

OLEGARIO LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS

Plan de Internacionalización para Empresas

- Metodología en 5 etapas
- Herramientas de gestión
- Fuentes de información
- Presentación oral y escrita
- Caso práctico



GLOBALMARKETING
Publicaciones de Empresa
www.globalnegotiator.com

OLEGARIO LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EMPRESAS

- Metodología en 5 etapas
- Herramientas de gestión
- Fuentes de información
- Presentación oral y escrita
- Caso práctico

Queda prohibida la reimpresión, fotocopiado, venta online, o difusión gratuita a través de Internet de la totalidad o de cualquier parte de esta publicación digital.

Ley de Propiedad Intelectual 21/2014



GLOBALMARKETING
Publicaciones para la Empresa

CONDICIONES ESPECIALES PARA CENTROS DE ENSEÑANZA

Este libro está disponible en condiciones especiales para compras realizadas por centros de enseñanza a partir de 15 ejemplares (Universidades, Escuelas de Negocios, Institutos de Formación Profesional). Para obtener información sobre las condiciones especiales y hacer pedidos dirigirse a: **info@globalnegotiator.com**

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EMPRESAS

Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, u otros métodos o soportes, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. La infracción de los mencionados derechos puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. del Código Penal).

© Global Marketing Strategies, S.L., 2017

Ayala, 83, 28006, Madrid

Tel.: 91-5782667

www.globalnegotiator.com

ISBN: 978-84-944778-6-7

Composición y diseño: Rubén Sánchez

ÍNDICE

1.	¿Qué es un Plan de Internacionalización?: Requisitos	6
2.	Metodología del Plan en 5 etapas	11
2.1	Análisis de la situación	12
2.1.1	Empresa y producto	12
2.1.2	Análisis interno y externo	14
2.1.3	Competidores	15
2.2	Selección de países objetivo	16
2.2.1	Zonas geográficas preferentes	17
2.2.2	Criterios de selección	18
2.2.3	Análisis comparativo de países	20
2.3	Estrategia de forma de entrada	20
2.3.1	Elección de la forma de entrada	20
2.3.2	Perfil e identificación de clientes	22
2.3.3	Condiciones de negociación	23
2.4	Política de marketing internacional	24
2.4.1	Producto y servicio	24
2.4.2	Precios internacionales	25
2.4.3	Comunicación offline y online	26
2.5	Plan económico	28
2.5.1	Objetivos	29
2.5.2	Presupuesto de ventas	31
2.5.3	Cuenta de explotación internacional	33
3.	Presentación del Plan	35
3.1	Presentación escrita	36
3.2	Presentación oral	37
3.3	Recomendaciones	38
4.	Herramientas de gestión	42
4.1	Análisis DAFO Internacional	43
4.2	Matriz de selección de países	49
4.3	Matriz de selección de forma de entrada	52
4.4	Cálculo del precio de exportación	56
4.5	Cuenta de explotación internacional	62
5.	Fuentes de información	68
6.	Caso práctico	81

INTRODUCCIÓN

El Plan de Internacionalización es una herramienta esencial para todas aquellas empresas que quieren iniciar o aumentar sus ventas en mercados exteriores. Sin una planificación adecuada en la que se describan con detalle las estrategias y acciones, será muy difícil alcanzar unos objetivos que hagan rentable la actividad internacional. Aunque parezca paradójico una mayoría de empresas exportadoras, especialmente Pymes, no cuentan con Planes de Internacionalización, lo cual implica una carencia significativa en la forma de gestionar su negocio exterior.

En este libro, a partir de la identificación de los requisitos que debe cumplir el Plan de Internacionalización, se expone con detalle la metodología del Plan en cinco etapas, que van desde lo más general (análisis de la situación de la empresa frente a los mercados exteriores), hasta lo más concreto (objetivos y rentabilidad del Plan). Esta metodología se completa con cinco herramientas de gestión (una para cada etapa) y una selección de fuentes de información en Internet que son muy útiles para elaborar los contenidos del Plan. Finalmente, se ofrecen unas pautas y recomendaciones para presentar el Plan, tanto de forma escrita como oral.

Para facilitar la comprensión de los contenidos del libro se incluye un caso práctico de una empresa del sector moda a la que se aplica la metodología del Plan de Internacionalización y para la que se completan los instrumentos de gestión, de forma que sirva como ejemplo para elaborar planes de internacionalización de empresas exportadoras de diferentes sectores.

Este libro va dirigido a directivos, ejecutivos y emprendedores, así como a profesores y alumnos de Universidad, Escuelas de Negocios y Formación Profesional que desean conocer cómo se elabora realmente un Plan de Internacionalización útil y eficaz para empresas exportadoras. Sus contenidos están basados, en gran parte, en mi experiencia de veinte años como consultor y profesor, ayudando a más de trescientas empresas a internacionalizarse en circunstancias, sectores y países muy distintos. Si este libro sirve para que cada vez sean más las empresas que realizan Planes de Internacionalización, y los lleven a la práctica, me sentiré muy satisfecho.

Olegario Llamazares García-Lomas
Director de Global Marketing Strategies
www.globalnegotiator.com



**¿QUÉ ES
UN PLAN DE
INTERNACIO-
NALIZACIÓN?:
REQUISITOS**

1. ¿QUÉ ES UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN?: REQUISITOS

El Plan de Internacionalización (PI) es un documento estratégico que elaboran las empresas que han decidido iniciar o profundizar en su actividad internacional. Hay que señalar que no todas las empresas —incluso aquellas con más experiencia internacional— redactan y ponen en práctica Planes de Internacionalización; solamente aquellas mejor gestionadas y que valoran la planificación empresarial como herramienta necesaria para el éxito, cuentan con ellos.

La iniciativa de elaborar un PI debe partir de la Dirección General ya que su diseño y ejecución afectará de forma significativa a las actividades y resultados de la empresa. Hoy en día, la gran mayoría de empresas, incluso las de menor tamaño (las llamadas micropymes, con menos de 10 empleados), tienen oportunidades de crecimiento en los mercados internacionales siempre que cumplan dos condiciones: cuenten con producto o servicio competitivo y establezcan una estrategia bien definida para la obtención de clientes; son muchas las empresas que cumplen la primera condición y pocas la segunda que, en definitiva, consiste en tener un PI.

Para elaborar un Plan de Internacionalización existen dos alternativas:

- **Elaboración externa:** consiste en contratar a una empresa consultora que trabaja con fuentes de información especializadas (sobre todo de carácter sectorial), y aporta una visión externa y experiencia internacional que la empresa que realiza el Plan, no posee. Es la alternativa más aconsejable para Pymes que están iniciando su expansión internacional, si bien el coste de este tipo de consultoría puede resultar elevado para empresas de muy pequeña dimensión y escasos recursos.
- **Elaboración interna:** cuando la empresa cuenta con cierta experiencia internacional y sobre todo con un departamento de exportación, es preferible que el PI se realice internamente. Las ventajas de esta alternativa son: el mejor conocimiento que la empresa tiene de sí misma y de su producto, así como el mayor control del tiempo de elaboración. La responsabilidad recaerá en el director del departamento o área internacional, que podrá apoyarse en otros miembros de su departamento o incluso de otras áreas funcionales de la empresa (producción, I+D+i, marketing, finanzas etc.).

Requisitos del Plan de Internacionalización

Independientemente de la alternativa elegida, para que un Plan de Internacionalización sea considerado como tal, debe cumplir los siguientes objetivos.

- **Documento escrito:** debe de plasmarse por escrito en formato Word o utilizando un programa de presentaciones (Power Point, Prezi, etc.); ello dependerá de la cultura de la empresa u organización en la que se realiza el PI. Hoy en día se tiende a elaborar documentos breves, en los que prima la concreción y también la forma de presentación que puede llegar a ser más importante que los propios contenidos. En este sentido, los elementos visuales (gráficos, imágenes, tablas) son más explicativos que los propios textos que pueden resultar farragosos y que exigen un tiempo de lectura y comprensión que los ejecutivos de empresa no poseen.
- **Contenido estructurado y sistematizado:** hay que estructurar el Plan en etapas, siguiendo una secuencia lógica que facilite el seguimiento de la información ofrecida. La secuencia debe ir de lo más general (¿cuál es la situación de la empresa en relación a los mercados exteriores?) hasta los más concreto e importante (los objetivos de venta y de rentabilidad).
- **Diseño de estrategias:** las estrategias se corresponden con las decisiones a medio plazo (1-3 años), que no se pueden modificar de forma inmediata. En un PI las estrategias consisten en la elección de los países objetivo y la forma de entrada en cada uno de ellos. Una vez tomada la decisión hay que hacer un esfuerzo continuado (posiblemente durante más de un año) para llevarlas a la práctica con éxito.
- **Propuesta de acciones:** las acciones tienen un horizonte más limitado en el tiempo que las estrategias y se pueden implementar, modificar o eliminar de forma inmediata. En un PI los planes de acción se refieren a las variables del marketing-mix, en concreto: la adaptación de los productos, la política de precios y las acciones de comunicación.
- **Horizonte temporal:** los Planes de Internacionalización suelen tener un horizonte de tres años, que es el tiempo necesario para valorar si con las estrategias y acciones planteadas se han conseguido los objetivos propuestos. Un tiempo mayor (por ejemplo, cinco años) no es aconsejable

por las incertidumbres y cambios que se producen de forma continua en los mercados internacionales. No obstante, en aquellos Planes de Internacionalización que contemplen la implantación en mercados exteriores (por ejemplo, vía delegación o filial comercial), sí puede ampliarse el horizonte a cinco, o incluso, más años ya que se requerirá realizar inversiones que exigen más tiempo para amortizarse. Además del horizonte temporal (en principio a tres años), el PI deber revisarse anualmente, aunque en las empresas más dinámicas la revisión puede ser semestral o trimestral.

Figura 1.1
Requisitos de un Plan de Internacionalización



- **Fijación de objetivos:** en base a las estrategias y acciones que se han propuesto se establecen unos objetivos que tienen que ser siempre cuantificables: volumen de ventas, nº de clientes, cuota de mercado, rentabilidad, etc. Los objetivos deben establecerse para cada uno de los años en los que el Plan va a estar en vigor. Para ello es habitual que, a partir de las cifras propuestas para el primer año, se establezcan unos porcentajes de crecimiento para el segundo y tercer año del Plan.
- **Asignación de recursos:** para la consecución de esos objetivos se asigna una financiación que en un PI incluye todos los conceptos de gasto necesarios para cumplir los objetivos, entre ellos: los gastos de estructura (gastos generales y de recursos humanos del área internacional) y gastos de ventas (descuentos, gastos financieros, gastos de comunicación, etc.).

Otras denominaciones del Plan de Internacionalización

No existe una terminología única para denominar la planificación que realizan las empresas para conquistar mercados exteriores. Si bien el nombre más utilizado es *Plan de Internacionalización*, existen otras denominaciones que también se utilizan, dependiendo sobre todo del tipo de cultura, el país y el sector en el que se encuadra la empresa. Entre ellas, las dos más utilizadas son el *Plan de Exportación* y el *Plan de Marketing Internacional* que constituyen documentos similares al *Plan de Internacionalización*, pero con diferencias significativas y, sobre todo, más limitados en sus planteamientos con respecto a la estrategia que debe llevar a cabo la empresa en mercados exteriores.

- **Plan de Exportación (PE):** es un documento más breve y menos ambicioso que un Plan de Internacionalización. Lo elabora el responsable de exportación de la empresa cuya función fundamental es vender en mercados exteriores; es decir, este documento se centra más en los objetivos de ventas y el presupuesto de promoción para conseguirlos. No desarrolla aspectos estratégicos como la justificación de la entrada en nuevos mercados o la elección del mejor canal de venta. Al igual que el PMI, el PE tiene un horizonte de un año. Es habitual en Pymes de países anglosajones como Reino Unido, Australia o Canadá.
- **Plan de Marketing Internacional (PMI):** se centra en las acciones de marketing para mercados exteriores, en especial las acciones de comunicación (*offline* y *online*) que se describen y presupuestan con detalle. También suele establecer políticas sobre imagen corporativa y relaciones institucionales. No trata aspectos estratégicos como la situación de la empresa en el entorno internacional. Este tipo de Planes es habitual en empresas medianas y grandes, de países con una elevada cultura de marketing, como Estados Unidos. Tienen un horizonte temporal de un año.

En definitiva, el Plan de Internacionalización es el instrumento de planificación más ambicioso y completo con el que cuentan las empresas de cara a mercados exteriores. Su objetivo final es doble: conseguir la aprobación por parte de la dirección general y transmitir al resto de la empresa las estrategias y acciones que se van a poner en práctica.



**METODOLOGÍA
DEL PLAN
EN 5 ETAPAS**

2. METODOLOGÍA DEL PLAN EN 5 ETAPAS

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, uno de los requisitos del Plan de Internacionalización es que tenga un contenido estructurado y sistematizado, siguiendo una secuencia lógica que facilite el seguimiento de la información ofrecida.

A continuación se ofrece una metodología de PI en cinco etapas, que comienza por lo más genérico, la descripción de la empresa y el producto, y termina con lo más concreto como es la previsión de resultados a tres años, que incluye las cifras de ventas internacionales y los beneficios. Cada etapa se divide a su vez en tres apartados (en total 15 apartados), de importancia similar, de tal forma que el Plan resulte equilibrado en cuanto a contenidos. Para cada uno de los 15 apartados se especifica la información que debe contener. Asimismo, en 5 de ellos se hace referencia a la herramienta de gestión que debe utilizarse para elaborar y presentar la información obtenida.

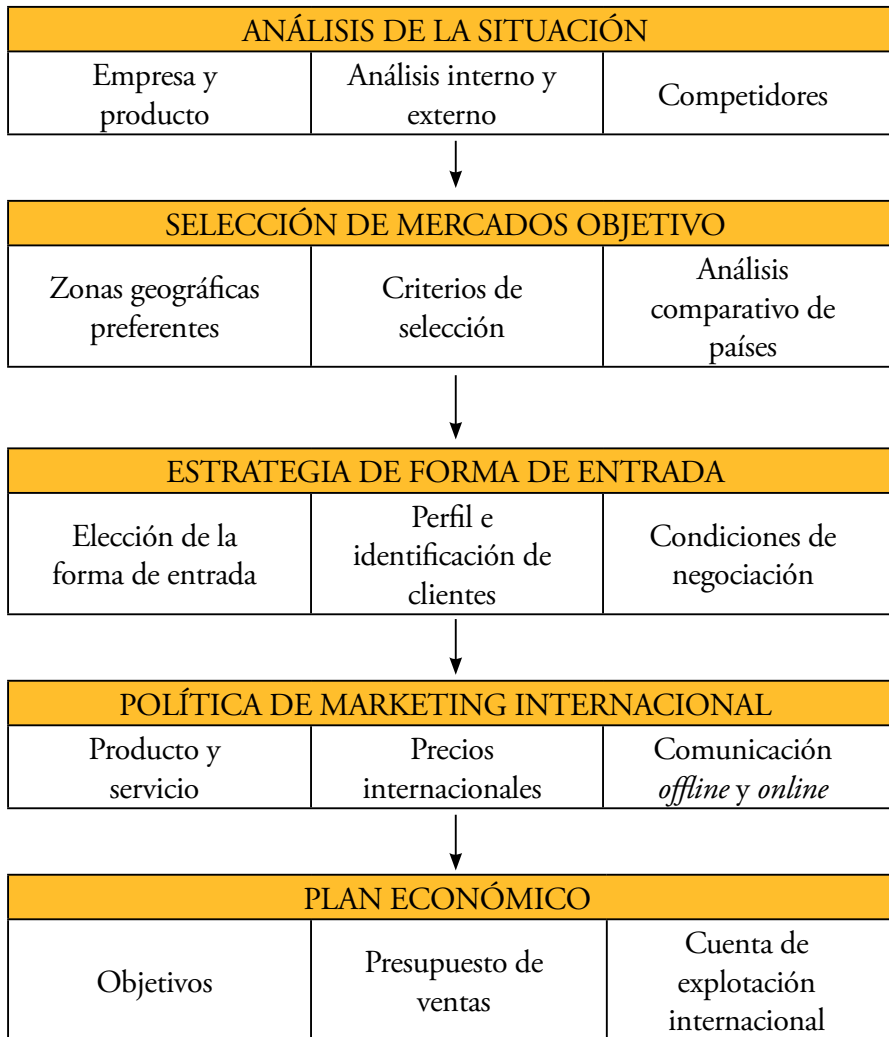
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El PI comienza analizando la situación de la empresa frente a los mercados exteriores. Se trata de una reflexión previa a la elaboración de las estrategias de internacionalización. El objetivo esencial de esta etapa es identificar las principales ventajas competitivas de la empresa en el contexto internacional del sector en el que opera y en relación a sus competidores.

2.1.1 Empresa y producto

En este primer apartado del PI se trata de presentar los datos básicos de la empresa, así como una descripción de los productos o servicios que comercializa. En cuanto a los datos básicos hay que incluir entre otros: año de fundación, localización, instalaciones, número de empleados y también algunos datos financieros como volumen de ventas o beneficios. En el caso de que sea una empresa con experiencia internacional conviene mencionar el porcentaje sobre la facturación total que representa su negocio internacional, los países en los que está presente, la organización del área internacional (departamento de exportación) y, en su caso, si posee delegaciones o filiales en otros países.

Figura 2.1
Estructura del Plan de Internacionalización



La descripción de los productos de la empresa dependerá de la amplitud de la gama que posea. Si se trata de una empresa monoproducción, bastará con describirlo e identificar sus características, funcionalidades y, sobre todo ventajas competitivas. Si tiene una gran diversidad de productos, deberá hacerse una clasificación de los mismos y de su público objetivo. Además, conviene profundizar en aquellos que, a priori, ofrecen más ventajas competitivas en relación a los mercados exteriores.

2.1.2 Análisis interno y externo

La información sobre la empresa y sus productos se completa con un análisis del sector al que pertenece que permita identificar aquellas tendencias económicas, políticas, sociales o tecnológicas, que más afectan a su actividad. La empresa, generalmente, no tiene capacidad para influir en esas tendencias, pero sí debe conocerlas. Se distinguirá entre tendencias positivas (constituyen oportunidades que deberán aprovecharse) y tendencias negativas (amenazas a las que se tiene que hacer frente). Para realizar este análisis es importante delimitar el sector en el que opera la empresa, de forma más bien amplia que restringida, para que la información que se obtenga sea relevante. Por ejemplo, en el caso de una empresa que exporte granito o mármol, debe analizarse el sector de materiales de construcción; si lo que se exporta es azafrán, el sector de especias; si se exportan aparatos de rayos X, equipamiento hospitalario; etc.

Existen varias herramientas que facilitan un análisis de la empresa en relación a los mercados exteriores. Entre ellas:

- **Análisis PEST:** valora los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, a los que se puede añadir los factores Legales (entonces se denomina PESTEL). Esta herramienta es adecuada para empresas medianas y grandes que operan en sectores complejos (construcción e ingeniería, transportes, telecomunicaciones, etc.) que están sometidos a numerosos factores de cambio.
- **Análisis DAFO Internacional:** incluye un análisis interno (empresa) y externo (sector) mediante el que se identifican las Fortalezas y Debilidades (análisis interno) y las Amenazas y Oportunidades (análisis externo). A partir de este análisis se realiza un Diagnóstico de Internacionalización que se refiere tanto a los aspectos estratégicos como a los recursos necesarios para acometer los mercados exteriores. Esta herramienta es la que mejor se adapta a las Pymes con poca experiencia internacional.

Herramienta de Gestión: Análisis DAFO Internacional - Página 43

- **Matriz de BCG:** permite realizar un análisis estratégico de los negocios que realiza la empresa basados en la especialización y las previsiones de

crecimiento. Es útil sobre todo para empresas multinacionales que tienen varias áreas de negocios y presencia en distintas zonas geográficas.

2.1.3 Competidores

La identificación y análisis de los competidores es cada día más importante debido a la sobreoferta mundial que existen en la mayoría de los sectores. Hay que tener en cuenta que cuando una empresa trata de acceder a un mercado exterior, sus potenciales clientes ya estarán comprando ese producto a otros proveedores locales o internacionales. Por ello las políticas de marketing (especialmente el precio) estarán condicionadas por la actuación de los competidores. Por otra parte, conocer y seguir a los principales competidores sirve para aprender mucho del sector y quizá la empresa pueda adaptar algunas de sus ideas y prácticas; es lo que se denomina *benchmarking*.

Surge la doble pregunta de ¿a cuántos competidores hay que seguir? y ¿quiénes? La respuesta es fácil: hay que seguir a los líderes del mercado, a nivel nacional e internacional. Una cifra razonable es seguir a unas diez empresas, por ejemplo 2 nacionales, 5 de países desarrollados (UE, Estados Unidos) y otras 3 de países emergentes (China, Brasil). De todas formas, cada sector es distinto y los principales competidores estarán situados en diferentes países.

La información obtenida de los competidores debe sistematizarse y actualizarse de forma periódica. Para ello pueden utilizarse fichas de competidores que se adjuntarán como un Anexo del Plan de Internacionalización (ver cuadro 2.1).

Una herramienta de marketing muy útil que puede utilizarse en este apartado del PI son los mapas de posicionamiento que sitúan a la empresa respecto a la competencia de forma gráfica en función de dos criterios elegidos entre los más relevantes para la compra (precio, calidad, diseño, fiabilidad, prestaciones, etc.). El mapa consiste en dos ejes (vertical y horizontal), que se cruzan y en cuyos extremos se sitúan los valores máximos y mínimos de los dos criterios elegidos (ver “Caso Práctico”, pág. 104).

Cuadro 2.1
Ficha seguimiento de competidor internacional

Datos básicos	<i>Fecha de constitución, dirección, datos de contacto y dirección web.</i>
Datos financieros	<i>Volumen de facturación y beneficios, así como su evolución últimos 3 años. Principales accionistas.</i>
Directivos	<i>Nombre de los principales directivos: director general, director de exportación, directores de filiales en el exterior, etc.</i>
Catálogo productos	<i>Descripción de sus líneas y principales productos, con información precisa de los más competitivos.</i>
Presencia Internacional	<i>Países a los que exporta, red de distribución internacional, delegaciones y filiales en el exterior.</i>
Noticias en Internet	<i>Noticias aparecidas en Internet: lanzamiento nuevos productos, presencia en ferias, etc.</i>
Venta online/precios web	<i>Si realiza o no comercio electrónico y facilita precios a través de la web.</i>
Presencia en redes sociales	<i>Redes sociales en las que está presente y número de seguidores.</i>
Otros	<i>Cualquier otra información o dato que sea relevante a efectos de elaborar la estrategia internacional y las políticas de marketing.</i>

2.2 SELECCIÓN DE PAÍSES OBJETIVO

En la segunda etapa del Plan se trata de seleccionar aquellos países que ofrecen mayor potencial y accesibilidad para la empresa. Independientemente de su tamaño y recursos, para ser eficientes las empresas deben elegir un número de países reducidos (entre 3 y 10) y para tratar de penetrar en ellos durante los tres años de duración del Plan. En esta etapa se trata de llevar a cabo un proceso que permita seleccionar estos países de forma rigurosa y en base a una información contrastada. Se comienza por elegir zonas geográficas prefe-

rentes, para a continuación establecer los criterios de selección y, finalmente, aplicarlos para elegir los países más favorables.

2.2.1 Zonas geográficas preferentes

En una primera selección de países no es conveniente reflexionar en términos de países individuales, sino más bien de zonas geográficas o conjunto de países. Para pasar este filtro inicial, se utilizan criterios que deben ser cumplidos por los países que forman parte de esa zona y que posteriormente serán analizados más en profundidad.

El agrupamiento en zonas geográficas preferentes puede realizarse en base a cinco criterios. A continuación se ponen algunos ejemplos de cómo pueden delimitarse estos criterios:

- **Geográfico:** hasta 5.000 km. de distancia, posibilidad de transporte por carretera, plazo máximo de entrega de 3 días, etc.
- **Nivel de desarrollo:** grandes países desarrollados, países medianos desarrollados, Países del Este de Europa, países emergentes, etc.
- **Crecimiento económico:** países con una previsión de crecimiento del PIB superior al 3%, crecimiento de las importaciones en los últimos tres años superior al 7% de media anual, etc.
- **Hábitos de compra/consumo:** consumo generalizado, compras en grandes superficies, compras desestacionalizadas, etc.
- **Idioma:** inglés, francés, español, árabe, etc.

Como norma general, puede decirse que es preferible elegir países importantes que constituyan grandes mercados que países pequeños. La justificación está en que en los países más grandes hay más oportunidades de negocio y, por tanto, más posibilidades de acceso. En el cuadro 2.2 se ofrece una clasificación de los 50 países más importantes del mundo, agrupados en zonas geográficas en base a tres criterios: cercanía geográfica (a España), nivel de desarrollo y hábitos de compra. En el Plan de Internacionalización se trata de elegir hasta un máximo de tres zonas geográficas, para a continuación llevar a cabo la selección de países más favorables dentro de cada zona.

Cuadro 2.2
Zonas geográficas preferentes para un Plan de Internacionalización

ZONA GEOGRÁFICA	PAÍSES
Europa Occidental - grandes mercados	Alemania, España, Francia, Italia, Reino Unido.
Europa Occidental - mercados medianos	Austria, Bélgica, Dinamarca, Irlanda, Países Bajos, Suecia, Suiza.
Europa del Centro y del Este	Chequia, Hungría, Polonia, Rusia, Rumanía, Ucrania.
OCDE - grandes mercados	Australia, Estados Unidos, Canadá, Japón.
América Latina - grandes mercados	Brasil, México.
América Latina - mercados medianos	Argentina, Colombia, Chile, Perú.
Asia - grandes mercados	China, India.
Asia - mercados medianos	Corea del Sur, Filipinas, Indonesia, Malasia, Vietnam, Tailandia, Taiwán.
África Subsahariana	Angola, Nigeria, Costa de Marfil, Ghana, Senegal, Sudáfrica.
Países musulmanes	Arabia Saudita, Emiratos Árabes, Egipto, Irán, Marruecos, Turquía.

2.2.2 Criterios de selección

Una vez seleccionadas las zonas geográficas preferentes, en este apartado del Plan, se trata de establecer criterios para elegir los países objetivo. Un número razonable de países objetivo para un Plan de Internacionalización a tres años, está entre 3 y 7, preferentemente de 2 o 3 zonas geográficas distintas.

Los criterios de selección se clasifican en criterios generales (válidos para todos los productos) y criterios específicos (relacionados únicamente con el producto o servicio que la empresa quiere exportar).

Entre los criterios generales a tener en cuenta y sobre los que tiene que obtenerse información están:

- **Perspectivas de crecimiento:** debe valorarse la situación económica del país y, en especial, la previsión de crecimiento del PIB.
- **Situación financiera (riesgo de impago):** información del país que afecte al riesgo de impago de sus operaciones con el exterior, así como de los instrumentos de cobertura disponibles (seguro de crédito a la exportación, factoring, forfaiting, etc.).
- **Barreras de acceso:** en este criterio se analizan las barreras arancelarias, cuantitativas (cupos, contingentes), técnicas (certificaciones y homologaciones) y administrativas (presentación de documentos en las aduanas), que encarecen o dificultan la entrada de productos de importación.
- **Evolución de las exportaciones españolas del producto hacia esos mercados:** el análisis del volumen de las exportaciones del producto que comercializa la empresa indicará si las ventas de productos procedentes de España siguen una tendencia creciente o decreciente, o se mantienen estables.
- **Evolución de las exportaciones del principal país competidor de ese producto hacia esos mercados:** se trata de elegir el principal competidor de España en ese producto —generalmente será Francia, Italia o Alemania, o algún país emergente como China o México— y analizar como han evolucionado sus exportaciones hacia los países que se están analizando. Cuanto más hayan crecido mejores serán las perspectivas del país como mercado objetivo.
- **Demanda potencial (volumen de importación de cada país):** conocer la cifra de importación del producto analizado y los países de los que importa permitirá tener una aproximación del tamaño del mercado y de la competencia a la que habrá que hacer frente.

En el capítulo 5 «Fuentes de Información», se facilitan las direcciones de Internet en las que puede obtenerse la información relativa a estos criterios generales y algunos otros más. Por otra parte, hay que señalar que los últimos tres criterios basados en estadísticas de exportación e importación solamente pueden utilizarse en Planes de Internacionalización de productos ya que del sector servicios apenas hay estadísticas de comercio exterior.

Para completar estos criterios generales deben aplicarse, al menos, tres criterios específicos que se relacionen directamente con el producto o servicio que se va a exportar. Estos criterios solamente serán válidos si se puede obtener información relevante para su valoración.

2.2.3 Análisis comparativo de países

Una vez que se han definido los criterios (tanto generales como específicos) y se ha obtenido la información correspondiente a cada uno de ellos es necesario comparar los países preseleccionados (preferentemente por zonas geográficas) de tal forma que la elección final de los países se realice de forma objetiva.

Para realizar este análisis comparativo existe una herramienta muy útil denominada Matriz de Selección de Países, en la que se aplican unos coeficientes de ponderación y una escala de puntuaciones para cada criterio utilizado.

Herramienta de Gestión: Matriz de Selección de Países - Página 49

2.3 ESTRATEGIA DE FORMA DE ENTRADA

Una vez que se han identificado y seleccionado los países objetivos más favorables, la siguiente etapa del Plan es establecer la estrategia de entrada a los mercados exteriores. Esta etapa es decisiva ya que consiste en explicar cómo se llega al cliente. Resulta que acceder a los clientes internacionales es mucho más complejo (distancia geográfica y cultural, idiomas, barreras, etc.) que a los clientes nacionales y por ello la empresa exportadora necesitará ayuda de intermediarios o socios, o tendrá que implantarse en el país, si bien en algunas ocasiones podrá acceder directamente a los clientes internacionales.

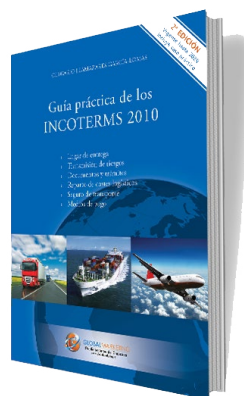
2.3.1 Elección de la forma de entrada

La tercera etapa del Plan comienza con la elección de la forma de entrada a mercados exteriores. Existen distintas formas, entre ellas, las más utilizadas son:

PUBLICACIONES PARA LA EMPRESA INTERNACIONAL



Marketing Internacional
PRECIO 19€



Guía práctica de los Incoterms 2010
PRECIO 22€



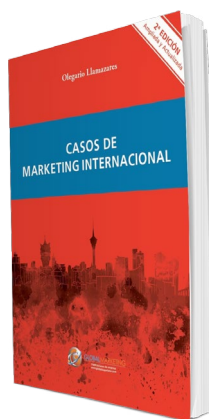
Cómo negociar con éxito en 50 países
PRECIO 25€



Los 100 documentos del comercio exterior
PRECIO 25€

Compra Online:
www.globalnegotiator.com
Información: 91 578 26 67
info@globalnegotiator.com

SERIE CASOS DE COMERCIO INTERNACIONAL



*Casos de Marketing
Internacional*
PRECIO 14€



*Casos de Finanzas
Internacionales*
PRECIO 14€



*Casos de Negociación
Internacional*
PRECIO 14€



*Casos de Transporte
Internacional*
PRECIO 14€



*Casos de Gestión Administrativa
del Comercio Internacional*
PRECIO 14€

Compra Online:

www.globalnegotiator.com

Información: 91 578 26 67

info@globalnegotiator.com