a un alto directivo de Bell, Joel Engel, esta llamada se realizó con el Motorola DynaTAC 8000X que no se comenzó a comercializar hasta 1983 cuando hubo obtenido todas las certificaciones necesarias para su venta. Como dato curioso, decir que su principal competidor fue Ericsson que lanzaba su primer móvil en 1987, aunque ya había creado mucho antes los móviles para coches, que tenía una autonomía de 6 horas en espera y de 20 minutos en conversación y además pesaba aproximadamente 6 kg (Anónimo 7. 2014).

Estos móviles únicamente permitían hacer llamadas, y no fue hasta el año 1993 que se consiguió fabricar un móvil que enviase mensajes de texto, este dispositivo fue inventado por Nokia que se posicionó como líder mundial y continuó lanzando el primer móvil a color, con juegos...Pero en el año 2000 apareció en Japón el primer móvil que permitía el acceso a internet y tomar fotografías (Zahumenszky, C. 2013).

Aunque Nokia perdió durante unos años el liderazgo volvió a recuperarle (Pico, R. 2012) y le mantuvo hasta 2012 en el que fue incapaz de competir con los grandes gigantes de la tecnología, Samsung y Apple, que actualmente poseen la gran mayoría del mercado.

En 2015 existían tantos teléfonos móviles como personas había en el mundo 7.300 millones, y se prevé que en 2016 esta cifra aumente en un 3% (Europa Press. 2016).

4. BREVE DESCRIPCIÓN DE CADA EMPRESA

4.1. SAMSUNG

Samsung Electronics es una de las compañías que forman parte del grupo empresarial Samsung Corporation fundado en Corea en 1938 y que inicialmente se dedicaba a la exportación de productos alimenticios.

La rama tecnológica de la compañía nació en 1969 bajo el nombre de Samsung-Sanyo Electronics y aunque cambió de denominación varias veces a lo largo de su historia en la actualidad es conocida como Samsung Electronics. Además, cabe destacar que es la empresa predominante y la que más factura dentro de dicho grupo (Samsung 1, 2016).

La empresa opera actualmente en unos 125 países alrededor de todo el mundo y a diferencia de muchos de sus competidores produce la mayor parte de sus teléfonos en su país de origen, Corea, además hasta finales de 2014 también tenía plantas de producción en China, pero para poder obtener mano de obra barata y reducir costes, mejorando así su rentabilidad, el pasado año decidió trasladar estas fábricas a Vietnam (Puerto, K. 2013).

Samsung, fue la empresa líder a nivel mundial en la venta de Smartphone en 2015 y lo continúa siendo en 2016. Durante el pasado año la compañía vendió aproximadamente 324,8 millones de teléfonos lo que supone un 24,1% del total (Valero, C. 2016).

Productos y precios:

En la actualidad su móvil más barato el Samsung Galaxy J3 que se puede adquirir por 179€ frente a los 819€ que cuesta su nuevo teléfono estrella el Samsung Galaxy 7 Edge (Samsung Shop, 2016).

Otros negocios a los que se dedica la empresa:

Samsung Electronics no solo fabrica y comercializa pequeños dispositivos electrónicos como pueden ser Smartphones, Tablets o complementos para estos, sino que también produce grandes y pequeños electrodomésticos, televisores, sistemas de audio, cámaras, impresoras y ordenadores entre otros.

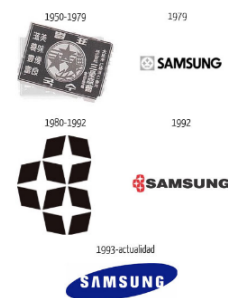
Sectores de actividad



Objetivos a c/p y datos curiosos:

Samsung se ha planteado varios retos a conseguir antes de 2020, entre los que se pueden destacar: tener unas ganancias de más de 400.000 millones de dólares, ser el líder en el sector tecnológico, así como en innovación (Samsung 1. 2016).

Respecto a datos curiosos sobre la empresa cabe resaltar que su nombre, Samsung, significa en coreano “tres estrellas”, lo que se representa claramente en su logo (Anónimo 4. 2013).



4.2. APPLE

Empresa estadounidense fundada en 1976 por Steve Jobs y Steve Wozniak, con sede en Cupertino, California.

A pesar de ser una de las mayores empresas a nivel mundial, su transparencia en ciertos aspectos es limitada. Sí que se puede destacar que todos sus centros I+D+I se encuentran en Estados Unidos, mientras que los centros de producción no les posee en dicho emplazamiento sino en otros continentes como Europa y Asia, siendo el lugar más destacado China. Además, la compañía vende sus productos en más de 129 países (Anónimo 6. 2012).

Apple es el principal competidor de Samsung en cuanto a teléfonos de alta gama, y aunque durante algunos años fuera el líder del mercado, se puede destacar que sus ventas el último periodo de 2015 se paralizaron vendiendo aproximadamente 74,8 millones de dispositivos, sin embargo, en la actualidad hay una notable caída de su cifra de negocio debida a la mala aceptación que ha tenido su nuevo dispositivo estrella, el iPhone 7 (Palavacino, D. 2016; Ansorena, J. 2016).

Productos y precios:

El dispositivo móvil más barato es el ya obsoleto Iphone 4 que aún se sigue vendiendo en algunas grandes superficies, aunque ya no se comercializa en su tienda online, a pesar de esto su precio no es nada bajo, oscilando los 306€, por lo cual a nadie sorprende que su dispositivo más caro supere los 1.000€ en concreto es el Iphone 6S y su precio es de 1.079€ (Apple. 2016).

Este último dispositivo en poco más de un mes va a dejar de ser el Smartphone más caro de la compañía, debido al lanzamiento del *Iphone 7 Pro* cuyo precio se prevé que se va a situar en los 1.349\$ lo que son aproximadamente 1.200€ (Rodríguez, V. 2016)

Otros negocios a los que se dedica la empresa:

Además de móviles, la compañía comercializa otros dispositivos tecnológicos como son los conocidos iPad, iPod, Mac, Apple Watch, Apple TV junto con software y aplicaciones de descarga como iTunes.

Objetivos a c/p y datos curiosos:

La letra "i" situada delante del nombre de todos sus dispositivos no significa inteligente, sino internet, ya que fue el primer ordenador que permitía acceder a internet en menos de 10 minutos.

4.3. HUAWEI

Aunque se pueda llegar a pensar que Huawei es una empresa relativamente nueva, la verdad es que no es así, la compañía china fue fundada en 1987 por Ren Zhengfei dedicándose en esta época a la distribución de productos importados, en concreto de una manufactura denominada PBX (central telefónica). Años después decidió fabricar y comercializar su propia tecnología hasta convertirse en la empresa que actualmente se conoce (Anónimo 2. 2015).

La compañía se encuentra en las principales ciudades de los 5 continentes y cabe destacar que solo un 10% de los productos que vende son fabricados en instalaciones propias (Huawei. 2016).

Huawei, cerró 2015 con 106 millones de Smartphones vendidos, y en el primer trimestre de 2016 han aumentado sus ventas en un 60% respecto al mismo periodo del año anterior. Además, esta compañía espera ser líder del mercado para 2021 debido a su gran potencial de crecimiento en los últimos años (Valero, C. 2016).

Productos y precios:

A pesar de ocupar el tercer puesto en el pódium mundial, sus precios no son excesivamente altos ya que se puede adquirir su terminal más barato, el Y625, por tan solo 109€ y el más caro, el P9, por 529€ (Huawei. 2016).

Otros negocios a los que se dedica la empresa:

Además de a la fabricación y venta de Smartphones y de todo tipo de tecnología, hay que destacar que Huawei es una empresa especializada en la investigación y el desarrollo junto con las soluciones tecnológicas, por otro lado, también está muy presente en el ámbito del marketing de las telecomunicaciones (Huawei. 2016).

Objetivos a c/p y datos curiosos:

La empresa tiene bastante claro lo que quiere conseguir en un futuro cercano y viendo su trayectoria anterior es muy probable que consigan cumplir sus 2 objetivos más destacados. El primero superar a Samsung y ser el fabricante líder del mercado español en 2016 (Muñoz, R. 2015), su segundo objetivo está muy relacionado con este, ya que para 2018 pretende sobrepasar las ventas de Apple y de la citada compañía coreana, convirtiéndose así en el líder del mercado de los Smartphones (Sánchez, A. 2016).

Aunque estos planes a corto plazo pueden verse amenazados por ciertas noticias que relacionan a la empresa con el régimen comunista chino (Anónimo 2. 2015).

4.4. BQ

Esta conocida compañía española nació en 2003 de la mano de unos estudiantes, en sus inicios no se trataba de una empresa de fabricación y venta de Smartphones, sino que se dedicaba a la importación de USBs. En 2009 comenzaron a fabricar Ebooks, en 2010 Tablets... pero no fue realmente hasta el año 2013 en el que lanzan su primer dispositivo móvil y consolidan su éxito (Muñoz, R. 2015).

En la actualidad, siendo una empresa relativamente reciente, ya está presente en países como Portugal, Suecia, Suiza, Rusia y China entre otros, en este último país es en el que la compañía tiene actualmente su producción (Navas, J.A. 2014).

Bq, es la empresa española con mayor volumen de móviles vendidos en 2015 a nivel internacional situándose alrededor de los 1,5 millones, pero según las declaraciones de su director en el primer periodo de este año las ventas cayeron considerablemente y temen que 2016 acabe con un crecimiento negativo de la compañía (Valero, C. 2016).

Productos y precios:

De todas las compañías analizadas es la que tiene uno de los terminales más baratos el Aquaris E4 cuyo precio es de 89,90€, pero si es cierto que su móvil más caro tiene un coste superior al de Huawei, es el Aquaris E6 que tiene un precio de 599.80€ (Bq. 2016).

Otros negocios a los que se dedica la empresa:

La empresa también está presente en otros sectores como el de las impresoras 3D o la robótica.

Objetivos a c/p y datos curiosos:

Hasta hace unos meses uno de sus objetivos principales era consolidar su posición internacional, pero en la actualidad con la caída de sus ventas quizás se hayan replanteado este reto.



Un dato curioso es el significado del nuevo logo de la compañía, en sus comienzos únicamente eran sus siglas, pero en la actualidad aparecen 5 puntos de colores.

Estos círculos representan las huellas dactilares, ya que los directivos consideran que es “la herramienta de creación del ser humano”.

(López, D. 2015)

Bq no es líder del mercado ni una gran empresa, es una pequeña compañía que se está intentando hacer un hueco en el mercado, pero a pesar de esto ha sido escogida por motivos fundados para el análisis.

El primero por ser una compañía española con experiencia internacional y en segundo lugar ser muy semejante a Wolder en cuanto a tamaño en el sector electrónico, así como en facturación y tipos de dispositivos que comercializan.

4.5. WOLDER

Wolder Electronics es una empresa cántabra que tiene su sede en los Corrales de Buelna, donde se encuentra su centro de I+D, logística, marketing, servicio técnico... mientras que su producción esta descentralizada a China, en concreto a Guangzhou. La compañía se fundó en 1996 dedicándose a la fabricación de remolques y no fue hasta 2013 en el que comenzó a comercializar Smartphones. Actualmente la compañía solo opera en su país de origen, España, pero está explorando la posibilidad de internacionalizarse a otras regiones como Perú (Anónimo 3. 2015).

Productos y precios:

El dispositivo más barato de la compañía es un móvil destinado a personas mayores y tan solo cuesta 59€, mientras que el que tiene un precio más elevado es el dispositivo Wiam 65 cuyo coste es de 299€ (Wolder Electronics. 2016).

Otros negocios a los que se dedica la empresa:

Los ámbitos en los que se encuentra esta empresa son de lo más diversos ya que fabrica desde remolques y muebles de jardín hasta skates y cámaras entre otros. Además, tiene un área específica dedicada a ayudar a otras empresas a internacionalizarse a China.



Objetivos a c/p y datos curiosos:

Respecto a sus objetivos, Wolder quiere consolidarse en su país de origen y comenzar su andadura internacional, así como seguir manteniéndose como marca líder en ventas de tablets en 2016.

5. ANALISIS DE ESTRATEGIA INTERNACIONALES

5.1. ORIENTACION ESTRATEGICA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

Hay tres tipos de orientación estratégica en los mercados internacionales que va a depender de su mayor o menor implicación en estos, las cuales son; Etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica (Keegan y Green ,2009).

La primera es utilizada por empresas internacionales que consideran que el mercado de origen es superior a los mercados exteriores (Keegan y Green, 2009). Esta consiste utilizar las mismas estrategias y vender los mismos productos en el mercado exterior que en el nacional. Esta idea subyace de la creencia de que si funciona en el país de origen lo va a hacer en el resto. Por lo tanto, este planteamiento se puede resumir en el concepto de extensión de lo nacional a terceros países para penetrar en ellos (Herrero Crespo, A. 2016).

La segunda la aplican empresas multinacionales que consideran que cada país es único y hay que adaptar tanto los productos como las estrategias de marketing a las condiciones del mercado (Keegan y Green, 2009).

La *orientación geocéntrica* es propia de empresas globales y consiste en la percepción del mundo como un gran mercado en potencia para el que es necesario desarrollar estrategias de marketing globales basadas en tres conceptos; extensión, creación y adaptación. El fin de utilizar estas estrategias de marketing integradas es que cualquier persona en cualquier parte del planeta perciba de igual manera la empresa y sus productos (Keegan y Green 2009; Herrero Crespo, A. 2016; Jerez Riesco y García-Mendoza.2010).

Por último, cabe destacar que todas ellas son empresas internacionalizadas, exceptuando la *orientación nacional*.

Tabla 5.1.1

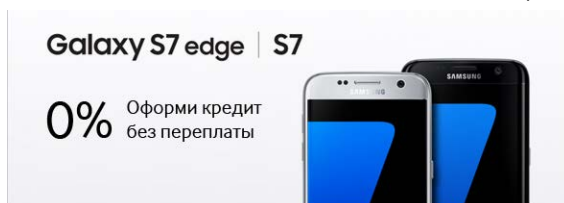
	Samsung	Apple	Huawei	Bq	Wolder
Nacional					
Etnocéntrica					
Policéntrica					
Geocéntrica					

Todas las empresas base tienen una orientación geocéntrica en los mercados internacionales, ya que venden exactamente los mismos productos en cualquier lugar del mundo. Aunque en algunas ocasiones existen pequeñas diferencias, como por ejemplo en el caso de Samsung que en la actualidad en EEUU comercializa sus Smartphones en colores exclusivos para esa región. Además, todas las compañías hacen una adaptación esencial y prácticamente obligatoria en sus dispositivos, la modificación de sus tomas de corriente y de sus baterías en función de la red eléctrica del país al que estén dirigidos.

Como se vio anteriormente todas estas empresas tienen su producción en China, aunque es cierto que algunas están trasladándola a países cuya mano de obra es más barata para ahorrar costes, posteriormente de estos países distribuyen los dispositivos a todo el mundo.

Para profundizar más en el análisis y poder proponer las actuaciones que debería realizar la empresa para la que se realiza el estudio se verá cada caso en concreto.

Samsung (2016) posee tanto página web como tienda online en más de 100 países distribuidos alrededor de todo el mundo, entre ellos Rusia, Estados Unidos y España.



En todos ellos el nombre de sus dispositivos no varía, por lo que estos van a ser percibidos de igual manera por todos los consumidores, además esto proporciona una gran ventaja, se podrán estandarizar las estrategias de marketing.

El caso de **Apple** es muy parecido, se puede acceder a su página web desde al menos 129 países, obviamente esta se traduce al idioma de dicho estado. Si se accede por ejemplo a la de Alemania se puede comprobar que todos sus dispositivos se denominan igual que en otras lenguas como turco, español o francés entre otras. Además, cabe destacar que el nombre de todos sus productos proviene del inglés y tiene un significado bastante evidente, en este caso centrándose en los Smartphones, su conocido iPhone se traduciría al español como "Iteléfono".

Huawei (2016) es otra empresa que denomina de igual manera a sus teléfonos, la única diferencia destacable es que a pesar de poder acceder a multitud de países a través de su web únicamente lo traduce a 9 idiomas, entre los que no se encuentra por ejemplo el francés. Todos sus dispositivos móviles a la hora de escoger un nombre para ellos siguen la misma lógica y no tienen ningún tipo de significado en ninguna lengua, esto es nombre de la compañía una letra y un número, por ejemplo "Huawei P9".



La última compañía base, **Bq**, permite acceder solamente desde 8 países, pero su estructura es igual, lo único que cambian es el idioma, además como ocurre en las anteriores sus móviles se denominan igual en cualquier lugar.

Es cierto que, a pesar de ser una empresa geocéntrica, los clientes pueden percibir el producto de diferente forma dependiendo de si se encuentran en España o Italia. Esto no se debe a que el producto físicamente sea diferente, sino a que el precio es más elevado en el segundo país, siendo posible que lo estén percibiendo como una marca española de buena calidad, es decir que tenga un valor añadido extra y por eso estén dispuestos a pagar un poco más.



(Bq. 2016)

Después de comentar cada caso concreto, cabe decir que en la mayoría de los casos, todas las empresas anteriores, podrían realizar estrategias de marketing globales ya que el sector de la tecnología está bastante estandarizado por lo que todas las personas tienen similares gustos y al llamarse igual en todos los idiomas y al ser los productos

exactamente iguales lo único que deberían hacer las compañías es traducir el texto o la voz al idioma local.

Por ultimo está **Wolder**, la compañía fruto del estudio, al ser una empresa que no está internacionalizada en el sector de la electrónica su *orientación es nacional*, ya que únicamente vende sus móviles en su país de origen España, sí que es verdad, como se ha resaltado en la descripción de la compañía, que el grupo empresarial vende skates y tablas de surf en más de 25 países entre los que se encuentran Qatar o Rusia. Esta experiencia la podría utilizar para comenzar su penetración en otros mercados (Anónimo 3. 2015).

Esta empresa tiene sus fábricas en China, en concreto en Guangzhou, pero allí únicamente fabrica todos sus componentes que después ensambla en sus centros de Cantabria.

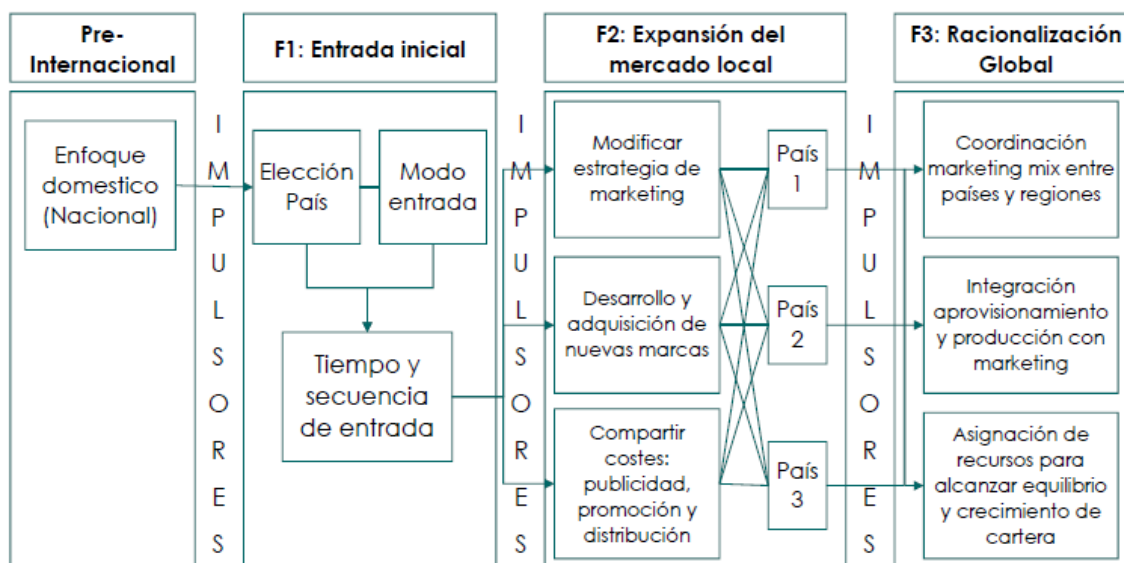


miSmart WAVE8

El nombre de sus dispositivos es en inglés, pero no se puede destacar nada más ya que al ser una empresa nacional su web no tiene traducción en ningún otro idioma, pero tomando como base las empresas analizadas con anterioridad, Wolder a la hora de internacionalizarse debería seguir manteniendo la misma denominación de sus Smartphones siendo reconocido de igual manera en cualquier lugar del mundo (Wolder Electronics. 2016).

5.2. PROCESO EVOLUTIVO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

Cuando las empresas deciden internacionalizarse pasan por varias etapas en las que según va evolucionando aplica unas estrategias de marketing u otras.



(Douglas y Craig)

Como se puede observar en la anterior imagen existen fundamentalmente tres fases de formulación de estrategias de marketing internacional más un proceso adicional.

La etapa *pre-internacional* es aquella en la que las empresas aún no han dado el paso de introducirse en mercados exteriores, por lo que en ella únicamente se van a dar estrategias basadas en lo nacional, es decir en los gustos y necesidades de los clientes y otros factores condicionantes del mercado doméstico.

Ahora bien, una vez las empresas se adentran en mercados internacionales pueden pasar por tres etapas:

La primera fase es el *comienzo de la actividad internacional* en la cual las empresas deben de tomar tres decisiones fundamentales; elección del país de destino, tiempo o secuencia de entrada y método de entrada en cada país, todas ellas basándose en un objetivo básico: encontrar mercados que se adecuen a los productos que ofrece la empresa para que haya que adaptarlos lo mínimo posible, al igual que sus políticas de marketing.

La segunda fase es la *expansión del mercado local* que consiste en dar más poder en la toma de decisiones a las filiales de cada país, además de la comercialización de productos específicos adaptados a los gustos y necesidades de los clientes de cada mercado. Dentro de esta etapa es necesario que las empresas tomen dos decisiones; las centradas en la línea de productos: decidir si crear productos nuevos para cada país o modificar los existentes, y los criterios para la toma de decisiones: potencial de desarrollo del mercado y posibilidad de obtener economías de alcance.

La *racionalización global* es la última fase y surge por la preocupación de las empresas policéntricas por ser más eficientes y tener planteamientos más cercanos a lo geocéntrico. Esta última fase está basada en dos decisiones estratégicas esenciales; mejorar la eficiencia centralizando y coordinando actividades, y desarrollar una estrategia global.

(Herrero Crespo, A. 2016).

Tabla 5.2.1

	Samsung	Apple	Huawei	Bq	Wolder
Pre-internacional					
Entrada inicial					
Expansión del mercado local					
Racionalización global					

Se podría afirmar que cualquiera de las tres principales compañías tecnológicas se encuentra en la última fase del proceso de formulación de estrategias, esto no solo se puede sostener porque sean empresas con una clara orientación geocéntrica, es decir que sean empresas globales, ya que Bq también lo es y no se encuentra en esta, sino porque son compañías con muchos años de vida y una larga trayectoria internacional, en la que ya están más que asentadas. Además de esto, la estandarización de sus productos les permite hacer presentaciones y marketing a nivel mundial, debido a que sus Smartphones van a ser iguales en cualquier país, un ejemplo muy claro ocurrió en el Mobile World Congress de Barcelona en el que el gigante asiático y la compañía de la manzana entre otras presentaron sus nuevos lanzamientos (López Tazón, J. 2016).

La estandarización de **Apple** se puede ver con facilidad, ya que solo tiene una gama de Smartphones y esta no varía prácticamente entre versiones, además esta empresa tiene una clara ventaja sobre las demás, tiene centralizado su I+D en California y su producción en China y posteriormente exporta sus móviles. Mientras que *Samsung*, su principal competidor, según las últimas noticias, tenía el I+D a pie entre Silicon Valley y Corea, (lo que disminuirá la centralización de la compañía como se verá más adelante) aunque su producción sí que está centralizada por piezas, por ejemplo, las baterías se fabrican todas en Japón.

Además, un factor muy importante que confirma que **Apple** se encuentra en esta fase, es la subcontratación de su producción a la ya conocida empresa china, Foxconn, lo que va a permitir a la compañía ahorrar costes y poder ser más competitiva, y eso sin

hablar de que no va a tener que hacer una gran inversión en centros de producción ni demás elementos.

A pesar que la menor centralización de las actividades de I+D, por tenerlas a pie entre dos países, conlleva una disminución del grado de racionalización global de actividades hay muchos otros motivos que corroboran que *la empresa coreana* se encuentra en esta fase.

Samsung es una empresa que tiende a hacer gamas como por ejemplo Galaxy A o Galaxy S dentro de las cuales hay varias versiones. Estas dos líneas de productos nombradas son muy similares por lo que podríamos hablar de productos globales o a nivel internacional pero no absolutamente estandarizados que es clásico de esta etapa.

Y no solo eso, como ya se ha comentado en otras ocasiones la empresa ha cerrado su fábrica de China trasladando su producción a Vietnam ya que este país le permite acceder a mano de obra más barata y por lo tanto ser más rentable, lo que va a ser un punto muy importante a la hora de competir a nivel mundial.

Todos estos motivos van a permitir a las 3 compañías ser obtener economías de escala, reducir costes y por lo tanto ser más eficientes.

Por otro lado, está **Bq**, al ser una compañía relativamente nueva y con poca experiencia internacional, ya que se encuentra en aproximadamente 10 países en los que ha entrado en el último año, se podría afirmar sin ninguna duda que se encuentra en la etapa de entrada inicial.

Además, según unas declaraciones de su director general, la compañía quiere consolidarse en los países en los que ha entrado, antes de intentar situarse en algunos nuevos, debido a que entró en ellos de forma simultánea invirtiendo muchos recursos (Nieves, J.M. 2016).

En último lugar, **Wolder** aún no ha empezado su internacionalización, encontrándose en la etapa pre-internacional, pero según el diario Expansión quiere comenzar su penetración en el mercado peruano, donde ya vende accesorios de jardín y skates entre otros (Arrieta, E. 2015). Llegados a este punto, cabe destacar que la compañía no debería basarse solo en su experiencia internacional en otros sectores, sino que lo óptimo sería identificar un mercado en el que no tenga que arriesgar demasiados recursos, que sea similar al doméstico, que no posea altas barreras de entrada... Una buena opción sería Portugal o incluso Francia por proximidad geográfica.

5.3. TENDENCIA A LA ESTANDARIZACIÓN O A LA ADAPTACIÓN DE LAS DECISIONES DE MARKETING INTERNACIONAL

Como ya se ha explicado anteriormente las empresas pueden adaptar o estandarizar sus estrategias de marketing.

La primera consiste en ajustar dichas estrategias a los gustos, necesidades y demandas de los consumidores locales, es decir adecuar el marketing a cada mercado en el que se comercializan los productos. Pero sería ineficiente adaptar todo.

Por otro lado, la estrategia uniforme o estandarización, consiste en comercializar los mismos productos en distintos mercados, exactamente de la misma forma, sin cambiar absolutamente nada. Esta estrategia, como la de adaptación tampoco va a poder ser aplicable de forma absoluta porque siempre va a haber que cambiar algo como por ejemplo el idioma.

Se puede decir que ninguna empresa se va a situar nunca en cualquiera de los dos extremos, sino en un punto intermedio (Herrero Crespo, A. 2016).

Por último, cabe destacar que hay ciertos factores, incentivos y frenos a la estandarización, pero aun así la gran mayoría de las empresas suelen tender hacia esta más que hacia la adaptación.

Tabla 5.3.1

	Samsung	Apple	Huawei	Bq	Wolder
Estandarización					
Adaptación					

Como se puede ver en la tabla anterior, las compañías analizadas se unen a la inmensa mayoría y utilizan la estandarización del marketing, pero siempre con un cierto grado de adaptación.

Todas las empresas base, excepto Bq, para poder obtener economías de escala y así ahorrar costes, tienen estandarizados los embalajes de los dispositivos. Se trata de cajas de un color liso, con la imagen y el nombre del producto, posteriormente en el reverso se encuentran las especificaciones de este siempre escritas en inglés. Además, **Samsung** en concreto, incluye en el interior del paquete la garantía escrita en todos los idiomas y, lo único adaptado, una guía de inicio en el idioma local. Todos estos componentes les imprimen en Vietnam y luego les distribuyen a sus fábricas de producción de este mismo país y de Corea desde donde exportan sus teléfonos. Esto se debe a que es más barato fabricar en estos países y el coste unitario de transporte es muy bajo.



En el caso de **Apple**, otro añadido que no ocurre con empresas como Samsung, es que, dentro de la categoría de los Smartphones, solamente comercializa un único dispositivo, el Iphone, que a pesar de las muchas versiones que tiene no hay prácticamente diferencias entre ellas, esto permite a la empresa obtener grandes economías de escala en la producción de ciertos componentes, aunque tiene que adaptar otros como las baterías en función del país al que se dirijan.

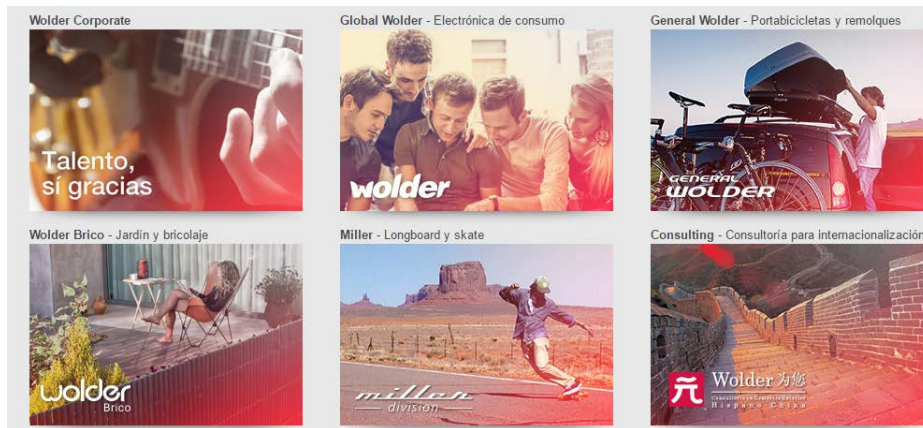
Por otro lado, como se comentó anteriormente, los productos de las cuatro empresas internacionalizadas tienen nombres estandarizados, procedentes generalmente del inglés como, por ejemplo, la gama *Galaxy* de Samsung o el móvil *Ascend* de Huawei, pero un caso curioso es el de Bq en el que el nombre de su Smartphone, *Aquaris*, procede del catalán.

Esta estandarización tanto del nombre comercial de los dispositivos como de la denominación de las empresas no solo permite hacer campañas publicitarias o de marketing iguales para todos los países y así reducir costes, sino que hace que los productos se conozcan de la misma forma en cualquier parte del mundo y que las empresas tengan una imagen global fuerte y con un gran prestigio.

Un último motivo por el que estas empresas tienden a la estandarización y quizás el de mayor peso, es que en la actualidad los gustos de los consumidores son homogéneos, clasificándose generalmente en 2 grandes grupos, aquellos que quieren adquirir móviles de última generación de compañías como *Samsung* o *Apple* gastándose más dinero en Smartphones revolucionarios o el colectivo que prefiere móviles más baratos y quizás con menos innovaciones tecnológicas como *Huawei*.

Wolder en cambio, a pesar de ser una empresa no internacionalizada, se podría decir que se encuentra en un punto intermedio entre estandarización y adaptación, ya que únicamente vende sus productos en España pero por ejemplo sus embalajes están escritos en español e inglés, mientras que el nombre de la empresa sí que es estándar.

y permite desarrollar una imagen global de marca ya que lo utiliza para todos los sectores en los que opera a nivel internacional excepto el de skates que se llama Miller.



5.4. ESTRATEGIA DE MACRO-SEGMENTACIÓN

A la hora de contemplar la posible idea de internacionalizarse hay varias decisiones importantes que una empresa debe analizar que incluyen entre otras la correcta elección del mercado/s a los que dirigirse, y si son varios, el orden de penetración y la rapidez de esta.

Pero hay dos cuestiones también muy relevantes que las empresas no deben olvidar y que de ellas va a depender el éxito o el fracaso de su andadura internacional. La primera es el número de países en los que quiere entrar de forma simultánea y el segundo los recursos de los que dispone para comenzar su internacionalización.

Concentración	Diversificación	
-	Número de mercados de entrada	+
+	Recursos asignados a cada mercado	-

En función de estos dos factores se puede decir que hay dos tipos de estrategias que las empresas pueden adoptar, la concentración que supone acceder a un reducido número de países asignando gran cantidad de recursos o la estrategia opuesta, la diversificación.

Pero hay que saber varias cosas fundamentales antes de optar por una u otra. Si se escoge la estrategia de *concentración* la probabilidad de fracasar es menor ya que se centran los esfuerzos en unos pocos mercados, pero si no se logra la pérdida en términos monetarios es elevada. Mientras que si se opta por la *diversificación* fracasar en un mercado es menos grave, ya que la empresa se ha dirigido a muchos, por lo que las pérdidas monetarias son menores ya que la inversión ha sido inferior, pero la probabilidad de fracaso es elevada. Además, con esta última opción no se consigue una alta fidelidad a la marca por parte de los clientes. (Herrero Crespo, A. 2016)

Tabla 5.4.1

	Samsung	Apple	Huawei	Bq	Wolder
Concentración					
Diversificación					

Samsung comenzó su expansión internacional a finales de los años 70, pero no se han podido obtener datos hasta 1981, en este año únicamente comenzó a exportar a Canadá, y un año después entró en Alemania, según estos datos se podría pensar que la empresa utiliza una estrategia de concentración ya que entra a muy pocos mercados, pero no es así ya que en los años 80 se internacionalizó a otros 4 países más, en los 90 a EEUU, Japón, Latinoamérica y así un largo etcétera hasta situarse en más de 125 en la actualidad. Todas estas penetraciones en diferentes mercados de forma simultánea las realiza mediante la exportación de sus productos lo que conlleva pocos recursos ya que al ser productos estandarizados no tiene que hacer prácticamente modificaciones, por lo que se podría concluir claramente que la empresa utiliza una estrategia de *diversificación*.

En 1996 **Huawei** comenzó su internacionalización a Hong Kong, y tan solo dos años después al resto del mundo, su alcance fue tal que actualmente se encuentra en más de 80 países en todo el mundo. Esta rapidez solo puede deberse a que utiliza una estrategia de diversificación, propia de las compañías telefónicas ya que sus productos tienen un alto grado de estandarización. Sí que es cierto que este método no le ha resultado efectivo en varios países, como en España en la que intentó entrar en 2001 pero fracasó y no fue hasta 2006 en que lo consiguió realmente, o EEUU en el que ya ha intentado introducirse en 3 ocasiones sin éxito (González, J.C. 2015), la última en 2016, estos fracasos pueden deberse a que no centró sus esfuerzos o que sus productos no son bien aceptados en estos.

Por otro lado, en cuanto a **Apple**, cabe destacar que, a pesar de ser una gran empresa, no proporciona datos sobre la época en la que entró en cada país, y recurriendo a fuentes externas tampoco se ha encontrado gran cantidad de información, pero en base a los datos que se tienen se pueden sacar las siguientes conclusiones:

La compañía se creó en 1976 y actualmente se encuentra en más de 129 países, por lo que debería haber entrado en unos 4 países/año, lo que es una cantidad bastante relevante, por lo que se podría decir que al igual que las compañías anteriores es una empresa que utiliza la diversificación.

En último lugar la empresa española **Bq**, también se puede decir que optó por la *diversificación*, pero que al igual que Huawei fracasó en muchos países. La compañía no comenzó a fabricar móviles hasta 2013 y tan solo un año después comenzó su expansión internacional a 10 países entre los que se pueden encontrar Reino Unido o Suecia lo que es claramente identificativo de la citada estrategia. Cuando se habla de fracaso, es en referencia a que en la actualidad la empresa ha cerrado oficinas como la de Francia o Italia y las tiendas online de Suecia y Suiza.

5.5. SEGMENTACIÓN TRANSNACIONAL

La segmentación transnacional consiste en buscar segmentos similares de consumidores en distintos países con el objetivo de estandarizar las estrategias de marketing internacional para todos ellos.

Esta segmentación es posible en la actualidad debido a la globalización. Cada vez las personas tienen gustos y necesidades más parecidos en todo el mundo, por lo que la búsqueda de similitudes en los hábitos de consumo, lo que también se denomina segmentos intermercados o transnacionales, es más sencilla y va a permitir enfocarse a un colectivo concreto. (Herrero Crespo, A. 2016)

Dentro de la segmentación transnacional se pueden encontrar tres enfoques:

- *Segmentos universales en cada país*: se trata de compradores que tienen expectativas de compra similares en diferentes regiones.

- *Segmentos diversos entre los países*: diferentes grupos de clientes en distintos estados demandan un mismo producto. Esta segmentación es propia de empresas que adaptan sus estrategias de marketing mix.
- Grupos de países homogéneos: es propia de empresas que compaginan la adaptación con la estandarización de sus estrategias de marketing. Esta segmentación consiste en enfocarse a grupos de países que tienen similitudes culturales, económicas geográficas, ... (García Cruz, R. 2002).

Tabla 5.5.1

	Samsung	Apple	Huawei	Bq	Wolder
Segmentos universales en cada país					
Segmentos diversos entre los países					
Grupos de países homogéneos					

En base a la tabla adjunta y a los estudios anteriormente realizados se va a proceder a analizar la segmentación transnacional, es decir de clientes, que realiza cada empresa.

En primer lugar, se puede hablar de *segmentos universales en cada país*, que como se ha dicho anteriormente consiste en grupos de clientes que tengan las mismas expectativas de consumo en distintos países.

Esta segmentación es típica de empresas estandarizadas, y como se ha visto ya, el sector de los Smartphones actúa de esta forma, pero sí que es cierto de que en función de que compañía va a estar dirigida a un grupo universal o a otro.

Apple es una empresa dirigida a segmentos que quieren lo último en tecnología, consumidores sofisticados que solamente compran estos productos por ser de la compañía de la manzana, como se ha podido observar en la prensa en cualquier parte del mundo este tipo de clientes hace largas colas durante días para ser los primeros en comprar el nuevo Iphone, algunos por obtener la fiabilidad de este producto y otros solamente por “estar a la moda”.

Otro segmento muy claro al que se dirige esta compañía, con algunos de sus productos, es el de las personas con un alto poder adquisitivo, ya solamente este tipo de clientes están dispuestos a gastar 1.200€ por comprar el Iphone 7 Pro o 5.000 por un iMac.

Algunos de los productos de **Samsung** están dirigidos únicamente a las empresas, y dentro de ellas a sectores específicos, por ejemplo, tienen móviles destinados específicamente a los centros médicos y hospitales, esto se debe a que poseen un software especial que permite entre otras cosas hacer seguimientos médicos, dar de alta a pacientes y un largo etcétera. Este segmento le podemos encontrar en cualquier parte del mundo, ya que en todos los países existen empresas y en este caso hospitales (Samsung 2. 2016).



En último lugar tanto **Huawei** como Bq se podría decir que se dirigen el mismo segmento universal, ya que en base al precio de sus dispositivos se enfocan a personas con un poder adquisitivo medio-bajo que desean lo último en tecnología, la gran cantidad de

consumidores que se encuentran en este segmento ha hecho que estas 2 empresas proliferen y tengan una gran notoriedad internacional.

Respecto del segundo enfoque, la *segmentación trasnacional por segmentos diversos entre los países*, se da solamente en Samsung y Apple, a pesar de que esta es propia de empresas que adaptan sus estrategias de marketing internacional. Cualquiera de estas 2 compañías, como se ha dicho anteriormente, se encuentra en cualquier parte del mundo y además sus precios son medio-altos por lo que no van a estar dirigidos al mismo tipo de clientes en Europa que en África, es decir en el primer continente la mayoría de sus terminales van a estar destinados a cualquier persona, mientras que en el segundo obviamente, solo se van a dirigir a personas con alto poder adquisitivo.

El tercer y último enfoque, los *grupos homogéneos entre países*, se va a dar en las tres principales compañías, Samsung, Apple y Huawei.

Como se ha dicho en apartados anteriores los Smartphones que venden estas compañías son estandarizados, pero en algunas ocasiones es necesaria la adaptación de algunos componentes. Cuando estas empresas dirigen sus terminales a países anglosajones es necesaria una adaptación, las baterías, así como de los cargadores, además otro segmento podría el mercado americano ya que si desean vender un dispositivo allí tienen que adaptar las frecuencias de sus móviles a las de este continente.

5.6. FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

Una vez las empresas han tomado la decisión de a que mercados internacionalizarse, deben de determinar de qué forma van a penetrar en los países escogidos.



Como se puede observar en la imagen hay cuatro alternativas principales a la hora de penetrar en mercados exteriores: exportación indirecta, exportación directa, exportación concertada y producción en mercados exteriores.

Todas ellas están ordenadas de menor a mayor compromiso, riesgo, control y capacidades, es decir la que menor implicación conlleva es la *exportación indirecta* mientras que el caso contrario es la *producción en mercados exteriores*.

Tabla 5.6.1

	Samsung	Apple	Huawei	Bq	Wolder
Exportación indirecta					
Exportación directa					
Exportación concertada					
Fabricación en mercados exteriores					

Antes de explicar individualmente cada compañía, cabe destacar que ninguna de estas empresas utiliza la exportación indirecta ya que está más enfocada a empresas que empiezan su andadura internacional. Las empresas analizadas son grandes compañías con suficiente experiencia internacional y no utilizan esta estrategia, excepto Bq que es pequeña pero no hay constancia de que utilice dicha forma de entrada.

Únicamente hay que resaltar que la *exportación indirecta* consiste en la venta en mercados exteriores a través de un *intermediario local*, por lo que las empresas no gestionan ni tienen ningún contacto con estos mercados. Este tipo de exportación también se puede realizar por medio de *Trading Companies*, empresas especializadas en la exportación-importación de productos (Herrero Crespo, A. 2016).

5.6.1. Exportación directa

Consiste en la venta directa de productos por parte de un productor desde el mercado nacional o desde una subsidiaria de ventas a un importador que se encuentre en mercados internacionales. Dentro de este tipo de exportación se pueden encontrar tres variantes:

- *Venta directa*: se trata de una transacción directa entre la empresa y sus consumidores finales que se encuentran en mercados externos a través de representantes de ventas pertenecientes a la compañía o en la época actual a través de su página web global lo que se denomina “venta online”.
- *Agentes y distribuidores*: consiste en vender los productos a través de un intermediario localizado en el país de destino. Se tratará de *distribuidores* si estos adquieren la propiedad de los productos, mientras que si solo pone en contacto a fabricante y clientes serán *agentes*.
- *Subsidiarias de ventas o comerciales*: se da cuando la empresa sitúa un establecimiento en el país de destino para vender directamente a los clientes finales. Si este carece de personalidad jurídica propia se tratará de una *sucursal*, mientras que, si se crea una empresa nueva, independiente y con personalidad jurídica propia para operar en un mercado determinado, se tratará de una *filial* (Herrero Crespo, A. 2016).

La exportación directa la utilizan prácticamente todas las compañías, en mayor o menor medida y utilizando diferentes variantes, pero en general se trate de empresas de telefonía u otras es la forma de penetración predominante a la hora de adentrarse en un mercado externo.

Hace 4 años **Samsung** decidió entrar en el mercado francés mediante la apertura de su primera tienda propia denominada “Samsung Mobile Store”, de aquí se puede deducir que utiliza las *subsidiarias de ventas*, en concreto *sucursales* ya que no tienen

personalidad jurídica propia. Este método ha sido utilizado en más países como en España, donde se encuentra su establecimiento más grande (Anónimo 1. 2012).

Pero del método de exportación directa no solo utiliza esta alternativa, sino dos más, en primer lugar, como se puede observar en su página web, utiliza *subsidiarias comerciales*, en concreto *filiales* en prácticamente todos los países del mundo, la primera se abrió en Alemania en 1982. En segundo lugar, la empresa llegó a un *acuerdo de distribución* con The Phone House, para abrir tiendas exclusivamente de productos Samsung en toda Europa (Franquicia informática. 2016).

Apple, al igual que Samsung, utiliza las *sucursales* para la venta de sus dispositivos a través de tiendas propias denominadas Apple Store ubicadas únicamente en las grandes capitales de los diferentes mercados.

Los *distribuidores oficiales* son el segundo método más utilizado por la empresa, estos son de dos tipos:

En primer lugar, las denominadas tiendas Apple o Reseller, son establecimientos que se encuentran en las pequeñas capitales de provincias. Apple utiliza esta alternativa porque así consigue situarse en lugares no tan atractivos en cuanto a número de población sin que suponga un coste para ella. Hay que resaltar que una vez está abierta la tienda Apple, la compañía hace un estudio muy exhaustivo y si considera que es viable abre una Apple Store y elimina al distribuidor.

El segundo método son *acuerdos de distribución* con grandes centros comerciales, en el caso de España, Apple utiliza como distribuidor oficial a Mediamarkt, que habilita tanto en su página web como en sus tiendas un apartado exclusivo para esta compañía, denominada “zona Apple”, donde vende sus productos.

De la tercera compañía, **Huawei** no ha sido posible encontrar gran cantidad de información sobre sus formas de penetración en mercados exteriores, simplemente que el método más utilizado es la exportación por medio de *distribuidores*, por ejemplo, entró definitivamente en España mediante un acuerdo con Jazztel (EFE. 2011) y actualmente ha abierto su primera tienda física en este mismo país denominada “Shop in Shop” dentro de uno de los centros comerciales más importantes de este territorio, El Corte Inglés (Bécares, B. 2016).

De la empresa española **Bq** tampoco ha sido posible encontrar información, pero como todas las demás empresas utiliza *distribuidores*, como es por ejemplo el portal online Amazon.

5.6.2. Exportación concertada

Una forma más barata pero que crea más conflictos en el largo plazo es la exportación concertada que consiste en comercializar los productos en un mercado externo mediante la colaboración con terceros, que también cooperaran en la exportación. Algunos de los contratos de colaboración son:

- *Piggyback*: Venta de productos a través del canal de distribución de otro fabricante, el cual se encarga de la comercialización de los productos de ambas empresas.
- *Consortios de exportación*: colaboración de dos empresas procedentes del mismo país con el objetivo de realizar exportaciones conjuntas y poder conseguir economías de escala. Existen dos tipos de consorcios: de *origen* y de *destino*.
- *Joint-Ventures*: consiste en la creación de una nueva empresa conformada por varias compañías procedentes de diferentes países y que poseen ventajas competitivas distintas. Esta Joint-Venture va a permitirles obtener las capacidades que poseen las otras, pero su principal problema es que las

barreras de salida son muy altas, ya que la única forma de abandonarla es vendiendo la empresa.

- *Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE)*: compañía formada por varias empresas pertenecientes a distintos países de la Unión Europea que se unen para desarrollar una actividad en común.
- *Franquicias*: consisten en la cesión por parte de una empresa de productos, nombres, marcas, know-how... a una compañía situada en un mercado externo.
- *Alianzas estratégicas*: acuerdo entre dos o más empresas competidoras para colaborar en igualdad a largo plazo en actividades internacionales.

Respecto de la exportación concertada, de todas las empresas analizadas únicamente la utiliza **Samsung**, que como se puede ver es una compañía bastante versátil ya que para penetrar en un mercado utiliza cualquiera de las tres técnicas.

La compañía utiliza Joint-Ventures para entrar en ciertos países que lo requieren por ley como China o en otras ocasiones por la dificultad y las altas barreras de entrada del país, este es el caso de India en el que Samsung llegó a un acuerdo con la empresa Reasonable Computer Solutions Pvt, por medio del cual crearon la empresa Samsung India Electronics Ltd de la que tenían el 51% y el 49% de participación respectivamente (Anónimo 5).

5.6.3. Fabricación en mercados exteriores

Hay tres métodos de fabricación en mercados exteriores:

- *Contrato de fabricación*: convenio mediante el cual una empresa le cede a otra la fabricación de sus productos en un mercado externo, pero manteniendo el control sobre las actividades de marketing. Este método de externalización de la producción se utiliza frecuentemente para ahorrar costes.
- *Licencias*: acuerdo mediante el que una empresa da poder a otra para fabricar sus productos en mercados externos, por medio de la cesión de patentes, marcas, know-how de los productos... a cambio de una contraprestación económica.
- *Establecimiento de un centro de producción*: requiere una gran inversión de recursos de todo tipo por lo que es propio de empresas con una posición sólida en el mercado interno y con experiencia internacional. Hay dos formas para implantar un centro de producción propio en mercados externos: la *adquisición* de uno ya existente o la *creación* de uno nuevo.

(Herrero Crespo, A. 2016)

Como ya se comentó en anteriores capítulos, **Samsung** tenía *centros de producción propios* en China, pero actualmente los ha trasladado a Vietnam debido a que este país es más barato para fabricar y por lo tanto la empresa ahorra costes y es más rentable (Puerto, K. 2013).

Respecto de la producción en mercados exteriores, hay un caso curioso que cabe destacar y es que Samsung Corea (empresa matriz), concedió una licencia de fabricación a su filial Samsung España (Jiménez, M. 2015).

Apple no tiene establecimientos propios, y si los hay no dan información sobre ellos, sino que utiliza *contratos de fabricación*.

El principal acuerdo de producción le tiene como ya se ha visto con anterioridad con la empresa China Foxconn, que tiene situadas sus fábricas en Taiwán, este emplazamiento no es algo aleatorio, sino que ha sido escogido para ahorrar costes además de por la cultura de trabajo china. Pero este acuerdo en la última época no está siendo muy beneficioso para Apple ya que su fabricante chino está metido en varios

escándalos, entre otros: suicidios, explosiones, pérdidas de prototipos de iPhone..., que puede afectar muy negativamente a la empresa estadounidense.

Respecto de **Huawei**, como anteriormente se vio, el 90% de sus productos son fabricados por empresas externas en mercados exteriores, como Argentina en el que fabrican el Huawei Ascend P6, pero aparte de esto no se ha podido obtener más información (Blanco, E. 2014).

En último lugar la empresa **Bq** fabrica todos sus productos en mercados exteriores, el principal China.

Para finalizar con el análisis de las estrategias de penetración en mercados exteriores hay que hablar de la empresa cántabra **Wolder**, a pesar de ser una compañía que no se encuentra internacionalizada sí que tiene su producción en mercados externos en concreto en Guangzhou, China

5.7. ESTRATEGIA DE MARCA

Una marca es un nombre o termino que se utiliza para reconocer o identificar los productos de otra empresa y de esta forma poder distinguirlos de los de la competencia.

Una vez llegados a este punto las empresas deben de decidir que marca adoptar, pudiendo escoger entre marcas *globales* (para todos los países igual) y marcas *locales* (una diferente para cada región). Esta elección va a depender de si la empresa quiere transmitir una imagen mundial consistente o por el contrario prefiere ser identificada como local.

En último lugar cabe destacar que las empresas pueden obtener las marcas de dos formas: mediante la *adquisición* de unas ya existentes, aunque su coste es muy elevado o mediante la *creación* de una nueva marca lo que conllevara realizar una investigación de mercados. (Herrero Crespo, A. 2016)

Tabla 5.7.1

	Samsung	Apple	Huawei	Bq	Wolder
Global					
Local					

Como ya se comentó, todas estas empresas tienen productos muy estandarizados y lo mismo ocurre con su publicidad, promoción embalajes...y como no podía ser de otra forma con su marca.

Todas las empresas base tienen una estrategia de marca global, ya que utilizan en cualquier país del mundo el mismo nombre comercial, esto se debe a que quieren transmitir una imagen sólida, homogénea y que pueda ser fácilmente reconocida en cualquier parte.

Respecto de las marcas con las que comercializan sus productos esto cambia de una compañía a otra, obviamente en todos los productos viene reflejado el nombre de la compañía, pero en ciertos productos es parte de su nombre.

Samsung es una de las compañías que más marcas tiene a la hora de vender sus productos, estas coinciden generalmente con la gama o línea de productos. Las más conocidas en sus smartphones es Galaxy S o Galaxy Note, pero tiene muchas otras con el mismo acrónimo principal -Galaxy- y otro apellido como Grand Prime, A, J, Young....

GALAXY S



El caso contrario es el de **Apple** que únicamente comercializa sus móviles a través de una única marca, Iphone. Sí que es cierto que si observamos Apple de forma global y no solo en concreto la parte de los móviles, ya se pueden observar más variedad de marcas como son Mac, iPad,.. pero aun así con bastantes menos que Samsung.

Con **Bq** ocurre lo mismo que con Apple, ya que también comercializa sus productos bajo una única marca, Aquaris.

La última empresa, **Huawei**, es un caso bastante especial, ya que es la única que incluye en sus marcas su propio nombre comercial por ejemplo Huawei Ascend o Huawei P9, aunque hay una excepción en la que no lo incluye, es el caso del móvil Nexus.

Para finalizar, cabe comentar que la empresa fruto del análisis, **Wolder**, en otros sectores en los que, si se encuentra internacionalizada utiliza el mismo nombre comercial en cualquier país, con la excepción que se comentó anteriormente – Miller-.



Por otro las marcas con las que comercializa sus dispositivos móviles en su país de origen, España, son tres: Wiam, miSmart y Millennial.

6. RECOMENDACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE WOLDER

Una vez analizadas todas las estrategias internacionales llevadas a cabo por cada una de las empresas clave y las actuales actuaciones de la empresa fruto del análisis, Wolder, ya se pueden emitir las recomendaciones que se harían a la empresa cántabra para garantizar el éxito en su internacionalización.

La compañía debería pasar llevar una estrategia nacional a una orientación *geocéntrica* es decir ver el mundo como un mercado global y vender exactamente los mismos productos en cada país. Esto no le debería resultar muy difícil a la empresa ya que tiene anterior experiencia internacional en otros sectores.

En segundo lugar, sí que es cierto que la mayoría de las empresas base se encuentran en la etapa de racionalización global, por lo que tendría que adoptar una postura más cercana a la de Bq. Como es obvio se situará en la fase de *comienzo de la actividad internacional*, en la cual elegirá a que países dirigirse, de qué forma entrar y el tiempo que destinará.

Respecto a este último, Wolder, debería optar por una estrategia de *concentración* para evitar el fracaso como le ocurrió a Bq, ya que es una empresa relativamente nueva en este sector y prácticamente desconocida.

La empresa actualmente se está planteando la opción de internacionalizarse a Perú, esta idea no es del todo incorrecta ya que no tendrían que hacer modificaciones en cuanto al idioma y hay una similitud entre la cultura del país de origen y la de este, pero sí que deben tener en cuenta que es un emplazamiento muy lejano, debería cambiar ciertas connotaciones lingüísticas, además de ciertas características físicas de sus móviles, lo que conlleva una gran cantidad de recursos tanto monetarios como en investigación, por lo que una vez llegados a este punto y en base a los incisos anteriores se recomienda a la empresa que comience su internacionalización por países más cercanos como Portugal, ya que simplemente tendrían que cambiar el idioma, y no comprometerían tantos recursos.

En relación con el enfoque de segmentación transnacional, se recomienda a la empresa que opte por los segmentos universales en cada país, ya que es una marca low-cost dirigida a personas que no desean gastarse una alta suma de dinero en Smartphones.

En anteúltimo lugar hay ciertas características propias de estas empresas internacionalizadas que Wolder ya cumple y por lo tanto no debería modificar estas son: la estandarización de sus productos (por motivos dichos con anterioridad), tener una estrategia de marca global ya que va a ayudar a tener una orientación geocéntrica y a tener una imagen consistente y en último lugar la fabricación en mercados exteriores ya que permite a la empresa ahorrar costes y ser más eficiente.

Además de este último punto (externalización de la producción), la empresa debería optar por otros métodos de penetración en mercados exteriores, al estar comenzando lo óptimo sería inclinarse por la exportación directa sobretodo a través de agentes o distribuidores ya que las pérdidas en el caso de fracaso son menores que por ejemplo tuviese tiendas propias.

7. CONCLUSIÓN

En el mundo en que vivimos en la actualidad la importancia de los móviles ha aumentado exponencialmente convirtiéndose en algo esencial en la vida de las personas, creando una oportunidad que ha hecho que florezcan tantos fabricantes de dispositivos móviles, convirtiendo este sector en uno de los que más beneficios genera.

El ámbito de los Smartphones es uno de los sectores que más se ha visto beneficiado por la globalización, ya que cualquier persona en cualquier parte del mundo tiene los similares gustos en cuanto a este tipo de dispositivos, aunque no siempre las mismas necesidades.

Las compañías base del estudio han sido capaces de beneficiarse de las exigencias de los consumidores, unas dirigiéndose a gente con alto poder adquisitivo y con productos más sofisticados y otras con productos de alta calidad y bajo precio que se puedan permitir clientes de países con menor poder adquisitivo.

Una vez analizadas cada una de las siguientes cuatro compañías: Samsung, Apple, Huawei y Bq, se han expuesto ciertas recomendaciones para la internacionalización de la empresa cántabra Wolder, siendo el objetivo fundamental del presente trabajo.

El plan de internacionalización realizado para esta compañía, puede ser también aplicable para otras empresas de similar tamaño y expectativas de futuro, aunque con algunos cambios, pero en los aspectos básicos sería posible su aplicación.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo (1). 2012. La primera Samsung Mobile Store abre sus puertas en París. *Diario Xatakamovil*. Disponible en: <http://www.xatakamovil.com/samsung/la-primera-samsung-mobile-store-abre-sus-puertas-en-paris>
- Anónimo (2). 2015. Huawei niega espionaje para el Partido Comunista de China. *Diario la Prensa de Perú*. Disponible en: <http://laprensa.peru.com/tecnologia-ciencia/noticia-huawei-niega-espionaje-partido-comunista-china-38110>
- Anónimo (3). 2015. Wolder Electronics continúa su internacionalización entrando en el mercado sudamericano. *Diario online Empresa Exterior*. Disponible en: <http://empresaexterior.com/not/56583/wolder-electronics-continua-su-internacionalizacion-entrando-en-el-mercado-sudamericano/>
- Anónimo (4). 2013. Evolución de los logos de Apple y Samsung. *Olivert Asociados*. [blog]. Disponible en: <http://www.olivertasociados.es/blog/?p=1150>
- Anónimo (5). Samsung's marketing strategy in India. *Icmrindia*. [blog]. Disponible en: <http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Marketing/Samsung%20Marketing%20Strategy-Marketing.htm>
- Anónimo (6). 2012. Deslocalizar la producción, ¿a cualquier precio? Las recientes polémicas de Apple e Inditex. *Diario online Compromiso Rse*. Disponible en: <http://www.compromisorse.com/rse/2012/02/15/deslocalizar-la-produccion-a-cualquier-precio-las-recientes-polemicas-de-apple-e-inditex-i/>
- Anónimo (7). Desde el primer << Ladrillo>> al iPhone 6: Así han cambiado los móviles. *Diario online ABC*. Disponible en: <http://www.abc.es/tecnologia/moviles/20140909/abci-apple-motorola-primeros-telefonos-201409091046.html>
- Ansorena, J. 2016. Apple dice adiós a su racha de 13 años de crecimiento. *Diario online ABC*. Disponible en: http://www.abc.es/tecnologia/abci-apple-anuncia-primera-caida-trimestral-beneficios-desde-2003-201604262352_noticia.html
- Apple. [sitio web]. 2016. Disponible en: <http://www.apple.com/es/>
- Arrieta, E. 2015. Wolder, la empresa cántabra que quiere revolucionar el mercado de Smartphones. *Diario Expansión*. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2015/12/28/56799710268e3e0c388b4598.html>
- Bécares, B. 2016. Huawei mejora su espacio de venta directa en El Corte Inglés. *ChannelBiz*. [blog]. Disponible en: <http://www.channelbiz.es/2016/04/12/huawei-vendera-de-forma-directa-desde-el-corte-ingles/>
- Blanco, E. 2014. El celular Huawei Ascend P6 se fabrica en la Argentina. *Diario argentino online Portinos*. Disponible en: <https://portinos.com/20064/el-celular-huawei-ascend-p6-se-fabrica-en-la-argentina>
- Bq. [sitio web]. 2016. Disponible en: <https://www.bq.com/es/>
- EFE. 2011. La multinacional china Huawei entra en el mercado español de empresas. *Diario digital Cinco Días*. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2011/03/16/empresas/1300445947_850215.html
- Europa Press. 2016. El número de líneas móviles alcanza el número de habitantes mundiales. *Diario El Mundo digital*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/tecnologia/2016/03/03/56d85088268e3ea0338b4670.html>

Fernández, S. 2016. Huawei quiere ser el mayor fabricante mundial de Smartphones de aquí a cinco años. *Diario Xatakamovil*. Disponible en: <http://www.xatakamovil.com/otras/huawei-quiere-ser-el-mayor-fabricante-mundial-de-smartphones-de-aqui-a-cinco-anos>

Franquicia informática. 2016. [sitio web]. Samsung y The Phone House abrirán más de 60 nuevas tiendas Samsung en Europa, España incluida. Disponible en: http://www.franquiciasinformatica.es/noticias/samsung-y-the-phone-house-abriran-mas-de-60-nuevas-tiendas-samsung-en-europa-espana-incluida_n36.php

García Cruz, R. (2002): *Marketing Internacional*, 4ª Edición. Esic Editorial.

González, J.C. 2015. Huawei llegará a Estados Unidos en 2016. *Diario Xatakamovil*. Disponible en: <http://www.xatakandroid.com/moviles-android/honor-llegara-a-estados-unidos-en-2016-a-la-tercera-va-la-vencida-para-huawei>

Herrero Crespo, A. (2016): Apuntes de marketing internacional. Universidad de Cantabria.

Huawei. [sitio web]. 2016. Disponible en: <http://www.huawei.com/>

Jerez Riesco, J.L. y García-Mendoza, A. (2010): *Marketing Internacional para la expansión de la empresa*. Esic Editorial.

Jiménez, M. 2016. BQ teme sufrir este año su primera caída en las ventas. *Diario Digital Cinco Días*. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2016/04/17/tecnologia/1460924678_353504.html

Jiménez, M. 2015. La filial española de Samsung gana un pleito de 10 millones a Hacienda. *Diario Online El País*. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/01/05/actualidad/1420485718_642811.html

Keegan, W.J. y Green, M.C. (2009): *Marketing internacional*, 5ª Edición. Pearson Educación.

López Tazón, J. 2016. Barcelona la capital mundial del móvil. *Diario El Mundo digital*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/tecnologia/2016/02/16/56c3159ae2704e66218b45e4.html>

López, D. 2015. BQ: nuevo logo, el inicio de un nuevo rumbo. *Phone Service Center*. [blog]. Disponible en: <https://www.phoneservicecenter.es/blog/bq-nuevo-logo-el-inicio-de-un-nuevo-rumbo>

Muñoz, R. 2015. BQ móviles con la marca España. *Diario online El País*. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/05/22/actualidad/1432309966_273907.html

Muñoz, R. 2015. Huawei adelanta a 2016 su objetivo de liderar el mercado español de móviles. *Diario online El País*. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/12/14/actualidad/1450116428_948381.html

Navas, J.A. 2014. Bq presume de marca España. *Diario El Mundo digital*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/tecnologia/2014/05/21/537cbe6422601dce1a8b4574.html>

Nieves, J.M. 2016. Rodrigo Prado, de Bq "El objetivo es consolidarnos fuera de España". *Diario online ABC*. Disponible en: http://www.abc.es/tecnologia/moviles/telefonía/abci-rodrigo-prado-objetivo-para-2016-consolidarnos-fuera-espana-201601262155_noticia.html

Palavicino, D. 2016. Cifras de Apple revelan que las ventas del iPhone se estancan. *Diario online La Tercera*. Disponible en: <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2016/01/659-666059-9-cifras-de-apple-revelan-que-ventas-del-iphone-se-estancan.shtml>

Pico, R. 2012. Nokia pierde el trono en distribución de móviles por primera vez en 14 años. *Diario Ticbeat*. Disponible en: <http://www.ticbeat.com/sim/nokia-pierde-el-trono-en-distribucion-de-mviles-por-primera-vez-en-14-aos/>

Puerto, K. 2013. Samsung cambia China por Vietnam para ser más rentable. *Diario Xatakamovil*. Disponible en: <http://www.xataka.com/moviles/samsung-cambia-china-por-vietnam-para-ser-mas-rentable>

Rodríguez, V. 2016. ¿Pagarías 1.200 euros por un iPhone 7 Pro?. *MovilZona*. [blog]. Disponible en: <http://www.movilzona.es/2016/06/23/pagarias-1-200-euros-por-un-iphone-7-pro/>

Samsung (1) [sitio web]. 2016. *Sobre Samsung*. Disponible en: <http://www.samsung.com/es/aboutsamsung/>

Samsung (2). [sitio web]. 2016. *Samsung Healthcare*. Disponible en: <http://www.samsung.com/es/business/industry/healthcare>

Samsung Shop. [sitio web]. 2016. Disponible en: <http://shop.samsung.com/es/>

Sánchez, A. 2016. Huawei el objetivo es ser el líder del mercado para dentro de dos años. *TouchGamez*. [blog]. Disponible en: <http://www.touchgamez.com/huawei-objetivo-lider-del-mercado-dentro-2-anos/>

Valero, C. 2016. Samsung, Apple y Huawei: el pódium mundial de fabricantes de smartphones. *Adslzone*. [blog]. Disponible en: <http://www.adslzone.net/2016/01/28/samsung-apple-y-huawei-el-podium-mundial-de-fabricantes-de-moviles/>

Wolder Electronics. [sitio web]. 2016. Disponible en: <http://wolderelectronics.com/>

Wolder. [sitio web]. 2015. *Wolder, líder nacional en la venta de tablets en España en 2014*. Disponible en: <http://wolderelectronics.com/nosotros/noticias/125-wolder-lider-nacional-en-la-venta-de-tabletas-en-espana-en-2014>

Zahumenszky, C. 2013. Las diez primeras veces en la historia de la telefonía móvil. *Diario Xatakamovil*. Disponible en: <http://www.xataka.com/moviles/diez-momentos-clave-en-la-historia-de-la-telefonía-movil>