



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2015-2016

TRABAJO FIN DE GRADO

**Proceso de internacionalización de Wolder
Electronics en México**

**Internationalization of Wolder Electronics in
Mexico**

Autora: Cristina Rodríguez Gómez

Tutora: María Obeso Becerra

Santander, 15 de Febrero de 2016

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
SUMMARY.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. WOLDER ELECTRONICS.....	6
3. ANÁLISIS INTERNO.....	8
4. PROCESO DE INTERNALIZACIÓN.....	10
4.1. POSIBLES PAISES DESTINO.....	10
4.1.1. México.....	10
4.1.2. Brasil.....	14
4.1.3. Argentina.....	18
4.2. DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN.....	21
4.2.1. Puntuación obtenida por el entorno general.....	22
4.2.2. Puntuación obtenida por el entorno específico.....	24
4.2.3. Puntuación total como país destino.....	25
4.3. MÉTODO DE ENTRADA.....	26
4.3.1. Primer modelo de entrada: Exportador vía agente.....	26
4.3.2. Evolución del modelo: Inversión en solitario a través de filial de ventas.....	27
4.3.3. Apoyos al método secuencial establecido.....	28
4.4. ESTRATEGIA DE WOLDER ELECTRONICS.....	29
4.4.1. Estrategia actual.....	29
4.4.2. Estrategia de internacionalización.....	30
5. CONCLUSIÓN.....	31
6. BIBLIOGRAFÍA.....	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Fluctuaciones de ratios de Wolder Electronics 2013-2014.

Gráfico 3.1. Perfil del análisis interno de BQ y Wolder Electronics.

Gráfico 4.1. Perfil estratégico de México.

Gráfico 4.2. Perfil estratégico de Brasil.

Gráfico 4.3. Perfil estratégico de Argentina.

Gráfico 4.4. Puntuación del entorno general de México.

Gráfico 4.5. Puntuación del entorno general de Brasil.

Gráfico 4.6. Puntuación del entorno general de Argentina.

Gráfico 4.7. Puntuación total del entorno general.

Gráfico 4.8. Cuadro de puntuaciones sobre variables específicas.

Gráfico 4.9. Puntuación total del entorno específico.

Gráfico 4.10. Puntuación total como país destino.

Gráfico 4.11. Modelo económico de Buckley y Casson.

RESUMEN

A través del presente documento se va a poder observar el proceso de expansión internacional de Wolder Electronics, una mediana empresa española del sector electrónico. Teniendo como objetivos clave la selección del país destino, el establecimiento del método de entrada y la estrategia internacional que debe seguir la compañía.

Para dar respuesta a dichos objetivos, han sido necesarias varias fases de estudio. En primer lugar, se plantea la historia de Wolder Electronics y su análisis interno. Teniendo como finalidad crear al lector una idea principal de cuales son los logros de la compañía y poder posicionarla dentro del sector en el que participa. En una segunda fase, se presenta al lector un análisis del entorno, general y específico, de los tres escenarios escogidos como posibles países para el proceso de internacionalización: México, Brasil y Argentina. En una tercera fase, se establece un sistema métrico, a través del cual, México se posiciona como el país que ofrece una mayor tasa de beneficios para Wolder Electronics. En una cuarta fase, se diseña un método secuencial de entrada en el país, con el que la compañía va a adoptar un sistema escalonado basado en dos etapas: exportador vía agente y creación de una filial de ventas. Finalmente, se programa una estrategia multinacional global que permitirá a la compañía ser capaz de competir internacionalmente.

Por todo este conjunto de factores, el lector será capaz de entender cuales han sido las razones que han llevado al autor a la selección de México como país destino para la internacionalización de la compañía, así como el establecimiento de un sistema escalonado de entrada y una estrategia multinacional global, que dotará a la compañía de la flexibilidad necesaria para las diferentes etapas durante su ciclo de vida en el país.

SUMMARY

Through this document it will be possible to observe the international expansion of Wolder Electronics, a growing Spanish company focused in the electronics sector. Having as a main aim the choose of the destination country, the establishment of the entry method and the international plan that must be followed by the company.

In order to give an answer to this objectives, several phases have been needed. First, the observation of the structure of Wolder Electronics and its internal analysis, so the reader can create an image of the company in its sector. In a second phase, a general and a specific analysis of the possible countries for the international expansion plan; Mexico, Brazil and Argentina is shown.

Thirdly, a metric system is established, in order to show that Mexico is the most suitable country for Wolder Electronics' expansion plan. In the fourth phase, an entry method is designed, based in two stages; exportation with an agent and a sales branch. Finally, a multinational strategy is programmed so the company can internationally compete.

Due to this factors compound, the reader will be able to understand all the reasons that lead the author to choose Mexico as destination for the international expansion of the company, as well as the establishment of a stepped entry system and a multinational strategy, which will give to the company the flexibility needed for the different phases during its life in the country.

1. INTRODUCCIÓN

Debido a la tendencia de globalización que existe en la actualidad, cada vez son más numerosas las empresas que deciden apostar por la ruptura de sus fronteras nacionales y lanzarse hacia la apertura de nuevos negocios en el exterior. Si bien es cierto que la consideración de esta tendencia global al mercado exterior puede suponer una gran amenaza para ciertas empresas, analizándolo desde un prisma opuesto, también puede suponer una gran oportunidad. Aportándolas un valor añadido y una estrategia competitiva que les permita ser capaces de aumentar su volumen de ventas, conseguir una fidelización de los clientes, mejorar su imagen de marca, e incluso, compensar una situación de crisis en un país.

Por la existencia de un fenómeno exponencial hacia la internacionalización, el autor del trabajo ha estimado interesante para su formación la realización del análisis de uno de estos procesos. Considerando que a la finalización del trabajo, habrá reunido un mayor número de conocimientos, los cuales le reportarán una formación complementaria a su mención en dirección general.

En un entorno actual como el que se describe, se ha seleccionado una pyme española del sector de la electrónica de consumo, Wolder Electronics. Teniendo en cuenta el crecimiento exponencial que ha venido experimentando en los últimos años, llegando a posicionarse como la compañía nacional líder en ventas de tablets.

Con este trabajo se pretende dar al lector una visión global de que país se presenta como el escenario más favorable para la internacionalización de la compañía, así como la estrategia internacional que deben seguir y la definición de un método de entrada. Para ello, se ha aplicado una metodología en la que se puede observar, en primer lugar, el análisis estratégico de la empresa y de su principal competidor. Posteriormente, se establece el estudio del entorno general y específico de tres escenarios posibles, apoyado en las fuerzas competitivas de Porter. A continuación, se ha diseñado un sistema de puntos, mediante el cual, el autor ha sido capaz de seleccionar el país destino más favorable para la entidad. Inmediatamente, se ha formulado un método de entrada secuencial en el país, sustentado en el modelo económico de Buckley y Casson. Finalmente, se ha estudiado tanto la estrategia nacional que sigue la compañía, como la internacional que debe implantar, teniendo como base la tesis del reloj estratégico de Johnson.

2. WOLDER ELECTRONICS

El grupo Wolder tiene su origen hace 20 años, concretamente el 3 de Mayo de 1996, cuando Ricardo Garrido, un empresario experto en el tejido productivo Chino y la distribución internacional, apuesta por la creación de una empresa dedicada a la fabricación y distribución de remolques y accesorios para automóviles. Sin embargo, el carácter innovador e inquieto del empresario hace a la entidad apostar por una estrategia de diversificación de mercados, generando así distintas empresas independientes enfocadas a diferentes sectores. De esta forma, según la información extraída de la web de la compañía, el Grupo Wolder está formado por *“General Wolder S.A. (dedicada a la fabricación y comercialización de remolques y otros elementos para el automóvil), Global Wolder Group S.L. (dedicada al desarrollo y fabricación de productos electrónicos), Wolder Brico S.L. (centrada en el bricolaje y equipamiento de jardín) y Miller Division S.L. (enfocada al sector surf y skate)* (WOLDER ELECTRONICS, 2015).

El 4 de Abril de 2012, el Grupo Wolder inaugura en el municipio de Los Corrales de Buelna, Cantabria, sus nuevas instalaciones. Concretamente, la compañía realizó una inversión de 1 millón de euros, mediante los cuales pretendían centralizar en las mismas instalaciones sus diferentes líneas de producción.

La empresa consiguió facturar 18 millones de euros en 2012, mientras que en 2013, esta cifra se vio aumentada en un 40%, llegando a los 30 millones de euros. Esto desembocó en un balance positivo de entre 1,5 y 3 millones de euros en 2013, incluyendo las cuentas de todas sus líneas de negocio. Llegando a proyectar una estimación sobre sus ventas para 2015 de 20 millones de euros.

Gracias al conocimiento del mercado Chino que poseen y al aumento exponencial que ha ido recogiendo, ha sido posible la creación de una línea de negocio especializada en la consultoría China. Además, los crecientes beneficios obtenidos por la empresa y la mayor demanda de producción solicitada, han permitido que la plantilla pase de los 25 trabajadores a los más de 150 que presenta en la actualidad, de los cuales, el 90,90% tienen un contrato fijo y tan solo el 9,09% poseen un contrato eventual.

Sin embargo, nuestro foco de atención se centra en el 24 de Julio de 2001, momento en el que la firma cántabra ve una oportunidad de mercado en el consumo electrónico y decide apostar por la creación de una empresa dedica a dicho sector. Así es como nace Global Wolder Group SL, más conocida como Wolder Electronics, cuyo capital social fue representado por 1.000.000 €.

Gracias al esfuerzo y la inversión, llegó a penetrar en el mercado de los lectores de e-books y las tabletas en 2013. Sin embargo, es en 2014 cuando Wolder Electronics se consolida como líder nacional del mercado de tablets en España, llegando a vender 400.000 unidades. Esto les hace obtener un tercer puesto en el ranking de empresas con más ventas del sector en el país, tan solo por detrás del coreano Samsung y la americana Apple. Esta consolidación obtenida en 2013, hace a la empresa apostar por el sector de la telefonía móvil, en un primer momento apuntando a la gama baja, para más adelante, en 2014, lanzarse al mercado de la gama media-alta con su línea de smartphones Wiam.

En la actualidad, Wolder Electronics está dirigida por un órgano de administración cuyo administrador único es Ricardo Garrido, y consta de tres directivos funcionales: Director General (Juan Jose Colas Lastra), Director Financiero (Manuel S. Pisano) y Director Comercial (Miguel Ángel Jurado).

Para 2014, ha sido situada como la empresa 6.829 dentro del ranking nacional, experimentando una subida de 767 puestos, mientras que en el ranking cántabro ocupa el puesto 47, subiendo así 4 posiciones.

En el gráfico 2.1. podemos observar los aspectos clave del último balance (EINFORMA, 2016) presentado por la compañía, referente a 2014.

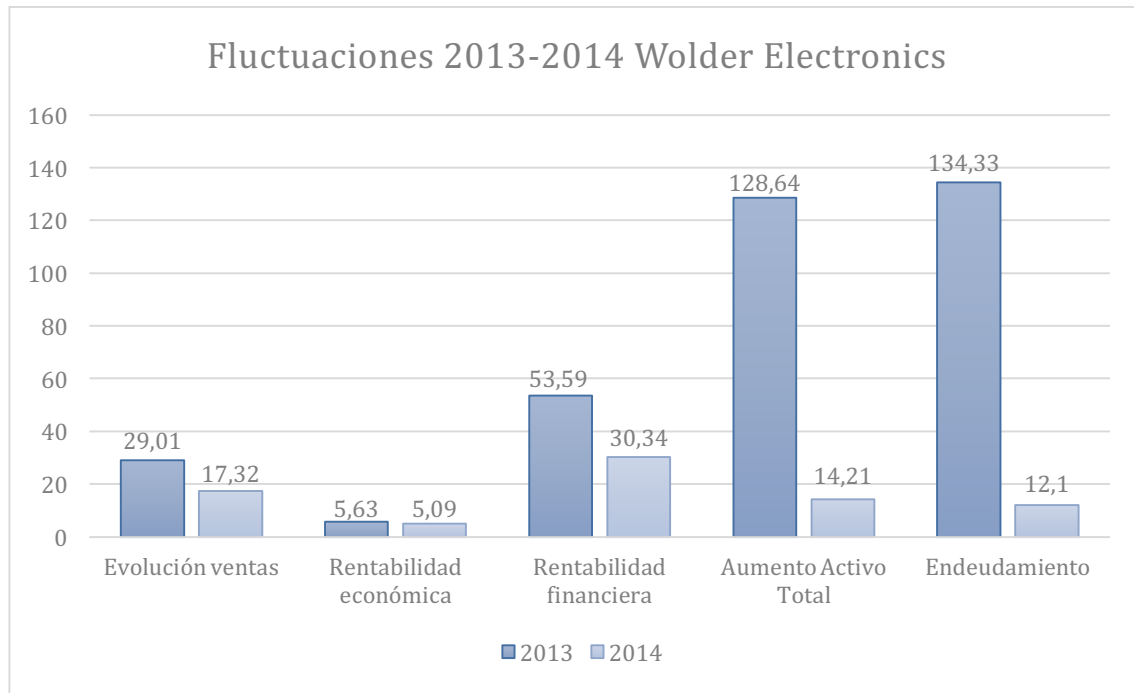


Gráfico 2.1. Fluctuaciones de ratios de Wolder Electronics 2013-2014. Fuente: Elaboración propia.

3. ANÁLISIS INTERNO

Para conocer cuales son aquellas áreas funcionales que fortalecen o debilitan a Wolder Electronics, es necesario realizar un análisis interno de la compañía. Para ello, se propone un estudio a través de un perfil estratégico que nos permite comparar y analizar los resultados obtenidos de Wolder frente a su competidor nacional, BQ.

En el gráfico 3.1 podemos observar como, en términos generales, la línea que representa a Wolder Electronics se sitúa más a la derecha que la de BQ. Significando esto que la compañía posee unas áreas funcionales calificadas como más positivas y confirmando así la posición ventajosa interna que posee.

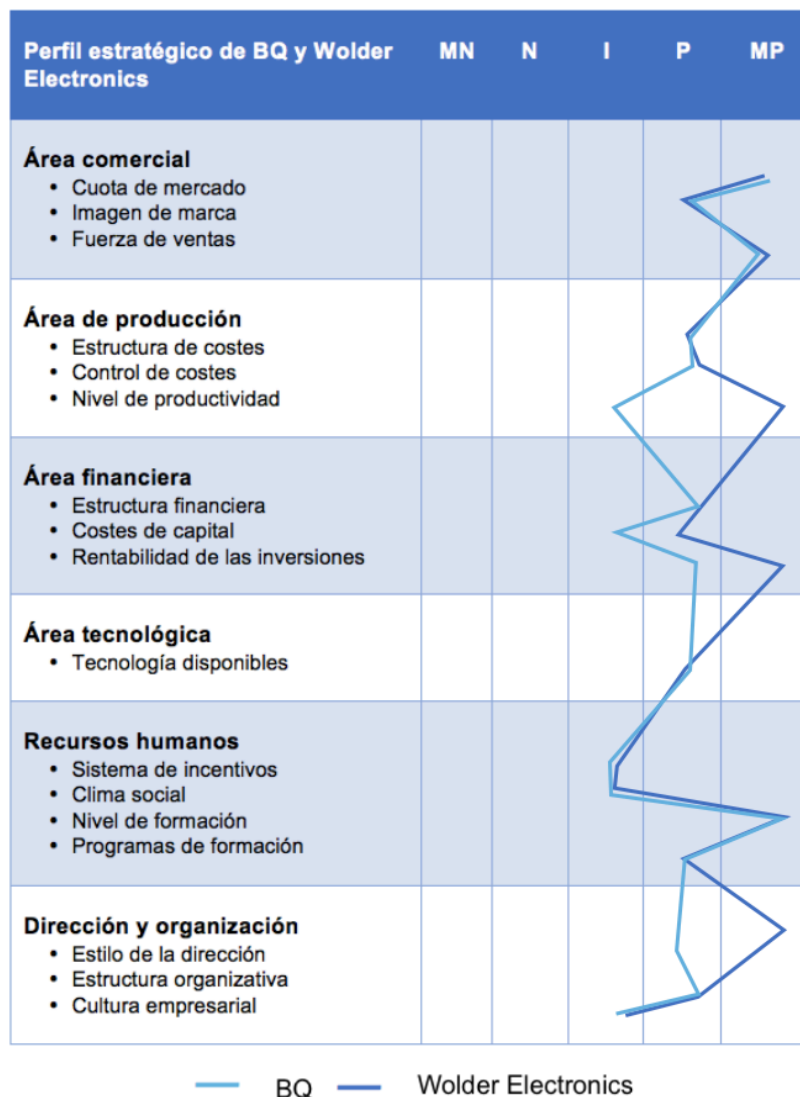


Gráfico 3.1. Perfil del análisis interno de BQ y Wolder Electronics. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este análisis interno debemos destacar aquellas variables dónde la empresa encuentra sus puntos fuertes:

- La cuota de mercado es el aspecto que más ventaja proporciona a la compañía. En la actualidad, Wolder Electronics es la marca nacional líder en ventas de

tablets, ocupando el 10,2% de la cuota de mercado, mientras que BQ se posiciona con el 6,9%.

- El nivel de productividad de la empresa es realmente elevado, ya que con una sola sede y tan solo 150 trabajadores, han llegado a aumentar su volumen de ventas en un 29,01%. Si nos fijamos en el análisis de BQ, observamos como el nivel de productividad no es tan elevado como el de Wolder, ya que a pesar de poseer una cantidad mayor de recursos humanos y capitales, han obtenido un resultado económico negativo. Lo que supone una ventaja para Wolder Electronics.
- Lo mismo ocurre con la rentabilidad de las inversiones. Wolder ha conseguido obtener una rentabilidad económica del 5,63% y una rentabilidad financiera del 53,59. Colocando así a la compañía con un nivel de rentabilidad muy positivo, lo que supone una ventaja frente a su competidor directo, que alcanzó una rentabilidad económica negativa del -6,73% en 2012.
- El nivel de formación es uno de los aspectos clave de la compañía. Este fenómeno es provocado por la necesidad de formación dentro del sector, ya que son necesarios elevados conocimientos técnicos para llevar a cabo la fabricación de los productos. Sin embargo, hay que enfatizar que su principal competidor también posee esta ventaja, lo cual aminora la diferencia entre ambas.
- Por último, cabe destacar el estilo de la dirección. Ricardo Garrido, director de Wolder Electronics, posee una personalidad innovadora e inquieta que le lleva a replantearse las cosas desde otro punto de vista. Esto afecta directamente al estilo que posee a la hora de dirigir su empresa, lo cual les aporta una característica especial frente a sus competidores. Posicionándoles así como la empresa nacional más importante en ventas dentro del sector electrónico de tablets en España.

4. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Para dar respuesta al proceso de internacionalización de Wolder Electronics es necesario tener en cuenta los entornos competitivos de los países en los que se plantea el proceso y poseer un conocimiento interno de la compañía. A través de este apartado, vamos a definir, en primer lugar, los entornos generales y específicos de México, Brasil y Argentina. Generando posteriormente la selección del país destino mediante el análisis de los entornos. En tercer lugar, se planteará el método de entrada al país y por último, la estrategia nacional e internacional de la compañía.

4.1. POSIBLES PAÍSES DESTINO

4.1.1. México

4.1.1.1. Entorno general

En primer lugar, se realiza un análisis de aquellas variables macroeconómicas que vienen determinadas por la coyuntura **económica** del país:

La renta per cápita y su distribución: En 2014 México obtuvo un producto interior bruto (PIB) per cápita de 10.352,6 \$ (BANCO MUNDIAL, 2014b).

PIB e índice de crecimiento: En 2014 el PIB anual se situó en 1.295 billones de \$ (BANCO MUNDIAL, 2014a), suponiendo esto una variación positiva de 2,2% con respecto al periodo anual anterior. En los últimos años, el país ha conseguido aumentar este indicador, colocándolo como uno de los países con mayor PIB de la región.

Tasa de desempleo: Según las fuentes oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI) (2015b), la tasa de desocupación del país se sitúa en 4,60% para el tercer trimestre de 2015.

Inversión extranjera: El ministerio de economía de México estima que la inversión extranjera directa (IED) en 2014 alcanzó los 22.568,4 millones de dólares (COMISIÓN NACIONAL DE INVERSIONES EXTRANJERAS, 2014), suponiendo un 35,9% menos respecto del año anterior. De esta cuota alcanzada, EEUU fue el mayor inversor, seguido de España, Canadá y Japón. Según Naciones Unidas (2015), la disminución producida no es fuente de la pérdida de atractivo del país, sino del descenso de la IED mundial en un 16% en 2014. A pesar de este decrecimiento, México sigue en el top 15 de los países más deseados por los inversionistas extranjeros para sus negocios y se identifica como uno de los países con mayor apertura a la inversión extranjera.

Indicadores de Deuda externa: El monto total obtenido para 2014 ascendió a 432,6 billones de dólares (BANCO MUNDIAL, 2015b). Analizando conjuntamente la deuda externa y el PIB, obtenemos que México financió su deuda externa con un 33% del producto que generó. En este aspecto, podemos decir que no posee una cuota de endeudamiento muy elevada si lo comparamos con Japón, Reino Unido, España y EEUU, que presentan cuotas cercanas o superiores al 100% de su PIB.

En segundo lugar, es necesario conocer los factores **socioculturales**:

Para 2010, el **censo total de** población publicado por INEGI (2011a) ascendió a 112.336.538 habitantes, presentando un crecimiento del 1,4% anual. De ellos, el 48,83% eran hombres mientras que el 51,17% fueron mujeres. Si utilizamos la fuente de Datos Macro (Expansión, 2015a) vemos que, en 2014, la población mexicana ascendió a los 119.715.000 habitantes.

La **edad media** de México se sitúa en 25 años para los hombres y 26 para las mujeres (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA, 2011b), indicándonos así que el país tiene una población realmente joven.

Durante los últimos 40 años, la **tasa de analfabetismo** (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA DE MÉXICO, 2010) ha disminuido del 25,8% al 6,9% de la población total mayor de 15 años. Por tanto, es necesario seguir creando medidas para alfabetizarse completamente y establecerse dentro del umbral del 4% marcado internacionalmente. Si analizamos esta información por género, observamos que el caso de mujeres mayores de 15 años es superior al de los hombres. Apreciándose así una diferencia entre ambos géneros, la cual se apoya con el dato de escolarización ofrecido por INEGI: 8,7 hombres y 8,4 mujeres.

En tercer lugar, hay que realizar el estudio del **sector tecnológico** del país:

El **gasto** federal realizado en este sector fue del 0,42% en relación con el PIB, según el informe general del estado de ciencia, tecnología e innovación en México para 2013 (CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, 2014). Esto nos indica que el país necesita una mayor inversión por parte del gobierno, ya que la experiencia internacional muestra que para obtener un desarrollo en este sector es necesario superar el 1%. Por este motivo, se implantó el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, que tiene como objetivo principal hacer del desarrollo científico, tecnológico e innovación, los pilares para el progreso económico y social del país.

Centrándonos en el acceso a **Internet** (Ibídem), encontramos que sigue siendo necesario realizar inversiones, ya que tan solo el 35,8% de los hogares mexicanos disponían de un ordenador en 2013, y el 85,9% de ese pequeño porcentaje, poseían conexión a internet.

Por otro lado, si nos fijamos en la disponibilidad de **telefonía móvil** (Ibídem), apreciamos como en 2005 el número de usuarios eran de tan solo 47.129 (miles), mientras que en 2013 pasó a 103.600 (miles).

En cuarto lugar, se exponen los **factores políticos**:

En la actualidad, México vive una situación **política** (BANCO SANTANDER, 2015d) relativamente estable. Presenta una república federal basada en una democracia presidencial. El poder ejecutivo reside en el presidente del país, Enrique Peña Nieto, el cual es elegido mediante sufragio efectivo con un mandato de 6 años de duración. El poder legislativo recae sobre el Congreso General, el cual está dividido en la Cámara de Diputados y la de Senadores.

La política **comercial** mexicana ha sabido dar valor a la importación, creando un marco de negociaciones que mejora el libre comercio y formulando acuerdos con América del Norte, Unión Europea, Japón y América Latina. Dichos acuerdos eliminan o reducen significativamente los aranceles y otros inconvenientes a la importación.

Para finalizar, se calcula el **riesgo país de México**:

Una vez analizadas todas las variables, podemos afirmar que México presenta una economía interna regular, cuya evolución es constante y una economía externa favorable con una tendencia estable. Además posee una situación política relativamente segura y una balanza comercial positiva. Por todo lo mencionado, afirmamos que México se presenta como un destino con un riesgo país muy bajo para la inversión extranjera. Para contrastar esta conclusión obtenida, acudimos a la fuente de Cesce, Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (2015), dónde reiteran nuestra conclusión.

Por último, el cuadro 4.1. recoge gráficamente las amenazas y oportunidades que el entorno general de México ofrece a Wolder Electronics:

Factores clave del entorno México	MN	N	I	P	MP
Dimensión económica <ul style="list-style-type: none"> • PIB • Inversión extranjera • Deuda externa • Renta Per Cápita • Tasa de desempleo 					
Dimensión sociocultural <ul style="list-style-type: none"> • Población • Analfabetismo • Edad Media 					
Dimensión tecnológica <ul style="list-style-type: none"> • Gasto Gobierno • Internet • Telefonía móvil 					
Dimensión política <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad del gobierno • Riesgo de expropiación • Política comercial 					
Dimensión riesgo país					

Cuadro 4.1. Perfil estratégico de México. Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.2. Entorno específico de la industria electrónica de consumo de tablets y smartphones en México. Para analizarlo se utilizarán dos métodos de análisis:

- **Estructura de la industria**

Indicadores de concentración: Son 10 empresas quienes se reparten la mayor cuota de mercado. En concreto, dentro del sector de venta de smartphones, Samsung posee el 24% del mercado, seguido por Apple con un 15,5% y LG con un 14,7% (EL FINANCIERO, 2015b). En cuanto al mercado de tablets, la tendencia del consumidor está orientándose a productos cuya marca no es reconocida y su precio es inferior a los 170 \$, consiguiendo el 40% de la cuota de ventas de 2015, mientras que Apple obtuvo el 35% y Samsung el 25% (Camargo y Esquivel, 2015).

Tamaño e importancia: Para 2013 la producción electrónica del país se situó en 61.771 millones de dólares, suponiendo una tasa media de crecimiento anual del 5,1%, muy cercana del 6,5% establecido a nivel mundial.

En 2014 se consolidó como el onceavo país en ventas de tablets y smartphones (EMARKETER, 2014, 2015), y el segundo consumidor de la región latinoamericana, así como destino preferente para la exportación y montaje de productos tecnológicos. (Zavala Aznar, 2014).

Consumió 69.957 millones de dólares en productos electrónicos durante 2013, importando un total de 83.579 MMD frente a los 75.393 MMD que exportó. Este factor provocó que la IED proveniente de este sector ocupara el 4,2% del total de IED recibida. Con estos datos podemos observar que el país demanda más productos de los que fabrica, por lo que se presenta un nicho de mercado para Wolder Electronics.

Grado de madurez: El sector electrónico de tablets y smartphones en México se encuentra en un periodo de expansión y crecimiento, estimándose que las ventas de ambos se eleven en 21,2 millones para los móviles y en 13,3 para las tablets en tan solo 4 años (EMARKETER, 2014, 2015).

- **Fuerzas competitivas de Porter:**

Competidores potenciales. Existe un alto grado de dificultad de entrada en la industria electrónica de México debido a las barreras de entrada propiciadas por empresas establecidas, las cuales poseen altos volúmenes de producción y presentan economías de escala. Esto genera una gran desventaja en costes para aquellas empresas que quieran iniciarse en el sector, necesitando un alto volumen de capital para invertir y acceder a canales de distribución.

Además, estas grandes compañías disfrutan de una diferenciación del producto debido a la marca que ostentan, lo cual es difícil de alcanzar por las nuevas empresas. Y poseen una mayor capacidad de reacción si se vieran amenazadas por una nueva compañía, teniendo el poder de endeudarse en mayor medida que esta y así poder ofrecer mejoras competitivas a largo plazo.

Intensidad de la competencia: Situamos la competencia como elevada debido a tres factores. El primero es provocado por el alto volumen de empresas que se encuentran dentro del sector. El segundo es propiciado por el gran desequilibrio que se muestra entre las compañías. Y el tercero radica en la escasa diferenciación de los productos que se ofertan entre los competidores, lo que supone que la intensidad entre los mismos aumente.

Productos sustitutivos: La principal necesidad que cubren los smartphones y tablets es la comunicación entre personas. Sin embargo, existen numerosos productos que nos permiten realizar esta acción: correo convencional, fax, teléfonos fijos, ordenadores, wearable technology, etc. Sin embargo, centrándonos en aquellos productos que compiten directamente con los ofrecidos por Wolder Electronics, observamos que el principal sustituto de los smartphones son los llamados wearable technology. Estos gadgets electrónicos ofrecen exactamente las mismas funcionalidades que los teléfonos inteligentes, incluyendo una mejora del tamaño y portabilidad. Por otro lado, las tablets encuentran dos amenazas sustitutas directas: los ultrabooks y los netbooks. Ambos son ordenadores portátiles cuyo tamaño lo convierten en un producto tan transportable como una tablet y añadiendo la funcionalidad de

poder crear contenido de manera más cómoda. De tal manera, que este conjunto de sustitutos provoca una amenaza directa para Wolder Electronics.

Poder negociador de los clientes: El cliente mexicano posee una información total del mercado, siendo conocedor de la escasa diferenciación entre los smartphones y tablets ofertados y siendo consciente de los productos sustitutos que existen. Gracias a este poder que presenta, ha conseguido demandar alternativas a los productos de alta gama a un coste muy inferior al que se ofrecía en los inicios de la industria. Si analizamos este factor en relación a Wolder Electronics, podemos observar como esta fuerza competitiva se presenta como una ventaja ya que cubren exactamente ese target.

Poder negociador de los proveedores: Los proveedores de este sector industrial cumplen los requisitos para que sean considerados como un papel intermediario con poco poder negociador. Esto es así debido a la gran cantidad de proveedores que existen, viéndose obligados a competir duramente entre ellos y con productos sustitutos. Además, las empresas electrónicas son clientes realmente importantes para el grupo proveedor.

4.1.2. Brasil

4.1.2.1. Entorno general

En primer lugar, se analizan las variables **económicas**:

La renta per cápita y su distribución: Según el Banco Mundial (BANCO MUNDIAL, 2014a), el PIB per cápita del país durante 2014 fue 11.384,4 dólares.

PIB e índice de crecimiento: Durante el periodo de 2014, obtuvo un PIB de 2.347 billones de dólares (BANCO MUNDIAL, 2015a), lo que provocó un crecimiento del 0,1% con respecto a 2013. Esto supone el 40% del PIB Latinoamericano y coloca al país como la octava economía del mundo.

Tasa de desempleo: Los únicos datos fiables sobre población activa en Brasil, según la Secretaria de Estado de Comercio de España (OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN BRASILIA, 2015), los recoge la tasa de paro urbano. Según dicha tasa, el desempleo ha ido reduciéndose, pasando de un 13% en 2003 a un 4,3% en 2014, generándose así un mínimo histórico. En febrero de 2015, el paro se situaba en un 5,9%, lo cual supone un aumento del 0,8% con respecto de 2014. Es importante comentar el alto grado de economía informal que existe en el país, llegando a representar un 30% del mercado laboral.

Inversión extranjera: Durante los años 2012, 2013 y 2014, la IED en Brasil se ha ido viendo disminuida, pasando de los 65.000 millones de dólares en 2012 (UNCTAD, 2014) a los 62.000 millones de dólares en 2014 (NACIONES UNIDAS, 2015). Este fenómeno es el reflejo de la disminución de la inversión a nivel mundial. A pesar de ello, sigue posicionándose dentro del top 10 de destinos preferidos para la IED.

Indicadores de Deuda externa: Brasil no presenta una cuota elevada de endeudamiento, ya que durante 2014 manifestó un monto total de deuda externa de 556,87 billones de dólares (BANCO MUNDIAL, 2015b). Si

analizamos la relación entre PIB y deuda externa, comprometió un 23,7% de lo que produjo para pagar la deuda que adquirió.

En segundo lugar, se presentan los **factores socioculturales**:

Si acudimos al Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) encontramos el último censo de **población**, el cual indica un total de 190,74 millones de habitantes para 2010 (INSTITUTO BRASILEÑO DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA, 2011), de los cuales, el 50,83% eran mujeres frente al 49,17% de hombres.

Por otro lado, la **edad media del país** se sitúa en los 29 años (INSTITUTO GALEGO PARA LA PROMOCIÓN ECONÓMICA, 2011). Por lo que se puede afirmar que tiene una población joven.

A través del portal de Unicef, reparamos en que la tasa de **alfabetización** de adultos durante el periodo 2012 se situó en 90,4% (MANOS UNIDAS, 2014). Esto indica la existencia de un 9,6% de población que no sabe leer ni escribir, por lo que deben aplicarse medidas para conseguir la completa alfabetización.

En tercer lugar, hay que realizar el estudio del **sector tecnológico** del país:

El **gasto** que realizó Brasil en 2012 para el sector científico-tecnológico representó el 1,24 % del PIB anual, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA, 2015a). Esto lo coloca a la cabeza de Latinoamérica en el sector, superando el indicador del 1%.

Tan solo 42,1 millones de personas disponían de acceso a **Internet** en los hogares durante 2014, es decir, el 20,76 % de la población.

Por el contrario, la telefonía **móvil** en el país proporciona datos muy diferentes. En 2014 poseían 265,4 millones de dispositivos móviles (Ibídem), mientras que el dato censal de ese año recogía una población de 202,8 millones de habitantes. Esto muestra que existen habitantes que poseen más de un teléfono, ya que la cuota es del 130,87%. Sin embargo, no ocurre lo mismo con la telefonía fija, la cual representa tan solo un 22,18% de la población.

En cuarto lugar, hay que estudiar los **factores políticos**:

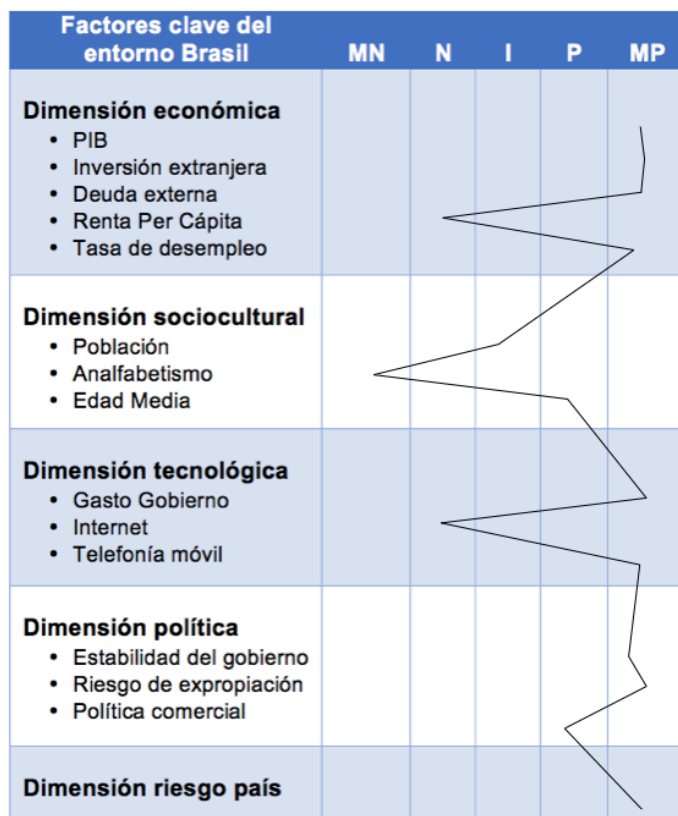
Brasil otorga una situación **política** estable (BANCO SANTANDER, 2016a), la cual presenta una república federal basada en una democracia parlamentaria. El Gobierno brasileño goza de poderes importantes debido a su constitución. El poder ejecutivo reside en la presidenta del país, Dilma Rousseff, la cual fue nombrada mediante sufragio universal con un mandato de 4 años de duración. El poder legislativo recae sobre el Congreso Nacional, dividido en la Cámara de Diputados y la de Senadores.

Si nos centramos en la **política comercial**, observamos que Brasil es uno de los países integrantes de MERCOSUR, una alianza estratégica cuyo fin es facilitar el comercio y aumentar la competitividad de los países integrantes. Actualmente son numerosos los esfuerzos que se están realizando desde la Unión Europea y MERCOSUR con el fin de alcanzar un acuerdo beneficioso que propicie el comercio.

En quinto lugar se analiza el **riesgo país**:

Brasil presenta una situación económica interna y externa regular cuya evolución es estable. Un sistema político constante y un buen clima comercial para los negocios. Por todo ello, definimos a Brasil como un país destino con un riesgo muy bajo para la inversión. Contrastando esta información con CESCE (2015).

Por último, el cuadro 4.2. recoge gráficamente las amenazas y oportunidades que el entorno general de Brasil ofrece a Wolder Electronics:



Cuadro 4.2. Perfil estratégico de Brasil. Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.2. Entorno específico de la industria electrónica de consumo de tablets y smartphones en Brasil. Para analizarlo se utilizarán dos métodos de análisis:

- **Estructura de la industria:**

Indicadores de concentración: La industria electrónica del país está muy concentrada, ya que son 10 empresas quienes acaparan los grandes volúmenes de venta. En concreto, Samsung es la empresa líder, obteniendo un total de 15.845 millones de dólares en ventas durante 2011, 2012 y 2013, suponiendo un 64% del mercado (Domínguez Sánchez, 2014).

Motorola, Apple y Samsung son las tres principales compañías líderes del sector de smartphones (ESCOLHA SEGURA, 2015). Mientras que el fabricante local DL es el principal vendedor de tablets, seguido por el Coreano Samsung y Apple (Goersch, 2012).

Tamaño e importancia: El sector electrónico brasileño en 2013 representó entre el 3% y el 4% del PIB anual, facturando 72,6 millones de dólares. Esto supone una participación del 13% dentro del sector industrial. Sin embargo, presentó una balanza comercial entre importaciones y exportaciones negativa.

En 2014 consumió 38,8 millones de teléfonos inteligentes (EMARKETER, 2014), mientras que el consumo de tablets ascendió a 28,2 millones (EMARKETER, 2015), posicionándolo así como líder en ventas a nivel latinoamericano y entre el quinto y sexto puesto a nivel mundial.

Grado de madurez: La industria electrónica del país ha experimentado un crecimiento del 50% desde 2006 (Domínguez Sánchez, 2014), presentando un mercado de smartphones y tablets con una tendencia positiva y una previsión de 71,9 millones de smartphones y 48,1 millones de tablets vendidas para 2018.

- **Fuerzas competitivas de Porter:**

Competidores potenciales: La dificultad de entrada en la industria electrónica de Brasil es realmente elevada debido al fuerte grado de concentración que existe. Generando así una importante barrera de entrada para las nuevas compañías, propiciada por las economías de escala y el fuerte capital que poseen.

Wolder Electronics debe tener en cuenta que no solo competirá con estas empresas, sino que también lo hará directamente con China. El gigante oriental posee el 62% de la cuota de mercado de las importaciones que recibe el país en el sector electrónico (Domínguez Sánchez, 2014). Además, cabe destacar que no solo poseen negocios en este ámbito, sino que entre ambos países existen negociaciones y acuerdos bilaterales que les favorecen en todos los sectores industriales y generan una competencia muy desfavorable para el resto de países. Es por ello por lo que la compañía debe plantearse si tiene capacidad para hacer frente a este país o si por el contrario, no es capaz de ser un competidor al mismo nivel pero se conforma con el resto de cuota de mercado que el gigante chino deja a su paso.

Intensidad de la competencia: La posesión del 64% del mercado electrónico por parte de Samsung dota a Brasil de una particularidad especial frente a otros países: un mayor grado de desequilibrio entre la competencia. Esto le provee de una ventaja competitiva mientras que genera una gran amenaza para cualquier nuevo competidor como es Wolder Electronics.

Productos sustitutivos: El escenario de los productos sustitutivos es idéntico en todos los países en cuanto a este sector, por lo que hacemos referencia al escenario planteado en los productos sustitutivos de México (página 13).

Poder negociador de los clientes: Debido a la globalización de la información, los clientes brasileños poseen un nivel de información total sobre este mercado. Debemos tener en cuenta que la oferta de este sector no es muy diferenciada y que existen productos sustitutivos. Por todo este conjunto de variables, podemos afirmar que los clientes tienen un poder de negociación medio.

Poder negociador de los proveedores: Este escenario es idéntico al de México, motivo por el cuál se remite al lector a la página 14.

4.1.3. Argentina

4.1.3.1. Entorno general

En primer lugar, se realizará un análisis de aquellas **variables económica** del país:

La renta per cápita y su distribución: Fruto de la devaluación y la recesión que está sufriendo Argentina en los últimos años, la renta per cápita ha ido disminuyendo hasta situarse en 12.509,5 \$ (BANCO MUNDIAL, 2014b) para el año 2014, suponiendo un decrecimiento del 12% desde 1998 (DIARIO LA PRENSA, 2014).

PIB e índice de crecimiento: En 2014 produjo un PIB de 543,06 millones de \$ (BANCO SANTANDER, 2015b). Esto indica que la República entró en recesión con respecto del periodo anterior, donde el PIB se elevó a los 622,05 millones de dólares. Si se toman como ciertas las estimaciones que se realizan para la economía del país, 2016 será un año donde Argentina vuelva a sufrir un periodo de recesión provocado por el déficit presupuestario, la devaluación de su moneda, la deuda pública y las inexistentes reservas del país.

Tasa de desempleo: La encuesta de población activa del país nos informa que para 2014, el desempleo alcanzó el 6,9%, afectando con mayor dureza al sector femenino menor de 25 años.

Inversión extranjera: La IED de 2014 alcanzó los 6.612 millones de dólares (BANCO SANTANDER, 2015a), mientras que en 2013 se situó en 11.301 millones de dólares, provocándose así una contracción de más del 40%. Es lógico pensar que los inversionistas extranjeros no están interesados en un país cuya inflación roza el 40%, la moneda es devaluada reiteradamente y existen políticas de proteccionismo frente a las importaciones. Es por ello por lo que Argentina no aparece en los rankings de países con mayores cuotas de captación de IED.

Indicadores de Deuda externa: El monto total adquirido en 2014 por la República de Argentina fue de 201.758 millones de dólares (EXPANSIÓN, 2015d). Analizando la relación entre el PIB y la deuda, observamos que esta deuda representa el 45,28%.

En segundo lugar, es necesario conocer los factores **socioculturales**:

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina (INDEC), la **población** total del país para 2010 se situó en 40.117.096 habitantes (INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CENSOS DE ARGENTINA, 2010). Para 2014, el periódico Expansión estima una población total de 41.803.125 habitantes.

La edad media de la población argentina se establece en 29,78 años según INDEC (2010), lo cual indica que el país tiene una población joven.

Para 2010 se consideró que en la república existían un total de 33.398.225 habitantes que superaban la edad de 10 años, de los cuales el 2% se consideraron con la condición de **analfabetismo**. Esto muestra que está considerado como un país completamente alfabetizado.

En tercer lugar, hay que realizar el estudio del **sector tecnológico** del país:

Durante el ejercicio de 2013, la **inversión** argentina en ciencia y tecnología fue de 4.119.000.000 \$. En relación con el PIB obtenido durante dicho periodo, se observa que la nación decidió invertir en esta materia un 0,66% de lo que produjo, según el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (2015b). Este dato nos indica la escasa inversión realizada por el país, teniendo en cuenta la inversión que realizan países como Corea del Sur, Japón o Finlandia. A pesar de ello, Argentina es la segunda potencia en inversión en ciencia y tecnología de América Latina, precedida por Brasil y seguida por México (Ibídem).

La Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina afirma que para 2014, el total de usuarios de **Internet** se elevó a los 33 millones de personas, existiendo un total de 28 millones de clientes de banda ancha, lo que supone el 66,98% de la población (CÁMARA DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, 2015).

Con un gran margen de diferencia se establecen las líneas **móviles** contratadas. En concreto, durante 2014 esta cifra se situó en 61 millones, lo cual deduce que la tasa de líneas frente a la población es del 145,92%. (Ibídem)

En cuarto lugar se exponen los **factores políticos**:

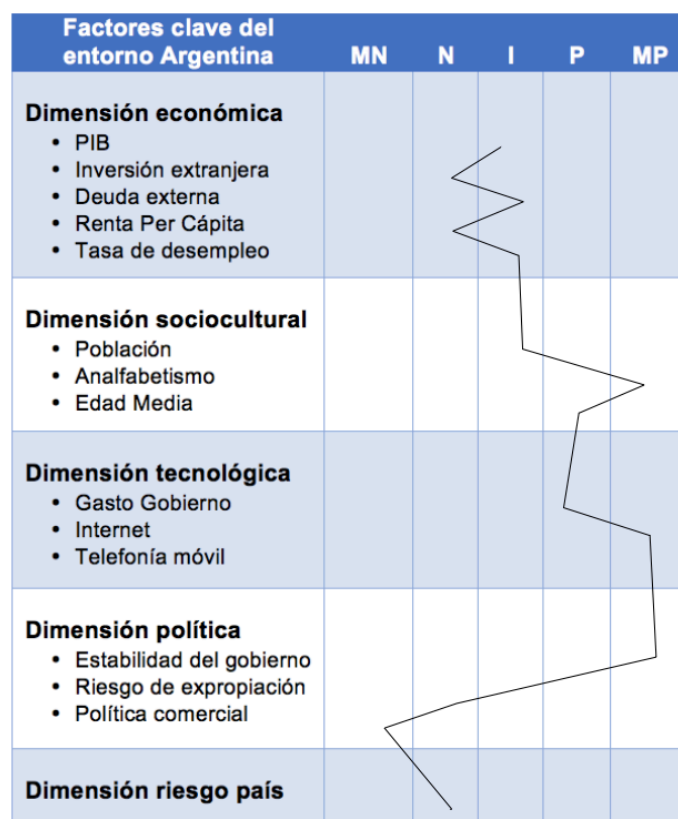
En la **política**, Argentina se consolida como una República Federal basada en una democracia parlamentaria. Desde el 10 de Diciembre de 2015, el poder ejecutivo recae sobre Mauricio Macri, Presidente de la nación. Éste es elegido a través del sufragio universal para un mandato de 4 años. El Congreso Nacional está dividido en la Cámara de Diputados y el Senado, dónde reside el poder legislativo (BANCO SANTANDER, 2015b).

La política **comercial** Argentina tiene grandes particularidades. En la actualidad la carga fiscal de un producto en el país asciende al 60% si tenemos en cuenta su IVA, los derechos aduaneros y los impuestos. Estas excesivas cargas son producto de las políticas proteccionistas establecidas al mercado electrónico del país.

En quinto lugar, se muestra el **riesgo país**:

Probablemente el aspecto más positivo del país es la situación política que vive. Más allá de este factor, la balanza del riesgo país se torna negativa. Afirmamos esto ya que, Argentina presenta una situación económica, tanto interna como externa, desfavorable cuya evolución será negativa. Además, el riesgo comercial es realmente elevado, fomentado por el riesgo de expropiación. Por todo este conjunto de variables, Argentina se define como un destino de riesgo máximo para la inversión extranjera directa. Para contrastar esta conclusión obtenida, acudimos a Cesce (2015), dónde reiteran nuestra conclusión.

Por último, el cuadro 4.3. recoge gráficamente las amenazas y oportunidades que el entorno general de Argentina ofrece a Wolder Electronics:



Cuadro 4.3. Perfil estratégico de Argentina. Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.2. Entorno específico de la industria electrónica de consumo de tablets y smartphones en Argentina. Para analizarlo se utilizarán dos métodos de análisis:

- **Estructura de la industria:**

Indicadores de concentración: La industria electrónica del país está fuertemente concentrada. Atendiendo directamente al sector de smartphones (Wasilsky, 2015) encontramos que para 2014, Samsung fue la empresa líder del mercado, cuya cuota de ventas ascendió al 43% del total. El resto del mercado fue repartido entre Nokia (20%), LG (16%), Motorola (11,5%), Sony (3%), Huawei (2%), Alcatel (2%), TCL (0,8%), ZTE (0,7%), Philips (0,6%), BlackBerry (0,5%), BHG (0,06%) y Apple (0,02%).

En cuanto al mercado de tablets en el país (Wasilsky, 2015), Noblex se situó como la mayor compañía de ventas con un volumen del 20%. Seguido por Samsung (13,5%), BHG (7%), X View (5%), Lenovo (4,5%), Commodore (4%), HP (4%), Noganet (4%), Bangho (3,5%), Asus (3%), RCA (3%), PC Box (3%), Stromberg Carlson (2,5%), Acer (2,5%) y TC (2%).

Tamaño e importancia: En los últimos once años, las ventas de productos electrónicos creció en Argentina un 17,4%. Presentándose como el cuarto país latinoamericano con un mayor volumen de ventas de Smartphones, 10,8 millones (EMARKETER, 2014), mientras las tablets (EMARKETER, 2015) ocuparon el tercer puesto con 5,4 millones.

Grado de madurez: Argentina ostenta una posición que se irá consolidando e incluso mejorando con el paso de los años, estimándose que para 2018, se produzca un aumento de 7 millones para los teléfonos inteligentes y 4,1 millones de tablets con respecto de 2014 (EMARKETER, 2014, 2015). Por ello, afirmamos que el sector se encuentra en un periodo de crecimiento y expansión.

- **Fuerzas competitivas de Porter:**

Competidores potenciales: Existen grandes barreras de entrada en el sector electrónico debido al alto grado de concentración del mercado, propiciado por ingresos muy altos y economías de escala. Por otro lado, los altos volúmenes de capital con los que operan estas compañías, provoca que sean capaces de reaccionar con un mayor endeudamiento frente a nuevos competidores. Cabe destacar que la entrada de empresas extranjeras al país está sometida a fuertes restricciones y aranceles estimulados por las políticas establecidas por el gobierno de Kirchner.

Intensidad de la competencia: Si a la escasa diferenciación entre productos que se ofertan le añadimos el alto volumen de competidores que existen, obtenemos que la intensidad de la competencia es elevada. Sin embargo, existe un factor que hace aún mas elevada dicha competencia: el desequilibrio que se presenta entre ellos, tomando como referencia la cuota de mercado obtenida por Samsung y el resto de compañías.

Productos sustitutivos: El escenario de los productos sustitutivos es idéntico en todos los países en cuanto a este sector, por lo que hacemos referencia al escenario planteado en los productos sustitutivos de México (página 13).

Poder negociador de los clientes: A pesar de ser clientes que conocen las alternativas sustitutivas y la escasa diferenciación de productos en el sector, tienen grandes limitaciones a la hora de escoger sobre las marcas que compren. Argentina presenta características especiales para el mercado propiciadas por las políticas proteccionistas. Motivo por el cual, compañías como Apple apenas son introducidos en el país debido a los altos impuestos a los que se ven sometidos. Por ello, el cliente argentino tiene un menor poder de decisión sobre las marcas que desea al estar influenciado por las marcas que el gobierno escoge.

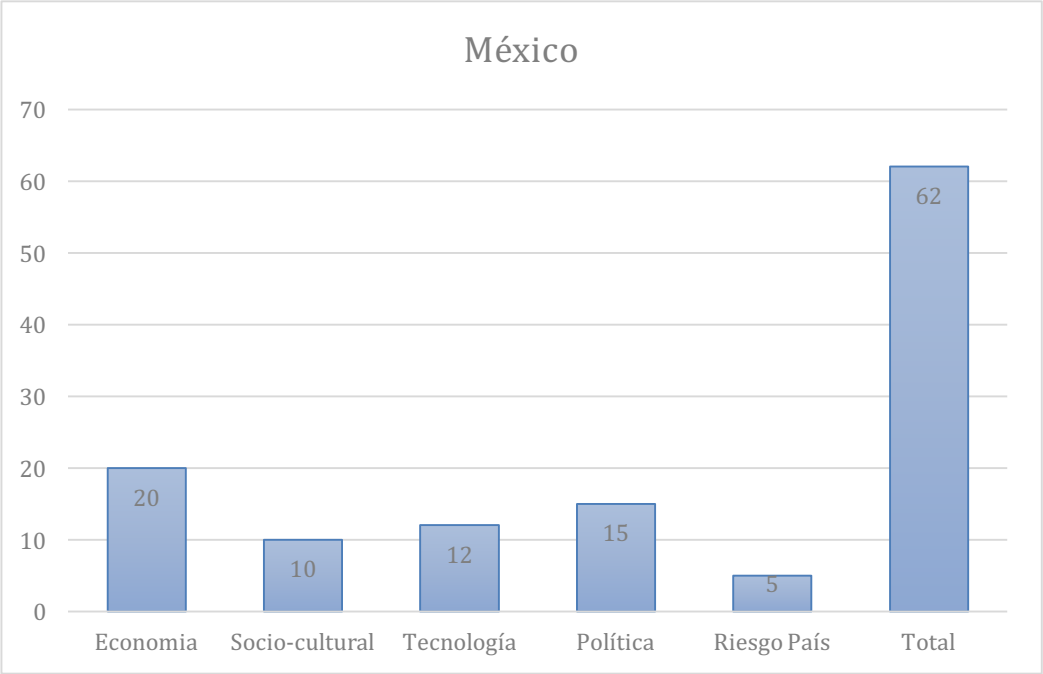
Poder negociador de los proveedores: Este escenario es idéntico al de México, motivo por el cuál se remite al lector a la página 14.

4.2. DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN:

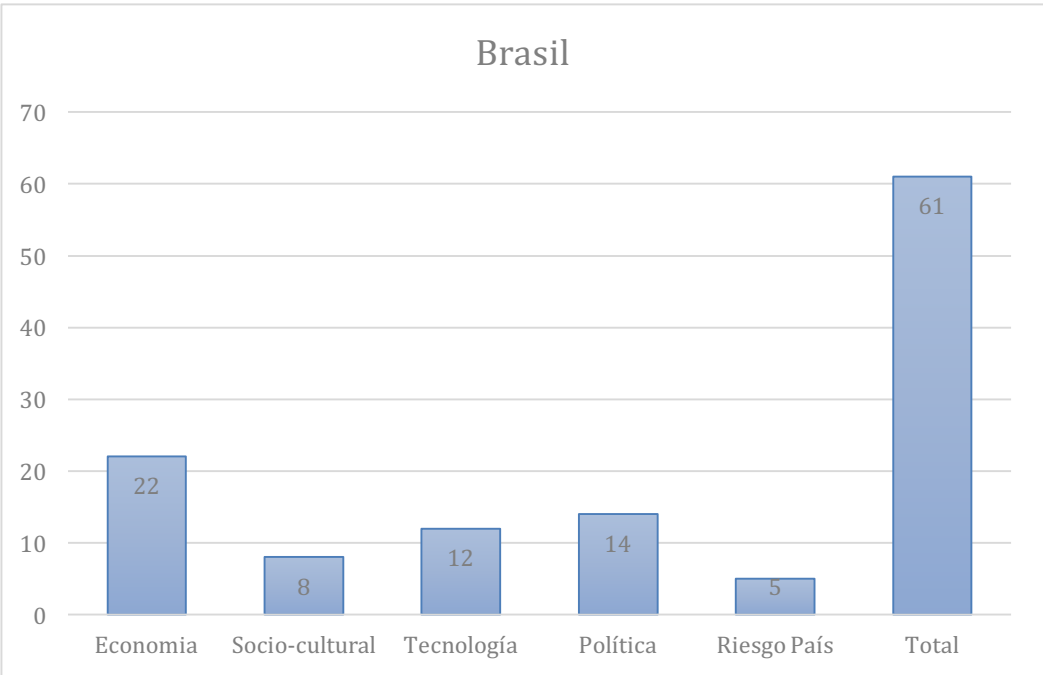
Una vez analizados los entornos generales y específicos de México, Brasil y Argentina, se va a proceder a la selección del país destino para la internacionalización de Wolder Electronics. Dicha selección se realizará a través de un proceso de asignación de puntos según las características generales y específicas que presentan dichos países. Asegurándonos así la selección del país cuyo escenario presente una mayor tasa de ventajas y beneficios para la compañía.

4.2.1. Puntuación del entorno general.

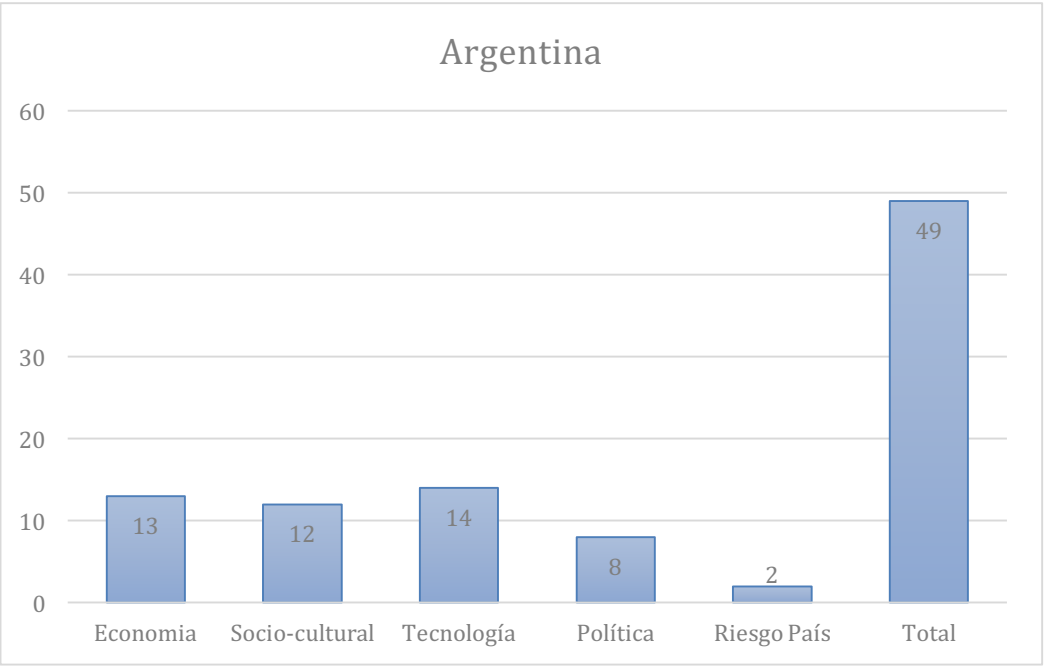
Dicho entorno fue expresado de manera gráfica a través de una escala Likert, la cual está repartida en los siguientes aspectos: muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo. A través de estos aspectos se ha asignado una puntuación del 1 al 5, siendo 1 muy negativo y 5 muy positivo.



Gráfica 4.4. Puntuación entorno general México. Fuente: Elaboración propia.

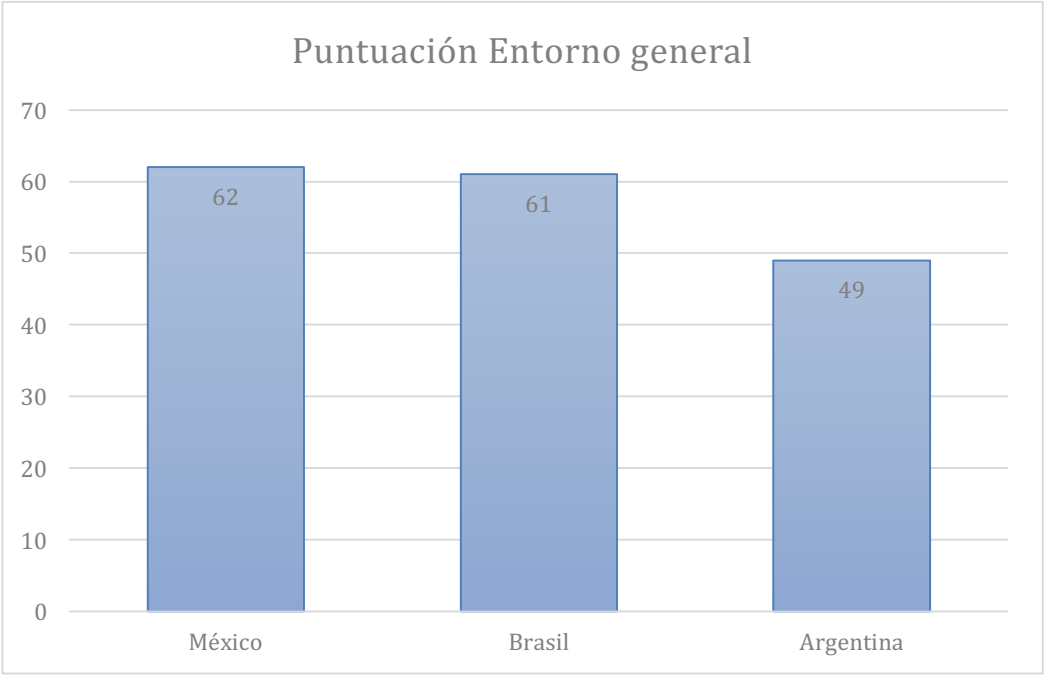


Gráfica 4.5. Puntuación entorno general Brasil. Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 4.6. Puntuación entorno general Argentina. Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 4.7. observamos como el entorno general más beneficioso para Wolder Electronics es México, ya que su escenario alcanza los 62 puntos, superando así a Brasil y Argentina.



Gráfica 4.7. Puntuación total del entorno general. Fuente: Elaboración propia.

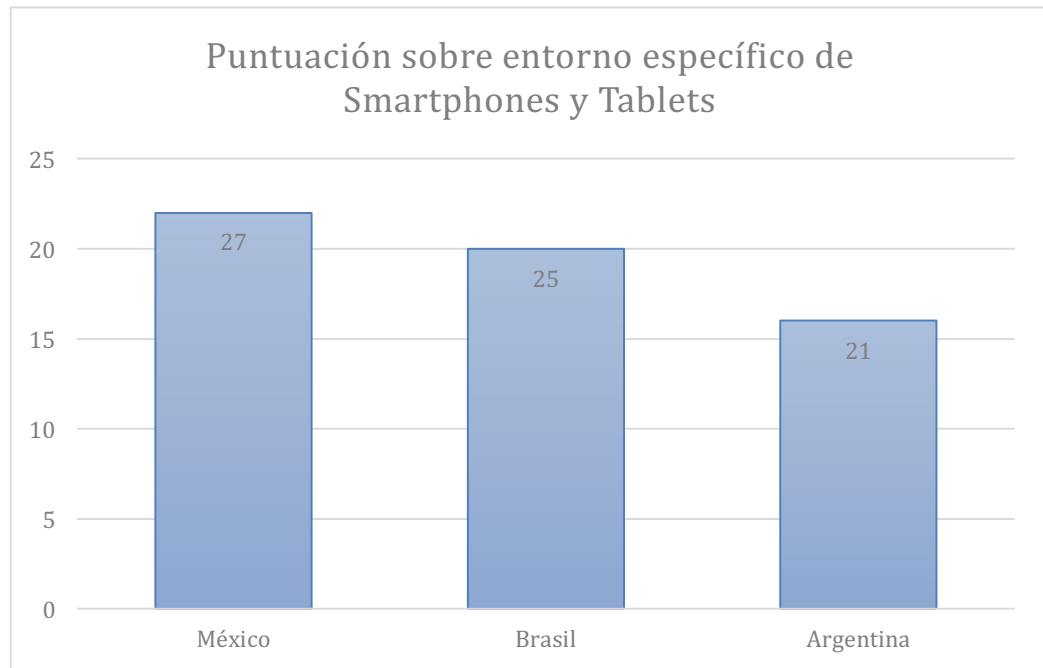
4.2.2. Puntuación del entorno específico.

A continuación se presenta una tabla informativa, gráfico 4.8, donde son recogidos todos los aspectos del entorno específico y puntuados con el mismo sistema que se estableció para el entorno general (1 muy negativo y 5 muy positivo).

ENTORNO ESPECÍFICO	MÉXICO	BRASIL	ARGENTINA
Concentración industria	(2). 10 empresas principales	(2). 10 empresas principales	(1). 14 empresas principales
Tamaño	(4). 61.7 millones \$	(5). 72.6 millones \$	(3). No hay datos.
Grado de madurez	(4). Es y será el 2º país líder de ventas.	(5). Es y será el 1º país líder de ventas.	(3). Es y será el 3º país líder de ventas.
Competencia potencial	(4). 10 empresas compitiendo en el sector.	(1). 10 empresas compitiendo en el sector más China como gran rival.	(1). 14 empresas compitiendo en el sector más políticas proteccionistas.
Intensidad competencia actual	(3). Elevada	(1). Muy fuerte	(1). Extra fuerte
Productos sustitutivos	(3). Gadgets electrónicos y ultrabooks / netbooks.	(3). Gadgets electrónicos y ultrabooks / netbooks.	(3). Gadgets electrónicos y ultrabooks / netbooks.
Poder negociador de clientes	(2). Muy fuerte	(3). Fuerte	(4). Escaso
Poder negociador de proveedores	(5) Muy poco poder	(5) Muy poco poder	(5) Muy poco poder

Gráfica 4.8. Cuadro de puntuaciones sobre variables específicas. Fuente: Elaboración propia.

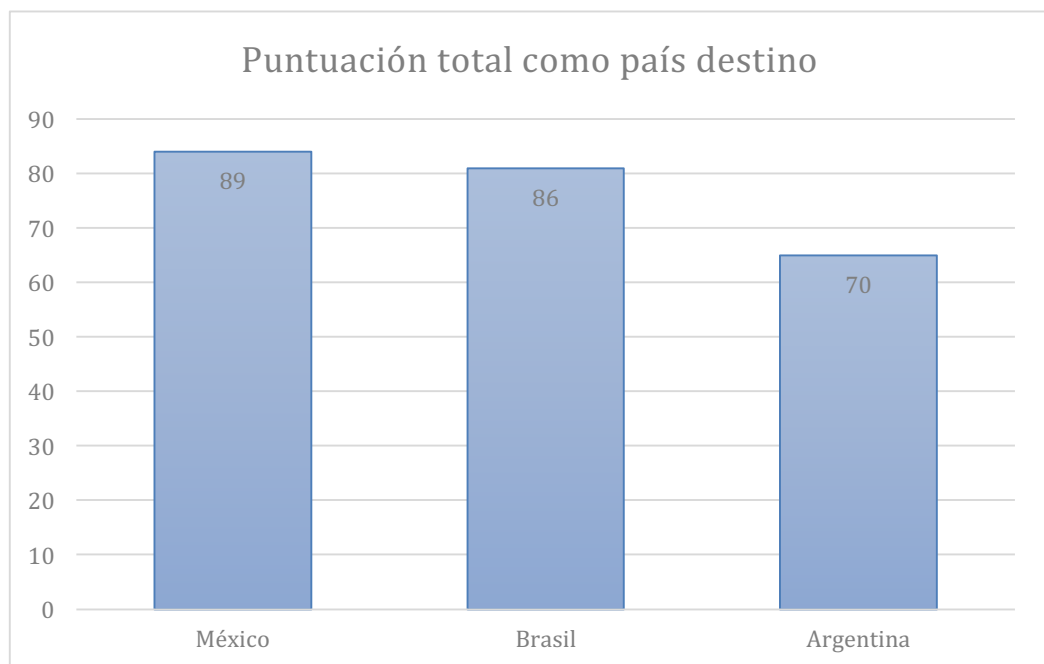
Finalmente, tras esta recogida de puntos, podemos ver en la gráfica 4.9. como Argentina se aleja considerablemente de la posición más ventajosa, mientras que Brasil obtiene una aproximación muy cercana a México, el cual alcanza un total de 27 puntos y se consolida como el entorno específico más ventajoso para la compañía.



Gráfica 4.9. Puntuación obtenida por el entorno específico. Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Puntuación final como país destino.

Para finalizar este análisis métrico, se cruzan las puntuaciones obtenidas tanto por el entorno general como específico, observando que México conquista la primera posición con una puntuación final de 89 puntos frente a los 86 de Brasil y los 70 de Argentina. En base a estas puntuaciones, México se presenta como el escenario más adecuado en los dos entornos y se consolida como país destino de la internacionalización de Wolder Electronics.



Gráfica 4.10. Puntuación total de los países presentados. Fuente: Elaboración propia.

4.3. MÉTODO DE ENTRADA

El proceso de internacionalización de Wolder Electronics en México va a llevarse a cabo mediante la adopción escalonada de dos etapas. El objetivo de este modelo de entrada es la obtención de experiencia de manera gradual. Sin embargo, requerirá con el tiempo un aumento de los recursos comprometidos por parte de Wolder Electronics. Es destacable que este modelo está planteado con una visión escalable. Es decir, existe una primera etapa que será utilizada en el corto plazo y una segunda que será implantada para el largo plazo. Gracias a esta característica de escalabilidad, el modelo presenta la flexibilidad necesaria para adaptarse a los nuevos retos que vaya planteando el proceso de internacionalización, llegando a ser posible la implantación de una tercera etapa: filial de producción.

4.3.1. Primer modelo de entrada: Exportador vía agente.

En los comienzos del proceso de internacionalización, el modelo de exportación se establece como el método con menor riesgo, menores costes y menor esfuerzo para Wolder Electronics. En concreto, será utilizada la exportación indirecta, mediante la cual, la compañía conseguirá establecer sus productos electrónicos en el Estado Federal a través de otras empresas. Durante este periodo, la compañía deberá realizar la internacionalización de esta forma con el fin de obtener el mayor conocimiento del mercado al menor coste. Sin embargo, ha de tener claro que en esta primera etapa, las exportaciones que realice representarán un bajo porcentaje de su volumen total de ventas.

La colocación de sus productos en otras empresas será realizada a través de intermediarios independientes. Esta figura de intermediario será la encargada de realizar todas las operaciones de Wolder Electronics en el país. Es por ello, por lo que en el corto plazo, la compañía cederá poder al intermediario en cuanto a toma de decisiones. Sin embargo, con el paso del tiempo, Wolder Electronics empezará a conocer poco a poco todos los aspectos legales, fiscales, logísticos, precios, marcas y marketing necesario para obtener unos buenos resultados en el país e ir recuperando el poder de decisión cedido.

Esta figura de intermediario independiente va a ser ocupada por un agente local, el cual colocará los productos de la compañía a cambio de una comisión sobre resultados de ventas. De esta forma, se consigue mantener una posición de poder sobre el agente a cambio de un sueldo a pesar de que se le hallan cedido poderes de toma de decisión. Se ha escogido este método de agente intermediario, ya que se considera que el coste de contratar a una persona local con dedicación exclusiva en el país es muy inferior a la opción de contratar una compañía de comercio electrónico especializada en el mercado.

4.3.1.1. Ventajas:

- Wolder Electronics va a beneficiarse del conocimiento que posee este agente intermediario local y va a favorecerse de la red de contactos que posea. Por ello, es de suma importancia que el proceso de selección que se realice para la contratación de esta figura intermediaria conlleve la mayor inversión monetaria y temporal posible. Asegurándonos así la inclusión de un agente cuyas aptitudes comerciales y del mercado sean las deseadas.

- Se reducirán los costes de Wolder Electronics, ya que en este punto de la internacionalización no va a ser necesario la creación de un departamento de expansión internacional. Ahorrando así todos los costes iniciales de puesta en marcha de dicho departamento como los costes fijos asociados a los salarios, suministros y arrendamientos, entre otros.
- Otro foco de reducción de costes será propiciado por el mantenimiento de sus fabricas de producción en China.
- El coste de establecerse en México está condicionado exclusivamente a las ventas que se realicen. Es decir, al no tener una filial en el país, la única pérdida de capital que podría producirse sería el desembolso del salario establecido para el agente local según las ventas realizadas, así como los gastos de transporte de los productos exportados.

4.3.1.2. Inconvenientes:

- Este agente es posible que no abarque el cien por cien de la cuota de mercado que Wolder Electronics tiene planeado. Sin embargo, este inconveniente tendría una solución rápida: la contratación de un segundo agente local que abarque el mercado que el primero no consigue.
- Si el volumen de ventas crece considerablemente y es insuficiente el aumento del personal con un segundo agente local, la primera etapa del proceso podría verse dañada. Este inconveniente está previsto de solución desde el primer momento que se desarrolla el método de entrada al país a través de la segunda etapa. Con esta nueva etapa se conseguiría escalar el modelo de forma que cubra las nuevas necesidades de capital y presencia en el país, como veremos en el apartado de la filial de ventas.
- El agente intermediario puede ser reticente a la dedicación exclusiva para Wolder Electronics. Por ello, la compañía debe establecer un salario que se adapte a las actitudes y aptitudes del agente, generando así una posición de conformidad hacia la exclusividad. Por otro lado, la compañía debe prever este inconveniente de cara al futuro, estableciendo una clausula de exclusividad en el contrato que se genere entre ambas partes.

4.3.2. Evolución del modelo: Inversión en solitario a través de filial de ventas.

Mediante la primera etapa, Wolder Electronics tendría cubierto el método de entrada en México en el corto plazo. Sin embargo, el objetivo de la compañía es conseguir una cuota de mercado relativa en el país, por lo que una vez que se halla dado a conocer y halla generado un volumen de ventas medio, la compañía debe pasar a la segunda etapa del proceso de internacionalización: la creación de una filial de ventas.

En este momento, Wolder Electronics, iniciará un proceso en solitario mediante el cual establecerá una filial de ventas en México. En este punto del proceso, la compañía debe comprometer un elevado número de recursos y tener en cuenta que su desarrollo va a producirse con mayor lentitud. Sin embargo, por un lado, a cambio va a obtener la recuperación del control cedido en la etapa anterior, y por otro, va a evitar los inconvenientes de asociarse con otras entidades.

Además, debe tener en cuenta que el Ministerio de Economía de México ha creado un sistema de incentivos a la creación de empresas en el país, mediante el cual se establece la devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (DRAWBAK). A través de este programa, se realizará una devolución del Impuesto General de Importación pagado por los bienes que la compañía halla utilizado como mercancía de exportación.

4.3.2.1. Ventajas:

- La apertura de esta filial en el país va a provocar que la imagen de marca de cara a los clientes aumente. En la actualidad uno de los servicios más valorados por los consumidores es el servicio postventa. De tal manera que si se crea una filial en el país, se puede ofrecer una atención mucho mas directa al cliente y un servicio postventa en México. Creando así una mejora de la marca y una apuesta por la fidelización de clientes en el país.
- Posiblemente una de las mayores ventajas ofrecidas con esta filial es que Wolder Electronics recuperará el poder de decisión cedido al agente intermediario. De tal forma que será la propia compañía quien gestione todos los procesos de la empresa a nivel organizativo, financiero, directivo y operativo.

4.3.2.2. Inconvenientes:

- La creación de la filial de ventas va a suponer para la compañía una inversión de riesgo con un capital elevado. A pesar de ser un riesgo que ha sido contraído al máximo, gracias a la primera toma de contacto con el mercado mexicano en la primera etapa de exportación, sigue existiendo el riesgo real de fracaso en el largo plazo. Lo cual, Wolder Electronics debe tener en cuenta y medir antes de lanzarse a la segunda etapa del proceso.
- Existe un tiempo medio considerado como periodo de establecimiento de la filial en el país. Esto supone que Wolder Electronics debe emplear grandes recursos durante el tiempo que la filial esté generándose, desde el punto de vista burocrático hasta la puesta en funcionamiento real de la misma.

4.3.3. Apoyos al método secuencial establecido:

4.3.3.1. Este método de entrada secuencial que se ha propuesto para la internacionalización de Wolder Electronics en México está basado en el enfoque escandinavo (Johanson y Valhne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), el cuál afirma que *“la internacionalización de las empresas sigue un proceso secuencial que depende de la acumulación gradual de conocimientos sobre los mercados externos.”* (Pla Barber y León Darder, 2004, p. 103)

4.3.3.2. Por otro lado, reiteramos el proceso de entrada secuencial en el mercado mexicano apoyándonos en el modelo económico de Buckley y Casson (1981), citado por Pla Barber y León Darder (2004), que podemos observar a continuación:

“En él se establece que la distinta relación entre los costes variables y los costes fijos hace óptimo cada uno de los métodos en distintos momentos.”
(p. 87)

Concretamente, estimamos que el fin de la primera etapa, exportación indirecta, se establece en el momento en el que los costes variables extraídos de este método superen a los costes fijos que se darían en el caso de la segunda etapa, filial de ventas.

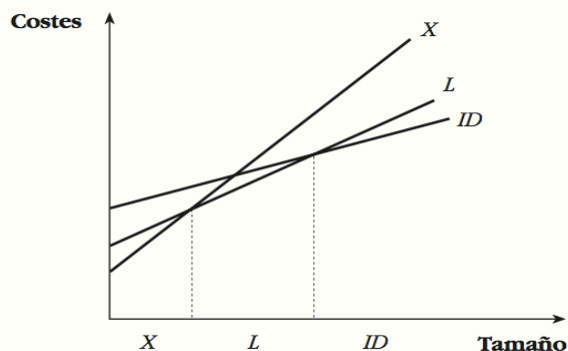


Gráfico 4.11. Modelo económico de Buckley y Casson (1981). Fuente: Dirección de empresas internacionales. José Pla Barber, Fidel León Barber.

Es decir, cuando los costes variables que tengan su origen en el salario del agente local, producido por los resultados que este halla obtenido en sus ventas, sea superior al coste fijo que se produciría con el establecimiento de la filial de ventas.

4.4. ESTRATEGIA DE WOLDER ELECTRONICS

4.4.1. Estrategia actual.

Wolder Electronics sigue una estrategia de liderazgo en costes. Dicha estrategia está incluida en el “reloj estratégico” de Johnson (2006).

La compañía ofrece productos tecnológicos de gama media a un precio realmente competitivo, haciendo posible que aquellas personas con una renta media o baja puedan adquirir este tipo de productos. Si aplicamos los factores que Porter (1982) afirma como pilares de esta estrategia en liderazgo en costes, obtenemos que en Wolder Electronics se dan los siguientes aspectos:

La empresa utiliza economías (deseconomías) de escala.

La compañía posee un efecto experiencia adquirido con el paso del tiempo, lo cual ha mejorado sus rutinas y optimizado su capacidad de producir.

Posee un canal de distribución integrado.

Todas las políticas de la empresa están enfocadas a reducir el coste del producto para hacerlo lo más competitivo posible y ser ofrecido al cliente al menor precio. Esta estrategia aporta a la compañía su mayor ventaja competitiva en el mercado: su precio. Si se analiza conjuntamente la competitividad en precios que demuestra la compañía y la sensibilidad al precio que muestran los consumidores, se observa que ambas son la clave del éxito de la empresa, habiendo llegado a posicionarse como la compañía electrónica nacional que más productos vende en España.

Con este tipo de estrategia, Wolder Electronics ha conseguido en 2014, según la empresa de investigación de mercado GFK, posicionarse como la tercera empresa tecnológica que más tablets vendió en nuestro país. Siendo superada tan solo por las grandes multinacionales de Apple y Samsung. Esto coloca a la compañía como líder indiscutible del mercado español, la cual obtuvo un 10,2% de la cuota de mercado, mientras que su seguidora, Bq, obtuvo tan solo un 3,3.

4.4.2. Estrategia de internacionalización

Como hemos comentado, la estrategia de Wolder Electronics a nivel nacional es el liderazgo en costes. Sin embargo, debido al proceso de internacionalización que se plantea para la compañía, es decisivo establecer qué estrategia usará para competir en el mercado mexicano. Para ello, es fundamental centrar nuestra atención en en dos variables: adecuación al mercado y su eficiencia.

4.4.2.1. Adecuación a los mercados:

Debido al tipo de productos que Wolder Electronics comercializa, situamos a la empresa en el sector de la electrónica de consumo. Por tanto, afirmamos que sus productos no son objeto de modificaciones en función del mercado en el que se presenten. Es decir, al ser productos electrónicos, las características de los mismos permanecerán indiferentes respecto al país destino excepto en un caso: el idioma del software. Sin embargo, en la actualidad, todos los productos electrónicos son lanzados desde fábrica con la capacidad de ser adaptados al idioma deseado por el propio usuario. Es por tanto, por lo que afirmamos que la oferta de la compañía es rígida e idéntica y su adecuación a los mercados es muy baja.

4.4.2.2. Eficiencia:

Como hemos comentado, Wolder Electronics posee economías de escala en su producción, lo cual le permite que su nivel de eficiencia a nivel nacional sea uno de lo más eficaces. Sin embargo, en este apartado, planteamos dar respuesta a la capacidad de Wolder Electronics para asegurar ese nivel de eficiencia una vez empezado el proceso de expansión internacional.

Si recordarnos el modelo de entrada analizado anteriormente para el mercado mexicano, observamos que en ninguna de las dos fases propuestas se plantea la posibilidad de establecer fábricas de producción en el país. Es por ello por lo que afirmamos que la producción seguirá desarrollándose de forma gradual en China como ocurre en la actualidad. Por tanto, dichas fábricas tan solo deben incluir un aumento de su producción de manera regular y medida, de tal forma, que el nivel de economías de escala planteado en un primer momento por la empresa a nivel nacional no se vea afectado.

Si además tenemos en cuenta el efecto experiencia que posee la compañía en cuanto a este ámbito, podemos afirmar que Wolder Electronics va a lograr replicar su alto nivel de eficiencia actual en el mercado mexicano.

Atendiendo a las características de alta eficiencia y bajo nivel de adecuación al mercado, situamos la estrategia que Wolder Electronics debe utilizar en México como multinacional global.

5. CONCLUSIÓN

Se recuerda que los tres objetivos principales de este TFG se basaban en dar respuesta a la elección del país destino de la internacionalización, así como el establecimiento de una estrategia internacional y un método de entrada al país.

Para lograr alcanzar estos objetivos, se ha establecido una metodología secuencial que se inicia en la historia de la compañía y su análisis interno, pasando por el análisis de los entornos de cada uno de los países, y finalizando en los objetivos programados.

Una vez finalizado el estudio, se puede afirmar que existe la satisfacción por el cumplimiento de los objetivos marcados. Sin embargo, se es consciente de las limitaciones que plantea este estudio. En concreto, este TFG no completaría un análisis suficiente para que Wolder Electronics tomara la decisión de abordar el mercado mexicano, ya que sería necesario tener en cuenta otras dimensiones que el presente documento no recoge por cuestiones restrictivas de contenido.

A pesar de ello, el beneficio principal que reporta el TFG a Wolder Electronics, es el descubrimiento de un mercado potencial en México, basado en el aumento del consumo de productos electrónicos, así como en la definición de un público objetivo que es exactamente el target de la compañía (rentas medias-bajas que buscan productos de calidad un precio muy competitivo).

Por otro lado, es destacable el beneficio académico que reportará a aquellos estudiantes de dirección internacional, pudiendo obtener una metodología de las fases necesarias para llevar a cabo un análisis del proceso de expansión teórico de una compañía.

Finalmente, y a modo de conclusión, cabe mencionar que el autor ha emitido una valoración personal positiva del trabajo, teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos programados. Sin embargo, tras su paso por un departamento de dirección internacional, ve como es necesario seguir desarrollando este proyecto si se quiere proponer a Wolder Electronics el proceso de expansión en el Estado Federal, pudiendo ser contrastada la futura rentabilidad de la inversión, a través de las conclusiones obtenidas mediante la viabilidad económica y financiera.

6. BIBLIOGRAFÍA

BANCO MUNDIAL. 2014a. PIB (US\$ a precios actuales) | Datos | Graph. *Banco Mundial*. [En línea] 31 de Diciembre de 2014. [Citado el: 23 de Diciembre de 2015.] <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/MX?display=graph>.

—. **2014b.** PIB (US\$ a precios actuales) | Datos | Graph. *Banco Mundial*. [En línea] 31 de Diciembre de 2014. [Citado el: 22 de Diciembre de 2015.] <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>.

—. **2015a.** Deuda externa acumulada, total (DOD, US\$ a precios actuales) | Datos | Tabla. *Banco Mundial*. [En línea] 23 de Diciembre de 2015. [Citado el: 4 de Enero de 2016.] <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/BR?display=graph>.

—. **2015b.** Deuda externa acumulada, total (DOD, US\$ a precios actuales) | Datos | Tabla. *Banco Mundial*. [En línea] 22 de Enero de 2015. [Citado el: 17 de Enero de 2016.] <http://datos.bancomundial.org/indicador/DT.DOD.DECT.CD>.

BANCO SANTANDER. 2015a. Argentina: Inversión Extranjera. *Banco Santander TradePortal*. [En línea] 16 de Diciembre de 2015. [Citado el: 19 de Enero de 2016.] <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/argentina/inversion-extranjera>.

—. **2015b.** Argentina: Política y Economía. *Banco Santander TradePortal*. [En línea] 27 de Diciembre de 2015. [Citado el: 16 de Enero de 2016.] <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>.

—. **2015c.** México: Inversión Extranjera. *Banco Santander TradePortal*. [En línea] 30 de Diciembre de 2015. [Citado el: 16 de Enero de 2016.] <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/mexico/inversion-extranjera>.

—. **2015d.** México: Política y Economía. *Banco Santander TradePortal*. [En línea] 30 de Diciembre de 2015. [Citado el: 16 de Enero de 2016.] <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/mexico/politica-y-economia>.

—. **2016a.** Brasil: inversión extranjera. *Banco Santander TradePortal*. [En línea] 2 de Enero de 2016. [Citado el: 12 de Enero de 2016.] <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/brasil/inversion-extranjera>.

BUCKLEY, J. P. y CASSON, M. C. 1981. *The optimal timing of foreign direct investment*. *Economic Journal*, Vol. 91, págs. 75-97.

CÁMARA DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. 2015. Informe de Mercado de Informática y Telecomunicaciones. *CICOMRA*. [En línea] 2 de Febrero de 2015. [Citado el: 16 de Enero de 2016.] http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/asp/estadistica_notas_sb.asp?id_template=6.

CAMARGO, Radamés y ESQUIVEL, Fernando. 2015. Mercado de Tabletas: Dimensionamiento y Reconfiguración. *The Ciu*. [En línea] 18 de Septiembre de 2015. [Citado el: 17 de Enero de 2016.] http://www.the-ciu.net/nwsltr/426_2Distro.html.

COMISIÓN NACIONAL DE INVERSIONES EXTRANJERAS. 2014. Informe estadístico sobre el comportamiento de la inversión extranjera directa en México (enero-diciembre 2014). *Secretaría de Economía*. [En línea] 31 de Diciembre de 2014. [Citado el: 22 de Diciembre de 2015.] http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/ied/enero_diciembre_2014.pdf.

COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE SEGUROS DE CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN. 2015. Riesgo País. *CESCE*. [En línea] 30 de Diciembre de 2015. [Citado el: 19 de Enero de 2016.] <http://www.cesce.es/riesgo-pa%C3%ADs>.

CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. 2014. Informe general del Estado de la ciencia y la tecnología: México 2013. *CONACYT*. [En línea] 23 de Diciembre de 2014. [Citado el: 8 de Enero de 2016.] <http://www.conacyt.gob.mx/siicyt/index.php/estadisticas/publicaciones/informe-general-del-estado-de-la-ciencia-y-tecnologia-2002-2011/informe-general-del-estado-de-la-ciencia-y-la-tecnologia-2002-2011-b/2414-2013-informe-2013/file>.

DIARIO LA PRENSA. 2014. El PBI per cápita en dólares en Argentina se reduciría este año a 12.500 dólares. *Diario La Prensa*. [En línea] 9 de Noviembre de 2014. [Citado el: 20 de Enero de 2016.] <http://www.laprensa.com.ar/429358-El-PBI-per-capita-en-dolares-en-Argentina-se-reduciria-este-ano-a-12500-dolares-.note.aspx>.

DOMÍNGUEZ SÁNCHEZ, David. 2014. Estudio de mercado. El sector eléctrico y electrónico en Brasil 2014. *ICEX España Exportaciones e Inversiones*. [En línea] 2014. [Citado el: 15 de Enero de 2016.] <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015400850.html?idPais=BR>.

EINFORMA. 2016. Cuentas anuales Global Wolder Group Sl. *Einforma*. [En línea] 2 de Enero de 2016. [Citado el: 2 de Enero de 2016.] http://www.einforma.com/cuentas-anuales-GLOBAL-WOLDER-GROUP-SL-C_QjM5NTA0MjEy_de-CANTABRIA.html.

EL FINANCIERO. 2015. 10 gigantes que impulsan la industria de electrónicos en México. *Periodico Digital El Financiero*. [En línea] 8 de Enero de 2015. [Citado el: 13 de Enero de 2016.] <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/10-gigantes-tecnologicos-que-impulsan-la-industria-de-electronicos-en-mexico.html>.

—. **2015b.** Las 10 marcas de smartphones preferidas por los mexicanos. *Periódico Digital El Financiero*. [En línea] 31 de Agosto de 2015. [Citado el: 19 de Enero de 2016.] <http://www.elfinanciero.com.mx/tech/las-10-marcas-de-smartphones-preferidas-por-los-mexicanos.html>.

EL MUNDO. 2014. La pobreza en Argentina es 8 veces superior a la cifra del Gobierno. *El Mundo*. [En línea] 18 de Julio de 2014. [Citado el: 17 de Enero de 2016.] <http://www.elmundo.es/america/2014/07/18/53c8d105268e3e3e6b8b4570.html>.

EMARKETER. 2014. 2 Billion Consumers Worldwide to Get Smart(phones) by 2016 - See more at: <http://www.emarketer.com/Article/2-Billion-Consumers-Worldwide-Smartphones-by-2016/1011694#sthash.cDmDI0Kx.dpuf>. *eMarketer*. [En línea] 11 de Diciembre de 2014. [Citado el: 2 de Enero de 2016.] <http://www.emarketer.com/Article/2-Billion-Consumers-Worldwide-Smartphones-by-2016/1011694>.

—. **2015.** Tablet Users to Surpass 1 Billion Worldwide in 2015 - eMarketer. *eMarketer*. [En línea] 8 de Enero de 2015. [Citado el: 2 de Enero de 2016.]

<http://www.emarketer.com/Article/Tablet-Users-Surpass-1-Billion-Worldwide-2015/1011806>.

ESCOLHA SEGURA. 2015. Celulares mais vendidos no Brasil! – Versão 2015. *Escolhasegura*. [En línea] 30 de Marzo de 2015. [Citado el: 16 de Enero de 2016.] <http://escolhasegura.com.br/celulares-mais-vendidos-no-brasil-2015/>.

EXPANSIÓN. 2015a. Crece la población en México en 1.318.000 personas. *Datos Macro*. [En línea] 2 de Enero de 2015. [Citado el: 3 de Enero de 2016.] <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/mexico>.

—. **2015b.** Crece la población en Brasil en 1.736.000 personas. *Datos Macro*. [En línea] 5 de Febrero de 2015. [Citado el: 16 de Enero de 2016.] <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/brasil>.

—. **2015c.** Crece la población en Argentina en 441.722 personas. *Datos Macro*. [En línea] 17 de Diciembre de 2015. [Citado el: 20 de Enero de 2016.] <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/argentina>.

—. **2015d.** Deuda Pública. *Datos Macro*. [En línea] 22 de Diciembre de 2015. [Citado el: 17 de Enero de 2016.] <http://www.datosmacro.com/deuda>.

GOERSCH, Georg. 2012. Tablets mais vendido no Brasil não são da Apple ou Samsung mas da DL. *Mobilexpert*. [En línea] 9 de Diciembre de 2012. [Citado el: 13 de Enero de 2016.] <http://mobilexpert.com.br/tablets/materias/1463/tablets-mais-vendido-no-brasil-nao-sao-da-apple-ou-samsung-mas-da-dl>
<http://mobilexpert.com.br/tablets/materias/1463/tablets-mais-vendido-no-brasil-nao-sao-da-apple-ou-samsung-mas-da-dl>.

INSTITUTO BRASILEÑO DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA. 2011. Censo demográfico 2010. *IBGE*. [En línea] 3 de Abril de 2011. [Citado el: 7 de Enero de 2016.] <http://www.ibge.gov.br/espanhol/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>.

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CENSOS DE ARGENTINA. 2010. WebINDEC - Población / Censos / Censo 2010. *INDEC*. [En línea] 19 de Diciembre de 2010. [Citado el: 16 de Enero de 2016.] http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135.

INSTITUTO GALEGO PARA A PROMOCIÓN ECONÓMICA. 2011. Estudio de Posicionamiento Estratégico en Internacionalización de la Eurorregión Galicia: El mercado agroalimentario de la Eurorregión en Brasil. *Proyecto POCTEP ECICII*. [En línea] 4 de Abril de 2011. [Citado el: 13 de Enero de 2016.] <http://boletin.cep.es/ECICII/EstudioBrasil.pdf>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA DE MÉXICO. 2010. Analfabetismo. Cuéntame de México. *Cuéntame INEGI*. [En línea] 31 de Diciembre de 2010. [Citado el: 15 de Enero de 2016.] <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/analfabeta.aspx?tema=P>.

—. **2011a.** Número de habitantes. *INEGI*. [En línea] 17 de Enero de 2011. [Citado el: 15 de Enero de 2016.] <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>.

—. **2011b.** Número de habitantes. *Cuéntame INEGI*. [En línea] 2 de Febrero de 2011. [Citado el: 4 de Enero de 2016.] <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=17484>.

—. **2015a.** Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. *INEGI*. [En línea] Julio de 2015. [Citado el: 19 de Enero de 2016.] http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/hogares/regulares/enigh/enigh2014/tradicional/doc/resultados_enigh14.pdf.

—. **2015b.** Desocupación. Tasa de desocupación nacional. *INEGI*. [En línea] 31 de Diciembre de 2015. [Citado el: 11 de Enero de 2016.] <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrosestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=621&c=25447>.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. 1977. *The internationalisation process of the firm. A model of knowledge developement and increasing foreing market commitment..* 1977, Journal of International Business Studies , Vol. 8, págs. 23-32.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. 1975. *The internationalisation process of the firms: four Swedish case studies..* Journal of management Studies, págs. 305-322.

LEYCEGUI GARDOQUI, Beatriz. 2012. Reflexiones sobre la política comercial internacional de México 2006-2012. *Economía Gobierno de México*. [En línea] Octubre de 2012. [Citado el: 17 de Enero de 2016.] <http://www.economia.gob.mx/files/reflexiones.pdf>.

MANOS UNIDAS. 2014. Manos Unidas denuncia la pobreza en la que viven millones de personas en #Brasil #Mundial2014. *Manos Unidas Campaña Contra el Hambre*. [En línea] 12 de Junio de 2014. [Citado el: 18 de Enero de 2016.] <http://www.manosunidas.org/noticia/manos-unidas-denuncia-la-pobreza-la-viven-millones-personas-brasil-mundial2014>.

MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA. 2015a. Indicadores de ciencia y tecnología. Argentina 2013. *Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva*. [En línea] 17 de Julio de 2015. [Citado el: 16 de Enero de 2016.] (página 27, gráfico.). http://indicadorescti.mincyt.gob.ar/documentos/indicadores_2013.pdf.

—. **2015b.** Resultados de Gestión. *Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva*. [En línea] 23 de Diciembre de 2015. [Citado el: 20 de Enero de 2016.] <http://www.mincyt.gob.ar/adjuntos/archivos/000/037/0000037435.pdf>.

MINISTERIO DE COMUNICACIONES DE BRASIL. 2015. Datos. *Ministerio de Comunicaciones de Brasil*. [En línea] 8 de Junio de 2015. [Citado el: 20 de Enero de 2016.] <http://www.mc.gov.br/dados>.

NACIONES UNIDAS. 2014. Según un informe de la UNCTAD, la inversión extranjera directa muestra un crecimiento desigual en américa latina y el caribe. *UNCTAD Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo*. [En línea] 23 de Junio de 2014. [Citado el: 19 de Enero de 2016.] <http://unctad.org/es/Paginas/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=187>.

—. **2015.** La inversión extranjera directa mundial disminuyó un 16% en 2014, según un informe de las Naciones Unidas. *UNCTAD Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo*. [En línea] 24 de Junio de 2015. [Citado el: 3 de Enero de 2016.] <http://unctad.org/es/Paginas/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=249>.

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN BRASIL. 2015. Brasil. *Secretaría de Estado de Comercio de España*. [En línea] Mayo de 2015. [Citado el: 12 de Enero de 2016.] <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/8855FC664246CFDD71695C3751206D9B.pdf>.

PLA BARBER, Jose y LEÓN DARDER, Fidel. 2004. *Dirección de empresas internacionales*. Madrid : Pearson Prentice Hall, 2004.

UNCTAD. 2014. Informe sobre las Inversiones en el mundo 2014. Invertir en los objetivos de desarrollo sostenible: Plan de Acción. *UNCTAD*. [En línea] 29 de Diciembre de 2014. [Citado el: 17 de Enero de 2016.] http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2014_overview_es.pdf.

UNICEF. 2015. Brasil. *Unicef*. [En línea] 3 de Septiembre de 2015. [Citado el: 16 de Enero de 2016.] http://www.unicef.org/spanish/infobycountry/brazil_1914.html.

WASILEVSKY, Juan Diego. 2015. Exclusivo: marcas "Made in Argentina" que lideraron las ventas de celulares, TV, notebook y tablets. *iProfesional*. [En línea] 2 de Enero de 2015. [Citado el: 14 de Enero de 2016.] http://www.iprofesional.com/notas/200162-Exclusivo-las-marcas-Made-in-Argentina-que-lideraron-las-ventas-de-celulares-TV-notebook-y-tablets?page_y=0.

WOLDER ELECTRONICS. 2015. El Gobierno de Cantabria apoya a Wolder en su nueva estrategia de innovación. *Wolder Electronics*. [En línea] 5 de Mayo de 2015. [Citado el: 20 de Enero de 2016.] <http://www.wolderelectronics.com/nosotros/noticias/131-noticias>.

ZAVALA AZNAR, Georgina. 2014. *Industria Electrónica*. Ciudad de México : ProMéxico, 2014.