

En busca de la internacionalización

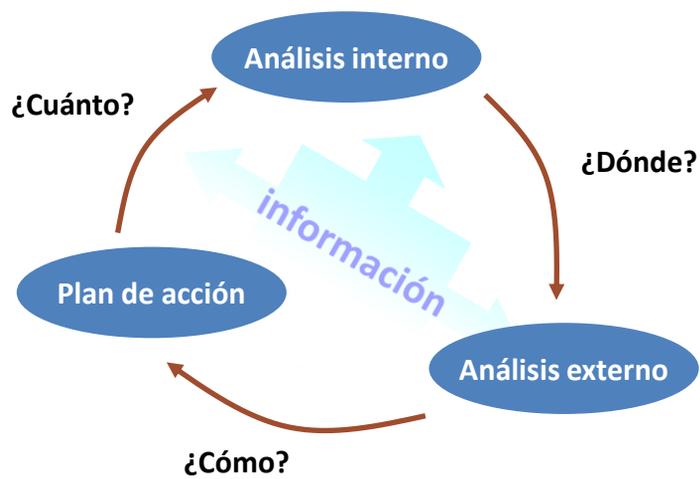
José María Mateu – Castellón, 26 de septiembre de 2013



CEEI
CASTELLÓN
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS

© tradigenia:

El proceso de exploración



Guión de la Jornada

1. Análisis interno: algunas claves
2. Elección de mercados objetivos
3. Elección de formas de entrada
4. Estrategias genéricas
5. El plan de internacionalización
6. Preguntas, comentarios,...



**Análisis
interno**

Análisis interno

¿Para qué exportar?

- ¿Dar salida a la capacidad de producción excedentaria?
- ¿Dar salida a producto obsoleto en el mercado local?
- ¿Ganar escala para bajar costes?
- ¿Diversificar riesgos?
- ¿Aprovechar recursos que ofrecen ventajas competitivas?
- ¿Búsqueda de recursos estratégicos?
- ¿...?
- ¿Varios de los anteriores?

¿De qué recursos disponemos?

José María Mateu

5

Análisis interno

¿Cómo competir en un mercado global?

1.- Competir desde la relevancia



2.- Si no puede ser relevante a nivel general, encuentre un ámbito donde sí pueda serlo



“No sé cuál es la clave del éxito, pero la clave del fracaso es tratar de agradar a todo el mundo”

Bill Cosby

José María Mateu

6

Análisis interno

3.- Las ventajas competitivas emergen a partir de las habilidades distintivas, que pueden ser construidas y gestionadas



"Piensa globalmente, desde el principio, en todos los aspectos."

Ken Morse



¿Dónde?

¿Dónde ir?

Enfoque	SISTEMÁTICO	NO SISTEMÁTICO	RELACIONAL
Decisión a tomar	Selección de destinos	Selección de destinos	Selección del socio
Nivel de análisis	Empresa vendedora	Empresa vendedora	La relación dual
Modelo de toma de decisiones	Racional	Incrementalismo inconexo	Racionalidad limitada
Horizonte temporal	No especificado	No especificado	A largo plazo
Búsqueda de información	Extensiva	Poca/ninguna	Limitada
Tipo de información	Objetiva: indicadores mercado/país	Subjetiva (distancia psicológica sin formalizar)	Percepción de compatibilidad de objetivos, confianza y habilidad
Fuentes de información	Datos secundarios	Conocimiento por la experiencia	Redes de negocio relacionales

Ejemplo

Fuente: Andersen y Buvik, 2002

José María Mateu

9

Desarrollo del enfoque sistemático: Fuentes de información para el proceso de exploración

Información a recabar

1. Información general acerca del país, área o mercado
2. Información necesaria para anticipar tendencias y pronosticar oportunidades
3. Información del mercado específico para la toma de decisiones y la fijación de estrategias

Fuentes secundarias

www.icex.es

Estacom

Euroestacom

www.wto.org

Estudios sectoriales

Fuentes primarias

Exportadores

IVEX ([IVEX Sondea](#))

Cámaras y consultoras
(www.eratema.com)

Visitas organizadas por Cámaras y otros

Visitas ad-hoc

José María Mateu

10

Desarrollo del enfoque sistemático: ¿cuántos mercados?

Estrategia de concentración	Estrategia de diversificación
<u>Factores relativos al mercado</u>	
<ul style="list-style-type: none"> •El número potencial de clientes es alto •El mercado es estable, con demanda sostenida •El cliente es fiel al proveedor •Mercados fragmentados (muchos competidores) 	<ul style="list-style-type: none"> •El número potencial de clientes es reducido •El mercado es cíclico, con demanda cambiante <ul style="list-style-type: none"> •El cliente no es fiel al proveedor •Mercados dominados por líderes claros
<u>Factores relativos al marketing</u>	
<ul style="list-style-type: none"> •Producto genérico, con muchas aplicaciones •Producto que requiere adaptación al mercado •El precio no es el único factor relevante •Requiere alta inversión en promoción •Los costes logísticos y de seguimiento son importantes 	<ul style="list-style-type: none"> •Producto de uso específico, para segmentos definidos •Producto estándar (necesita poca adaptación) <ul style="list-style-type: none"> •El precio es el factor clave •No es necesaria una promoción intensiva •Los costes logísticos y de seguimiento son reducidos

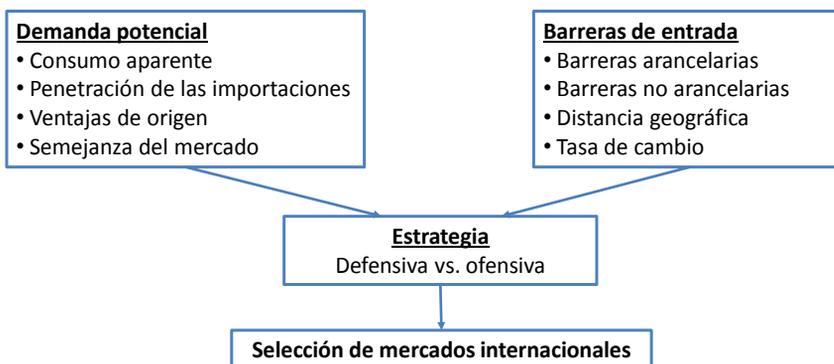
Desarrollo del enfoque sistemático: ¿qué mercados?

Método (1/3): pasos

- 1.- Estructurar, resumir y aislar el problema
- 2.- Identificar criterios de elección e indicadores adecuados
- 3.- Jerarquizar los criterios de elección en función de los objetivos de la empresa
- 4.- Identificar alternativas (países de destino o carteras de mercados)
- 5.- Valorar consecuencias potenciales de cada alternativa en función de los criterios identificados
- 6.- Seleccionar la decisión óptima

Desarrollo del enfoque sistemático : ¿qué mercados?

Método (2/3): criterios e indicadores



Algunos indicadores:

- Consumo aparente: Producción propia + Importaciones – Exportaciones
- Penetración de las importaciones: Importaciones como porcentaje del consumo aparente
- Ventajas de origen: Participación de las exportaciones del país de origen en las importaciones del destino
- Semejanza del mercado: Diversos indicadores

Fuente: Papadopoulos et al., 2002

Desarrollo del enfoque sistemático : ¿qué mercados?

Método (3/3): pesos en función de la estrategia

Estrategia ofensiva

75%

- 33%
- 33%
- 27%
- 7%

25%

- 20%
- 20%
- 20%
- 40%

Demanda potencial

- Consumo aparente
- Penetración importaciones
 - Ventajas de origen
- Semejanza del mercado

Barreras de entrada

- Barreras arancelarias
- Barreras no arancelarias
 - Distancia geográfica
 - Tasa de cambio

Estrategia defensiva

45%

- 22%
- 22%
- 22%
- 34%

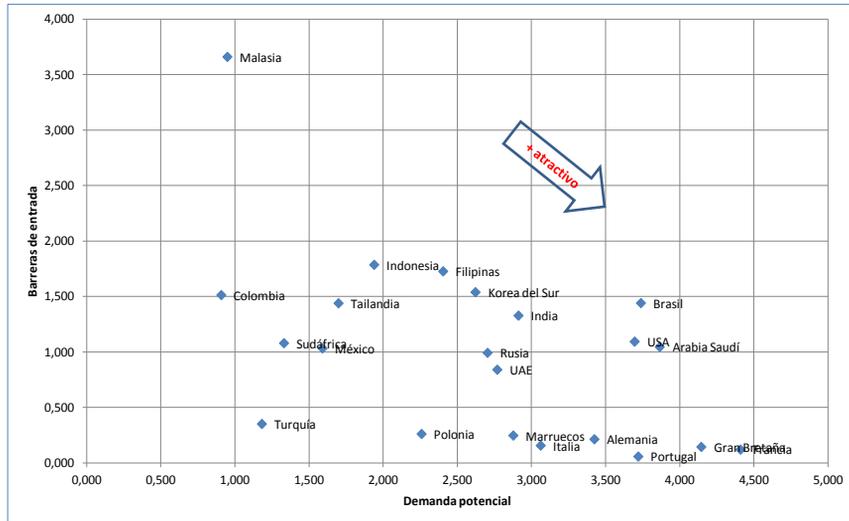
55%

- 27%
- 27%
- 27%
- 19%

Fuente: Papadopoulos et al., 2002

Desarrollo del enfoque sistemático : ¿qué mercados?

Ejemplo



José María Mateu

15

Fuentes secundarias

www.barrerascomerciales.es

<http://madb.europa.eu>

www.google.com/publicdata/directory

www.ipl.org/div/subject

www.indexmundi.com

www.euromonitor.com

www.worldtradewt100.com/

http://www.wto.org/spanish/res_s/reser_s/tariff_profiles_s.htm

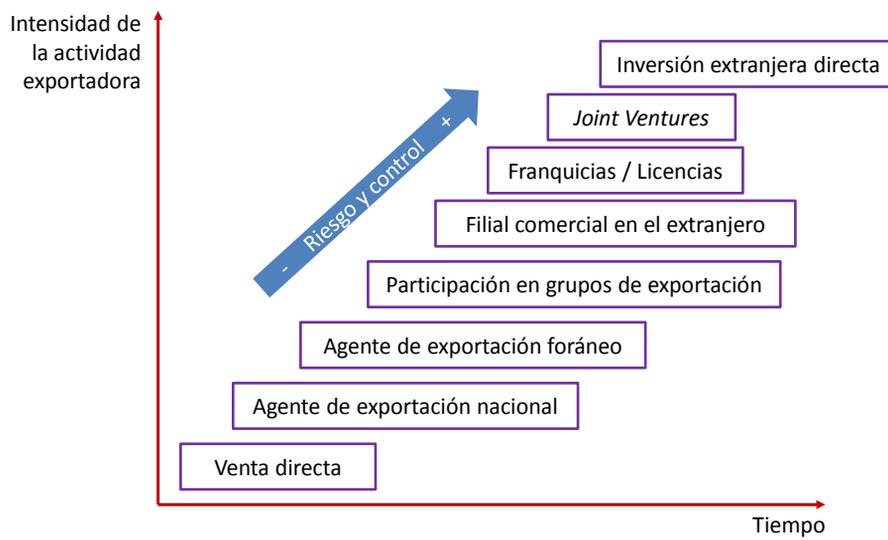
José María Mateu

16



¿Cómo?

Modos de entrada a un país extranjero



Adaptado de Bradley y Calderón, 2006

Modos de entrada a un país extranjero

Algunos ejemplos

Venta directa		www.cretaprint.com
		www.aceros-de-hispania.com
Participación en grupos de exportación		www.consortioserrano.com
Filial comercial en el extranjero		www.gonher.es
Franquicias / Licencias		www.cafeandte.com
Joint Ventures		www.solutex.es
Inversión extranjera directa		www.cascajares.com

A modo de conclusión



Estrategias genéricas

Estrategias genéricas (1/2)

La estrategia tradicional:

la exportación, la licitación internacional, la implantación piloto,...

La estrategia de enfoque de mercado

La estrategia triangular:

innovación + enfoque de producto + internacionalización



Born global firms (nacidas globales)

Otras: el efecto arrastre

Estrategias híbridas

Estrategias genéricas (2/2)

El enfoque regional:

el país trampolín

El enfoque para la entrada en un mercado:

la cabeza de playa



El Plan

Quien no planifica, planifica el fracaso



“El estratega victorioso sólo busca batalla una vez ha obtenido la victoria, mientras que quien está destinado a ser derrotado, primero pelea y luego intenta vencer”

Sun Tzu, El arte de la guerra, 500 a. C.

Más allá de la adaptación del producto o servicio

¿Es nuestro producto o servicio verdaderamente competitivo en ese mercado?

TCI Cutting



¿Hay que adaptar nuestro producto/servicio?

¿Qué es y qué no es una solución completa?

Multiscan Technologies



José María Mateu

25

Consejos relativos a los demás elementos de la mezcla de Marketing

El precio

La variable sensibilidad al precio

Estrategia de penetración vs. Estrategia de descremado

La comunicación

La marca: *de Cascajares a Chef Brigade*

El respaldo de la marca-país

La web y otros soportes gráficos

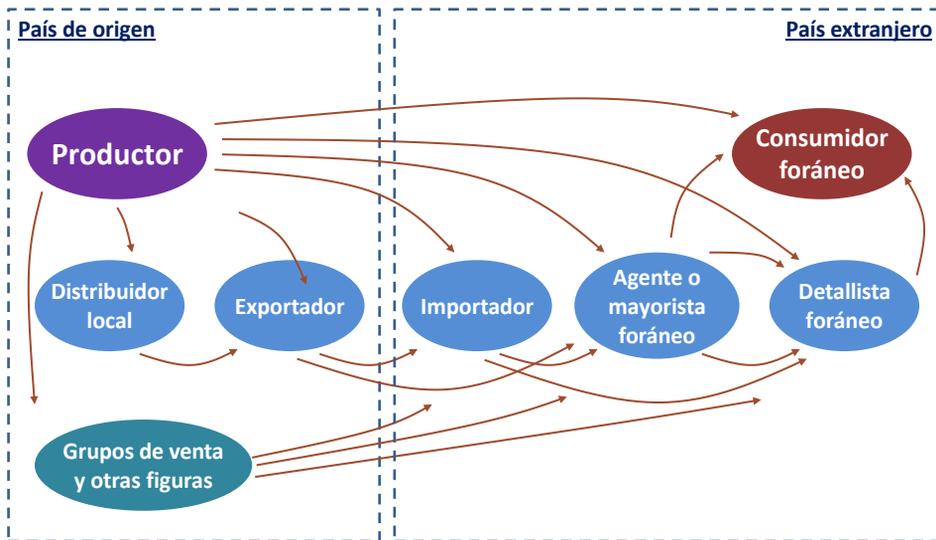
La presencia en ferias y otros eventos



José María Mateu

26

La distribución internacional



Adaptado de Cateora y Graham, 2006

Consejos relativos a los demás elementos de la mezcla de Marketing

La fuerza de ventas

Expatriados

- Recomendados en productos muy técnicos
- Ventajas: Conocimiento, implicación en la empresa, prestigio (o no)
- Inconvenientes: Peor comunicación. Alto coste. Resistencia a la expatriación. Dificultades para al repatriación

Ciudadanos locales

- Ventajas: Facilidad para la comunicación con clientes. Menor coste
- Inconvenientes: Peor consideración por la empresa matriz

Expatriados virtuales

Ciudadanos de un tercer país / ciudadanos globales / nuevas figuras

Ejemplo de plan para la entrada de una empresa de software en el mercado de Florida (1/2)

Caso

Empresa desarrolladora de un software propio (ERP multi-idioma dirigido a empresas).

Objetivo

Implantación en el mercado norteamericano, estableciendo una cabeza de playa en Florida

Herramienta

Preanálisis orientativo de esfuerzo/coste

Fuentes de información

Disponibles en Internet

Ejemplo: Informe Económico y Comercial del Estado de La Florida

Oficina Económica y Comercial de España en Miami, Febrero 2005

Webs del Estado de Florida

...

Ejemplo de plan para la entrada de una empresa de software en el mercado de Florida (2/2)

Listado de acciones y presupuestos de Marketing:

- Presencia en la Feria más representativa del sector en el mercado. Coste aproximado: **12,000 euros**
Desglose: alquiler de 16m² suelo (6000 euros) + stand modular (4800 euros) + obsequios promocionales y otros (1200 euros)
 - Evento de presentación ad-hoc en las principales ciudades (excluida la de la Feria). Coste aproximado: **19,200 euros** (para 3 ediciones en sendas ciudades):
Desglose para cada edición: convocatoria, incluyendo compra de listas, edición, impresión y envío de invitación a unos 2000 destinatarios (4000 euros) + alquiler de sala y equipamiento (1200 euros) + cafés de cortesía y obsequios por la asistencia (1200 euros).
 - Diseño, edición e impresión de folletos acordes a la calidad del producto y adaptados al mercado en cuestión. Coste aproximado: **5,000 euros** (tirada de entre 1,500 y 2,500 ejemplares)
 - Publicidad en medios impresos. Coste aproximado: **48,000 euros**
Campaña en cinco medios sectoriales o empresariales de referencia, con presencia en 4 ediciones consecutivas de cada medio (1 página completa + media página en el número posterior + media página en el siguiente), a razón de 12,000 euros por medio.
 - Publicidad en medios digitales y campaña de Google Adwords. Coste aproximado: **6,000 euros**
 - Otros. Coste aproximado: **9,800 euros**
- Presupuesto orientativo de la campaña de Marketing.- 100.000 euros**

Listado de acciones y presupuestos de Ventas:

- Agente comercial propio en destino. Coste aproximado: **40,000 euros**
Desglose: coste laboral (33,000 euros), desplazamientos y dietas (4,000 euros), relaciones públicas (3,000 euros)
 - Apoyo a ventas desde matriz. Coste aproximado: **25,000 euros**:
Desglose: dedicación parcial de responsable de ventas (15,000 euros), dietas y viajes a USA (8,000 euros), relaciones públicas (2,000 euros)
- Presupuesto orientativo de ventas.- 65.000 euros**

La dirección de la empresa internacionalizada



“Como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones.

Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan”.

Stephen R. Covey

¡Muchas gracias!

Espero vuestros comentarios en el blog: <http://mateu.blogs.upv.es>
o en el correo jmmateu@tradigenia.com