



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2018-19

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Dirección General

Plan de Internacionalización de PcComponentes

Internationalizacion plan of PcComponentes

AUTOR/A

Sara Pernía Rodríguez

DIRECTOR/A

María Obeso Becerra

FECHA

17/09/2019

Índice

1. Introducción	5
2. Sobre PcComponentes	5
3. Plan de internacionalización de PcComponentes.....	6
3.1 Motivos para la internacionalización	6
3.2 Elección del país destino	7
3.2.1 Francia.....	9
3.2.1.1 Factores contextuales	9
3.2.1.2 Ajustes producto – mercado	14
3.2.2 Italia	15
3.2.2.1 Factores contextuales	16
3.2.2.2 Ajuste producto – mercado.....	21
3.2.3 México	22
3.2.3.1 Factores contextuales	22
3.2.4 Matriz de selección de mercados.....	29
3.3 Elección del método de entrada	29
3.4 Estrategia de internacionalización	30
4. Conclusiones	31
5. Bibliografía.....	32

Resumen

Vivimos en un mundo globalizado, en el cual, cada vez es más habitual la internacionalización de las empresas. Aunque en un primer momento, no suele ser el objetivo principal, puede llegar a suponer una necesidad para no perder competitividad en el mercado. El objetivo de este trabajo es conocer los beneficios, riesgos y dificultades que puede suponer para una empresa la internacionalización, en este caso para la empresa PcComponentes. Conociendo la situación actual de PcComponentes, partiremos de una serie de motivos por los cuales nos cuestionaremos la importancia de que PcComponentes se establezca en mercados exteriores. También es importante conocer si la empresa está preparada para dar ese salto al exterior, ya que, de hacerlo en un mal momento, puede suponer el fracaso total de la misma. Otro de los factores importantes para triunfar en el exterior es elegir el lugar idóneo, conociendo las características de los diferentes mercados, su estructura competitiva y las necesidades de cada cliente. Por ello, hemos realizado un estudio, analizando tres países potenciales en los que PcComponentes podría tener éxito. Estos países son Francia, Italia y México, de los cuales, tras un estudio individual de los mismos, hemos seleccionado Francia como país más adecuado teniendo en cuenta los factores contextuales de cada uno, las posibles barreras culturales y, si fuera necesario los posibles cambios en los productos dependiendo de los diferentes mercados. Una vez encontrado el lugar adecuado, continuaremos estudiando los métodos de entrada, hasta elegir finalmente la exportación directa, siendo éste el método que más se adapta a las necesidades de nuestra empresa. A continuación, se analizan las estrategias de internacionalización y se llega a la conclusión de utilizar una estrategia de internacionalización global. Para finalizar, llegamos a la conclusión de que el plan de internacionalización es viable para la empresa y le aconsejamos tener en cuenta nuestro plan a la hora de salir del mercado nacional.

Palabras clave: estrategia de internacionalización, mercados exteriores, globalización, competitividad.

Abstract

We live in a globalized world, in which, the internationalization of companies is increasingly common. Although at first, it is not usually the main objective, it can be a necessity to avoid losing competitiveness in the market. The objective of this work is to know the benefits, risks and difficulties that internationalization can pose for a company, in this case for the PcComponentes company. Knowing the current situation of PcComponentes, we will start from a series of reasons why we will question the importance of PcComponentes being established in foreign markets. It is also important to know if the company is prepared to make that leap abroad, since, if done at a bad time, it can mean the total failure of it. Another important factor to succeed abroad is to choose the right place, knowing the characteristics of the different markets, their competitive structure and the needs of each client.

Therefore, we have conducted a study, analyzing three potential countries in which PcComponentes could succeed. These countries are France, Italy and Mexico, of which, after an individual study of them, we have selected France as the most appropriate country considering the contextual factors of each, the possible cultural barriers and, if necessary, the possible changes in the products depending on the different markets. Once the right place is found, we will continue studying the input methods, until finally choosing direct export, this being the method that best suits the needs of our company. Next, the internationalization strategies are analyzed, and the conclusion is reached of using a global internationalization strategy. Finally, we conclude that the internationalization plan is viable for the company and we advise you to consider our plan when leaving the national market.

Keywords: internationalization strategy, foreign markets, globalization, competitiveness.

1. Introducción

Hoy en día, cada vez es más difícil para las empresas, sobrevivir en el mercado. Esto se debe a los cambios del entorno, el incremento de la competencia y los continuos avances en la tecnología, entre otros. Para poder adaptarse a todos estos cambios, las empresas deben tomar decisiones, que pueden ser claves para el futuro de la empresa, llegando incluso a suponer el éxito o fracaso de esta. Por este motivo, estas decisiones deben tomarse tras un estudio y análisis de la situación. Esto es lo que veremos en este TFG, ya que se basa en analizar las posibles opciones y métodos para llevar a cabo la decisión de internacionalizar la empresa PcComponentes.

Como acabamos de comentar, nuestro principal objetivo es decidir si es viable la internacionalización de PcComponentes. Sin embargo, este no es el único objetivo, ya que, también decidiremos el país de destino y que métodos utilizar para entrar en dicho país. Para dar respuesta a estos objetivos, analizaremos la situación de la empresa, así como los motivos que nos llevan a tomar esta decisión y por qué es importante para el futuro de la empresa.

En cuanto a la estructuración del trabajo, se divide en cinco bloques. En primer lugar, un resumen de todo el trabajo en castellano y en inglés. En segundo lugar, la introducción del trabajo en la cual nos encontramos. En tercer lugar, un apartado con información sobre la empresa. En cuarto lugar, el plan de internacionalización. Este apartado es el más extenso ya que incluye, los motivos para la internacionalización, la elección del país de destino, -en el que realizaremos un análisis de tres posibles países y decidiremos gracias a la matriz de selección de mercados cual es el mejor en nuestro caso-, la elección del método de entrada y la estrategia de internacionalización. Por último, incluiremos una conclusión con recomendaciones para la empresa.

2. Sobre PcComponentes

PcComponentes y Multimedia SL, más conocida como PcComponentes, -es la tienda de informática, electrónica y telefonía líder en España, debido a su calidad, precio y servicio. Fue fundada en 2005 por Alfonso Tomás y Francisco Yúfera, un estudiante de informática y un diplomado en Relaciones Laborales respectivamente. Actualmente disponen de dos establecimientos físicos, el primero en su barrio, Alhama de Murcia, en el cual comenzaron y es su sede principal y más adelante, en marzo de 2017 abrieron PcComponentes Madrid Store, ubicado en la calle Cavanilles, número 35 del barrio madrileño del Pacífico. Desde un primer momento, PcComponentes apostó por el canal online como su principal negocio, siguiendo su filosofía del pequeño comercio, la cercanía con el cliente y el trato personal -(PcComponentes, 2019).

Gracias a esto, PcComponentes ha conseguido convertirse en un referente web de venta online de productos informáticos en España, obteniendo en 2017 unas ventas de 312.671.590 €, por lo cual ha obtenido la posición 447 del Ranking

Nacional de Empresas según ventas, mejorando en 13 posiciones respecto al año 2016 (einforma, 2019).

Además, en el Ranking de Murcia, ha conseguido la posición 7, mejorando en 3 posiciones desde 2016, y se mantiene en la posición 3 en el Ranking de Empresas del Sector Comercio al por mayor de aparatos electrodomésticos según ventas (einforma, 2019).

3. Plan de internacionalización de PcComponentes

En este epígrafe, se presenta el plan de internacionalización de la empresa. Para ello, en primer lugar, analizaremos los motivos de la empresa para internacionalizarse, así como el análisis de tres posibles países y el estudio del país elegido para la internacionalización. Por último, veremos los métodos de entrada elegidos para el país destino y que estrategias debería utilizar la empresa en este nuevo país.

3.1 Motivos para la internacionalización

Existen gran cantidad de motivos por los cuales las empresas se internacionalizan. Los motivos pueden ser tanto externos, como internos, pero en general, se distinguen en dos grandes grupos de factores. Los factores *push*, los cuales se asocian con -dificultades en los mercados locales. Dichas empresas infrutilizan sus capacidades productivas, impidiéndolas desarrollarse en su mercado de origen. Por el contrario, los factores *pull*, se asocian a una visión proactiva de los directivos respecto a las actividades internacionales, -percibiendo la necesidad de explotar ciertas oportunidades en los mercados internacionales (Barber & Darder, 2004).

En el caso de PcComponentes, podemos encontrar ambos factores. Por un lado, como factor *push*, podríamos destacar la intensa competencia que existe en el sector, lo que puede suponer dificultades a la hora de trabajar, ya que se encuentra en un mercado nacional saturado. Por otro lado, destacamos varios motivos relacionados con factores *pull*. En primer lugar, hay que tener en cuenta los motivos relacionados con el mercado, es decir, la aparición de nuevos mercados emergentes en los que el producto ofrecido tenga muchas posibilidades de éxito, en este caso, tratándose del sector tecnológico, existen muchos mercados en los que la tecnología se encuentra en un periodo de crecimiento, por lo que sería un buen momento para internacionalizarse. Otro de los motivos, está relacionado con la estrategia, como reacción a los competidores, ya que, en el mercado actual de la tecnología, existe una gran competencia, desde pequeñas tiendas de barrio a grandes empresas multinacionales. PcComponentes ha pasado en poco tiempo de ser una pequeña empresa, a enfrentarse a grandes empresas internacionales, tanto en su especialidad, el *eCommerce* como con tiendas físicas. Enfrentarse a dicha competencia, implica para PcComponentes una pérdida de competitividad, la cual podría recuperar internacionalizándose. Todo esto nos indica que la empresa se encuentra en un momento ideal para internacionalizarse, lo que le permitirá adaptarse mejor a la competencia y aumentar así su eficiencia.

3.2 Elección del país destino

En este apartado, trataremos de elegir el país más adecuado de destino. Para ello, realizaremos un estudio sobre los mercados internacionales donde la empresa pueda tener mayores posibilidades de éxito y mantenimiento a largo plazo. Asimismo, realizaremos un análisis inicial general, que nos permita delimitar el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta asumir.

En primer lugar, trataremos con distintos factores contextuales. Por un lado, analizaremos el riesgo económico y político de los distintos países a analizar, teniendo en cuenta algunos de los indicadores macroeconómicos más utilizados como la renta *per cápita*, el PIB e índice de crecimiento o la tasa de desempleo de cada país. Además, hay que tener en cuenta el riesgo-país que se asume al entrar en un país determinado, por lo que analizaremos, por un lado, el riesgo político y administrativo, que hace referencia a las implicaciones para la libertad económica del sector privado derivadas de las medidas de los Gobiernos, y el riesgo soberano, que nos indica el riesgo asumido por los prestamistas internacionales en sus operaciones de crédito con instituciones públicas y Estado. Por otro lado, hay que tener en cuenta las diversidades culturales, es decir, las diferencias culturales de cada país respecto a nuestro país de origen. Los mercados alejados culturalmente, poseen una incertidumbre asociada al desconocimiento del mercado, lo que puede implicar una serie de costes adicionales para evitar posibles errores debido al desconocimiento de los mercados. En este caso, nos basaremos en la clasificación de países según distancia cultural de Ronen y Shenkar (1985), la cual divide los países en nueve grupos de pertenencia según sus similitudes culturales (Independientes, latino americanos, latino-europeos, anglo, germánicos, nórdicos, oriente próximo, árabes y lejano oriente). Gracias a todo el análisis de los factores contextuales, podremos descartar los países donde se superen los límites de riesgo que la empresa está dispuesta a tolerar (Barber & Darder, 2004).

En segundo lugar, estudiaremos una serie de variables que nos informaran sobre el potencial de oportunidades que el país destino ofrece a la oferta. Estas variables están relacionadas con distintos factores. Por un lado, el ajuste del producto en el nuevo país, valorándose posibles modificaciones sustanciales en el producto para su adaptación en el mercado. Por otro lado, el tamaño del mercado y potencial de crecimiento, así como la estructura competitiva (Barber & Darder, 2004). Por último, una vez analizada toda esta información, la plasmaremos en la matriz de selección de mercados, lo que nos ayudará a ver mejor la información para elegir el país de destino definitivo.

A continuación, se muestra la matriz de selección de mercados que utilizaremos posteriormente:

Cuadro 3.1 – Matriz de selección de mercados

Países	País 1	País 2	País 3
Factores contextuales (A: aceptable; NA: no aceptable)			
Riego económico y político			
Diversidad cultural			
Ajuste producto-mercado (1: desfavorable; 5: muy favorable)			
Ajuste producto			
Tamaño mercado y crecimiento			
Estructura competitiva			
Total			

Fuente: adaptado de Ellis y Williams (1995)

En lo relativo a los posibles países de destino, elegiremos aquellos países en los cuales nos sea posible realizar el plan de internacionalización de manera viable y lógica, teniendo en cuenta diferentes aspectos. Uno de los aspectos más importantes para tener en cuenta, es la distancia geográfica entre los países de destino y el país de origen, ya que en general, este aspecto puede influir notablemente el nivel logístico de las empresas. Sobre todo, en una empresa como PcComponentes, la cual trabaja principalmente a través del *eCommerce*. Otro aspecto a tener en cuenta es el idioma, que, en algunos casos, puede suponer una barrera de entrada. Es muy importante, por lo tanto, conocer bien el idioma y trabajar con personas nativas que aporten cierto nivel de confianza, por ejemplo, a la hora de realizar campañas o simplemente el trato directo con clientes o proveedores. Otro factor influyente en nuestra decisión es la cultura empresarial de cada país, así como trabajar con países con una normativa semejante a nuestro país de origen.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, analizaremos los siguientes países. En primer lugar, Francia, ya que es uno de los países más cercanos geográficamente. Además, ambos países pertenecen a la Unión Europea, por lo que comparten ciertas políticas, así como la moneda oficial, el Euro. Estas características también podrían asemejarse con las de Italia, por lo que será otro de los países a analizar. Como último país, analizaremos México ya que, aunque es un país más lejano, tiene aspectos culturales similares a España. Además, comparte el mismo idioma con nuestro país de origen lo que puede influir positivamente a la hora de realizar el plan de internacionalización.

3.2.1 Francia

El primer país que analizaremos como candidato para nuestro plan de internacionalización es Francia, oficialmente llamado República Francesa. Este país es el más grande de la Unión Europea, con un territorio que se extiende sobre una superficie total de 549.087 Km². Cuenta con una población de 66.926.166 personas, siendo un país muy poblado con una densidad de población de 122 habitantes por Km² -(Expansión, 2017).

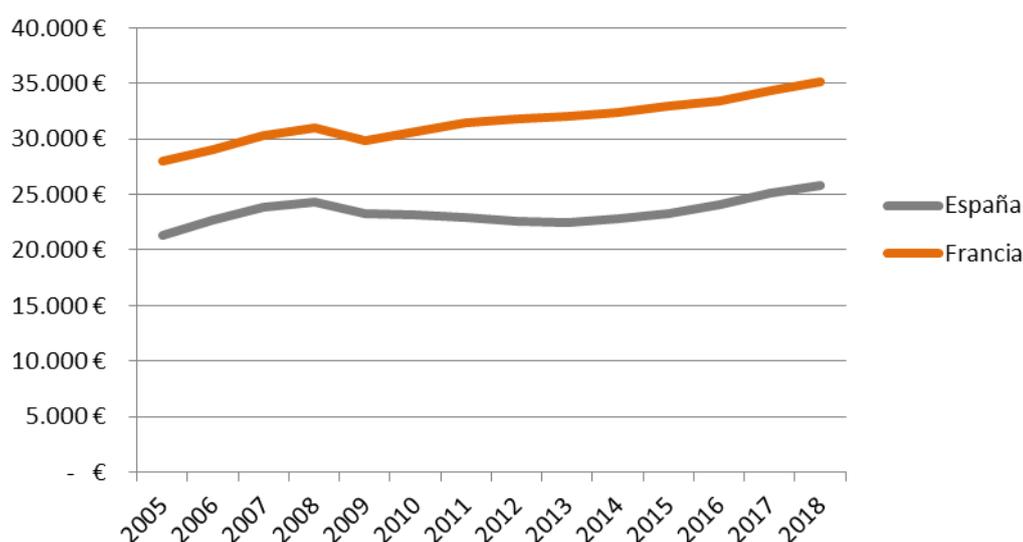
A continuación, para conocer mejor la situación del país, analizaremos distintos factores contextuales de Francia, comparándolos con los de nuestro país de origen. Así como los posibles ajustes del producto en el nuevo mercado.

3.2.1.1 Factores contextuales

En este apartado, analizaremos los factores contextuales de Francia. Por un lado, el riesgo económico y político, en el cual analizaremos el PIB per cápita, las variaciones anuales del PIB, la deuda pública y la tasa de desempleo de dicho país, comparándolas con nuestro país de origen. Por otro lado, tendremos en cuenta las diferencias culturales entre los mismos.

Para empezar, es importante conocer el riesgo económico del país, ya que, si el riesgo es alto, puede que el producto no sea vendible a un precio que cubra los costes operativos y de mantenimiento del proyecto. El primer indicador que analizaremos será el PIB *per cápita*, para ello, utilizaremos el siguiente gráfico.

Cuadro 3.2 – Comparativa PIB *per cápita*: España vs Francia

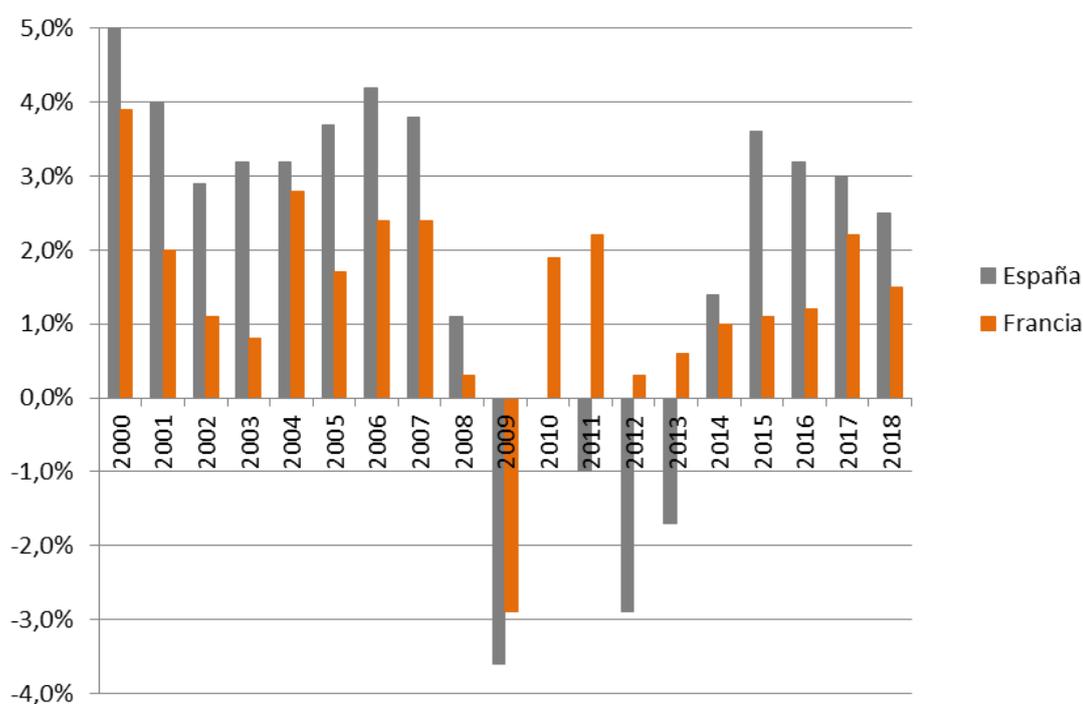


Fuente: Expansión (2018)

En este gráfico, podemos observar cómo ha ido variando el PIB *per cápita* desde el año 2005 hasta el pasado 2018. Para empezar, se puede observar que el PIB *per cápita* de Francia, se sitúa en todo momento por encima del de España. Esto significa que en general, Francia, posee una mayor productividad de la economía a nivel macroeconómico. Además, en ambos países se observa un crecimiento tras la crisis de 2008.

Otro de los indicadores a tener en cuenta es el PIB anual. Veremos tanto el PIB de Francia como de España y como ha ido variando porcentualmente a lo largo de los años. Para ello, a continuación, se mostrará un gráfico con datos de ambos países.

Cuadro 3.3 – Variación del PIB anual (en %): España vs Francia



Fuente: Expansión (2018)

Antes de analizar este gráfico, debemos de tener en cuenta que el PIB anual de Francia en 2018 fue de 2.348.991 millones de €, mientras que el PIB anual de España en ese mismo año fue de 1.208.248 millones de €. Estos datos nos indican que en 2018, la suma de todos los bienes y servicios finales de Francia, son casi el doble que los de España. Sin embargo, no es tanta la diferencia ya que hay que tener en cuenta que Francia es un país más grande que España, tanto en superficie, 549.087 Km² frente a 505.935 Km², como en población, 64.725.000 y 46.733.083 personas respectivamente (Expansión, 2018).

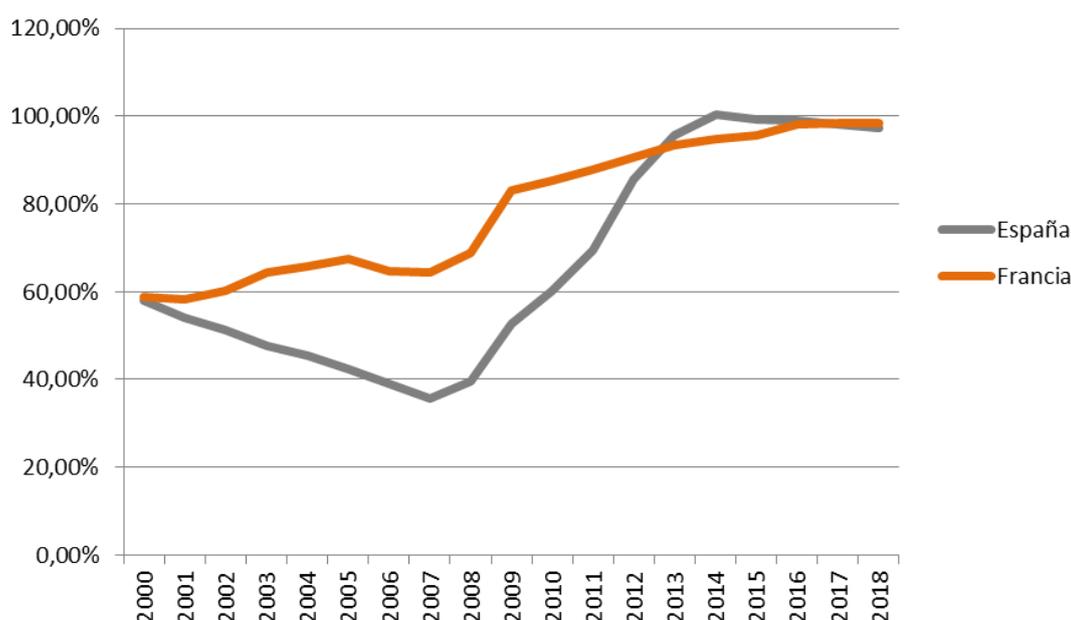
Con respecto al gráfico, podemos apreciar la variación del PIB anual desde el año 2000 hasta el pasado 2018. Podemos ver que las variaciones son más notorias en España, mientras que en Francia la variación es menor y por tanto estamos ante un

PIB anual más constante. Por otro lado, vemos un año en el que el PIB anual disminuye en ambos países, 2009. Esto puede deberse a la crisis que apareció en 2008. En España, podemos ver que en 2010 no sufrió ninguna variación tras esa crisis, y durante los siguientes tres años se volvió a ver un descenso del PIB, hasta el año 2014 que volvió a aumentar. Esta crisis es mucho menos notoria en Francia, ya que el PIB volvió a crecer a partir de 2010.

Otro factor que analizaremos es la deuda pública en porcentaje del PIB, tanto de España como Francia. Ambos países se encuentran entre los países con más deuda del mundo. En 2018, la deuda pública en Francia fue de 2.315.298 millones de euros, mientras que en España fue de 1.173.107 millones de euros. Aunque en Francia es casi el doble, con respecto al porcentaje de PIB, se encuentran bastante igualados.

A continuación, podemos ver en el siguiente gráfico como la deuda de ambos países se ha ido igualando, sobretodo desde 2012 hasta la actualidad, diferenciándose el pasado 2018 en tan solo un 0,2%.

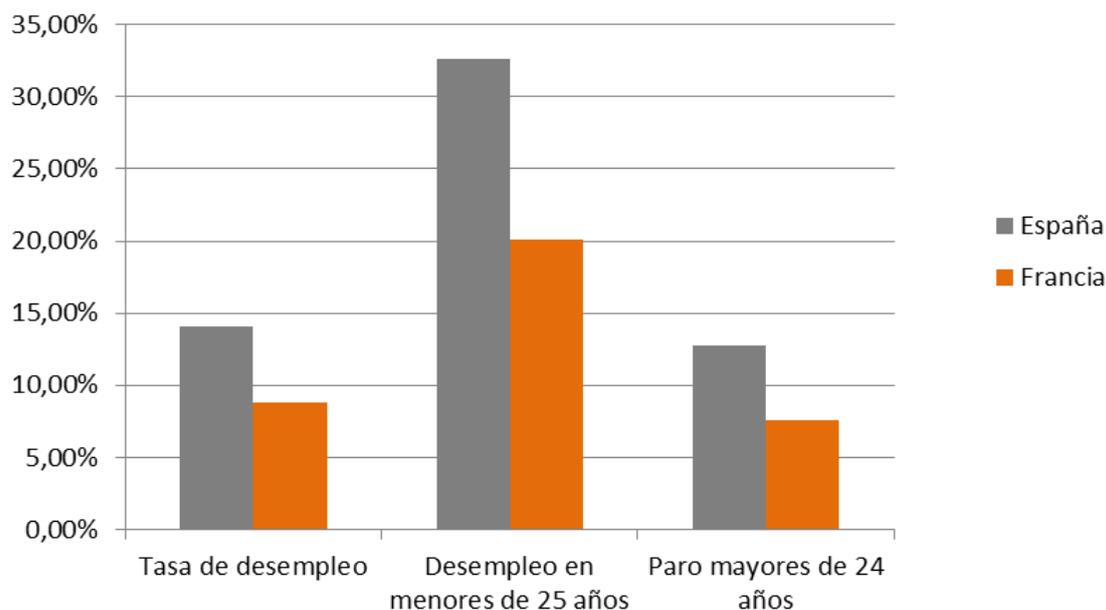
Cuadro 3.4 – Deuda Pública en porcentaje de PIB: España vs Francia.



Fuente: Expansión (2018)

Como ultimo indicador económico, veremos la tasa de desempleo, teniendo en cuenta el paro de ambos países con datos recientes de Enero de 2019. A continuación se muestran la comparativa de ambos países.

Cuadro 3.5 – Tasa de desempleo: España vs Francia.



Fuente: Expansión (2018)

Tener una tasa de desempleo elevada supone una serie de problemas que disminuyen la capacidad de crecimiento económico y producción en general. Además, conlleva una serie de efectos psicológicos y sociales que producen en el desempleado desánimo, depresión o pobreza, entre otros. En nuestro caso, podemos apreciar en el gráfico que España tiene un índice de desempleo notablemente superior al de Francia, siendo estos un 14,1% y un 8,8% respectivamente. En general, aunque en ambos países la tasa es elevada, al ser menor en Francia, es un punto a favor a la hora de trabajar en este país.

Por otro lado, otro factor económico importante, es el riesgo-país, que afecta sobre la inversión extranjera directa. En el caso de Francia, este país se encuentra entre las diez potencias económicas más importantes del mundo, y está estratégicamente situada en el centro de Europa. La mano de obra está cualificada y es productiva (2º país europeo en términos de productividad horaria). Además, el ambiente de negocios es favorable a las inversiones y el contexto legal es relativamente estable y transparente. Sin embargo, entre los puntos negativos del mercado francés encontramos un nivel impositivo que se encuentra entre los más altos del mundo, un elevado coste de la mano de obra y una escasa competencia en ciertos sectores que puede limitar las economías de escala. La investigación sufre las consecuencias de una colaboración insuficiente entre el sector público y privado. Recientemente, el bajo crecimiento económico, lo imprevisible de las políticas económicas y presupuestarias, y la cada vez mayor complejidad de los regímenes fiscales y laborales constituyen posibles barreras para la inversión -(Export Entreprises SA, 2018).

También existe el riesgo administrativo, relacionado con las medidas establecidas por el gobierno. En el caso de Francia, las empresas extranjeras perciben las mismas ayudas que las empresas francesas (ayudas para la inversión productiva, I+D para

formación de personal, para creación de empleo, etc.). Además, se han reducido los trámites administrativos para el establecimiento de empresas extranjeras. Por otro lado, para luchar contra la crisis financiera, el gobierno francés ha emprendido diversas medidas: la implementación de un programa de crédito fiscal de 20 mil millones de euros y la supresión del impuesto de solidaridad para atraer a más inversionistas; la creación del crédito fiscal de investigación y estímulos para las nuevas empresas innovadoras; y la creación de una nueva legislación laboral que refuerza la formación profesional y flexibiliza más el mercado laboral (Export Entreprises SA, 2018).

Una vez analizados los factores contextuales, decidiremos si la empresa es capaz de asumir todos los riesgos que supone internacionalizarse en dicho país. Por un lado, Francia es un país más productivo que España y dispone de una buena capacidad para crecer económicamente. Además, su PIB anual es mucho más alto que el de España y más constante por lo que es un punto favorable a la hora de internacionalizarse allí. Por otro lado, aunque posee una tasa de desempleo bastante alta, es mucho menor que la de España. En cuanto a las barreras administrativas, tampoco tendríamos problemas en este país. Por tanto, es posible asumir los riesgos para llevar a cabo la internacionalización.

El siguiente factor contextual que analizaremos será la diversidad cultural, entendiendo cultura como el conjunto de normas y valores implícitos a un colectivo humano que lo dotan de identidad y dan sentido a las conductas de sus integrantes -(Barber & Darder, 2004). Como mencionamos anteriormente, tendremos en cuenta la clasificación de países según distancia cultural de Ronen y Shenkar (1985), la cual no indica que tanto España como Francia, comparten las características del grupo de "Latinos Europeos". En este grupo se encuentran los países de la Unión Europea más cercanos, como son Portugal, España, Italia, Francia y Bélgica. Las lenguas de todos estos países tienen en común su procedencia del latín. Sin embargo, aunque países como Francia y Bélgica comparten el idioma, en nuestro caso, España y Francia no hablan el mismo idioma lo que supone una gran barrera cultural. Además, dentro de este grupo, sabemos que existen diferencias de opiniones en algunos aspectos.

En primer lugar, una de las diferencias está relacionada con la ideología, en su pensamiento colectivo, ya que franceses y españoles tienen diferentes identidades: mientras que los españoles se sienten sobre todo de su región y su ciudad, los franceses se identifican en primer lugar con el conjunto de su nación. La identidad nacional española es algo más débil que la francesa y está más polarizada (con una minoría que no se siente nada española y más de un tercio que se siente muy español), pero la principal diferencia es la fuerza de la identidad europea en España en comparación con la relativa debilidad de esta identidad en Francia. (Real Instituto Elcano y Diálogo, 2014).

En segundo lugar, con respecto al ámbito laboral, es importante saber que, en Francia, las relaciones son muy formales, la comunicación es muy protocolaria y se lleva a cabo mayoritariamente por escrito. Además, estas se basan en la confianza, y hay que ganarse por igual a los clientes, proveedores y trabajadores. Es posible que en algunos casos existan prejuicios respecto a las empresas españolas y su manera de

actuar, por ello, es importante contar con un equipo francés que transmita confianza por cuestiones culturales e idiomáticas. Tanto el servicio de atención al cliente como el servicio posventa, también deberían ser locales ya que los clientes son muy exigentes y no admiten fallos. (Diario del Explorador, s.f.).

A pesar de esto, ambos países mantienen una estrecha cooperación en muchos aspectos, una gran compenetración económica en inversiones y comercio, una notoria influencia cultural mutua e intereses comunes en las relaciones internacionales (Real Instituto Elcano y Diálogo, 2014). Con respecto al perfil del consumidor francés, la compra va de la mano con un momento placentero. Francia se caracteriza por un consumo elevado de productos de ocio, cultura y regalos. El consumidor francés, relativamente acomodado, es impulsivo, compra frecuentemente y le gusta probar productos nuevos e innovadores. (Export Entreprises SA, 2018). En cuanto a productos españoles, uno de cada cuatro franceses ha consumido algún producto español recientemente y se declara muy satisfecho con ese producto. El consumo de productos españoles aumenta con la edad y con el nivel educativo (Real Instituto Elcano y Diálogo, 2014).

En resumen, podemos decir que existe una gran diversidad cultural entre España y Francia, principalmente debido al idioma. Sin embargo, poseen costumbres similares, además de una idea de negocio parecida a la de España y consumen con frecuencia productos españoles, lo que es un punto favorable a la hora de la internacionalización.

3.2.1.2 *Ajustes producto-mercado*

Siguiendo con el análisis, veremos los posibles ajustes del producto en el nuevo mercado. Analizando tanto los cambios en los productos como el mercado al que nos enfrentamos, viendo su tamaño, crecimiento y estructura competitiva.

El cambio más significativo en los productos se debe a la diferencia en el idioma. En nuestro caso, al tratarse de aparatos informáticos y electrónicos, no precisan cambios en el producto en sí mismo. A excepción de algunos productos que tienen diferentes versiones dependiendo el país, como por ejemplo el orden de las letras en los teclados. También, es necesario ajustar el idioma de los embalajes e instrucciones de los productos, así como en el marketing necesario para darse a conocer. Además, la página web debe estar disponible en los distintos idiomas.

Con respecto al mercado, analizaremos su tamaño y las posibilidades de crecimiento que tenemos en este país. Francia, es la sexta economía mundial en términos de PIB y se caracteriza por una amplia base de consumidores diversos y sofisticados. Los consumidores franceses son particularmente ávidos de servicios, en especial digitales, culturales y de viajes. Además, uno de los sectores más prósperos económicamente, es el relacionado con aparatos informáticos y electrónicos. En cuanto al precio, ha sido tradicionalmente un factor decisivo en el proceso de compra de los consumidores franceses. Sin embargo, la calidad tiene cada vez más importancia para el consumidor francés, que ahora tiende a preferir los productos con sello o marca de calidad. Por otro lado, la calidad del servicio de posventa es un elemento que tiene cada vez más peso en la elección del lugar donde se va a realizar la compra. Los consumidores

prefieren los productos cuidadosamente embalados, creativos y llamativos. El consumo de productos orgánicos y de comercio justo está en pleno auge. Con la generalización del uso de Internet (80% de los hogares dispone de una conexión a Internet), las compras en línea experimentan un fuerte crecimiento (Export Entreprises SA, 2018).

A la hora de entrar y crecer en el mercado francés, es habitual la penetración del mercado en función del producto y la empresa. Entre los circuitos más habituales de entrada, se encuentran los grupos de mayoristas-distribuidores tradicionales, los mayoristas especializados, la gran distribución y los minoristas, sin olvidar el *eCommerce*, siempre ligado a la logística. Siendo este último el que más podría interesarnos a la hora de internacionalizarnos en este país. Además, las empresas también pueden efectuar ventas a distancia, directamente a particulares, en Francia a través de un portal de Internet desde España, facturando el IVA español, hasta un importe anual inferior a 35.000€ IVA no incluido. Si supera esta cantidad tendrá que facturar el TVA francés y abonarlo al estado francés para la totalidad del importe facturado (ICEX, s.f.).

Para analizar la estructura competitiva de Francia en el sector de los aparatos electrónicos e informáticos, vamos a utilizar la teoría de las fuerzas competitivas de Porter (Porter, 2008), y en concreto aquella que hace referencia a la intensidad de la competencia actual.

Tanto en España como en Francia, existe una elevada competencia. En ambos países, competiremos con grandes empresas multinacionales como son MediaMarkt, eBay o Amazon. Sin embargo, también existen grandes competidores locales, como, por ejemplo, FNAC. Esta empresa fue creada en Francia en 1954 y es la primera distribuidora en Europa de productos tecnológicos. Aunque es de origen francés, esta empresa se encuentra internacionalizada en España por lo que es otro de nuestros actuales competidores. Sin embargo, su presencia en Francia, al ser su país de origen, es mucho mayor. Lo mismo ocurre con empresas como LDLC o Pixmania, las cuales poseen una mayor ventaja al competir con ellas en Francia. Por otro lado, los pequeños comercios electrónicos, también suponen competencia.

A simple vista, podemos ver que algunos competidores líderes varían dependiendo el país en el que nos encontramos, sin embargo, la estructura competitiva es similar a la de España. Por lo tanto, aunque la intensidad de la competencia actual supone una amenaza para la empresa, no supone un problema demasiado urgente.

3.2.2 Italia

El segundo país que tendremos en cuenta para la realización de nuestro plan de internacionalización es Italia. Este país, también forma parte de la Unión Europea, situándose al sur. Tiene una superficie de 301.340 Km² y cuenta con una población de 60.483.973 personas. Además, tiene una densidad de población de 201 habitantes por Km² (Expansión, 2018).

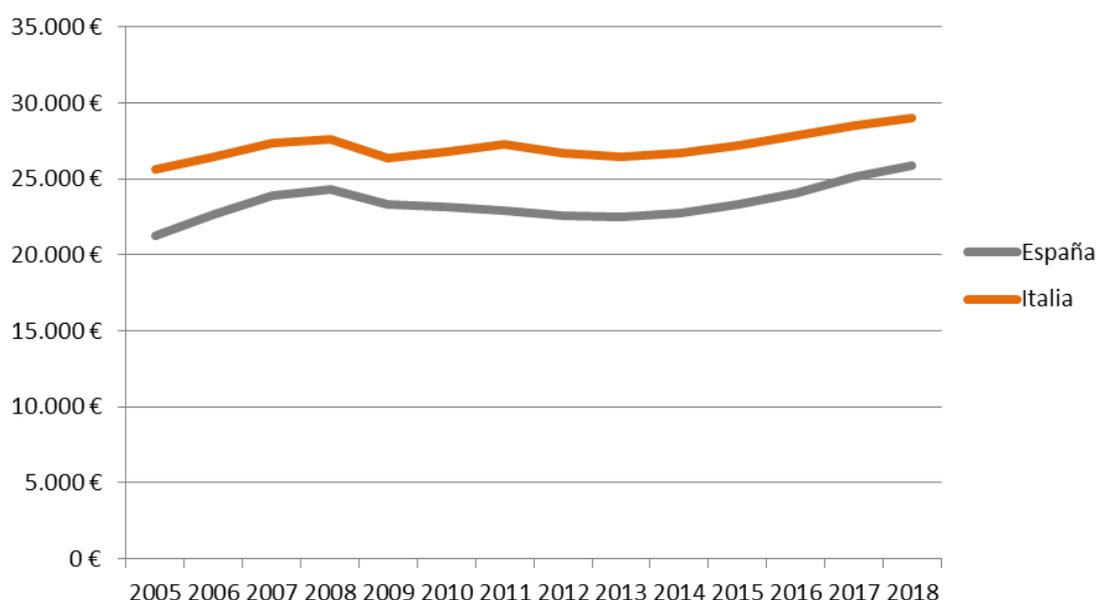
Al igual que el análisis anterior, analizaremos distintos factores contextuales de este país, teniendo en cuenta los riesgos económicos, políticos y culturales. También veremos los ajustes del producto en el nuevo mercado, así como el tamaño y la estructura competitiva del mismo.

3.2.2.1 Factores contextuales

Con respecto a los factores contextuales de este país, analizaremos, por un lado, los posibles riesgos económicos y políticos, y por otro lado, los ajustes del producto en el mercado.

Para empezar, sabemos que Italia, es una de las 10 economías más importantes del mundo por volumen de PIB. Por tanto, para analizar mejor esta situación, veremos el PIB *per cápita* de Italia en comparación con nuestro país de origen España (Expansión, 2018).

Cuadro 3.6 – Comparativa PIB *per cápita*: España vs Italia

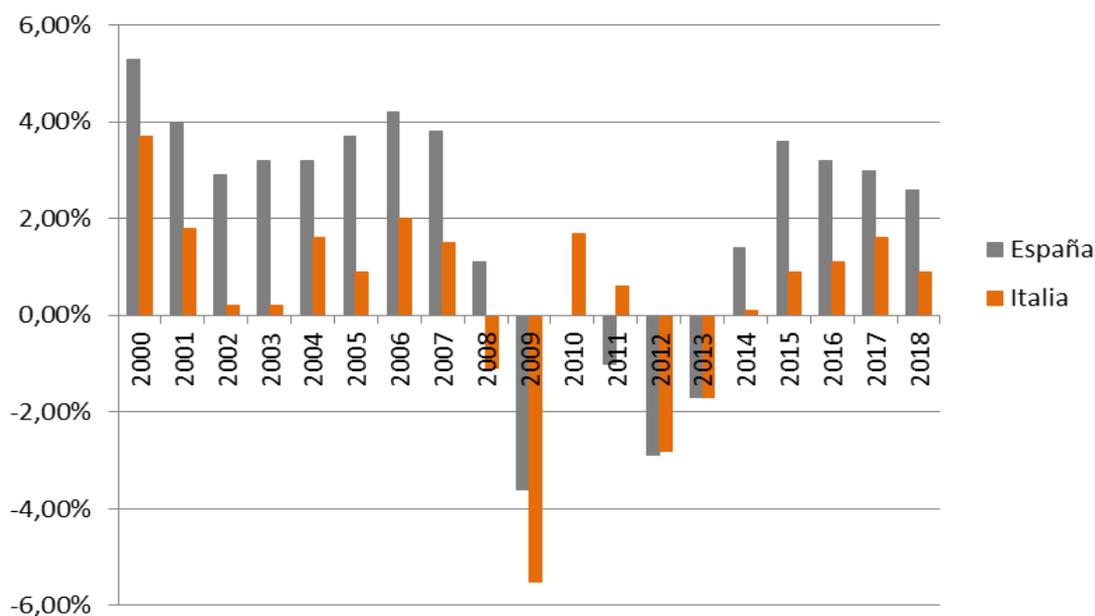


Fuente: Expansión (2018)

Como podemos observar en el gráfico, el PIB *per cápita* de Italia en 2018 fue de 29.000€, situándose por encima del de España, que fue de 25.900€ ese mismo año. A lo largo de los años mostrados en el gráfico, Italia siempre se ha situado por encima de España. Ambos países descendieron en la crisis de 2008, pero se recuperan de forma similar. En general, estos datos indican un buen nivel de vida en Italia, encontrándose en el puesto 29 de los 196 países del ranking de PIB *per cápita* según el estudio realizado por Datosmacro.com en el cuál, España se encontraría en el puesto 32 de los 196 países analizados. Podemos decir por tanto, que Italia se sitúa un poco por encima a nivel macroeconómico.

Por otro lado, analizaremos el PIB anual de cada país. En España, como ya vimos anteriormente, el PIB anual de 2018 fue de 1.208.248 millones de €, mientras que en Italia fue de 1.753.949 millones de €. España es un país mas grande en cuanto a superficie, 505.935 Km² frente a los 301.340 Km² de Italia, sin embargo, Italia posee una mayor población, 60.483.973 personas frente a las 46.733.038 que tiene España. Por tanto, el tamaño de la economía española es dos tercios el de la italiana. En cuanto a las variaciones porcentuales del PIB anual, las podemos ver en el siguiente gráfico (Expansión, 2018).

Cuadro 3.7 – Variación del PIB anual (en %): España vs Italia

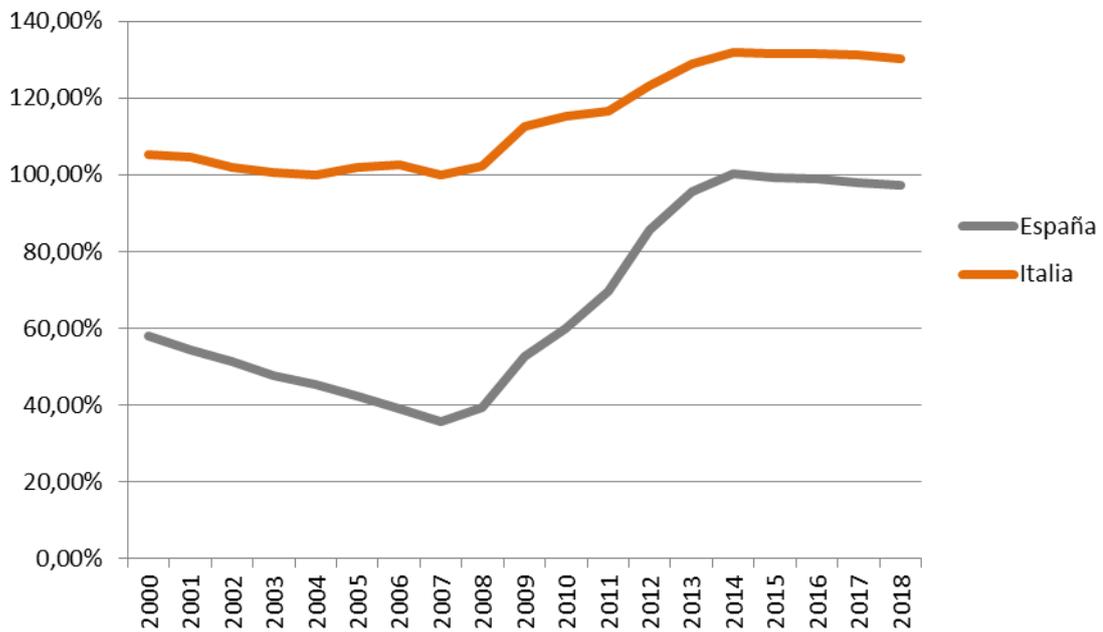


Fuente: Expansión (2018)

En general, las variaciones en Italia son menores a las de España, a excepción de los años 2008 y 2009 que tras la crisis, Italia sufrió bajadas drásticas en el PIB anual, llegando a descender un 5,50% en 2009. A partir de 2014, tanto Italia como España aumentaron su PIB anual, aunque en España en mayor proporción.

Otro factor económico destacable de Italia, sería su deuda pública. Es un factor de Italia que preocupa a Europa. Esto surge debido a su sector bancario que aún está pendiente de una reforma en profundidad, a diferencia del español, y por el volumen y la estructura de su deuda, que en caso de problemas pueden resultar muy desestabilizadores. En 2018, la deuda pública italiana es del 130,3% del PIB, sigue siendo una de las más altas del mundo, aunque se espera que caiga hasta el 127,6% para 2020. La española sin embargo, es un 98% de su PIB, lo que suponen 1.144.425 millones de €. En el siguiente gráfico, podemos apreciar las variaciones de ambos países (Ortega, 2018).

Cuadro 3.8 – Deuda Pública en porcentaje de PIB: España vs Italia

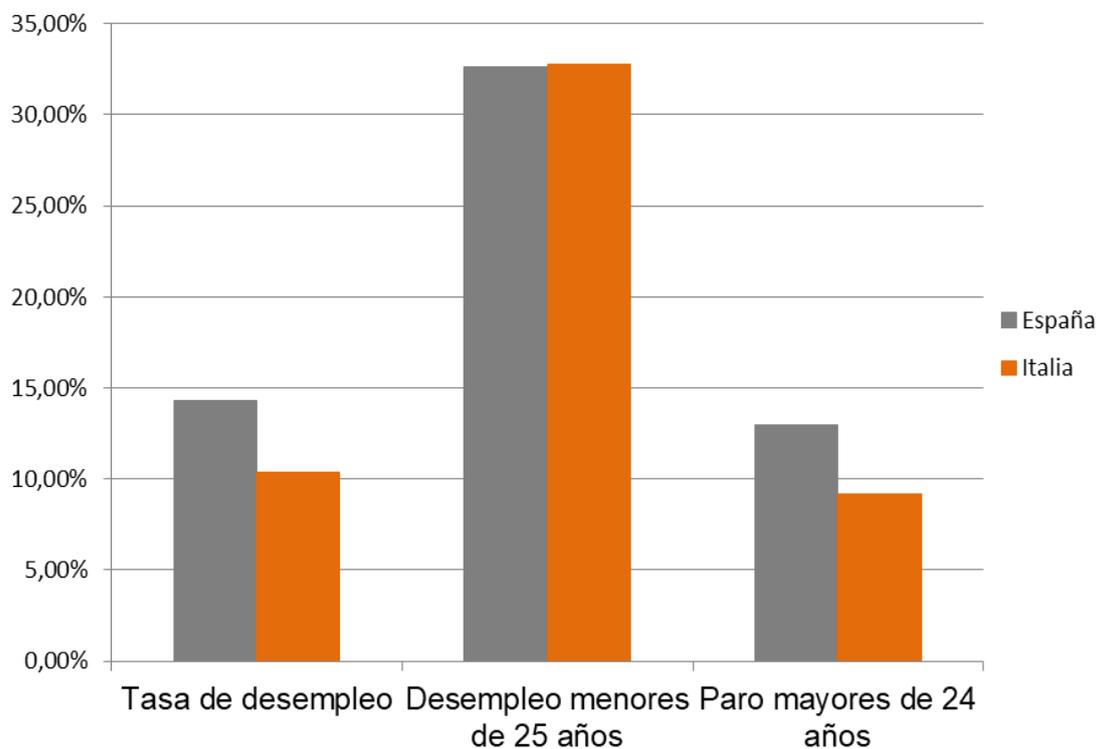


Fuente: Expansión (2017)

En ambos países se aprecia un aumento de la deuda a partir de 2008. Sin embargo, en España este aumento es mucho más notable. Aún así, Italia se sigue situando por encima todos los años desde el año 2000.

Como ultimo indicador económico, analizaremos la tasa de desempleo, según los datos del pasado año 2018 (Expansión, 2018).

Cuadro 3.9 – Tasa de desempleo: España vs Italia



Fuente: Expansión (2018)

Como podemos ver en el gráfico, España en 2018 tuvo una tasa de desempleo de 14,3%, algo superior a la tasa de Italia en ese mismo año que fue de 10,4%. Sin embargo, se encuentran muy igualados en cuanto al desempleo en menores de 25 años, llegando Italia superar a España por una diferencia de 0,2%. Por otro lado, España tiene un paro en mayores de 24 años superior al de Italia, un 13% frente a un 9,2% respectivamente. La tasa de desempleo ha estado aumentando sobre todo desde la crisis financiera mundial. En resumen, la tasa de desempleo es mayor en España, aunque esta diferencia se aprecia en los mayores de 24 años, ya que los menores de 25 años tienen menos desempleo en Italia.

A continuación, también veremos una serie de riesgos políticos que supondría para nuestra empresa la internacionalización a este país. Por un lado, existen altos costos procesales e impositivos, incluyendo procesos administrativos lentos, una situación política inestable, altos costos laborales, corrupción y crimen organizado, entre los factores que dificultan las inversiones en el país. La ley de presupuesto 2019 del gobierno M5S-Lega incluye varias disposiciones para promover inversiones hacia el país, entre ellas la creación de "Investitalia", una agencia dependiente del Primer Ministro que debe coordinar las actividades de promoción de Italia para atraer inversiones extranjeras directas (Export Enterprises SA, 2019).

Con respecto a la inversión extranjera directa, el gobierno italiano lo apoya a través de créditos fiscales, con 25% para las inversiones privadas en I+D (50% en proyectos con universidades o instituciones de investigación) y 15% para las inversiones en máquinas y bienes de capital. Un apoyo público adicional es entregado a las nuevas inversiones para la fabricación e I+D, especialmente en las regiones del sur. Además, como país miembro de la Unión Europea, Italia aplica el principio de libertad de establecimiento y de no discriminación. De esta manera, los inversores extranjeros pueden ejercer todo tipo de actividades bajo las mismas condiciones que un inversor local. Tampoco existe ninguna ley específica para regular las inversiones extranjeras directas, por lo que el régimen aplicable es el mismo que se utiliza para las inversiones locales (Expansión, 2018).

Para concluir, podemos decir que Italia es un país estable económicamente, aunque con algunos factores en contra como el exceso de deuda pública o su situación política. Sin embargo, son unos riesgos que podemos asumir para entrar a competir en este país.

Otro de los factores contextuales que analizaremos está relacionado con las diferencias culturales. Al igual que España y Francia, Italia también pertenece al grupo de "Latinos Europeos" de la clasificación de países según distancia cultural de Ronen y Shenkar (1985). Sin embargo, existen numerosas diferencias. En primer lugar, al igual que ocurre con Francia, una de las principales diferencias culturales es el idioma. En segundo lugar, en cuanto a las costumbres, los italianos normalmente buscan productos de calidad, mientras que los españoles cada vez buscan más tiendas de descuento y productos más baratos, dejando de ser fieles a una sola marca. Los italianos, se interesan menos por las horas de servicios, las ofertas especiales frecuentes, los programas de lealtad u ofertas de crédito que los españoles. La calidad y el servicio posventa son factores muy importantes en la decisión de compra italiana. Además, les gusta que la información sobre el producto aparezca de manera clara. Si puede elegir, tiene tendencia a elegir productos "*made in Italy*". Se preocupa menos por conocer si el material ha sido elaborado siguiendo criterios de respeto por el medio ambiente. Las novedades son bien aceptadas, especialmente en el sector de la moda. A pesar de que la economía comienza a repuntar, los consumidores siguen siendo cautelosos, en parte debido a las preocupaciones persistentes sobre el sector bancario del país (Expansión, 2018).

En cuanto a los productos españoles en Italia, los más conocidos por los italianos son los relacionados con el sector alimenticio. Productos como el aceite de oliva, las anchoas o el jamón serrano de España son muy bien valorados por los italianos. Según los datos de la Cámara de Comercio española, el sector del aceite se sitúa en segundo puesto de las exportaciones españolas a Italia. En cuarta posición, el sector del pescado y el de frutas en décimo lugar.

Finalmente, podemos decir que existe una gran diversidad cultural entre España e Italia, principalmente por el idioma. Sin embargo, poseen costumbres similares europeas, respecto a la forma de vida y los negocios, lo que supone facilidades a la hora de la internacionalización en este país.

3.2.2.2 *Ajuste producto – mercado*

A continuación, veremos los posibles ajustes del producto en el nuevo mercado. Analizando tanto los cambios en los productos como el mercado al que nos enfrentamos y estructura competitiva.

Con respecto a los ajustes del producto, es necesario tener en cuenta el factor idiomático a la hora de ajustar nuestros productos en este país. Tratándose de productos informáticos y electrónicos, no precisan cambios en el producto en sí mismo. Sin embargo, al igual que en Francia, es necesario ajustar el idioma de los embalajes e instrucciones de los productos, así como en el marketing necesario para darse a conocer.

En cuanto al mercado, debemos tener en cuenta que Italia presenta las características propias de una economía desarrollada en estado de madurez, con un mercado complejo y bien organizado. Sin embargo, el crecimiento italiano en 2019 no será del 1,5% previsto el pasado noviembre por el gobierno, ni del 1% retocado en los presupuestos, sino del 0,2% según la última previsión de la Unión Europea. Esto hunde las previsiones de la zona euro, lo que implica un nuevo forcejeo entre Italia y la UE, como el del pasado año cuando, al final, Roma tuvo que dar marcha atrás frente a un déficit previsto del 2,4% en los presupuestos, con una deuda pública preocupante que ya oscila entre el 130% y el 131%, la segunda más alta de occidente (Domènech, 2019). Toda esta crisis ha influido en el crecimiento del país, así como la permanencia de dificultades estructurales en la economía italiana, factores coyunturales negativos de distinto tipo y procedencia, han perjudicado recientemente la demanda interna, la capacidad de compra y la confianza de los consumidores italianos. Aunque los italianos siempre han tenido tendencia a preferir el consumo al ahorro, la fuerte inflación de los últimos años ha disminuido el poder adquisitivo y ha rebajado la confianza de los consumidores.

En lo relativo a los sectores económicos prósperos en Italia, podemos encontrar los sectores de comida y bebidas, turismo, bienes de lujo y moda, farmacéuticos, equipamiento industrial o cuidados de salud, entre otros. Al contrario que, los sectores informáticos y electrónicos que no son tan demandados, lo que es un punto negativo para nuestra empresa (Export Entreprises SA, 2018).

A la hora de entrar a competir en este país, no existen prácticamente restricciones. La única limitación formal para la libertad de las relaciones con el extranjero prevé el seguimiento con fines fiscales para las transferencias con el extranjero cuyo contravalor sea superior a 10.329,14 euros, representados con títulos al portador (Oficina Económica y Comercial de España en Roma, 2018).

Con respecto a la estructura competitiva en este sector, basándonos en la intensidad de la competencia actual de las fuerzas competitivas de Porter (Porter, 2008), podemos decir, al igual que en Francia, que no varía mucho respecto a España. Sin embargo, existen empresas locales como Unieuro S.p.A., que es el mayor minorista italiano de electrónica de consumo y electrodomésticos. Otros ejemplos de

competidores son Media World o Euronics. No obstante, nuestros competidores italianos no se encuentran tan especializados en el *eCommerce*, lo que nos supone una ventaja competitiva.

3.2.3 México

El último país que analizaremos para nuestro plan de internacionalización es México, cuyo nombre oficial es Estados Unidos Mexicanos. Es una república federal basada en una democracia presidencial, que se sitúa en América del Norte. Es considerado un país grande con una superficie de 1.964.375 Km² y cuenta con una población de 124.738.000 personas. Presenta una moderada densidad de población con 64 habitantes por Km² (Expansión, 2018).

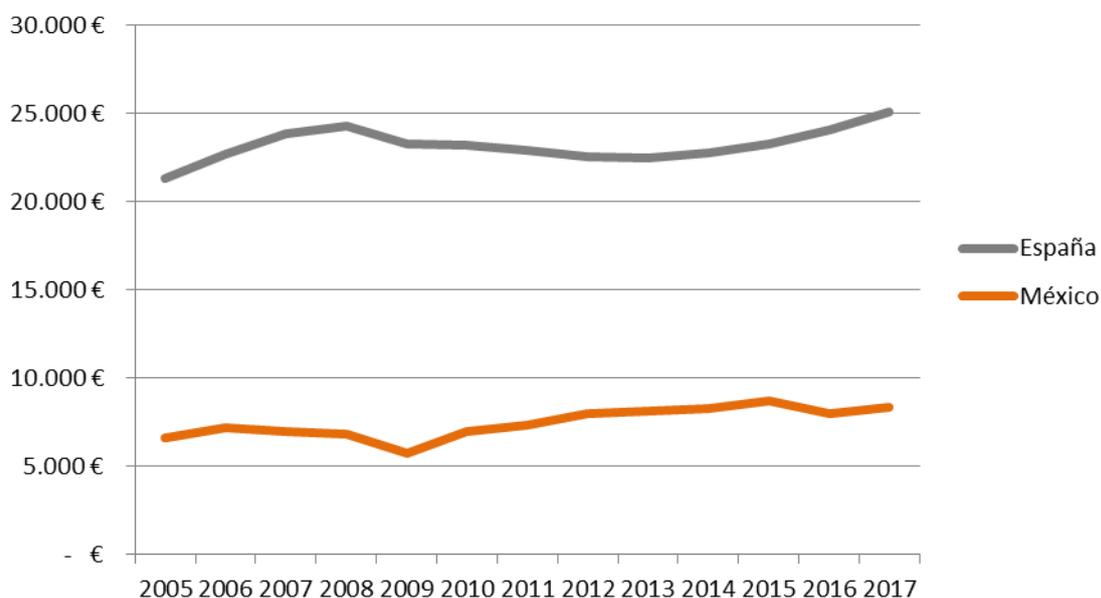
En cuanto al análisis, al igual que en los anteriores países, distinguiremos entre los factores contextuales y los ajustes del producto – mercado.

3.2.3.1 Factores contextuales

Con respecto a los factores contextuales de México, también analizaremos los riesgos económicos y políticos y los ajustes del producto en el mercado.

Al igual que en los anteriores análisis de Francia e Italia, veremos los factores contextuales y los factores del producto-mercado más relevantes para nuestro estudio. En primer lugar, estamos ante un país que no forma parte de la Unión Europea, por lo que no se encuentra en la zona euro. Además, debemos tener en cuenta que los habitantes de México tienen un bajo nivel de vida en relación a España, situándose en el puesto 71 de los 196 países del ranking de PIB per cápita mencionado anteriormente. Sin embargo, México es la economía número 15 por volumen de PIB, por lo que puede ser una buena opción a la hora de internacionalizarnos en este país. A continuación, veremos más en detalle los datos del PIB per cápita, comparándolos con los datos de España.

Cuadro 3.10 – Comparativa PIB *per cápita*: España vs México

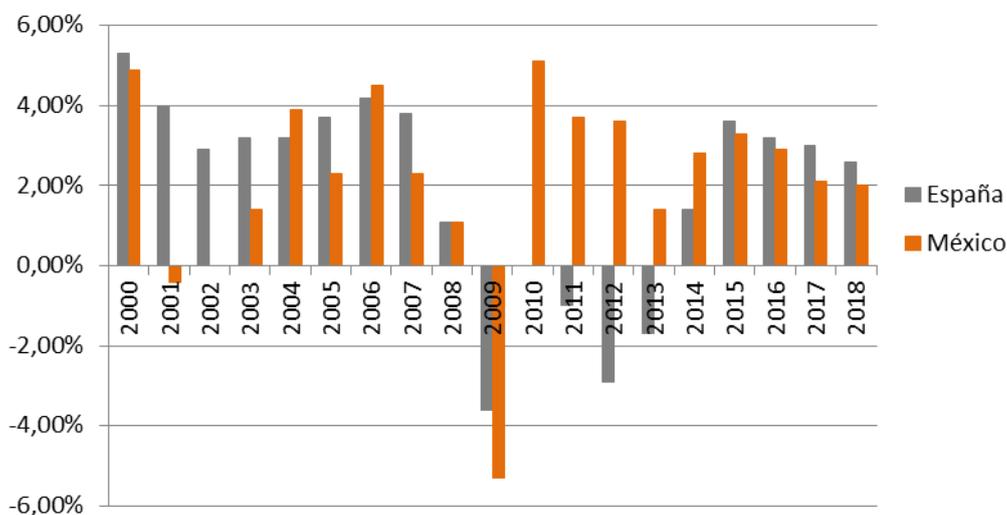


Fuente: Expansión (2017)

En este gráfico, podemos apreciar como España se sitúa muy por encima de México en todo momento. Sin embargo, estos países son difícilmente comparables ya que por un lado, México es un país mucho más grande, 1.964.375 km² frente a los 505.935 km² de España y por tanto con una población mucho superior, 124.738.000 personas frente a las 46.733.038 de España. Esta diferencia tan grande, puede ser un factor preocupante, ya que, a pesar de las diferencias entre los países, se ve como la riqueza de México es muy inferior a la de España. Por otro lado, al tratarse de un país tan alejado geográficamente no afectó de la misma manera la crisis económica mundial a estos países. Aunque, en el gráfico podemos ver un descenso del PIB per cápita similar en 2008, la transición y recuperación de los siguientes años evolucionó de manera distinta.

Para ver mejor el crecimiento de cada país, veremos en el siguiente gráfico las variaciones del PIB anual en %.

Cuadro 3.11 – Variación del PIB anual (en %): España vs México

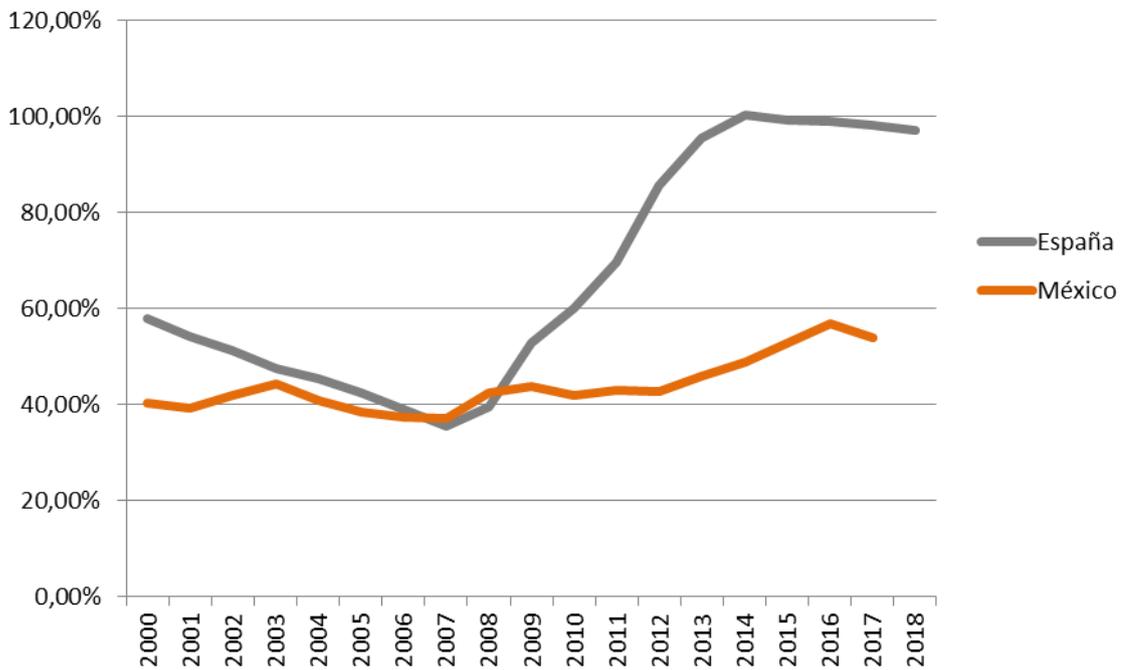


Fuente: Expansión (2018)

En este gráfico, podemos ver las variaciones porcentuales del PIB desde el año 2000 hasta el pasado 2018. Como podemos apreciar, desde el año 2000 hasta el comienzo de la crisis, en general ambos países han ido creciendo cada año a excepción de México en 2001. A raíz de la crisis mundial es cuando se aprecian las mayores diferencias. En 2009, México decreció un 5,3% frente a un decrecimiento de 3,6% en España. Sin embargo, al año siguiente, México creció un 5,1% y fue creciendo los siguientes años a partir de ahí, mientras que España, se mantuvo igual en 2010 y continuó decreciendo hasta el 2014. A partir de 2015, ambos países crecieron, aunque España en mayor proporción que México.

Por otro lado, también veremos que diferencia existe en la deuda pública de ambos países. Como vemos en el gráfico, México tiene una deuda bastante inferior a la de España. En México, aunque ha ido aumentando en los últimos años, apenas supera el 50% del PIB, mientras que en España, sobretodo a partir de la crisis, ha ido aumentando progresivamente hasta encontrarse actualmente en un 97,20% del PIB.

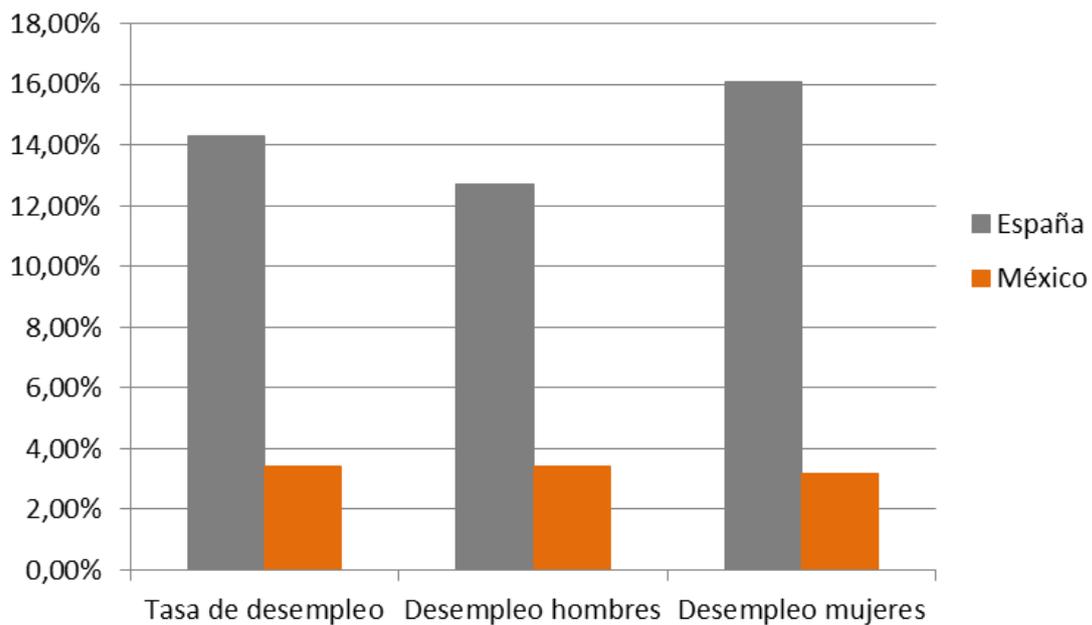
Cuadro 3.12 – Deuda Pública en porcentaje de PIB: España vs México



Fuente: Expansión (2018)

Otro factor económico importante a la hora de internacionalizarnos en este país, es la tasa de desempleo. Para ello, la compararemos con la tasa en España.

Cuadro 3.13 – Tasa de desempleo: España vs México



Fuente: Expansión (2018)

Este gráfico nos muestra ambas tasas de desempleo en 2018. En comparación con España, el paro en México es mucho menor. México posee una tasa de desempleo de 3,4% mientras que España posee un 14,3%. Estos datos, son positivos a la hora de tener un negocio en este país, sin embargo, aunque México tenga una tasa de desempleo mucho menor, el nivel de vida es menor ya que el salario medio en México en 2018 fue de 5.382€ al año, es decir 449 euros al mes, mientras que en España, el salario medio ha sido de 26.923€ al año, es decir 2.244 euros al mes, si hacemos el cálculo suponiendo 12 pagas anuales en ambos casos. Además, hay una diferencia considerable en el poder adquisitivo en México. Alrededor de 20% de la población vive debajo del nivel de pobreza y más del 58% en condiciones precarias.

A pesar de todo esto, México es la segunda economía más grande de América Latina. No obstante, el país depende en gran medida de Estados Unidos, su mayor socio comercial y el destino del 80% de sus exportaciones. Sin embargo, hay que tener en cuenta una serie de ventajas e inconvenientes. Como punto positivo, tenemos la gran inversión extranjera directa de México, ya que es uno de los países emergentes más abiertos, el decimoquinto mayor receptor del mundo. Los flujos de inversión extranjera directa hacia el país fluctúan fuertemente dependiendo de la llegada y salida de grandes grupos internacionales. Por otro lado, también tiene inconvenientes procedentes del crimen organizado y la falta de reformas en el sector energético y las regulaciones fiscales. La corrupción y la ineficiencia administrativa también han sido temas importantes que suponen riesgos para nuestro plan de internacionalización. La liberalización de los sectores de energía y telecomunicaciones ha atraído la inversión extranjera, pero los resultados específicos del crecimiento no han respondido a las expectativas hasta ahora. Las inversiones extranjeras se concentran principalmente en las ciudades cercanas a la frontera de los Estados Unidos, así como en la capital. Gracias a su robusta industria turística, la península de Yucatán también recibe una importante inversión extranjera. Las inversiones provienen principalmente de Estados Unidos y España. Los sectores que reciben una importante inversión extranjera son las finanzas, la industria del automóvil, aeroespacial, educación y capacitación, electrónica, energía, equipo para la protección ambiental, construcción, seguridad, telecomunicaciones, farmacéutica/salud y turismo (Export Empresas SA, 2019).

En cuanto a los trámites administrativos, las empresas extranjeras establecidas en México están sometidas al mismo régimen tributario que las empresas nacionales, aunque pueden beneficiarse de algunas exenciones. La mayoría de los impuestos en México se aplican a nivel federal, si bien algunos estados han empezado a ofrecer incentivos fiscales para atraer la inversión extranjera. Además, existen acuerdos bilaterales, por ejemplo el convenio entre el Reino de España y los Estados Unidos Mexicanos para evitar la doble imposición en materia de impuestos sobre la renta y el patrimonio y prevenir el fraude y la evasión fiscal que fue firmado en Madrid el 24 de julio de 1992 (Export Empresas SA, 2019). Por ello, los intercambios comerciales de México suponen el 35% del comercio total de Latinoamérica. Esto es en gran parte gracias a los 12 Tratados de Libre Comercio en los que México participa. Estos tratados tienen como consecuencia directa que México comercia libremente con 45 países. Los tratados más significativos que tiene suscritos México son: el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el Acuerdo Transpacífico de Cooperación

Económica, el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea y la Alianza del Pacífico (Lopez, 2018).

Otra de las ventajas competitivas con las que cuenta México es su población, una de las más jóvenes del mundo ya que la media de edad es de tan solo 26 años.

Además, su población es una de las más preparadas, especialmente en puestos tecnológicos e industriales, estos son más del 21% de todos los graduados de las universidades (Lopez, 2018).

Como inconveniente importante a destacar, son las condiciones de seguridad, ya que, México es uno de los diez países con mayor índice de criminalidad en el mundo debido a la corrupción en su sistema judicial. Existe un alto nivel de violencia en zonas pobres y barrios con mala reputación ubicados en las ciudades principales. El delito más frecuente es el robo a mano armada. La violencia relacionada con el crimen organizado ha sido recurrente desde el 2006, incluyendo muchos casos de secuestros y homicidios (particularmente de policías, militares y funcionarios de gobierno). Pese a que no se conocen grupos terroristas en el país, los cárteles de droga mexicanos tienen fuertes relaciones con los traficantes de drogas y los criminales organizados a nivel internacional (Export Empresas SA, 2019).

Como conclusión, podemos decir que la internacionalización a México, sería bastante arriesgada debido a que partimos de una mayor incertidumbre al tratarse de un país tan grande y con tantas desigualdades. Además, al no estar en la Unión Europea, sigue distintas políticas. Sin embargo, es un país con un gran potencial, por lo que merece la pena su estudio.

A continuación, veremos las diferencias culturales que existen entre España y México. La distancia cultural según Ronen y Shenkar, nos indica que, aunque ambos países son "Latinos", México se encuentra en el grupo de Latinos Americanos, junto a Colombia, Perú, Chile, Venezuela y Argentina, mientras que España, como vimos anteriormente, se encuentra en el grupo de Latinos Europeos. Estos grupos coinciden en el término "Latino", el cual se aplica a las personas y países en los que se hablan lenguas que derivan del latín, entre ellas el castellano, el cual hablan ambos países. Este factor es importante a la hora de invertir en México, ya que, aunque ambos países estén en distintos grupos, compartir el idioma puede facilitar la expansión a este país.

Con respecto al comportamiento del consumidor mexicano, el poder adquisitivo de los consumidores mexicanos ha crecido, muchos buscan productos de buena calidad que les permita ahorrar tiempo y dinero. La mayoría de los consumidores ahora busca una 'relación' con la marca o negocio. Más que el precio, los mexicanos tienden a buscar la comodidad. Por lo tanto, el servicio al cliente es un factor muy poderoso en la decisión de compra de un individuo. Los consumidores mexicanos generalmente son fieles a las marcas. A pesar de que la crisis financiera global de 2008 obligó a muchos consumidores a comprar marcas de menor costo, pueden haber desarrollado una nueva lealtad hacia ellas. Además, el consumidor mexicano promedio ha visto ganancias tremendas en su poder adquisitivo. La mayoría de los consumidores –más del 75% de la población– vive en centros urbanos, en donde se siente fuertemente la influencia de Estados Unidos en los hábitos de consumo.

Una gran diferencia cultural respecto al consumo es la diferencia que hay entre hombres y mujeres. En general, en México, las esposas suelen encargarse de las compras en el hogar, mientras que los hombres se involucran cuando se contratan servicios o realizan compras más grandes, pero las compras diarias del hogar son dominadas por las esposas. En este contexto, la familia y los amigos ejercen una fuerte influencia en los hábitos de compra. El consumidor mexicano suele estar muy consciente de marcas, enfocándose en la relación costo-beneficio de un producto o servicio. El consumidor también suele buscar una experiencia de servicio al cliente personalizado. Actualmente, los mexicanos atraviesan un periodo eufórico de compras, por lo que solicitan créditos bancarios (Export Empresas SA, 2019).

Otro comportamiento del consumidor importante, que afecta directamente a nuestro sector es la compra a través de internet. Se destaca el crecimiento en las visitas a sitios de *e-Commerce*, siendo moda, comida a domicilio y electrónicos, los productos que más se compran por Internet. Mientras que en 2017 era un 7% el que recurría al *e-Commerce*, durante 2018 la cifra aumentó a un 38%. Solo el 34% lo hace mensualmente y un 16% cada dos o cinco meses (Suarez, 2019).

En general, la cultura de los españoles y mexicanos es muy parecidas ya que comparten muchas costumbres, así como su religión, lo que le hace un país más cercano culturalmente a pesar de la distancia geográfica.

Tras analizar todos los factores contextuales, podemos decir que, aunque culturalmente son semejantes, el riesgo económico y político es demasiado arriesgado, debido a las circunstancias de este país, por lo que descartamos por el momento México como opción.

3.2.4 Matriz de selección de mercados

Tras haber realizado un estudio detallado de cada país, gracias a la matriz de selección de mercados, elegiremos cual es la mejor opción para internacionalizarnos.

Países	Francia	Italia	México
Factores contextuales (A: aceptable; NA: no aceptable)			
Riego económico y político	A	A	NA
Diversidad cultural	A	A	A
Ajuste producto-mercado (1: desfavorable; 5: muy favorable)			
Ajuste producto	4	4	-
Tamaño mercado y crecimiento	4	2	-
Estructura competitiva	4	4	-
Total	12	10	-

Como podemos ver en la matriz de selección de mercados, el primer país que hemos descartado es México, debido a su alto riesgo económico y político. Esta decisión de no aceptar dicho riesgo supone la cancelación total del plan de internacionalización en México. En cuanto a Francia e Italia, ambos son aceptables respecto a los factores contextuales, sin embargo, en cuanto a los ajustes del producto en el mercado, esperamos tener más probabilidad de éxito en el mercado francés.

3.3 Elección del método de entrada

En este apartado, nos centraremos en elegir el mejor método de entrada posible para nuestra empresa en el mercado francés. Para ello, existen diferentes modelos teóricos en los que basar nuestra decisión.

En este caso, utilizaremos el modelo teórico basado en factores estratégicos. Este modelo utiliza una serie de variables estratégicas, condicionadas por las operaciones externas previas que la empresa haya implantado, y por el tipo de motivación que haya desencadenado dicha inversión.

En el caso de PcComponentes, por su forma de trabajar y tratándose de una empresa basada en el *e-Commerce*, con una gran importancia en la logística, es razonable, por

tanto, comenzar la internacionalización a través de exportación. Sin embargo, la exportación se puede realizar de manera indirecta o directa.

En cuanto a la exportación indirecta, se basa en vender los productos en los mercados exteriores a través de otras empresas. Esto se puede hacer con agentes independientes, compañías especializadas de comercio o a través de redes de ventas de otras compañías locales extranjeras (*piggy-back*). Por otro lado, tenemos la exportación directa, la cual implica un mayor nivel de compromiso, creando departamentos de exportación propios. Aunque, de entrada, el método más simple y económico es la exportación indirecta, también implica una gran ausencia de control en el mercado de destino. Por lo tanto, en nuestro caso, optaremos por la exportación directa. La cual puede justificarse según el modelo teórico por motivaciones de carácter estratégico basadas en la «consolidación/búsqueda de mercados» para transferir o explotar las ventajas competitivas que posee la empresa, y que le permiten superar los inconvenientes de ser foránea (Barber & Darder, 2004).

En cuanto a las ventajas que nos ofrece este método, podemos destacar la libertad de elección de mercados, un mayor control sobre las exportaciones y una mayor libertad de actuación en general, evitando complejidades frente a otros métodos que exigen un alto grado de compromiso. Además, también se controla mejor el marketing y los servicios posventa, lo cual es un factor importante para la empresa, ya que basa su imagen de marca en la calidad de los servicios, la cual sería difícil de controlar con intermediarios. Como inconvenientes, destacaría una mayor inversión inicial y un mayor riesgo (Barber & Darder, 2004).

3.4 Estrategia de internacionalización

Para elegir una estrategia de competencia internacional, continuando con el modelo teórico basado en modelos estratégicos, distinguiremos varios tipos de estrategia. Elegiremos una u otra a partir del paradigma integración-sensibilidad.

Integración	ALTA	GLOBAL	TRANSNACIONAL
	BAJA	INTERNACIONAL	MULTIDOMÉSTICA
ESTRATEGIAS BÁSICAS		BAJA	ALTA
		Sensibilidad local	

Las empresas que siguen una estrategia global suelen adoptar métodos que suponen un elevado nivel de control, dada la necesidad de coordinación en un mercado global unificado y las posibles transferencias, sinergias y protección de la marca entre las distintas unidades. Sin embargo, las empresas que persiguen una estrategia multidoméstica sería más recomendable la utilización de métodos de entrada que

impliquen un bajo nivel de control, ya que cada mercado se considera independiente y, por lo tanto, el interés, más que en el control, se centra en la relación costes-recursos necesarios y en la adaptación a los mercados locales. Por otro lado, el enfoque transnacional trata de responder a la complejidad del entorno utilizando simultáneamente la integración y la sensibilidad.

En el caso de PcComponentes, aconsejamos utilizar una estrategia con un enfoque global. Teniendo en cuenta que nos encontramos en el sector tecnológico, nuestra empresa no tiene como prioridad ser sensible a las exigencias particulares de un país concreto, ya que la naturaleza de los productos no justifica la incorporación de diferencias. Esto no implica que no se tengan en cuenta las preferencias comunes de los consumidores de todo el mundo, simplemente nos indica que la empresa tiene una presión baja para la adaptación local, al comercializar con productos con un bajo grado de diferenciación. Sin embargo, se requerirá una alta integración global para mejorar los atributos competitivos que permiten mejorar la eficiencia y la estandarización de los productos para poder competir globalmente. Para ello, trabajaremos de forma centralizada desde la oficina central, bajo el supuesto de mercado unificado en el que las necesidades y los gustos de los consumidores de todos los países responden a patrones homogéneos.

4. Conclusiones

Gracias a los resultados obtenidos en este TFG, podemos concluir varias cosas. En primer lugar, que la empresa se encuentra en unas condiciones favorables para llevar a cabo el plan de internacionalización, y además tiene motivos suficientes para hacerlo. Por otro lado, aconsejamos Francia como país con potencial para llevar a cabo el plan, habiendo descartado otros países como Italia o México.

En cuanto a la aplicación del plan, recomendaremos la exportación directa como método de entrada, siguiendo el modelo teórico basado en factores estratégicos. Además, recomendamos basar la estrategia de internacionalización con un enfoque global.

La aplicación de este plan supone un gran cambio para la empresa, por lo que, si decide llevarlo a cabo, deberá implicarse por completo en la gestión de este. Cabe destacar que, a pesar del trabajo realizado, existen factores que limitan la aplicación de este plan. Entre ellas, la falta de información interna de la empresa.

5. Bibliografía

Barber, J. P. & Darder, F. L., 2004. *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación.

Diario del Explorador, s.f. *DDE*. [En línea] Disponible en: https://www.diariodelexportador.com/2014/12/francia-un-mercado-maduro-pero-atractivo_2.html [Último acceso: 24 Marzo 2019].

Domènech, R., 2019. *elPeriódico*. [En línea] Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20190207/el-crecimiento-de-italia-en-2019-no-llegara-al-1-7290902> [Último acceso: Abril 2019].

einforma, 2019. *elEconomista.es*. [En línea] Disponible en: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/PC-COMPONENTES-MULTIMEDIA.html> [Último acceso: 24 Enero 2019].

Expansión, 2018. *Expansión/ Datosmacro.com*. [En línea] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/francia> [Último acceso: 11 Marzo 2019].

Export Entreprises SA, 2018. *Santander Trade Portal*. [En línea] Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/francia/inversion-extranjera#haut> [Último acceso: 11 Marzo 2019].

Export Entreprises SA, 2019. *Santander Trade*. [En línea] Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/italia/inversion-extranjera> [Último acceso: Abril 2019].

Hera, C. d. I., 2017. *M4rketiing ecommerce.mx*. [En línea] Disponible en: <https://marketing4ecommerce.mx/crecimiento-anual-del-ecommerce-en-mexico/> [Último acceso: 2 Junio 2019].

ICEX, 2019. *ICEX*. [En línea] Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=MX#indice> [Último acceso: 2 Junio 2019].

ICEX, s.f. *ICEX*. [En línea] Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR>

Infocif, 2019. *Infocif.es*. Disponible en: <http://www.infocif.es/>

Lopez, E., 2018. *Mr Jeff Franquicias*. [En línea] Disponible en: <http://franquicia.mrjeffapp.com/mexico/6-razones-para-invertir-en-mexico/> [Último acceso: 20 abril 2019].

Oficina Económica y Comercial de España en Roma, 2018. *ICEX*. [En línea] Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018803257.html?idPais=IT> [Último acceso: Abril 2019].

Ortega, A., 2018. *Real Instituto elcano*. [En línea] Disponible en: <https://blog.realinstitutoelcano.org/espana-no-es-italia/> [Último acceso: 2019].

PcComponentes, 2019. *PcComponentes.com*. [En línea] Disponible en: <https://www.pccomponentes.com/> [Último acceso: 2019].

Porter, M. E., 2008. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

Real Instituto Elcano y Diálogo, 2014. *Real Instituto Elcano*. [En línea] Disponible en: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/estudio-espana-francia-visiones-mutuas [Último acceso: 30 Marzo 2019].

Suarez, S., 2019. *Fortune en Español*. [En línea] Disponible en: <https://www.fortuneenespanol.com/destacado/encuesta-2018-internet-amvo/> [Último acceso: 20 abril 2019].