



Gestión internacional

MBA PART TIME

2014-2015

PROFESOR/A
María José Cano



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

METODOLOGÍA DE PROYECTOS: EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

María José Cano Borrego
Begoña Beviá González

ESTRUCTURA DEL PLAN DE INTERNACIONAL

Etapa 1: Diagnóstico de internacionalización

- 1.1 Análisis interno (empresa)
- 1.2 Análisis externo (entorno y sector)
- 1.3 Síntesis DAFO internacional
- 1.4 Diagnóstico de internacionalización

Etapa 2: Selección de mercados

- 2.1 Concentración/Diversificación
- 2.2 Preselección de mercados
- 2.3 Comparación de mercados

Etapa 3: Formas de entrada

- 3.1 Alternativas de formas de entrada
- 3.2 Selección de formas de entrada
- 3.3 Perfil del canal
- 3.4 Condiciones de negociación

Etapa 4: Política de Producto/servicio

- 4.1 Selección de gama de productos/servicios
- 4.2 Estandarización/adaptación del producto
- 4.3 Estandarización/adaptación del servicio

Etapa 5: Política de comunicación

- 5.1 Instrumentos de comunicación
- 5.2 Selección de los instrumentos de comunicación
- 5.3 Presupuesto de comunicación

Etapa 6: Política de Precios

- 6.1 Transporte y Logística internacional
- 6.2 Gestión del cobro
- 6.3 Cobertura de Riesgos
- 6.4 Incoterms
- 6.5 Cálculo de precios internacionales
- 6.6 Documentación necesaria

Etapa 7: Oferta Internacional

- 7.1 Elaboración de la oferta

Etapa 8: Plan económico

ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

El diagnóstico de internacionalización es un paso previo que debe realizar toda empresa antes de lanzarse a la aventura internacional. La empresa debe ser consciente de su situación real y de su potencialidad de crecimiento para poder adaptarse a las necesidades cambiantes que determina el mercado internacional.

Dicho diagnóstico se basa en analizar las características propias de la empresa y su situación frente al resto de las empresas que constituyen su competencia, tanto directa como indirecta y determinar sobre cuales podemos actuar y mejorar y cuales de ellas son imposibles de modificar y por tanto requieren estrategias alternativas.

Se analizan también las variables externas que si bien no son propias de la empresa si afectan a la posición de la empresa y a la viabilidad de su plan de internacionalización basadas fundamentalmente en las características del mercado, del sector y de la situación global determinado cuales de ellas son estructurales y por tanto siempre van a suponer una amenaza y cuales coyunturales por lo que influyen en las decisiones a corto plazo pero no en una planificación estratégica global.

Un correcto análisis de la situación permite a la empresa enfrentarse de forma realista a la situación en la que se encuentra siendo consciente de sus posibilidades y de los riesgos a los que se enfrenta a fin de realizar su plan de internacionalización, así como analizar las estrategias seguidas por los potenciales competidores, su capacidad de reacción frente a los cambios en el entorno y la capacidad de reacción de la empresa ante estas circunstancias.

1.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno trata de analizar las características de la empresa en un momento concreto de manera que nos permitan observar la situación competitiva y comparativa de la empresa de cara a determinar la viabilidad de su proceso de internacionalización.

Al analizar la empresa desde un punto de vista objetivo podremos determinar los factores que suponen una debilidad, y por tanto pueden dificultar el proceso de internacionalización, y cuáles de ellos suponen una fortaleza que permiten a la empresa competir en el mercado internacional.

Una vez analizados los factores habrá que determinar si son coyunturales o estructurales y una vez determinado que acciones tendría que realizar la empresa para llegar al máximo grado de competitividad posible dada su estructura y sus medios.

Procedimiento:

1. Valorar de 1 a 10 (siendo 1 una situación muy desfavorable y 10 una situación muy favorable) la situación de la competencia en cada una de las variables analizadas.
2. Valorar de 1 a 10 la situación de la empresa en cada una de las variables.
3. Comparar los resultados de la competencia y de la empresa:
 - a. cuando la empresa está valorada por encima de la competencia nos encontramos con una fortaleza - F - más de 5
 - b. Cuando la empresa está valorada por debajo la competencia nos encontramos con una debilidad - D – menos de 5
 - c. En aquellas variables en que la desviación de la empresa respecto a la competencia no suponen una desviación significativa no constituyen fortaleza ni amenaza y por tanto no son significativos para determinar la estrategia de internacionalización.
4. Los criterios básicos o variables establecidos en el siguiente cuadro son genéricos y deben ser adaptados a las características específicas de cada una de las empresas determinando cuales son los criterios que realmente le afectan.
5. Analizar y desarrollar las variables más destacadas tanto de la empresa como de la competencia para ver la posición real en la que se encuentra la empresa estableciendo una comparativa para determinar la posición de la empresa
6. Realizar un resumen de la situación actual de la empresa planteando las conclusiones a las que hemos llegado y determinando nuestra posición estratégica y las posibles acciones a realizar para mejorar nuestra posición con respecto a la competencia estableciendo las bases de nuestro plan de competitividad y determinando en que nos diferenciamos de la competencia y si vamos a seguir una estrategia defensiva, ofensiva o de reorientación.

VARIABLES INTERNAS	SITUACION COMPETENCIA	SITUACION EMPRESA	F / D / -
ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN			
Tipo de empresa			
Régimen jurídico			
Número de socios			
Estilo directivo			
Vinculación interdepartamental			
Comunicación interna			
RECURSOS HUMANOS			
Personal especializado			
Capacidad de subcontratación			
Permeabilidad interdepartamental			
ADMINISTRACIÓN E INFORMACION			
Gestión operativa			
Conocimiento de idiomas			
Tratamiento de Información			
Agilidad en la toma de decisiones			
Estrategia unificada			
GESTION FINANCIERA			
Capacidad financiera			
Capacidad de endeudamiento			
Limite de aplazamiento de pagos			
Volumen de internacional sobre total empresa			
Márgenes y Rentabilidad			
CALIDAD E INNOVACIÓN			
Inversión en calidad			
I+D+i			
Patentes y registros			
Adaptación de productos			
Cumplimiento de la normativa			
PRODUCCIÓN			
Capacidad de producción			
Capacidad de producción excedentaria			
Costes de producción			
Política de inversión			
Capacidad de subcontratación			
Stock de seguridad			
Lugar de producción			
COMERCIAL Y MARKETING			
Experiencia exportadora			
Especialización			

Actividades de promoción realizadas			
Plan de marketing			
Estrategia de internacionalización			
Sistemas de comunicación			
Visibilidad			
SERVICIO AL CLIENTE			
Garantías			
Servicio postventa			
Gestión de las reclamaciones			

1.2 ANÁLISIS EXTERNO

La actividad empresarial se desarrolla en un entorno abierto en el que influye y por el que se ve influenciada, entorno dinámico y cambiante en el que participan múltiples variables. Estas variables, al igual que el entorno que las genera, no son estáticas sino dinámicas por lo que al analizarlas conviene tener en cuenta su evolución para prever, en la medida de lo posible, el comportamiento de los factores en el mayor horizonte temporal y poder determinar una estrategia competitiva.

Dentro de las variables externas podemos apreciar la existencia de variables objetivas como son los factores económicos, políticos, legales, tecnológicos o medioambientales y subjetivas que vienen de la mano de los factores socioculturales.

Al analizar estas variables hay que tener en cuenta que permiten crear distintos escenarios en función de los mercados seleccionados, por lo que es conveniente hacer una preselección de mercados que se ajusten a las posibilidades de la empresa en función de la posición estratégica a la que hemos llegado en el análisis interno, determinando cuales de ellas son puramente coyunturales y por tanto no afectan a un plan estratégico a largo plazo y cuales son estructurales y por tanto afectan al plan estratégico tanto a corto como a largo plazo.

Procedimiento:

1. Analizar cada una de las variables externas que afectan al mercado, sector y entorno consideradas fundamentales con carácter general o bien porque se ajustan a la tipología de empresa y producto.
2. Determinar qué factores pueden suponer una amenaza y por tanto tener un impacto negativo y cuales pueden suponer una fortaleza y por tanto tener un impacto positivo
3. Una vez analizadas podremos determinar las estrategias para aprovechar las fortalezas y tratar de minimizar las amenazas
4. Descripción de las variables analizadas con el fin de justificar las conclusiones

VARIABLE EXTERNA	DESCRIPCIÓN	A / O / -
VARIABLES DE MERCADO		
Población		
Crecimiento del mercado		
Grado de madurez		
Segmentación del mercado		
Producción nacional		
Importaciones y exportaciones		
Competencia directa e indirecta		
Precios medios y renta		
Proveedores y canales de distribución		
Hábitos de consumo		
Seguridad de cobro		
Intermediarios locales		
Temporalidad		
Accesos		
Red interior de comunicaciones		
Medios y formas de pago		
Plazos de pago		
Conocimiento de los productos		
VARIABLES SECTORIALES		
Competencia		
Productos sustitutivos		
Tipología de clientes		
Tipología de proveedores		
Logística y distribución		
Pedidos medios		
Homologaciones y certificaciones		
Garantías		
VARIABLES DEL ENTORNO GLOBAL		
Económicas		
Evolución del PIB		
Renta per cápita		
Inversión exterior		
Divisa y tipo de cambio		
Control de cambios		
Inflación		
Deuda externa		
Políticas		
Estabilidad del gobierno		
Sistema electoral		

Convenios internacionales		
Pertenencia a organizaciones		
Legales		
Normativa aduanera		
Normativa laboral		
Normativa fiscal		
Normativa sobre inversión		
Retorno de beneficios		
Sociales y culturales		
Concentración de la población		
Hábitos y costumbres		
Polarización de la renta		
Grupos minoritarios		
Religión		
Tecnológicas		
Telecomunicaciones		
Acceso a medios tecnológicos		
Grado de implantación		
Medioambientales		
Protección jurídica		
Normativa de reciclado		
Envases y embalajes		
Geográficas		
Situación		
Comunicaciones		
Principales ciudades		
Formas de acceso desde el exterior		

Resumen y conclusiones: Determinaran nuestra posición como empresa respecto a la situación global y nos dan una idea del como, cuando y donde.

1.3 ANÁLISIS DAFO INTERNACIONAL

Una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa seleccionar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que consideramos fundamentales y que pueden suponer una ventaja o desventaja competitiva, intentando que las ventajas “cubran” o minimicen las desventajas y en caso de no ser así determinar si son coyunturales o estructurales y si podemos hacer algo al respecto modificando nuestra estrategia.

1.4 DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La última etapa del diagnóstico supone el establecimiento de las conclusiones que nos permitirán determinar si la empresa puede y quiere exportar y los riesgos a los que se somete en el caso de hacerlo, para lo cual se determinaran los aspectos más destacados del análisis como conclusión general.

ETAPA 2: SELECCIÓN DE MERCADOS

La primera decisión básica que se deberá plantear la empresa ¿En Cuántos Mercados puedo entrar? ¿Cuántos mercados he de tener en cuenta en mi estrategia?

La respuesta a dicha cuestión es la elección entre Estrategia de Concentración y Estrategia de Diversificación. Que es lo más adecuado para la empresa, concentrarse en pocos mercados o diversificarse en varios mercados de forma simultánea.

Una vez resuelta nuestra primera decisión básica de la Investigación de mercados, y por lo tanto establecida cual será la estrategia más adecuada para nuestra empresa, se deberá plantear la segunda decisión básica ¿En qué mercado(s)? ¿Cuál es el mercado (mercados) idóneo para nuestra internacionalización?

La respuesta a dicha cuestión es la Selección de mercados. Elegir de entre todos los mercados potenciales cual es el mercado objetivo para la posterior investigación en profundidad y elaboración del plan de acción de la empresa. O cuales son los mercados objetivos en función de la estrategia adecuada, concentración o diversificación.

Hoy en día cualquier mercado puede considerarse potencial para todo tipo de producto. Mercados en vías de desarrollo son igualmente interesantes para productos de baja gama como para los de alta gama. Y por lo tanto existen infinidad de posibilidades para toda empresa, tantas como mercados hay a nivel mundial. Sin embargo, para una Pyme resulta imposible intentar abordar el análisis de todos ellos de forma simultánea, debiendo realizar una primera aproximación de aquellos mercados más favorables y de entre ellos seleccionar el más idóneo (o idóneos).

En este sentido, pueden establecerse tres etapas en la Investigación de mercados:

- » Preselección de mercados
- » Comparación de mercados
- » Fase de comprobación y estrategia

Los recursos, tanto de tiempo como humanos y económicos, serán diferentes en cada etapa intentando rentabilizarlos en todo momento. A medida que vamos avanzando en el proceso la empresa deberá incrementar los recursos a invertir para la consecución de la toma de decisión. No invertir todo desde la primera fase sino ir utilizándolos en el momento preciso e idóneo.

2.1. ESTRATÉGIA DE CONCENTRACIÓN/DIVERSIFICACIÓN

Primera decisión básica ¿En Cuántos Mercados puedo entrar? ¿Cuántos mercados he de tener en cuenta en mi estrategia? Elección entre Estrategia de Concentración y Estrategia de Diversificación.

Pero ¿qué implica cada estrategia?:

- **Estrategia de Concentración:** se selecciona un número reducido de mercados para desarrollar en ellos todo el esfuerzo con el fin de penetrar e ir posicionándose. Persiguiéndose un desarrollo progresivo hasta consolidar cada mercado. Se trata de una estrategia Vía Mercado
- **Estrategia de Diversificación:** con esta estrategia se busca una expansión rápida dirigida a varios mercados. Vender en un mayor número de mercados con el fin de obtener una alta rentabilidad con un mínimo de inversión. La empresa no busca el posicionamiento sino la abertura del mercado o cliente. Se trata de una estrategia Vía Cliente.

Por lo tanto, la principal diferencia entre una y otra estrategia radica en el riesgo y el coste a asumir, así como el esfuerzo a realizar en cada mercado.

El número de mercados en cada estrategia (pocos o muchos) dependerá de las características de cada empresa. Mientras para una micro y pequeña empresa con recursos y experiencia limitados 3 mercados ya puede suponer estrategia de diversificación, una pyme con recursos y experiencia estos mismos 3 mercados serán estrategia de concentración.

Pero cada estrategia tiene sus ventajas e inconvenientes, siendo las ventajas de una los inconvenientes de la otra estrategia:

- **Mientras la estrategia de concentración aporta una mayor posibilidad de control y de actuación sobre variables diferentes al precio,**
- **La estrategia de diversificación representa un menor riesgo de dependencia del mercado y una menor inversión proporcional.**

Sin embargo, la elección entre una u otra estrategia no es aleatoria sino que vendrá determinada por variables de mercado, de producto, de marketing y de la propia empresa.

Procedimiento:

1. **Valorar el grado de importancia de cada factor, dando los siguientes valores:
0 si es irrelevante**

- 1 si tiene una mínima importancia**
 - 2 si es poco importante**
 - 3 si es normal**
 - 4 si es importante**
 - 5 si es muy importante.**
- 2. Marcar con una x en concentración o diversificación en la definición que más se adecue a la realidad de la empresa y del sector.**
 - 3. Colocar la puntuación que se le había dado en 1 al factor en la columna correspondiente a la selección 2**
 - 4. Sumamos el total de la columna de concentración y de diversificación**
 - 5. Comparamos los resultados.**
 - 6. Aquella estrategia que haya recibido mayor puntuación será la alternativa más adecuada para nuestra empresa.**

Grado de importancia	CONCENTRACIÓN		valor	DIVERSIFICACIÓN		valor
	Producto genérico			Producto muy específico para uso o segmentos muy definidos		
	El número potencial de cliente es alto			El número potencial de cliente es reducido		
	Los mercados "objetivo" son estables con demanda sostenida			Los mercados "objetivo" son cíclicos con demanda cambiante		
	Mercados compartidos (mucha competencia sin líder claro)			Mercados dominados por líderes		
	El Factor de marketing clave no es el precio			El Factor de marketing clave es fundamentalmente el precio		
	La ventaja competitiva es sostenible en el tiempo			La ventaja competitiva es difícil de mantener		
	El cliente es fiel al proveedor			El cliente no es fiel al proveedor		
	El producto requiere de adaptación compleja y costosa			El producto es estándar para todo mercado o precisa de una mínima adaptación		
	La venta exige una alta inversión en promoción			La venta no exige una alta inversión en promoción		
	Los costes adicionales de logística, administrativos y de seguimiento son elevados			Los costes adicionales de logística, administrativos y de seguimiento son reducidos		
	Carácter repetitivo de la compra			Producto de venta no repetitiva		
	Otras variables:					
TOTAL CONCENTRACIÓN				TOTAL DIVERSIFICACIÓN		
ESTRATEGIA (Conclusiones)						

--	--

2.2. PRESELECCIÓN DE MERCADOS

Una vez resuelta nuestra primera decisión básica de la Investigación de mercados, y por lo tanto establecida cual será la estrategia más adecuada para nuestra empresa, se deberá plantear la segunda decisión básica ¿En qué mercado(s)? ¿Cuál es el mercado (mercados) idóneo para nuestra internacionalización? Selección de mercado

En la fase de preselección se intentará utilizar la información secundaria y documental al alcance de la empresa. Información general de los mercados y del sector, que nos permita obtener una primera visión de la situación actual. Utilizamos una Investigación de Gabinete procurando no gastar tiempo ni recursos especiales en la búsqueda de información.

En esta primera fase de la Investigación de mercados no es recomendable pensar a nivel de mercados individuales, siendo preferible razonar en términos de bloques o conjuntos de países, con el fin de ir eliminando progresivamente aquellas zonas de menos interés.

Los pasos a seguir en la fase de preselección serán:

1.- AGRUPACIÓN DE MERCADOS

Basándonos en criterios generales tratamos de agrupar los mercados en diferentes bloques, intentando desechar aquellos bloques que no resultan atractivos en una fase inicial e identificando el grupo de mercados que presentan mayor interés para nuestro producto/servicio en esta fase previa.

Se trata de identificar de entre ellos varios criterios que consideremos adecuados para nuestra agrupación. Y posteriormente seleccionar aquel conjunto de países o mercados que forman parte de este grupo.

Destacamos como Criterios de Agrupación:

- **Distancia geográfica:** utilizado para aquellos productos y servicios donde a mayor distancia mayor coste a repercutir en el producto o mayor problemática de logística y conservación del producto
- **Desarrollo económico:** el nivel de desarrollo puede influir en la adecuación y aceptación del producto o servicio en ese mercado.
- **Bloque de mercados:** la pertenencia a un bloque puede facilitar la comercialización del producto o servicio

- **Religión:** algunos productos pueden no ser adecuados para su introducción en determinados mercados.
- **Idioma:** aunque no es lo más recomendado, algunas empresas deciden seleccionar de partida solo aquellos mercados por la facilidad idiomática.
- **Ayudas públicas:** en determinados productos y servicios (principalmente en éstos últimos) se suele agrupar los mercados por la existencia de algún tipo de Programa de apoyo a la internacionalización o inversión.

2.- CRITERIOS BÁSICOS

Una vez identificado el grupo de mercados a analizar, establecemos aquellos criterios básicos que consideramos que todo mercado deberá cumplir como mínimo para que sea de nuestro interés.

Para establecer estos criterios la empresa deberá plantearse: ¿Qué tiene que cumplir un mercado para que resulte interesante? ¿Qué requisitos mínimos debe cumplir un mercado para que podamos considerarlo a priori destino potencial para nuestros productos/servicios?

Hay que tener siempre en cuenta que dichos criterios deberán de ser coherentes y complementarios, de fácil obtención a través de la información secundaria de que dispone la empresa.

Estos criterios pueden venir de diferentes variables como por ejemplo:

- **Variables económicas:** nivel de renta per cápita, evolución de su economía – crecimiento económico, apertura internacional, estabilidad económica....
- **Variables socio-políticas:** estabilidad política, diferencias en clases sociales,....
- **Variables poblacionales:** tasa de natalidad, población total, existencia público objetivo...
- **Variables de producto:** conocimiento y uso, necesidad de certificaciones, barreras arancelarias,....
- **Estadísticas:** exportación española al mercado –evolución positiva-, importaciones de países desarrollados, exportaciones de países competidores de España,....
- **Logística:** facilidad de transporte, infraestructuras de transporte interior, necesidad de almacenaje,...

3.- PRESELECCIÓN DE MERCADOS

Se trata de identificar de entre los distintos mercados que forman la agrupación establecida, aquellos que potencialmente pueden ser interesantes para nuestra empresa. Aquellos que cumplen todos los criterios básicos establecidos.

Se trata de reducir el número de mercados que pasarán a la siguiente fase y poder analizarlos en mayor profundidad. Esto dependerá de la estrategia inicial

de concentración o diversificación. Mientras que con una estrategia de diversificación el número de mercados a analizar deberá ser 7-10, con concentración el número de mercados deberá reducirse a 4-5.

Es importante que los criterios establecidos no sean extremadamente específicos reduciéndose a mínimo los mercados a comparar. Esto podría falsear la selección de mercados dado que no se ha tenido en cuenta la importancia de cada criterio pudiéndose eliminar mercados a priori relevantes.

MERCADOS PRESELECCIONADOS

PAÍS 1	
PAÍS 2	
PAÍS 3	
PAÍS 4	
PAÍS 5	
PAÍS 6	
PAÍS 7	
PAÍS 8	
PAÍS 9	
PAÍS 10	

2.3. COMPARACIÓN DE MERCADOS

En la fase anterior hemos conseguido reducir los mercados potenciales para nuestra empresa en un número reducido (4 a 10 en función de la estrategia).

Sin embargo, una micro-empresa o una PYME no dispone de recursos suficientes para abordar un estudio exhaustivo, proceso largo y costoso, de cada uno de estos mercados. Debiendo reducirse el número de mercados a investigar en profundidad.

Pero ¿Cuál de los anteriores mercados es el más idóneo? ¿Para qué mercado desarrollará la empresa su Plan de Marketing? La respuesta no debería ser aleatoria, ni basarse en razones subjetivas.

En esta fase trataremos de Priorizar los mercados preseleccionados estableciendo un orden de mayor a menor interés. Prioridad que se consigue comparando los mercados en base a unos factores indicativos.

1. Mercados preseleccionados. Partimos de la fase anterior (aquellos mercados que cumplían todos los criterios mínimos).
2. Establecer los factores de comparación. Pudiéndose utilizar los criterios de preselección establecidos en la fase anterior. En el cuadro se indican algunos ejemplos.
3. Evaluamos la importancia de cada factor de 0 si es irrelevante a 5 si es un factor muy importante.
Valoración:
1 irrelevante
2 poca importancia
3 normal
4 bastante importante
5 muy relevante
4. Valoramos la situación de cada mercado con respecto a cada factor. El razonamiento debe de ser mercado a mercado de forma individual y no en un contexto general.

1 situación muy desfavorable
2 situación desfavorable
3 situación normal
4 situación favorable
5 situación muy favorable
5. Ponderamos factor y mercado: (grado de importancia x valor del mercado)
6. Sumamos las columnas ponderadas de cada mercado.
7. Comparamos los totales.
8. Mercado(s) objetivo(s), destacando, si fuese necesario, la zona, región o ciudad de mayor interés en dicho(s) mercado(s)

Los pasos 2 a 7 se desarrollan en una misma tabla.

Es de gran importante la ponderación de los factores para no tener un análisis falseado por las variables de baja importancia. La ponderación incrementa el peso de los factores de mayor relevancia en la sumatoria de valoración de cada mercado relegando a segundo lugar las variables de baja importancia.

Por ello, la sumatoria final se realizará de los criterios ponderados y no de los valores absolutos de cada mercado.

El orden de interés vendrá del mercado de mayor valoración al de menor valoración. Priorizando el mercado sobre el cual deberá la empresa establecer un estudio In Situ en mayor profundidad, con información primaria que nos permita comprobar la información secundaria utilizada y así establecer nuestro Plan de Acción para dicho mercado.

En función de la Estrategia establecida en la primera fase, se abordará el análisis de un-dos mercados, en concentración, o de tres-cuatro mercados si es diversificación. Centrándonos, si así se hubiese determinado, en las regiones o ciudades destacadas por el mayor potencial de comercialización para nuestros productos.

Por cuestiones didácticas haremos el análisis partiendo de una Estrategia de Concentración dado que el número de mercados se reduce a cinco. Si tuviésemos en cuenta una Estrategia de Diversificación tan solo tendríamos que incorporar tantas columnas como mercados a considerar, hasta un máximo de diez.

CRITERIOS	GRADO DE IMPORTAN CIA	VALORACION MERCADOS					PONDERACION				
		PAIS 1	PAIS 2	PAIS 3	PAIS 4	PAIS 5	PAIS 1	PAIS 2	PAIS 3	PAIS 4	PAIS 5
Distancia geográfica											
Afinidad cultural											
Tamaño y evolución del mercado											
Riesgo del país											
Barreras arancelarias y cuantitativas de entrada											
Barreras técnicas y cualitativas											
Niveles de costo de actuación en el país											
Posibilidad de distribución física											
Accesibilidad a canales de distribución											
Aprovechamiento ventajas competitivas											
Ayudas públicas o financiación privilegiada											
Imagen previa del país origen. Valoración del Made In Spain											
Exportaciones españolas											
Demanda externa, importaciones											
Contactos existentes											
Oportunidades											
TOTAL POR MERCADO											

ETAPA 3: FORMAS DE ENTRADA

3.1 ALTERNATIVAS DE FORMAS DE ENTRADA

La forma de entrada determina el tipo de acceso que la empresa quiere utilizar para su entrada en el mercado seleccionado. La forma de entrada viene determinada por el grado de implicación de la empresa en los mercados seleccionados. Es habitual que inicialmente la empresa teste el mercado para ver sus posibilidades, por lo que ve el mercado como algo temporal o como una “apuesta” a la que no está dispuesta a destinar grandes recursos, y a medida que va

teniendo un conocimiento más profundo del mercado la “apuesta” va siendo mayor y por tanto la inversión también se incrementa.

Podemos distinguir tres tipos de acceso:

1. Acceso directo:

- Comerciales propios: Bien a través de la propia red comercial de la empresa desplazada a los mercados seleccionados. Bien a través de personal contratado en el mercado seleccionado.
- Agentes: En definitiva vendedores seleccionados en el mercado de destino dependientes de la empresa que actúan como desplazado de la propia empresa y sigue las directrices marcadas por el departamento de exportación.
- Comisionistas: Constituye la forma habitual de acceso a los mercados como primera aproximación puesto que es el medio más “económico” de estar presente en un mercado y supone siempre un coste variable.
- Representante: Al igual que el comisionista tiene como función la búsqueda de clientes para la empresa en el mercado seleccionado, pero en su caso si interviene en la formalización de la venta por lo que el nivel de confianza en su contratación tiene que ser mucho mayor. Puede ser exclusivo o no.
- Sucursales: sin responsabilidad jurídica propia normalmente constituyen centrales de ventas en los mercados de destino.
- Filiales: Actúan como las sucursales pero tienen personalidad jurídica y económica propia. No suele ser una forma de entrada habitual salvo que lo establezca la legislación del mercado seleccionado (por ejemplo las entidades financieras y las compañías de seguros) o bien porque la estrategia de la empresa sea la de diversificar riesgos por mercados de manera que al ser independiente de la empresa matriz asume de forma aislada el riesgo del mercado.
- Implantación directa: Bien por acercamiento al consumidor final, bien por acercamiento a la materia prima, bien por aprovechar cualquier otra circunstancia del mercado como son mano de obra económica, menores costes sociales una imposición más baja, beneficios a la inversión extranjera... hay empresas que se plantean como forma de entrada en el mercado la implantación directa, o lo que es lo mismo la fabricación y comercialización en destino. Este tipo de acceso estaría incluido dentro del concepto de filial, pero incorpora la inversión directa en medios de producción.

2. Acceso indirecto:

- Distribuidor: Tiene que ser persona jurídica y pueden ser exclusivos por producto o territorio o no exclusivos. Pueden ser directos, compran la mercancía a la empresa productora y la comercializan en su territorio, o bien en consignación, en cuyo caso la empresa le envía sus productos y a medida que los va vendiendo va pagando a la

empresa suministradora. El distribuidor tiene que tener almacén y en los casos en que por el tipo de producto o servicio se requiera servicio post venta.

- **Compañía de TRADING:** Asumen el riesgo de la exportación, ya que compran los bienes o servicios al productor y los exportan o importan a través de su red comercial en el exterior. Actúan como los distribuidores pero su volumen de compras es mucho mayor y a diferencia de los distribuidores las compras se producen en origen y son estas empresas las que realizan la exportación.
 - **Transferencia de tecnología:** La empresa matriz transfiere mediante contrato el uso de la tecnología para la realización de un producto a una empresa en otro mercado
 - **Franquicia:** La empresa matriz o franquiciadora cede a la empresa franquiciada su marca comercial y su estrategia de ventas por un tiempo limitado y para un territorio determinado lo que le permite tener presencia efectiva en un mercado con la misma penetración que una filial o sucursal con un coste de inversión muy inferior
 - **Centrales de compra:** Entidades con personalidad jurídica y económica propia que canaliza las compras e importaciones bien para una gran empresa bien para un grupo de empresas respecto a las cuales actúa asimismo como plataforma logística.

3. Acceso en grupo:

- **Consortio de exportación:** El consorcio se constituye como una unión de empresas cuyo objetivo es agrupar productos y servicios para poder ofrecer más volumen y mejor precio de cara a la exportación
- **Uniones de empresas:** Empresas que se unen con un objetivo temporal en procedentes de uno o varios países para agrupar esfuerzos en la producción y/o comercialización de productos pudiendo obtener una masa crítica que mejora la competitividad.

Procedimiento:

1. Determinar las variables fundamentales y los objetivos prioritarios de la empresa y darle un peso específico a cada una de ellas.
2. Determinar la forma de acceso elegida y justificar por qué

TIPO DE ACCESO	V1	V2	V3	V4	Selección
ACCESO DIRECTO	Control	Coste F/V	Inversión	Penetración	
Comerciales propios	Muy alto	Alto/bajo	Bajo	Baja	
Agentes	Bajo	Bajo/alto	Bajo	Baja	
Comisionistas	Bajo	Alto/bajo	Bajo	Baja	
Sucursales	Muy alto	Alto/bajo	Muy alto	Alta	

Filiales	Muy alto	Alto/bajo	Muy alto	Alta	
Fabricación en destino	Muy alto	Alto/bajo	Muy alto	Alta	
ACCESO INDIRECTO					
Distribuidor	Medio	Bajo/medio	Bajo	Media	
Compañía de Trading	Medio	Bajo/medio	Bajo	Media	
Transferencia de tecnología	Medio	Bajo/medio	Medio	Media	
Franquicias	Medio	Bajo/medio	Medio	Media	
Centrales de compra	Medio	Bajo/medio	Bajo	Media	
ACCESO EN GRUPO					
Consortio de exportación	Alto	Alto/bajo	Alto	Alta	
Uniones de empresas	Alto	Alto/bajo	Alto	Alta	
A TELEMATICO					
Comercio electrónico	Alto	Bajo	Alta	Media	

Con las variables seleccionadas si se diera el caso de una empresa que está empezando a exportar, no tiene muy bien definido el mercado y quiere tener una inversión y un gasto controlado la selección evidente sería acceso directo comisionista.

En cualquier caso, hemos cogido como referencia alguna de las variables que se suelen tener en cuenta a la hora de la toma de decisión empresarial. Evidentemente hay muchos otros factores y variables a tener en cuenta para determinar la forma de acceso al mercado como son entre otros:

- El conocimiento previo del mercado
- La capacidad financiera de la empresa
- La existencia de contactos previos
- La necesidad de un servicio postventa
- El tipo de producto
- Los usos y costumbre del sector

También resulta conveniente analizar en cada uno de ellos el tipo de comercialización que necesita cada uno de los productos dependiendo de sus propias características, un producto de carácter industrial muy complejo requiere personal especializado para su comercialización, un producto básico de marca blanca se vende por precios, un producto de gama alta y alto valor añadido suele ir asociado a marca ... en el cuadro siguiente se establecen algunos de estos parámetros para matizar la preselección realizada a partir del cuadro anterior.

3.2 SELECCIÓN DE FORMA DE ENTRADA

Una vez determinados en los puntos anteriores los criterios básicos y las características más significativas del producto y de la empresa procederemos a determinar aquellos que se consideran críticos y eliminando aquellos que no sean representativos para la empresa, estableciendo como conclusión y de forma motivada la forma de entrada elegida.

3.3 PERFIL DEL CANAL

Dependiendo de la forma de entrada seleccionada determinar las características básicas exigibles para el tipo de cliente, intermediario, o empresa con la que puede llegar a un acuerdo de colaboración, estableciendo los criterios que deben cumplir para ser los más adecuados a su estrategia de acceso al mercado. A título de ejemplo se enumeran las siguientes características.

FORMA DE ENTRADA	
Solvencia y garantía de pago	
Tamaño y composición de la empresa	
Gama de productos	
Régimen jurídico de la empresa	
Experiencia en el mercado de destino	
Almacenes	
Personal especializado y servicio post venta	
Conocimiento del sector	
Cartera de clientes	
Antigüedad en el mercado	
Prestigio	
Volumen de negocio ...	

3.4 CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN

Una vez determinada la forma de acceso elegida habrá que determinar las líneas básicas de la relación determinando la política de negociación para la forma de entrada seleccionada, pudiendo ser entre otras:

FORMA DE ENTRADA ELEGIDA	
Tipo de contrato: Dependerá de la forma de entrada elegida	
Productos: Catálogo de productos que se verán afectados por la relación contractual	
Objetivos de venta: Determinar los volúmenes mínimos de ventas y los pedidos mínimos por producto	
Exclusividad o no: Por razón de producto o de territorio	
Zona geográfica en el caso de exclusividad por territorio	
Forma y plazo de pago	
Condiciones de entrega de la mercancía	
Servicios e instalaciones	
Participación en la promoción y publicidad de los productos	
Reparto de gastos	
Duración del contrato	
Causas de rescisión del contrato	
Resolución de conflictos ...	

ETAPA 4: POLITICA DE PRODUCTO

Un punto muy importante a tener en cuenta antes de la elaboración del escandallo de precios a ofertar y de toma de contacto con los potenciales clientes, es decidir de entre toda la gama de productos/servicios que forman parte de la línea de negocio exportable cual o cuales consideramos los más idóneos de introducir en el nuevo mercado.

El sector servicios representa una gran parte de la economía española y si bien los servicios personales son difíciles de exportar, la mayoría de los servicios de negocios pueden ser ofertados en mercados internacionales.

Los principales servicios exportables son los que presentan una mayor innovación, servicios especializados o aquellos con un alto componente tecnológico. Servicios tales como ingeniería, construcción, diseño, financiero, energético, etc.

La exportabilidad de un producto o servicio viene dada no solo por la capacidad de aumento de producción y la rentabilidad que supone para la empresa sino también por la existencia de ventajas competitivas y la posibilidad de adaptación al mercado objetivo.

La selección adecuada del producto/servicio facilitará a la empresa el acercamiento al mercado, su valoración ante el canal de distribución, así como el posicionamiento deseado.

Seleccionado el producto/servicio y con la información obtenida del mercado objetivo se deberá analizar la necesidad o no de su adaptación. Esta adaptación puede venir de la mano de uno o varios de sus atributos.

Es muy importante que el producto o servicio que se vaya a ofrecer cumpla todos los estándares, características y normativa exigibles en el mercado, que se adapte a los distintos factores de compra para poder ser comercializado en ese mercado. Un descuido en cualquiera de los atributos que forman parte del producto/servicio puede suponer el cierre del mercado así como una mala imagen de la empresa.

La estandarización o adaptación vendrá dada por las características del mercado objetivo, pudiendo varias de una estrategia a otra a medida que se van abriendo nuevos mercados. Por ello, un producto/servicio podrá ser comercializado de forma estándar en un grupo de mercados y sin embargo tener que realizarse adaptaciones para introducirlo en otros mercados.

Se podría decir que una política de producto/servicio adecuada puede suponer el éxito de apertura del mercado objetivo y la buena imagen de empresa.

4.1 SELECCIÓN DE GAMA PRODUCTOS/SERVICIOS

Dentro de la gama de productos y servicios que ofrece la empresa se deberá seleccionar aquellos (con un máximo de cuatro) que presentan potencialidad exportadora. Es decir, aquellos que cumplan todos los criterios que hacen que un producto o servicio pueda ser comercializado en mercados exteriores.

Los principales criterios a tener en cuenta para analizar el potencial de internacionalización de un producto/servicio son:

- Margen comercial interesante
- Rentabilidad media-alta. A mayor rentabilidad o margen comercial del producto o servicio, mayor repercusión y recuperación de la inversión de apertura del mercado.
- La capacidad de aumento de producción. Variable importante para poder abordar nuevos mercados dado que todo aumento de oferta tiene que estar respaldado por su posible producción y entrega a plazo.
- En el caso de los servicios se traduce en la capacidad de realización de un mayor número de servicios. Esta variable es de vital importancia en aquellos servicios donde se produce un desplazamiento de personal de la empresa y su estancia en el mercado de destino.
- La existencia de demanda mundial. Si no hay demanda o esta está saturada será complicada la comercialización del producto o servicio.
- La imagen de España en relación a este producto o servicio. Una imagen positiva se traduce en facilidad de acceso al mercado.
- Las ventajas competitivas existentes. Su existencia facilitará el acercamiento al cliente y su aceptación en el mercado.
- Diferenciación del producto o servicio. La posibilidad de diferenciación posibilita a la empresa buscar políticas que le permitan competir con las empresas ya establecidas en el mercado.
- La necesidad y el coste de adaptación. Cuanto mayor es la necesidad de adaptación, mayor complejidad y coste, peores pueden ser las condiciones de entrada en el mercado. Todo coste forma parte del precio final y cualquier incremento adicional puede eliminar la posible ventaja competitiva del producto o servicio para ese mercado.
- Experiencia comercializadora. En la mayoría de los casos es preferible iniciar la comercialización de los nuevos productos/servicios en el mercado nacional buscando obtener especialización y eficiencia. Una vez adquirida experiencia en la comercialización y conocidos los principales atributos la empresa estará en condiciones de abrirse a nuevos mercados.

Una vez seleccionados estos cuatro productos/servicios exportables se deberá realizar una comparativa evaluando cada uno de ellos con respecto a los factores establecidos, siempre teniendo en cuenta el mercado objetivo seleccionado.

Procedimiento:

1. Establecemos los criterios a considerar. En la tabla se han establecido los que se consideran de mayor relevancia. Si se considera necesario se deberá añadir otros factores que se considere
2. Valoramos cada uno de los productos o servicios en relación a cada criterio. Siendo 1 una posición muy negativa y 5 una posición muy positiva del producto/servicio con respecto a ese criterio. (V)
3. Establecemos el peso o grado de importancia de cada criterio. Siendo 1 un criterio de poca importancia y 5 un criterio muy relevante
4. Ponderamos los valores de cada producto servicio: importancia x valor (VP)
5. Sumamos las columnas de los valores ponderados
6. Comparamos las sumatorias.

.CRITERIOS	PESO	Producto Servicio 1		Producto Servicio 2		Producto Servicio 3		Producto Servicio 4	
		V	VP	V	VP	V	VP	V	VP
Margen Comercial									
Rentabilidad medio-alta									
Capacidad aumento de producción / realización servicios									
Necesidad de adaptación									
Coste de adaptación									
Costes de transporte									
Diferenciación del producto									
Posible precio competitivo									
Experiencia comercializadora									
Conocimiento producto por el mercado									
Imagen de producto español									
Nivel de diseño y tecnología									
TOTAL									
Producto/servicio Estratégico:									

4.2 ESTANDARIZACIÓN/ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO

Es importante analizar si el producto podrá ser comercializado sin ningún tipo de adaptación, de forma estándar, en el mercado objetivo o si por el contrario se precisa de variación en uno o varios atributos.

De los principales atributos de todo producto podemos destacar:

- **Composición:** hay que comprobar que todos los componentes del producto cumplen con la legislación y normativa del mercado. Existen mercados donde el calzado no puede contener piel en cuya elaboración o curtido se hayan utilizado taninos.
- **Calidad:** comprobar que se cumplen los estándares del mercado. Siempre teniendo en cuenta que se trata de un atributo, en muchos casos, psicológico y de percepción. Entendiendo siempre por calidad la capacidad de satisfacer todas las necesidades del cliente.
- **Diseño:** siempre en consonancia a los gustos del mercado. Esto es importante en el sector de moda y complementos.
- **Envase:** para algunos productos es importante adaptar el envase en cuanto a color, forma, material y/o tamaño. Por ejemplo: el aceite de oliva se comercializa en muchos mercados en envase de vidrio de 50 cl.
- **Marca:** antes de toda acción ha llevar a cabo en el mercado la empresa deberá comprobar que la marca no está registrada por otros. De ser así se deberá estudiar la creación de una nueva marca y su registro.
Comprobada la no existencia y antes del registro se deberá analizar su posible utilización en el mercado, debiendo ser esta fácil de pronunciar y sin ningún significado negativo en el idioma local.
- **Etiqueta:** se ha de comprobar que contiene toda la información exigida en el mercado objetivo así como el o los idiomas oficiales. Por ejemplo: en Canadá todas las etiquetas e información deben ir en francés e inglés obligatoriamente; en algunos mercados los productos de alimentación deben contener en la etiqueta toda la información nutricional.
- **Embalaje:** no solo viene dado por el tipo de transporte a utilizar sino que existen restricciones en ciertos materiales y/o reglamentaciones para algunos productos, principalmente son el caso de embalajes de madera.
- **Garantía:** no solo se deberá estudiar las exigencias normativas sino también las ofrecidas por el resto de competidores en el mercado. Por ejemplo: la legislación exige una garantía de dos años para los electrodomésticos pero en muchos mercados de la Unión Europea los fabricantes están ofreciendo garantías de cinco años, siendo utilizados como variable de marketing diferencial.

Procedimiento:

1. Señalar aquellos atributos del producto que deberán adaptarse para poder comercializarse en el mercado exterior. Si lo considera necesario añada otros atributos que considera necesario adaptar.
2. Describir en qué consistirá la adaptación

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO		DESCRIPCIÓN DE LA ADAPTACIÓN
Composición		
Calidad		
Diseño		
Envase		
Embalaje		
Etiqueta		
Marca		
Garantía		
Servicio al cliente		
Accesorios		
Características técnicas		
Homologaciones y certificaciones necesarias		

4.3 ESTANDARIZACIÓN/ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO

En cuanto al servicio, estos son mucho más difíciles de estandarizar que los productos. En muchas ocasiones deberán ser adaptados dependiendo de la forma en que los clientes potenciales perciban el servicio en el mercado de destino. Siendo importante adaptarlos a las costumbres y necesidades del mercado.

En la política de servicios, además de los atributos vistos en la política de producto, es importante tener en cuenta características como:

- **Proceso de prestación:** es importante analizar la secuencia de actividades que integran el proceso de prestación del servicio con el fin de adaptarlo al nuevo mercado y así responder de manera eficiente a las necesidades y exigencias de los clientes.
- **Complejidad tecnológica:** en función del nivel de desarrollo tanto tecnológico como cultural y social dependerá el desarrollo del servicio a ofertar. Por ejemplo: servicios llave en mano de cadenas de fabricación en mercado en vías de desarrollo deberán contener escasa complejidad tecnológica para facilitar su manejo por los usuarios.
- **Grado de interacción:** la necesidad de relación directa con el cliente puede suponer un mayor número de desplazamientos al mercado destino y con ello un incremento de los costes de prestación del servicio.
- **Servicios al cliente y complementarios:** servicios pre-venta, mantenimiento, puesta a punto o post-venta. La necesidad de estos servicios supone un alto esfuerzo adicional para la empresa y en muchos casos determinará la forma de entrada al mercado.

Procedimiento:

1. Señalar aquellas características del servicio que deberán adaptarse para poder ofertarse en el mercado exterior. Si lo considera necesario añada otros atributos que considera necesario adaptar.
2. Describir en qué consistirá la adaptación.

ATRIBUTOS DEL SERVICIO		DESCRIPCIÓN DE LA ADAPTACIÓN
Proceso de prestación		
Calidad		
Equipamiento		
Complejidad tecnológica		
Grado de interacción		
Forma de contacto		
Marca y/referencia		
Garantía		

Servicio al cliente		
Servicios complementarios		
Homologaciones y certificaciones necesarias		

ETAPA 5: POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

La política de comunicación y promoción es otro factor clave en el comercio internacional.

Para alcanzar el éxito en el mercado destino no vale sólo con tener un buen producto o servicio, siendo imprescindible que la empresa sea capaz de transmitir sus bondades a su público objetivo.

Una buena política de comunicación debe contener no solo los instrumentos o técnicas idóneas para ese mercado sino también el mensaje promocional que permita transmitir de forma eficiente, captando la atención y persuadiendo al cliente objetivo.

Como reglas básicas de la política de comunicación deberíamos destacar:

- **Influenciar de forma positiva sobre los potenciales clientes (usuarios, consumidores o intermediarios)**
- **Actualización.** Tanto los documentos promocionales como los mensajes transmitidos pueden necesitar modificaciones en el tiempo.
- **Adaptación al mercado y al público objetivo.** La estandarización de los instrumentos y mensajes puede suponer un grave error con consecuencias negativas para la empresa.

5.1 INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN

Los instrumentos de comunicación y promoción son básicamente los mismos que en el mercado nacional. Aumentando su complejidad a medida que aumentan las diferencias en las variables del mercado (principalmente socioculturales).

Las cuatro principales técnicas de comunicación son:

- **Publicidad**
- **Promoción de ventas**
- **Relaciones públicas**
- **Ventas personales**

Mientras que las dos últimas implican una relación muy estrecha y directa de la empresa con el cliente objetivo, siendo más utilizadas en la comercialización de productos industriales y servicios, la publicidad y promoción de ventas disponen de diferentes instrumentos que permitirán a la empresa abordar los distintos niveles de la comercialización.

Entre los Instrumentos de comunicación a disposición de la empresa podemos destacar:

- **Publicidad en los distintos medios de comunicación:**
 - Televisión, prensa, revistas generales, revistas especializadas, radio, cine, publicidad exterior (vallas, autobuses,.....)...
- **Material promocional:**
 - Catálogos
 - Folletos
 - Fichas técnicas
 - Videos promocionales
- **Viajes de negocio (prospección y promocionales)**
- **Misiones comerciales: viajes realizados a través y de forma conjunta con Instituciones y Organismos –Cámaras de Comercio, Asociaciones Sectoriales,...**
 - Inversas (los potenciales clientes acuden a España para entrevistarse con la empresa)
 - Directas (viajes al país de destino). Algunas de ellas son misiones exposiciones o show room
- **Ferias (locales, nacionales o internacionales en función del mercado)**
 - Participación individual
 - Participación agrupada o bajo pabellón oficial (de la mano de Instituciones u Organismos quienes gestionan el espacio y contacto con la Entidad Organizadora de la Feria)
- **Merchandising o promoción en el punto de venta:**
 - Carteles
 - Displays
 - Expositores
 - Degustaciones y demostraciones
 - Regalos promocionales
- **Seminarios y conferencias: participación como ponente en diferentes actos supone una excelente comunicación de la empresa. Suele ser interesante en servicios**
- **Patrocinio de equipos o eventos. Interesante para llegar al público objetivo. Se suele utilizar en medios deportivos principalmente.**
- **Inclusión en Directorios Internacionales**
- **Internet: hoy en día es imprescindible la existencia de página Web de la empresa. Ésta supone la primera toma de contacto del potencial cliente con la imagen de la empresa. Por ello, no sólo es necesario una correcta elaboración de la página sino también su posicionamiento en la Red.**

Cada uno de estos instrumentos supone una inversión en tiempo, recursos humanos y económicos para la empresa, siendo importante la buena elección de los que se vayan a utilizar.

5.2 SELECCIÓN INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN

La utilización de uno u otro instrumento dependerá básicamente de:

- Los objetivos buscados: aunque el objetivo general es el incrementar las ventas, hay que considerar también el objetivo promocional que se pretende alcanzar: introducción de producto, posicionamiento, mejora de imagen,...Éstos marcarán el instrumento y el mensaje a utilizar.
- El tipo de producto: no es lo mismo un producto de consumo, un producto industrial o un servicio. Mientras en el producto de consumo los catálogos y folletos son instrumentos aconsejables, en los bienes industriales y servicios las relaciones personales son lo más aconsejables.
- El mercado destino: es importante conocer cuales son los más habituales utilizados por nuestra competencia y al alcance de toda empresa. Es importante también tener en cuenta características socioculturales como idioma, organización social, desarrollo económico..., así como las posibles barreras legales existentes. Esto afectará no solo en la elección del instrumento sino también en el mensaje a diferir.
- A quien va dirigido: los instrumentos pueden variar si la comunicación va enfocada al canal de distribución (al intermediario) o al usuario o consumidor final del producto. Por ejemplo: para el intermediario solemos utilizar catálogos y para el consumidor final publicidad en medios de comunicación.
- La forma de entrada y el canal de distribución seleccionado: mientras que con exportación directa la empresa tendrá que soportar todos los costes de la comunicación, en exportación indirecta estos costes pueden ser compartidos entre las dos partes
- La estrategia de posicionamiento de la empresa:
 - Basado en la relación calidad/precio calidad/servicio
 - Basado en las características del producto/servicio
 - Basada en el tipo de cliente
 - Basada en la diferenciación con la competencia existente
- La capacidad económica de la empresa: en función del presupuesto que la empresa disponga dependerá el tipo y el número de instrumentos a utilizar.
- Apoyo Institucional. Existen programas de ayuda a la elaboración y utilización de algunos instrumentos de comunicación y promoción que puede resultar interesante para la empresa: bolsas de viajes para misiones, gestión de espacio en ferias, gestión de agendas de visita en misiones, subvención para elaboración de catálogos o página web.

5.3 PRESUPUESTO

Toda empresa deberá asignar un presupuesto a su política de comunicación. Este coste no deberá ser computado como gasto sino como inversión, dado que se realiza con el fin de obtener un resultado posterior.

Existen varios métodos para establecer el presupuesto de comunicación, siendo cuatro los más utilizados por las empresas:

- Lo permisible: se establece el presupuesto en función de lo que la empresa considera que se puede permitir destinar a comunicación y promoción.
- Método de la paridad competitiva: el presupuesto se establece en función de los medios utilizados por la competencia.
- Porcentual a las ventas del año anterior: partiendo de las ventas realizadas anteriormente se establece un porcentaje como presupuesto para establecer la política de comunicación.
- Porcentual al objetivo de ventas: se establece como presupuesto destinado a la comunicación y promoción un % del objetivo de ventas que la empresa se ha marcado para ese mercado. En la mayoría de las empresas el porcentaje a utilizar es el que aplican en el precio del producto.

La utilización de uno u otro método vendrá en función de los objetivos de la empresa y la etapa de internacionalización: mientras que una empresa ya internacionalizada y con experiencia en los mercados puede establecer su presupuesto en base a las ventas del año anterior, cuando la empresa se encuentra en su fase de apertura de mercado el presupuesto deberá establecerse en base al objetivo de ventas previsto.

Estrategia de Posicionamiento:		
Objetivo:		
Instrumentos de comunicación	Características	Presupuesto
Presupuesto de Comunicación y promoción		

Instrumentos	Coste	Instrumentos	Coste	Instrumentos	Coste
Presupuesto año 1		Presupuesto año 2		Presupuesto año 3	

ETAPA 6: POLITICA DE PRECIOS

6.1 TRANSPORTE Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Analizamos la mejor forma de llegar al mercado objetivo.

En el caso de servicios se deberá tener en cuenta: el transporte (ida y vuelta) de utensilios necesarios para el servicio, así como del personal que llevará a cabo el servicio en el lugar de destino.

Los principales aspectos a tener en cuenta en esta variable será:

A. Selección del Tipo de Transporte (en función del producto y del mercado de destino):

- Marítimo
- Terrestre
- Aéreo
- Multimodal (utilización de varios medios)

B. Localización de Compañías que realicen la ruta: carga completa y grupaje. Este último tiene mayor coste y menor frecuencia de salida. Si embargo es el más utilizado en los primeros envíos al nuevo mercado.

C. Información necesaria:

- I. Cotización del transporte:
- II. Frecuencia de salida
- III. Tiempo de ruta
- IV. Seguro de transporte de la compañía: averiguar la cobertura legal de la compañía y posibilidad de contratar seguro adicional.
- V. lugar de carga en origen y descarga en destino de la mercancía.

D. Servicios de logística necesarios en el mercado de destino: almacenaje y distribución. En algunos mercados, por razones de tiempo de transporte y plazos de entrega, puede ser necesario el mantener un pequeño stock. Inicialmente no es viable mantener un espacio físico –local o almacén- en el mercado destino, debiendo recurrir a empresas que ofrecen este tipo de servicio. Por ejemplo: algunas empresas de transporte cobran almacenaje de mercancía por m³ y realizan su posterior distribución en el mercado interior.

6.2 GESTIÓN DE COBRO

Se trata de estudiar cual es el medio de cobro más conveniente para la empresa en función del tipo de cliente y del mercado objetivo.

Esta decisión estará basada en la seguridad del cobro y en la cuantía de los gastos bancarios que se genera por ambas partes. Teniendo en cuenta que a mayor seguridad mayor será el coste del mismo.

Los principales medios de cobros utilizados en las transacciones internacionales son: las transferencias bancarias, las remesas (tanto simple como documentaria) y el Crédito Documentario. Siendo este último el más utilizado con nuevos clientes y en mercados de mayor riesgo, al tratarse del medio con mayor seguridad de cobro.

Decidido el medio de cobro se plantea el plazo que se dejará al cliente para realizar el pago de la operación: por adelantado, al contado, a plazo, mix de los tres.

VALORACIONES DE LOS MEDIOS DE PAGO

VARIABLES A CONSIDERAR	Posesión de la mercancía hasta el pago	Confianza importador-exportador	Seguridad en el cobro	Gastos bancarios
MEDIO DE PAGO				
No sujetos a gestión de documentos comerciales				
Billetes	Importador	Máxima	Nula	Bajo
Cheques personales	Importador	Máxima	Nula	Bajo
Cheques bancarios	Importador	Máxima	Nula	Medio-bajo
Transferencia	Importador	Máxima	Nula	Medio-bajo
Sujetos a gestión de documentos comerciales				
Remesa simple	Importador	Máxima	Nula	Medio-bajo
Remesa documentaria	Exportador	Media	Media	Medio
Crédito documentario	Exportador	Mínima	Máxima	Alto

En el caso de pago por adelantado a la entrega de la mercancía (esto se suele negociar cuando el exportador no tiene confianza en el cliente) se produce un cambio en la valoración de los medios de pago, pasando todos ellos a máxima seguridad de cobro.

6.3 COBERTURA DE RIESGOS

En toda internacionalización existe una serie de riesgos inherentes a la operación. Riesgos que vendrán en función de la oferta y acuerdos a tomar con el potencial cliente.

Es importante analizar los distintos riesgos que puede encontrarse en su operativa internacional así como las distintas posibilidades de cobertura.

Proceso:

- A. Localizamos cuales serán los potenciales riesgos que la empresa tendrá que asumir. Siendo los más importantes:
 - I. Riesgo de Cambio. A diferencia del mercado nacional, en las operaciones internacionales se puede trabajar con monedas diferentes al euro, existiendo con ello variaciones en la cotización de la divisa entre el momento de la oferta y el vencimiento y pago de la misma.
 - II. Riesgo de Cobro o Riesgo Comercial. Al igual que en mercado nacional, toda empresa está sujeta al riesgo de impago de sus clientes
 - III. Riesgo País. La inestabilidad de los Gobiernos y economías puede llevar a establecerse políticas internas desfavorables para los intereses de la empresa española. El cierre de salida de Divisas puede suponer el no cobro de la venta. No se trata de riesgo comercial al no ser nuestro cliente quien decide no realizar el pago sino una imposibilidad impuesta por el Gobierno de su país.
 - IV. Riesgo de Transporte. Riesgo inherente a toda entrega de mercancía. A mayor distancia, peores infraestructuras de comunicación y transbordos de medio de transporte, mayor peligro de pérdida o rotura de la mercancía.
- B. Analizamos las distintas posibilidades de cobertura a disposición de la empresa que cubran cada uno de los riesgos
- C. Estudiamos el coste que supone para la empresa o el cliente (ambas afectan al precio final de nuestro producto)
- D. Seleccionamos cual de las posibilidades es la que mejor se ajusta al objetivo de la empresa. Aquella que cubra el riesgo existente y tenga un coste asumible por la operación.

RIESGO		COBERTURAS POSIBLES	COSTE	COBERTURA SELECCIONADA
De transporte				
De cobro				

País				
De cambio				

6.4 INCOTERMS

Los Incoterms¹ o Términos de Comercio Internacional de la Cámara de Comercio Internacional de París constituyen un instrumento básico para cualquier operación de comercio internacional. Marcándose las reglas para la interpretación de los distintos términos utilizados en las relaciones internacionales.

Su fin ha sido eliminar la incertidumbre causada por las diferencias idiomáticas y prácticas comerciales de los distintos mercados, así como la ausencia de algún acuerdo de asunción de coste o riesgo en los documentos contractuales establecidos por las partes.

Por ello, el establecimiento del Incoterm en la oferta Internacional enviada por el vendedor y conforme por el comprador, está estipulando cuales son los costes asumidos por cada parte, donde se produce la entrega de la mercancía y por lo tanto en qué punto se traspasa el riesgo de la operación del vendedor al comprador.

Cálculos de los costes-riesgos según Incoterm 2010 establecido													
Costes Riesgos Vendedor ■		Embalaje Verificación	Carga	Transporte Interior	Formalidad Aduanera (Exp)	Costes	Transporte Principal	Seguros Mercancías	Coste Manipulación	Formalidad Aduanera (Imp)	Transporte Interior	Recepción Descarga	Modalidad de Transporte
Costes Riesgos Comprador ○													
INCOTERMS													
En Fábrica	EXW	■	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	P
Franco Transportista (punto convenido)	FCA	■	■	■	■	○	○	○	○	○	○	○	P
Franco o Libre al Costado del Buque	FAS	■	■	■	■	○	○	○	○	○	○	○	M
Franco a Bordo (puerto de embarque convenido)	FOB	■	■	■	■	■	○	○	○	○	○	○	M
Coste y Flete (puerto de destino convenido)	CFR	■	■	■	■	■	■	○	○	○	○	○	M
Coste, Seguro y Flete (puerto de destino convenido)	CIF	■	■	■	■	■	■	■	○	○	○	○	M

¹ INCOTERMS 2010 última versión publicada por la CCI y que entraron en vigor el 1 enero 2011

Cálculos de los costes-riesgos según Incoterm 2010 establecido													
Costes Riesgos Vendedor ■		Embalaje Verificación	Carga	Transporte Interior	Formalidad Aduanera (Exp)	Costes	Transporte Principal	Seguros Mercancías	Coste Manipulación	Formalidad Aduanera (Imp)	Transporte Interior	Recepción Descarga	Modalidad de Transporte
Costes Riesgos Comprador ○													
INCOTERMS													
Transporte Pagado Hasta (lugar de destino convenido)	CPT	■	■	■	■	■	■	○	○	○	○	○	P
Transporte y Seguro Pagado Hasta (lugar de destino convenido)	CIP	■	■	■	■	■	■	■	○	○	○	○	P
Entregado en Terminal (lugar de destino convenido)	DAT	■	■	■	■	■	■	■	■	○	○	○	P
Entregada en Lugar (de destino convenido)	DAP	■	■	■	■	■	■	■	■	○	■	■	P
Entregado Libre de Derechos	DDP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	P

6.5 CALCULO DE PRECIOS INTERNACIONALES

Una vez analizados los distintos gastos inherentes a la exportación del producto y/o servicio es de vital importancia calcular el precio final a ofertar. Dicho precio vendrá en función del Incoterm pactado.

Partiendo del coste de producción del producto incluidas las posibles adaptaciones necesarias al mercado de destino se deberá ir aplicando los distintos costes (seguros, transportes, solicitud de licencias, documentaciones y certificaciones, comisiones del agente, derechos y trámites aduaneros...) a medida que están siendo asumidos por el vendedor en función del Incoterm. Dichos costes formarán parte del precio para ser cubiertos por el comprador.

Todos aquellos costes adicionales que el vendedor no haya introducido en el precio cotizado se pueden traducir en una reducción de su margen comercial.

En el siguiente cuadro se introducen las principales variables que forman parte del precio en función del Incoterm utilizado.

CONCEPTO	%	IMPORTE	ACUMULADO
Precio de coste del producto			
Margen de Beneficio			
Gastos de Intervención Bancaria			
Coste Seguro de Crédito			
Coste adecuación producto al mercado destino			
Coste embalaje			
Comisión Agente			
PRECIO EXW			
Costes carga y descarga según proceda			
Transporte interno hasta lugar convenido (para carga transporte internacional)			
PRECIO FCA/lugar de entrega PRECIO FAS/puerto de entrega			
Transporte Internacional			
PRECIO CPT/punto de destino Precio FOB/puerto de embarque			
Seguro de mercancía (cobertura mínima 110% obligatorio en CIP y CIF No en el resto)			
PRECIO CIP/punto de destino PRECIO CIF/puerto destino			
Gastos de manipulación y descarga mercancía a puerto o Terminal de destino			
PRECIO DAT/lugar de destino			
Gastos portuarios (en transporte marítimo)			
Transporte interno país destino			
PRECIO DAP / lugar de destino			
Gastos trámites aduaneros importación			
Aranceles y demás tasas			
PRECIO DDP / lugar de destino			

Por otra parte es importante calcular el Precio de Venta al Público del producto con el fin de averiguar si podemos ser competitivos en el mercado o es necesario replantearse algunos de los costes aplicados.

Para el cálculo del PVP deberá considerarse la forma de entrada y el canal de distribución seleccionados, en virtud de los cuales variará las comisiones y márgenes adicionales.

Por ejemplo: si la forma de entrada es indirecta a través de un distribuidor-importador, sobre el precio que la empresa ha cobrado incrementará un a% en su venta al detallista quien a su vez aplicará un b% en su precio de venta al consumidor final (estos % variarán en función del producto).

<i>CÁLCULO PRECIO VENTA AL PÚBLICO</i>			
<i>CONCEPTO</i>	<i>%</i>	<i>IMPORTE</i>	<i>ACUMULADO</i>
PRECIO DDP			
Margen Importador/distribuidor			
Margen Mayorista			
Margen Minorista/detallista			
Otros gastos			
PRECIO VENTA AL PÚBLICO País destino			

6.6 DOCUMENTACIÓN NECESARIA

En el comercio internacional nos encontramos con varios tipos de documentos: aduaneros (DUA), Tributarios (Intrastat), comerciales (factura, packing list,...), de transporte (conocimiento de embarque, CMR,...), Certificados (de origen, fitosanitario,...) de Política comercial (licencias de importación o exportación, autorizaciones,...)

Documentos que serán necesarios elaborar y solicitar a las distintas Instituciones (Cámara de Comercio, Laboratorios, consulados etc.), con el fin de disponer de ellos en el momento adecuado y poder llevar a cabo de forma correcta la operación.

Este punto es muy importante en el caso de utilizar crédito documentario o remesa documentaria.

Un error en documento o falta de él, puede suponer para la empresa grandes perjuicios, como por ejemplo: paralización de la mercancía en la aduana de destino,

rechazo de la mercancía por el comprador por incumplimiento contractual, o incluso el no cobro de la mercancía.

ETAPA 7: OFERTA INTERNACIONAL

7.1 ELABORACIÓN DE LA OFERTA

La oferta internacional representa las condiciones que como vendedor ofrecemos a nuestro potencial cliente, las cuales deberán ser aplicadas en todos los pedidos realizados durante la validez de la misma.

Es de gran importancia la correcta elaboración de la oferta internacional para la consecución de los objetivos, pudiéndose considerar como uno de los factores clave para el éxito en el mercado seleccionado.

Los principales factores que no pueden faltar en toda oferta internacional sería: Producto, pedido mínimo, Precio, condiciones de entrega, condiciones de pago y validez. Existiendo condiciones particulares y garantías que vendrán en función del producto/servicio y las especificaciones del mercado.

COMPRADOR:		
PRODUCTO	Descripción <u>completa</u> Unidad de venta	
PEDIDO MÍNIMO	Tipo y número de bultos Total de unidades de venta Dimensiones, peso y volumen	
GARANTÍAS	Servicios postventa Garantías de calidad Seguros de uso Certificaciones	
PRECIO	Moneda Precio unitario Precio total (pedido mínimo)	
CONDICIONES DE ENTREGA	Medio de transporte Incoterm / lugar de entrega Plazo de entrega	
CONDICIONES DE PAGO	Medio de pago Plazo de pago	
VALIDEZ		
CONDICIONES PARTICULARES	Ley aplicable Tribunal competente Cláusula de arbitraje	

ETAPA 8: PLAN ECÓNOMICO

Una vez analizados todos los factores que influyen en la realización del plan estratégico de internacionalización planteados en las etapas anteriores: mercado, producto, situación competitiva y comparativa, formas de acceso, oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas..., y desarrolladas las conclusiones y objetivos a cumplir, procede cuantificar los objetivos comerciales y los objetivos de ventas que nos permitan la realización efectiva del plan estratégico.

En primer lugar tendremos que determinar los objetivos comerciales para posteriormente poder cuantificarlos, dichos objetivos deben ser medibles (qué queremos conseguir), cuantificables (cuanto queremos conseguir) y temporalizables (alcanzables en el tiempo a tiempo y con fechas específicas).

Los objetivos pueden ser cuantitativos (medibles en términos económicos, incremento de ventas, de cuota de mercado, de rentabilidad...) o cualitativos (medibles en términos de posicionamiento, imagen, mejora de los servicios asociados...)

Una vez determinados los objetivos procederemos a determinar los recursos necesarios para su consecución realizando un informe de los recursos existentes y un calendario de inversiones para la obtención de los no disponibles en el momento actual, pero necesarios para la ejecución del plan estratégico.

El calendario de inversiones debe contener al menos las inversiones necesarias en:

- Producción: Almacenes, procesos de fabricación (especialmente si es necesario incrementar la producción o adaptar el producto al mercado), logística, adaptación de etiquetado a la normativa,...
- Comunicación y procesos de información: Información sobre clientes, bases de datos, desarrollo de páginas web...
- Imagen y marketing: promoción, publicidad, asistencia a ferias, viajes de prospección, imagen corporativa, adaptación de la imagen del producto (envases)...
- Legales: Patentes, marcas, homologaciones, certificaciones.
- De personal: Nuevas contrataciones y acuerdos con intermediarios y personal de la empresa

Una vez realizado y cuantificado el calendario de inversiones se procede a realizar una estimación de ingresos y gastos para determinar las necesidades financieras de

la empresa estableciendo cuales de ellas son a corto, medio y largo plazo y que necesidades de financiación propia o financiación ajena son necesarias.

Una vez realizado el análisis global teniendo en cuenta todos los factores procederemos a realizar el plan financiero estableciendo tres escenarios diferentes:

Un escenario favorable: En el que las ventas de la empresa se sitúan por encima del porcentaje de ventas del sector para el mercado objetivo

Un escenario realista: En el que las ventas de la empresa se sitúan al nivel del porcentaje de ventas del sector para el mercado objetivo

Un escenario desfavorable: En el que las ventas de la empresa se sitúan por debajo del porcentaje de ventas del sector para el mercado objetivo

Es conveniente realizar una dotación para necesidades no previstas que se puedan producir por cambios en la legislación (por ejemplo aumento de costes arancelarios), variación en los gastos asociados a la comercialización (por ejemplo subida del coste de transporte) o a la producción (por ejemplo incremento de los precios de las materias primas).

En primer lugar procedemos por tanto a determinar el objetivo de ventas para los tres próximos años en € y determinar el peso específico que suponen las ventas exteriores sobre el total de las ventas de la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas exteriores			
Margen bruto ... %			
Gastos de estructura			
Gastos de ventas			
Saldo de explotación			

Basándose en los siguientes objetivos:

- En los próximos años esperamos consolidar nuestras ventas y aumentarlas en los países en los que ya estamos presentes en un ...%
- Prescindir de o contratar comisionistas, agentes, representantes...
- Disminuir, incrementar el gasto en ferias y misiones comerciales...
- En cuanto a los gastos de estructura, contratar asesores externos, potenciar

departamento de extranjero contratando más personal...y el incremento de un ... % en los gastos de estructura en previsión de posibles subidas

- Se establece un presupuesto de comunicación de ...% en función de las ventas y aplicables en un ...% al producto 1 y un ...% aplicable al producto 2 que se destinarán a documentación promocional, mejora de página web, misiones, ferias, promoción en destino...

Una vez realizado y ajustado el plan de ventas de la empresa procedemos a realizar la cuenta de explotación previsional para el mismo periodo estableciendo los incrementos previstos en los costes y gastos de forma porcentual.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS EXTERIORES (EXW) ⁱ			
GASTOS DE ESTRUCTURA (COSTES FIJOS)			
- Sueldos y costes sociales			
- Suministros			
- Comunicaciones			
- Equipos y material de oficina			
- Gastos de personal externo			
- Otros gastos de estructura ⁱⁱ			
GASTOS DE VENTAS ⁱⁱⁱ			
- Viajes comerciales			
- Misiones directas e inversas			
- Comisiones y descuentos			
- Documentación Promocional (Catálogos y folletos)			
- Comunicación			
- Mejora de página WEB			
- Otros gastos de ventas			
SALDO DE EXPLOTACIÓN			

Es conveniente realizar un plan de ventas por cada uno de los mercados en los que la empresa se encuentra presente ya que nos permite analizar y detectar los posibles fallos en los que se está incurriendo en dicho mercado y tomar las medidas correctoras necesarias para solucionarlos como pueden ser:

- Reducción de gastos de venta
- Incremento de los objetivos mínimos al canal

- Incremento de precio

ⁱ El cálculo de las ventas exteriores se realiza sobre el precio EXWORK o franco fábrica de las mismas determinado en la política de precio

ⁱⁱ Si existe un departamento de exportación se incorporarían únicamente los gastos de estructura del departamento de exportación, en caso de no existir se aplicaría Un % sobre los gastos de estructura del total de la empresa igual al % que suponen las ventas exteriores sobre el total de la empresa

ⁱⁱⁱ Los gastos de ventas se aplican íntegros sobre las ventas exteriores