

---

# PROGRAMA DE APOYO A LA EMPRESA TRANSFORMADORA DEL PLÁSTICO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

---

DICIEMBRE 2008



EXPEDIENTE IMPCMD/2008/3

---

## OBJETIVOS

---

Facilitar a la empresa transformadora del plástico un programa que le ayude a:

- ✚ Revisar sus estrategias transformadoras del plástico actuales.
- ✚ Identificar mercados potenciales así como el orden de entrada en los mismos.
- ✚ Redefinir objetivos y el nivel global de esfuerzos de marketing que la empresa esté dispuesta a comprometer en los mercados internacionales.
- ✚ Minimizar los obstáculos a la Expansión, tales como:
  1. Dificultades financieras.
  2. Dificultad para identificar oportunidades en mercados.
  3. Falta de familiaridad del personal con culturas y formas de hacer negocios.
  4. Problemas de selección de distribuidores fiables y de otros medios de distribución.
  5. Dificultad de encontrar, interpretar y respetar las regulaciones gubernamentales relevantes.
  6. Adaptación y suministro de los productos.
  7. Existencia de fuertes competidores.
  8. Falta de personal cualificado y experimentado.
  9. Competencia de los nuevos países industrializados.
- ✚ Asignar recursos entre los diferentes mercados.

---

## ¿QUÉ EMPRESAS PUEDEN SOLICITAR ESTE PROGRAMA?

---

Este programa está indicado para aquellas empresas:

- ✚ Inmersas y comprometidas en negocios de transformación del plástico, ya sea a través de la transformación, la inversión directa en el exterior, o de cualquiera de las formas intermedias de expansión y penetración en mercados internacionales.
- ✚ Que tienen experiencia transformadora.
- ✚ Que desean la ayuda, de un profesional formado, para reflexionar estratégicamente sobre su proceso de expansión.
- ✚ Que necesiten identificar los diferentes medios y apoyos a la exportación para conseguir sus objetivos de marketing internacional.

---

## CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA

---

✚ Metodología de autodiagnóstico asistido: el consultor no establece el diagnóstico, es la empresa quien llega a él contando con su ayuda.

✚ Hay una revisión de las decisiones estratégicas que se han adoptado para conocer si han sido adecuadas o no. La empresa verifica si está en el camino correcto y cómo puede mejorar sus resultados.

---

## FASES DEL PROGRAMA

---

La expansión es un proceso, asegurar su éxito en cada paso adelante es la mejor garantía para el crecimiento y proyección de la empresa

Para ello se siguen las fases que a continuación se detallan:

Fase 1.

### **CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA TRANSFORMADORA**

---

Fase 2.








### **POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA EN LOS MERCADOS ACTUALES.**

---

Fase 3.

### **DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE TRANSFORMACIÓN**

---

-  Conocimiento del mercado y experiencia en la expansión
-  Motivaciones y Expectativas
-  Barreras de Entrada
-  Capacidad para la expansión
-  Adaptabilidad de los precios/productos al mercado
-  Implicación de la Dirección en el proceso de expansión
-  Grado de equilibrio entre Aptitud y Actitud

Fase 4.

## **ANÁLISIS DAFO**

---

Reflexionar sobre los puntos críticos, fortalezas y debilidades que nos permitan extraer conclusiones sobre nuestras amenazas y oportunidades.

Fase 5.

## **DEFINIFICIÓN DE OBJETIVOS**

---

Sobre el diagnóstico anterior de amenazas y oportunidades, extraer conclusiones y definir objetivos operativos.

Fase 6.

## **SELECCIÓN DE MERCADOS Y CANALES**

---

La elección de cómo se accede al mercado y de si se realiza de forma individual o conjunta.

- ✚ Requisitos Mínimos.
- ✚ Evaluación Comparativa de Mercados.
- ✚ Elección del Mercado.

Fase 7.

## **PREPARACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN**

---

## ÍNDICE

---

I.- CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.

II.- POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA EN LOS MERCADOS ACTUALES.

III.- DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL TRANSFORMADOR

- ✚ Conocimiento del mercado y experiencia
- ✚ Motivaciones y Expectativas
- ✚ Barreras de Entrada
- ✚ Capacidad para la expansión
- ✚ Adaptabilidad de los precios/productos a los nuevos mercados
- ✚ Implicación de la Dirección en el proceso de expansión
- ✚ Grado de equilibrio entre Aptitud y Actitud

IV.- ANÁLISIS DAFO

- ✚ Análisis Externo. Amenazas y Oportunidades
- ✚ Análisis Interno. Fortalezas y Debilidades

V.- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

VI.- SELECCIÓN DE NUEVOS MERCADOS Y MERCADOS EXTERIORES

- ✚ Requisitos Mínimos
- ✚ Evaluación Comparativa de Mercados
- ✚ Elección del Mercado

VII.- SELECCIÓN DE CANALES

VIII.- PLAN DE ACCIÓN

- ✚ Segmentación del Mercado
- ✚ Herramientas de Marketing
- ✚ Grado de maduración del Mercado

## **I. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

---

A continuación, se solicitan una serie de datos que nos permitirán analizar la situación actual interna de la empresa.

### 1.1.- Datos de identificación de la empresa

Nombre de la Empresa	
Código de Identidad Fiscal:	Año de creación de la empresa
Dirección Postal completa	
Localidad:	Provincia:
Página Web:	Teléfonos:
E-mail:	Fax:
Contacto:	Cargo:
Actividades Económicas que desarrolla la empresa:	

1.2.- Podría explicar brevemente cuál ha sido la historia de la empresa hasta llegar al momento actual? (socios fundadores, experiencia de los mismos, productos y materia prima con el que se inicia la actividad)

1.3.- ¿Cuántos socios o propietarios tiene en la actualidad la empresa?

Número de Socios

1.4.- ¿Pertenece la empresa a algún grupo de empresas o mantiene vínculos especiales con alguna empresa en particular?

Si

No

1.5.- En caso afirmativo, indicar a qué grupo pertenece y porcentaje de participación en la empresa.

Grupo	Nacionalidad	Participación

1.6.- Número de empleados de la empresa (fijo y/o eventual)

Nº de trabajadores	Nº concreto de su empresa	Tipo de empresa
1-9		Microempresa
10-49		Pequeña empresa
50-249		Mediana empresa
250-500		Gran empresa
Más de 500		Gran empresa

1.7.- Nivel de formación de la plantilla (número sobre el total o % sobre el total).

Sin estudios	Formación Profesional nivel I	Formación Profesional nivel II	Técnicos de grado medio	Ingenieros y Licenciado	Doctores
--------------	-------------------------------	--------------------------------	-------------------------	-------------------------	----------

1.8.- ¿Cuál es la edad media de la plantilla?

Edad   media años

1.9.- Número de empleados en el Departamento de Importación/Exportación.

empleado

1.10.- Sistemas de Calidad implantados. Si su empresa dispone de alguna otra certificación, por favor indíquelo.

	No certificado	En fase de certificación	Certificado (especificar año de certificación)
ISO 9001/2000			
ISO 14001			
ISO 18000			
Otros			

### 1.11.- Volumen de facturación anual

<b>Menos de 999.999 €</b>	<input type="checkbox"/>	
<b>1 M€ - 4.999.999 €</b>	<input type="checkbox"/>	
<b>5 M€ - 6.999.999 €</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Microempresa</b>
<b>7 M€ - 14.999.999 €</b>	<input type="checkbox"/>	
<b>15 M€ - 19.999.999 €</b>	<input type="checkbox"/>	
<b>20 M€ - 29.999.999 €</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Pyme (pequeña y mediana empresa)</b>
<b>30 M€ - 39.999.999 €</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Gran empresa</b>

### 1.12.- ¿En qué fase de expansión se encuentra su empresa?

<b>FASES</b>	<b>Señale con una X la fase en la que se encuentra su empresa</b>
Contacto esporádico con el NUEVO mercado y con los mercados exteriores	
Intervención pasiva.	
No invierte en promoción, pero le han comprado	
Intervención residual. Venta indirecta, a través de ferias, agentes de compras o comerciales multicartera	

---

Intervención activa. Venta continúa a través de diversos medios de promoción. No existe departamento de transformación propio

---

Exportación conjunta. A través de consorcios de exportación o acciones de grupo

---

Exportación integrada. Cuenta con departamento exportación, presupuestos, objetivos anuales y red exterior

---

Expansión integrada. Implantación a través de filiales o alianzas estratégicas con socio local

---

**COMENTARIOS**

---

1.13.-Exportaciones por unidad de negocio, país, y característica de la exportación. Indique las cifras en % sobre las ventas totales de la empresa, de los últimos tres años.

UNIDAD DE NEGOCIO	PAÍS	EXPORTACIÓN INDIRECTA	EXPORTACIÓN DIRECTA	OTRAS (presencia indirecta, directa Internacionalización inversa...)
-------------------	------	-----------------------	---------------------	--

---

---

---

---

---

**COMENTARIOS**

---

---

## II. POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA EN LOS MERCADOS ACTUALES.

2.1.- ¿Cuáles han sido hasta la fecha los propósitos perseguidos por su empresa a través de las exportaciones?.

	No interesa	Secundario	Prioritario
Consolidar Mercados Exteriores			
Crecimiento a través del desarrollo de nuevos productos			
Crecimiento a través del desarrollo de nuevos mercados (con productos actuales)			
Diversificación estratégica (nuevos productos y nuevos mercados)			
Cooperación Estratégica para la Producción			
Cooperación Estratégica para la Comercialización			
Cooperación Estratégica para la I+D+i			
Cooperación Estratégica Financiera			
<b>COMENTARIOS</b>			

2.2.- ¿Cuál es la percepción sobre la posición competitiva de su empresa en los nuevos mercados y en los mercados exteriores?. Analice los criterios a partir de su experiencia en exportaciones realizadas o por las experiencias de sus competidores conocidos.

	Muy por debajo	Por Debajo	Igual	Mejor	Mucho Mejor
Características básicas del producto o servicio					
Diseño del producto					
Gama de productos /servicios					
Presentación del producto /servicio					
Fiabilidad y puntualidad entrega					
Resolución de problemas planteados					
Velocidad respuesta consultas					
Capacidad relación directa con cliente					
Relación precio/ producto					
<b>COMENTARIOS</b>					

2.3.- Las necesidades que cubre su empresa en los mercados actuales, se encuentra en una fase del ciclo de vida que se corresponde con:

INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE

(Tabla de apoyo a la reflexión conjunta , a partir de la opinión de la empresa )

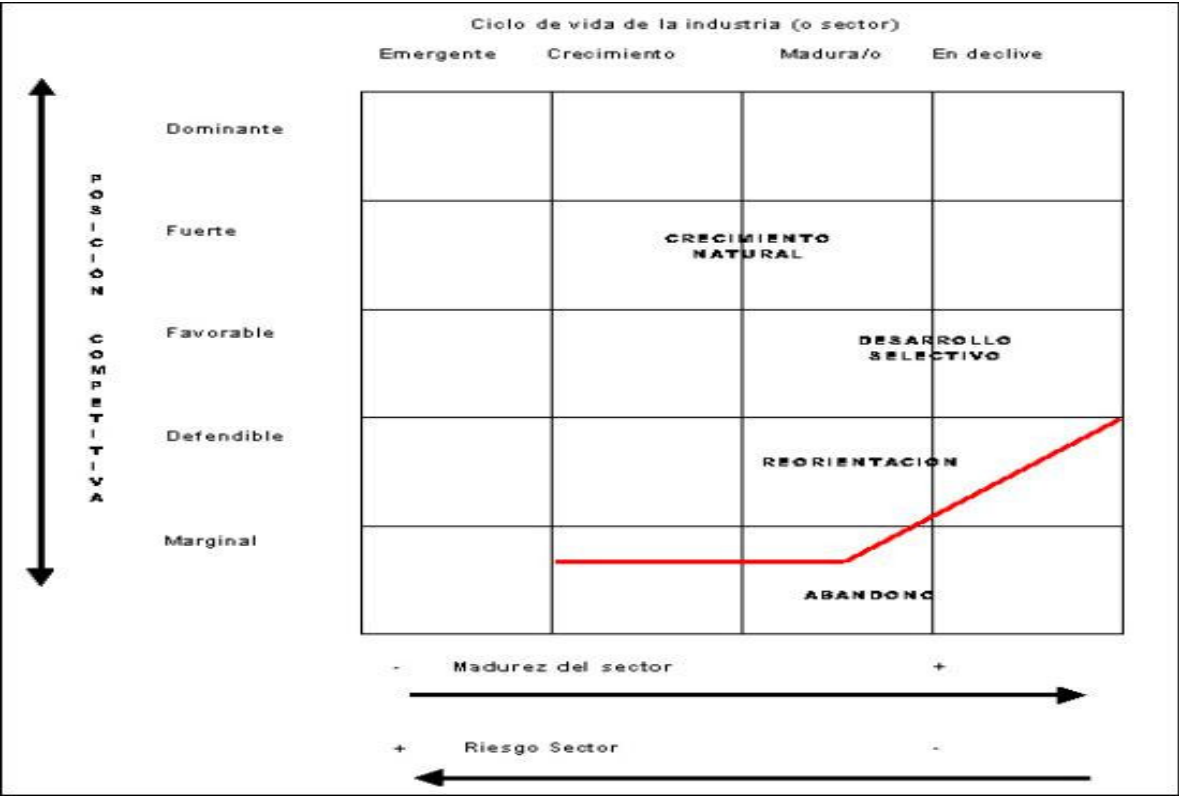
<b>Etapas vitales</b>	<b>Emergente</b>	<b>En crecimiento</b>	<b>Madura</b>	<b>En declive</b>
<b>Factores clave</b>				
<b>Tasa de crecimiento de la demanda</b>	Rápida	Rápida	Estancada	Nula o negativa
<b>Potencial de la industria</b>	Importante	Importante	Débil	Muy Débil
<b>Amplitud de la gama de productos</b>	Bastante importante y no estabilizada	Importante	Menor amplitud y estabilización	Disminución
<b>Número de competidores</b>	Algunas empresas	Numerosas entradas. Fusiones	Competencia por los precios. Concentración. Quiebras	Salidas de numerosos competidores
<b>Estabilidad del mercado</b>	Mercado fragmentado. Partes del mercado cambiante	En vía de estabilización	Estables	Estables
<b>Comportamientos de compra</b>	Mal identificados. Fluidos	Bien conocidos. En vía de estabilizarse	Bien conocidos y estables	Bien conocidos y estables
<b>Barreras de entrada</b>	Débiles	Devienen cada vez más elevadas	Elevadas	Elevadas
<b>Tecnologías</b>	Tecnologías inestables	En vía de estabilizarse.	Estables	Estables

2.4.- La posición competitiva de su empresa en el mercado actual, se corresponde con:

FACTORES CLAVE	COMENTARIOS SOBRE LOS FACTORES CLAVE DE LA EMPRESA, EN FUNCIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LAS NECESIDADES QUE ESTÁN CUBRIENDO
Tasa de crecimiento de la demanda	
Potencial de la industria	
Amplitud de la gama de productos	
Número de competidores	
Estabilidad del mercado	
Comportamientos de compra	
Barreras de entrada actuales	
Tecnologías	
<b>RESUMEN COMENTARIOS</b>	

MARGINAL	NUEVO ENTRANTE (DESFAVORABLE)	SEGUIDOR (FAVORABLE)	RETADOR (Fuerte)	LÍDER (DOMINANTE)

A la vista de la fase del ciclo de vida de las necesidades (pregunta 2.3) y de la posición competitiva (pregunta 2.4), puede tener una primera orientación respecto a las líneas estratégicas a seguir en los mercados actuales, no así en los potenciales (también objeto de esta metodología).



**COMENTARIOS**

---



---



---

2.5.- La actitud del equipo directivo, con relación a la expansión, es:

<b>CONTRARIA</b>	<b>PRUDENTE</b>	<b>NEUTRAL</b>	<b>FAVORABLE</b>
------------------	-----------------	----------------	------------------

2.6.- Los medios humanos están:

<b>NADA PREPARADOS</b>	<b>PREDISPUSTOS AL CAMBIO</b>	<b>PREPARADOS</b>	<b>MUY PREPARADOS</b>
----------------------------	-----------------------------------	-------------------	---------------------------

2.7.- A la hora de seleccionar un mercado, qué importancia le otorga al mercado:

<b>FACTORES</b>	<b>Nada importante</b>	<b>Secundario</b>	<b>Importante</b>
Tamaño del mercado en su conjunto			
Tasa de crecimiento del mercado			
Coste de entrada en el mercado			
Riesgos de dependencia de proveedores			
Riesgo de dependencia de clientes			
Riesgos de sustitución			
Márgenes en el sector			
Atractivo del mercado en su conjunto			
Capacidad de respuesta al mercado			
Estabilidad del mercado			

2.8.- Para proseguir en su proceso de expansión, considera que su disponibilidad de recursos es:

FACTORES	Muy Débil	Débil	Moderada	Fuerte	Muy Fuerte
Disponibilidad de aprovisionamiento (materias primas, elementos incorporables, etc.)					
Disponibilidad de capacidad productiva					
Disponibilidad de técnica y tecnológica (I+D+i)					
Disponibilidad de RR.HH					
Disponibilidad de mano de obra cualificada					
Disponibilidad de mano de obra no cualificada					
Disponibilidad de financiación					

2.9.- ¿Cuáles son los principales obstáculos que está teniendo en su proceso de expansión?

FACTORES	Fuerte	Moderado	Débil
Costes de introducción en el mercado			
Costes de desarrollo del mercado			
Inversión necesaria para adaptar la producción			
Coste de adaptación de los productos exportables			
Coste de inversión en el circulante			
Coste de formación del personal			
Coste de selección de distribuidores fiables			
<b>COMENTARIOS / OTROS FACTORES</b>			

2.10.- ¿Cuáles han sido, hasta ahora, los motivos por los que su empresa ha efectuado operaciones de transformación?

MOTIVOS	Habitual	Ocasional	Nunca
Atender pedidos que llegan de forma espontánea			
Aprovechar el apoyo oficial			
Dar salida al exceso de capacidad productiva			
Compensar la caída del mercado interior			
Contactos de ferias internacionales			
Por estrategia de empresa a largo plazo			
Por contactos esporádicos con otras empresas			
Contar con un producto diferenciado			
<b>COMENTARIOS / OTROS FACTORES</b>			

2.11.- ¿Han utilizado apoyo de departamentos de comercio exterior? Especifique entidades y para qué mercados.

	ENTIDAD	MERCADOS
Organizaciones Empresariales		
Cámaras de Comercio		
Centros Tecnológicos		
Universidades		
Asociaciones		
<b>OTROS</b>		

2.12.- ¿Han participado en misiones comerciales? Cite con qué entidades y en qué países

	ENTIDAD	PAÍS
Organizaciones Empresariales		
Cámaras de Comercio		
Centros Tecnológicos		
Universidades		
Asociaciones		
<b>OTROS</b>		

2.13.- ¿Han participado en alguna Feria?. Cite con qué entidad y en qué país

	ENTIDAD	PAÍS
Organizaciones Empresariales		
Cámaras de Comercio		
Centros Tecnológicos		
Universidades		
Asociaciones		
<b>OTROS</b>		

2.14.- ¿Suele asistir a alguna jornada informativa de mercados internacionales? Especifique entidades organizadoras y sobre qué países

	ENTIDAD	PAÍS
Organizaciones Empresariales		
Cámaras de Comercio		
Centros Tecnológicos		
Universidades		
Asociaciones		
<b>OTROS</b>		

### III. DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL EXPORTADOR

---

En este apartado, vamos a realizar un exhaustivo análisis que nos permitirá conocer el potencial de la empresa ante los retos y exigencias que plantea la apertura a nuevos mercados internacionales.

Las cuestiones que se plantean se dividen en seis bloques, al final de cada bloque se realiza una evaluación. Con la información obtenida, completaremos la matriz de potencial de expansión que nos permitirá formular el diagnóstico de potencial.

#### 3.1. CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y EXPERIENCIA INTERNACIONAL

3.1.1.- ¿Cuál es la antigüedad de su empresa en el negocio actual?

Menos de 3 años	3-5 años	6-10 años	11-20 años	Más de 20 años

---

3.1.2.- La cobertura geográfica en el mercado nacional es:

Muy reducida	Reducida	Normal	Casi completa	Completa

---

3.1.3.- ¿Cómo se decide la cobertura geográfica de mercados?

FACTORES	Señale con una X los motivos de su empresa
Sólo atiende a clientes locales	
Sólo atendemos clientes de mercado interior	
Limitada a la capacidad de los vendedores	
Limitada a la capacidad de producción	
Ubicaciones con ventajas competitivas	

3.1.4.- ¿Cómo se seleccionan los segmentos de mercado a cubrir?

FACTORES	Señale con una X los motivos de selección de su empresa
Responde a necesidades de sectores muy concretos	
Los productos no están destinados a segmentos concretos	
Preferimos sectores dónde tengamos más ventajas	
Se procede a una selección ordenada y sistemática	

3.1.5.- Existe personal en la empresa con experiencia en materia de exportación

No	Apenas	Varios	Muchos	Todos

3.1.6.-Cuál es su experiencia en las siguientes formas de acceso a los mercados exteriores:

FORMAS DE ACCESO AL MERCADO	Débil	Normal	Fuerte
Venta a departamentos de compra de grandes empresas			
Traders Internacionales			
Piggy-Back			
Distribuidores			
Consortios Exportación			
Contratos de Agencia Internacional			
Concesionarios			
Licencias			
Franquicias			
Contratos de Gestión			
Acuerdos con socios locales			
<b>COMENTARIOS / OTROS FORMAS DE ACCESO</b>			

3.1.7.- Acude al asesoramiento externo específico relacionado con el Comercio exterior:

TIPO DE ASESORAMIENTO	Nunca	Relativa Frecuencia	Siempre
Transitarios			
Financiación internacional			
Consultores en comercio internacional			
Empresas de logística internacional			
Instituciones públicas			
<b>COMENTARIOS / OTROS PROFESIONALES</b>			

**EXPERIENCIA PREVIA DE LA EMPRESA (Puntuación global 0 a 10):**

## 3.2. MOTIVACIONES Y EXPECTATIVAS

3.2.1.- ¿Cuáles han sido/ son las motivaciones para abordar la exportación?

MOTIVACIONES	Señale con una X sus motivaciones
Personales - idiomas, gusto por viajar, conocimiento de otros países,...-	
De mercado - estancamiento en mercado interior, competencia extranjera, oportunidades en el exterior...-	
Estratégicas - estrategia desarrollo nuevos mercados, crecimiento en el exterior, ciclo de vida de la actividad...-	
De producción - amortización de inversiones productivas, series largas, producto estandarizado,...-	

3.2.2.- ¿Tiene una idea acerca de cuales serán los productos/servicios que mayor éxito están teniendo en los mercados exteriores?

<b>Reducida</b>	<b>Normal</b>	<b>Amplia</b>	<b>Completa</b>
-----------------	---------------	---------------	-----------------

---

3.2.3.- ¿Conoce cuáles serán los mercados dónde puede existir una mayor demanda de sus productos?. Indíquelos.

--	--	--	--

---

---

3.2.4.- ¿Ha establecido ya unos objetivos de ventas en el mercado exterior a corto y medio plazo?

<b>No</b>	<b>Algunos</b>	<b>Bastantes</b>	<b>Todos</b>
-----------	----------------	------------------	--------------

---

3.2.5.- En caso de que tenga previstos unos objetivos de ventas, los puede concretar

<b>INDICAR EL AÑO</b>	<b>OBJETIVOS PREVISTOS</b>
-----------------------	----------------------------

---

---

---

3.2.6.- ¿Tiene previsto dedicar a alguna persona en particular a las tareas de exportación o en su caso contratar a algún especialista?

Personal propio	Contratar especialista	Personal externo	No dedicación exclusiva ni contratación
-----------------	------------------------	------------------	---

---

3.2.7- ¿Planifica su empresa sus estrategias de actuación a través de la elaboración de un Plan Estratégico y/o planes de Marketing periódicos?

Nunca	Ocasionalmente	Siempre
-------	----------------	---------

---

3.2.8- ¿Está de acuerdo en que la inversión inicial exigida para abordar el mercado exterior superará el beneficio durante los primeros años?

Nunca	Ocasionalmente	Siempre
-------	----------------	---------

---

**MOTIVACIONES / EXPECTATIVAS (Puntuación global 0 a 10):**

### 3.3. BARRERAS DE ENTRADA

3.3.1.-Esta familiarizado con las diversas formas de distribución habituales en los mercados exteriores: red comercial propia, agentes comerciales o distribuidores locales.

No	Algo	Bastante	Completamente
----	------	----------	---------------

---

3.3.2.- Puede superar con facilidad las barreras culturales que le afecten en su comunicación con el mercado (publicidad), fase de negociaciones, o a la comunicación del producto (etiquetado, envasado, literatura del producto)

No	Poco	Bastante	Completamente
----	------	----------	---------------

---

3.3.3.- El producto exige que el distribuidor tenga un stock del mismo para atender el mercado con agilidad

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

---

3.3.4.- El producto no precisa ser inventariado en destino puesto que puede ser suministrado por la empresa bajo pedido

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

---

3.3.5.- El producto requiere instalaciones específicas para su almacenamiento o un espacio considerable

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

---

3.3.6.- ¿Existen barreras internas para el despliegue exterior de sus productos?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

---

3.3.7.- ¿Existen barreras de mercado, arancelarias o no arancelarias, relevantes para su producto como: reglamentaciones técnicas, trabas a la importación, proteccionismo hacia producción local, restricciones sanitarias o certificaciones previas?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

---

3.3.8.- Su producto, ¿requiere de una promoción habitual en los mercados exteriores para su comercialización? Promoción, publicidad, presentaciones de producto, ferias

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

---

3.3.9.- ¿Considera complicado la selección del distribuidor en el mercado de destino?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

---

3.3.10.- La empresa opera fundamentalmente a través de venta directa:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

---

3.3.11.- La empresa opera fundamentalmente a través de venta indirecta:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

---

3.3.12.- Su sector de actividad dispone de una buena imagen país en el exterior

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

**BARRERAS DE ENTRADA (Puntuación global 0 a 10):**

### 3.4. CAPACIDAD PARA LA EXPANSIÓN

Se trata de determinar las capacidades propias para atender con éxito el proceso de expansión.

3.4.1.- La capacidad de las actividades primarias de su empresa que a continuación se detallan, ¿son suficientes para que la exportación no afecte a su posición en los mercados actuales?

ACTIVIDAD	Nunca	Relativa Frecuencia	Siempre
Logística interna			
Fabricación			
Logística externa			
Distribución			
Ventas			
Post-ventas			

3.4.2.- La capacidad de las actividades de apoyo de su empresa que a continuación se detallan, ¿son suficientes para que la exportación no afecte a su posición en los mercados actuales?

ACTIVIDAD	Nunca	Relativa Frecuencia	Siempre
Estructura Organizativa			
Desarrollo técnico / tecnológico			
RR.HH.			

Financiación
Aprovisionamientos

3.4.3.- ¿Cuál es el conocimiento que Ud. o su staff directivo tiene del mercado exterior?

Ninguno	Escaso	Suficiente	Alto	Expertos
---------	--------	------------	------	----------

3.4.4.- ¿Tiene en su empresa personal destinado a las operaciones de exportación?

Si

No

3.4.5.- Nivel de conocimientos de idiomas del personal de su empresa  
Ninguno

ACTIVIDAD	Sólo habla	Habla y lee	Habla, lee y escribe	Nativo
Inglés				
Francés				
<b>OTROS IDIOMAS</b>				

3.4.6.- Nivel de conocimientos y formación en comercio exterior del personal de base de su empresa en las áreas siguientes:

ÁREA DE CONOCIMIENTO	NO posee conocimientos	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
Investigación de mercados				
Selección de mercados				
Estrategias de acceso al mercado				

---

Marketing internacional

---

Financiación operaciones de comercio internacional

---

Contratación internacional

---

Medios de pago en comercio internacional

---

Seguro de crédito a la exportación

---

Logística y transporte internacional

---

Técnicas de negociación en los mercados internacionales

---

Tramitación Adva. Comercio Internacional

---

Determinación del precio de exportación

---

Incoterms 2000

---

Cómo participar en ferias internacionales

---

Consortios de exportación: en origen, en destino.

---

Comercio electrónico internacional

---

Licencias

---

**OTRAS AREAS DE CONOCIMIENTO**

---

3.4.7.- ¿Dispone la empresa de capacidad financiera suficiente para el mercado exterior?

ÁREA A CUBRIR	NO posee capacidad financiera	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
Contratación de personal de exportación				
Estudios de mercado				
Búsqueda de distribuidores				
Adaptación de materiales promocionales				
Adaptación de producto				
Adaptación de etiquetado y packaging				
Acciones de promoción				
Viajes al exterior				
Servicios logísticos de exportación				
Proveedores de servicios de exportación				
Financiación al comprador				
<b>OTRAS AREAS A CUBRIR</b>				

**CAPACIDAD PARA LA EXPANSIÓN (Puntuación global 0 a 10):**

### 3.5. ADAPTABILIDAD DE LOS PRECIOS / PRODUCTOS AL MERCADO EXTERIOR

3.5.1.- La capacidad de adaptación del producto/servicio a las exigencias del mercado exterior:

ADAPTABILIDAD DEL PRODUCTO AL MERCADO EXTERIOR	Nunca	Relativa frecuencia	Siempre
Su producto o servicio es aceptado tal cual en otros mercados exteriores			
Requiere modificaciones			
Está adaptado a la normativa ambiental de mercados exteriores			
Cumple la normativa técnica y de consumo			
Se dirige a un nicho concreto			
Puede ir dirigido a diferentes segmentos de población			
La calidad de las prestaciones es superior a la competencia.			
Cumple las especificaciones de tamaño, forma y dimensiones requeridas en mercados exteriores			
La gama de productos se adapta a las exigencias de los distintos mercados exteriores			
Los envases y embalajes, están adaptados a las exigencias de los distintos mercados exteriores			
El diseño de los productos, cumple las expectativas de los distintos mercados exteriores			
El Producto está patentado en los distintos mercados exteriores			
Utilizamos marca propia para abordar los mercados exteriores			
Utilizamos marca blanca para abordar los mercados exteriores			
Nuestro producto requiere servicio post venta			
La garantía de nuestro producto es parecida a la de los mercados exteriores			

3.5.2.- Capacidad de precios razonables. Vamos a analizar el precio como una de las variables más importantes a la hora de establecer la estrategia de penetración en el mercado exterior

CAPADIDAD DE PRECIO	Nunca	Relativa frecuencia	Siempre
¿Considera que el precio de sus productos, dentro del mercado español, es una variable competitiva?			
¿Los costes de transporte o logística son una barrera a la salida exterior?			
¿Los aranceles en terceros países, que conoce, son reducidos?			
¿Los aranceles en terceros países, que conoce, son altos?			
¿Tiene preparada una tarifa de precios de exportación?			
¿En qué posición los tiene cotizados: EXW, FOB, FOT, CIF, otra...?			
¿Cuáles son las formas de pago empleadas en sus operaciones con el exterior?			
¿Tiene su empresa capacidad de adaptar los precios de productos a las exigencias del mercado local para hacerlos más competitivos?			
¿Sus productos requieren de la prestación de un servicio post-venta o de un adiestramiento previo a la utilización de los mismos?			
¿Dispone de suficiente flexibilidad para hacer su oferta competitiva, en términos de condiciones de pago?			
¿es el precio el factor determinante en la compra de sus productos?			

**CAPACIDAD DE ADAPTABILIDAD (Puntuación global 0 a 10):**

### 3.6. IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN EN EL PROCESO DE EXPANSIÓN

3.6.1 ¿Existe un apoyo decidido en el momento de asumir la estrategia de expansión, por parte de la propiedad y el equipo de dirección de la empresa?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

---

3.6.2.- ¿Están dispuestos a sacrificar parte del margen del beneficio actual por las inversiones que implique el mercado exterior?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

---

3.6.3.- ¿Están dispuestos a sacrificar parte de su tiempo en la operativa internacional, incluyendo viajes al exterior, asistencia a ferias, etc.?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

---

3.6.4.- ¿Están dispuestos a asumir el grado de cambio necesario para acceder a los mercados exteriores?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

---

3.6.5.- ¿están dispuestos a tener una presencia permanente en el exterior a través del establecimiento de una sociedad mixta con socio local, o la creación de una delegación, o filial propia en el caso de requerirlo la operativa del mercado?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

### IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN (Puntuación global 0 a 10):

### 3.7. GRADO DE EQUILIBRIO ENTRE LA APTITUD Y LA ACTITUD

De los seis factores considerados, unos dependen de las capacidades y recursos de la empresa, es decir, de su saber hacer (APTITUD), en tanto que otros dependen de su motivación y voluntad (ACTITUD).

De esta manera podemos considerar dos grandes ejes: el que depende de la aptitud de la empresa y el que se refiere a la actitud de la misma frente a la expansión. Ambos ejes deben estar equilibrados para que la Posición de partida hacia el mercado exterior sea la adecuada.

#### EJE ACTITUD

FACTORES	VALORACIÓN	TOTAL
Experiencia Internacional		
Motivaciones y Expectativas		
Implicación Dirección		

#### EJE APTITUD

FACTORES	VALORACIÓN	TOTAL
Barreras de Entrada		
Capacidad		
Adaptabilidad Precio/Producto		

## MATRIZ - POTENCIAL DE EXPANSIÓN

GRADO DE ORIENTACIÓN HACIA EL EXTERIOR (ACTITUD)			
ALTA	Entrar en nuevos mercados	Prepararse para la GLOBALIZACIÓN	Fortalecer la Expansión
MODERADA	Consolidar mercados actuales	Expandirse en mercados internacionales	Buscar alianzas y nichos para la Expansión
BAJA	Quedarse en casa	Desarrollar nichos internacionales	Prepararse para ser comprada
	BAJO	MODERADA	ALTA

CAPACIDAD PARA LA EXPANSIÓN (APTITUD)

### COMENTARIOS

## IV. ANÁLISIS DAFO

---

El diagnóstico estratégico se basa en dos enfoques complementarios, el diagnóstico interno de la empresa y el diagnóstico externo del entorno. Este cometido se basa en una concepción de la empresa considerada como un sistema abierto a su entorno, la estrategia define los modos de relación entre la empresa y el entorno.

El diagnóstico interno trata de definir el potencial estratégico de la empresa, es decir las fortalezas, las capacidades diferenciadoras sobre las que se podrá apoyar para definir sus orientaciones estratégicas. EL diagnóstico interno debe permitir poner en evidencia el *saber hacer* de la empresa, su oficio, sus competencias distintivas. Pero en la empresa, no todo son fortalezas, suele tener debilidades, o sea características que esta debe considerar en el momento de definir sus estrategias.

El diagnóstico externo tiene por objetivo revelar, en la situación actual y en la evolución del entorno de la empresa, las perspectivas susceptibles de ser favorables o desfavorables a la empresa. En efecto, el entorno de la empresa descubre a la vez las oportunidades y las amenazas que pueden ser la causa de las estrategias actuales.

De las combinaciones y resultados del análisis interno y externo, se deduce las orientaciones estratégicas que la empresa puede considerar y a través de las que los directivos puedan elegir en función de sus objetivos.

La parrilla DAFO posibilita la definición de la posición competitiva y la consiguiente formulación de la estrategia.

Una vez realizados estos análisis se confrontarán los escenarios del entorno en el que se moverá el Sector (análisis de mercado y análisis competitivo) y la empresa (análisis de recursos y capacidades), para definir las implicaciones concretas, definiéndose las oportunidades a explotar, los problemas a resolver, así como los recursos con que cuenta la empresa para resolver los problemas a los que se enfrentará y aprovechar las oportunidades. De donde se pueden derivar:

- ✚ Estrategias defensivas (Debilidades y Amenazas).
- ✚ Estrategias adaptativas (Debilidades y Oportunidades).
- ✚ Estrategias reactivas (Fortalezas y Amenazas).
- ✚ Estrategias ofensivas (Fortalezas y Oportunidades).

#### 4.1. ANÁLISIS EXTERNO

En primer lugar, vamos a realizar el análisis externo que nos permitirá conocer las AMENAZAS Y OPORTUNIDADES. El esquema que sigue el análisis es el siguiente,

- ✚ **Análisis del entorno general (PEST)**<sup>1</sup>. Se analiza, a través de una batería de preguntas, para identificar como afectan los factores del entorno: político-legal, económico, sociológico-cultural, tecnológico.
- ✚ **Análisis del entorno específico**. Se formulan una serie de preguntas que permiten conocer la adaptación de la empresa al entorno competitivo en el que actúa la empresa, a través del análisis de las cinco fuerzas de PORTER.

---

<sup>1</sup> Político, Económico, Sociológico, Tecnológico.

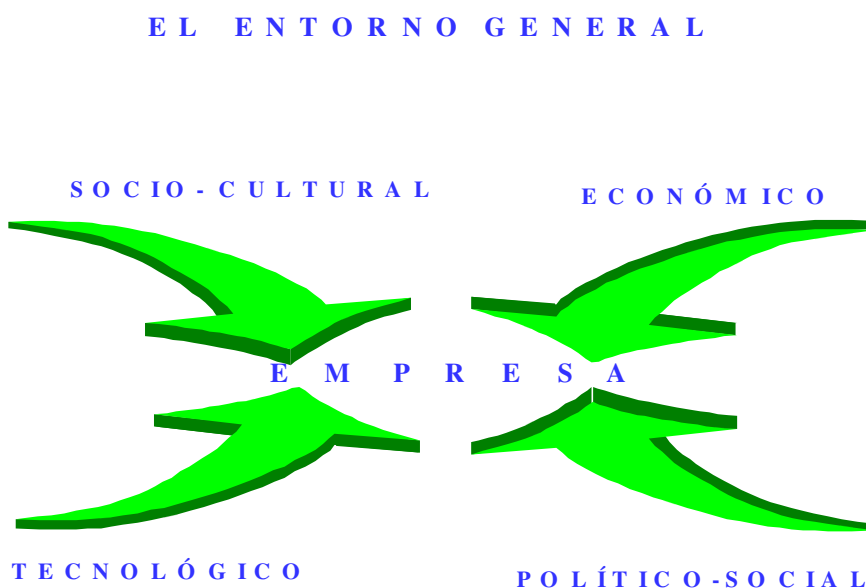
## 4.1.2.- ANÁLISIS PEST

Para comprender la influencia del entorno PEST, partimos de considerar tres aspectos:

- ✚ **IMPACTO:** Este puede ser **negativo (amenaza) ó positivo (oportunidad).**
- ✚ **PROBABILIDAD de que ocurra:** **Nulo (0) ó Seguro (1),** por lo que cuando mayor sea la probabilidad de ocurrencia, mayor será la amenaza o la oportunidad.
- ✚ **PERÍODO DE OCURRENCIA:** Desde muy largo plazo (0) a inmediatamente (1), por lo que cuanto menor sea el período de ocurrencia, mayor será la amenaza o la oportunidad.

Para cada elemento del análisis del entorno PEST, el esquema será el siguiente:

IMPACTO	Negativo (amenaza)/ Positivo (oportunidad)	Nulo (0)	Débil (3)	Medio (5)	Fuerte (8)	Muy Fuerte (10)	A/O
---------	---	----------	-----------	-----------	------------	-----------------	-----



FACTORES DEL ENTORNO PEST	IMPACTO	PROBABILIDAD De que ocurra	Período De ocurrencia	VALOR	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
Cambios de los equipos del gobierno en las diferentes Instituciones Políticas					
Cambios en la Legislación Laboral					
Cambios en la Legislación Medio Ambiental					
Cambios en el régimen de ayudas sectoriales o de incentivos a la inversión					
Cambios en la regulación del mercado (privatización, intervención)					
Cambios en las transferencias de decisión (hacia la Autonomía, hacia Bruselas, etc)					
La evolución de los tipos de interés					
La evolución de las disponibilidades de crédito					
La evolución del diferencial de la Tasa de inflación					
La actual política de los Fondos Comunitarios					
La globalización de los mercados					
La competencia de los Países del Este o del Sudeste Asiático					
La legislación fiscal y sobre Seg. Social					
Los programas de ayudas a las pymes					
La ampliación de la Unión Europea					
El envejecimiento de la población					
Los cambios en la estructura de la población activa					
La creciente participación de la mujer en el mundo del trabajo					
El cambio en los hábitos alimentarios de la población					
La creciente movilidad geográfica de la población					
La creciente preocupación por el impacto medioambiental de la industria y el consumo					
El cambio en los hábitos de trabajo					
La compra por Internet					
Sobre los procesos de distribución y comercialización					
Sobre Los equipos e Instalaciones Necesarios					
Sobre los productos materiales que utiliza en su proceso productivo					
Sobre el personal empleado					
Sobre los usos y utilización de los clientes					

**4.1.2.1.- IDENTIFICACIÓN Y COMENTARIOS DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ANÁLISIS PEST.**

<b>FACTORES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>COMENTARIOS</b>

### 4.1.3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO Ó DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

La intensidad competitiva que aumenta la influencia en las estrategias posibles seguidas por las empresas depende, según Porter (1982), de las cinco fuerzas que compiten en el sector.

Estas fuerzas son:

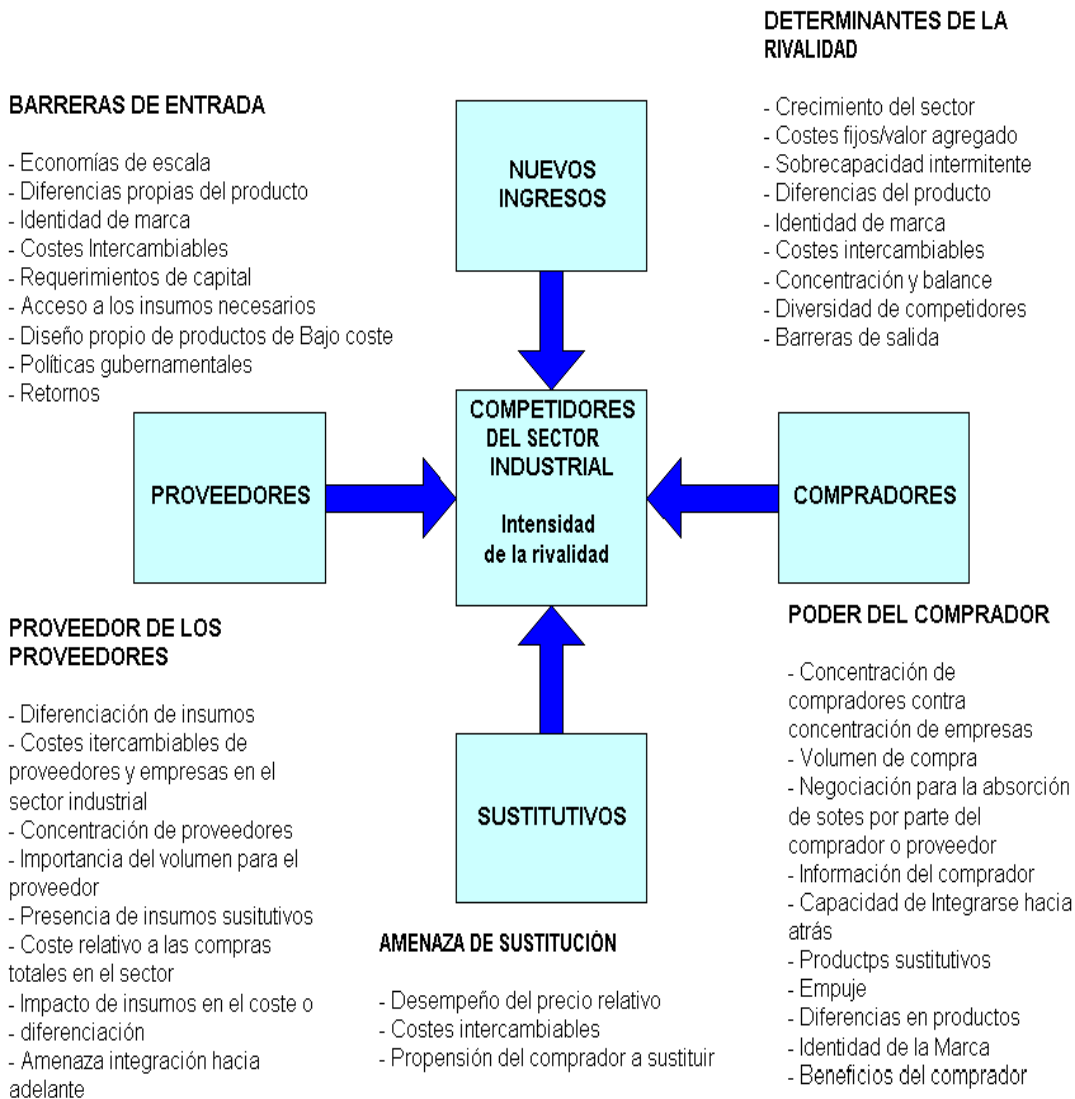
✚ **el poder de negociación de los clientes:** los clientes, en el sector, se encuentran con una situación privilegiada de forma que imponen sus condiciones en los intercambios?

✚ **el poder de negociación de los proveedores:** ¿en el sector, los proveedores, tienen la capacidad de ejercer /presionar a sus clientes, estableciendo sus condiciones?

✚ **la amenaza de los nuevos entrantes:** ¿aquellas empresas que no pertenecen al sector son susceptibles, con sus capacidades, de capitalizar una parte del sector ocupándolo?

✚ **la amenaza de productos sustitutivos :** ¿podemos imaginar que los productos/ servicios actuales, pueden tener la competencia de otros productos /servicios?

✚ **la rivalidad entre los competidores actuales:** ¿en el momento actual, reina la paz entre las empresas existentes en el sector ó hace estragos?



#### 4.1.3.1.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes ostentan un poder de negociación que puede influir en la rentabilidad potencial de una actividad, obligando al empresario a disminuir precios, otorgar condiciones de pago más favorables, mejorar los servicios (calidad) o, también, enfrentando a los competidores.

Los clientes se relacionan con un sector de actividad exigiendo mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y menores precios. Su poder sobre el sector es mayor o menor en base a los siguientes elementos.

- Número de clientes. Si un porcentaje significativo de las ventas es adquirido por un cliente o asociación de clientes, o éstos tienen gran influencia en las motivaciones de compra de los usuarios finales (distribuidores), los clientes disfrutan de un poder de negociación que la empresa se ve obligada a aceptar.
- Rentabilidad de los clientes. Si los clientes están obteniendo bajos beneficios, presionarán fuertemente para disminuir los costes de compra.
- Coste de cambio de proveedor para el cliente. Si nuestro cliente ha adaptado sus procesos e instalaciones a nuestro producto le será costoso cambiar de proveedor y se convertirá en cautivo.
- Peso de nuestro suministro sobre las ventas del cliente. Nuestros clientes estarán menos dispuestos a rebajar nuestros precios en la medida que nuestros suministros representen un porcentaje pequeño de sus costes y viceversa.
- Productos estándares y no diferenciados. El poder de negociación será superior para los compradores por que todos los proveedores ofrecen productos semejantes.

- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador. Por lo tanto, no depende tanto del proveedor.
- El comprador tiene información total.

Reflexione sobre el poder de negociación de sus clientes e indique cuál es su posición ante los mismos.

<b>POSICIÓN ANTE LOS CLIENTES</b>				
<b>Muy débil amenaza</b>	<b>Débil amenaza</b>	<b>Normal</b>	<b>Fuerte oportunidad</b>	<b>Muy fuerte oportunidad</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

#### **4.1.3.2.-EL PODER DE NEGOCIACIÓN FRENTE A LOS PROVEEDORES**

En este caso nos referimos a las amenazas que con su actuación pueden introducir los proveedores. Las variables de influencia son similares a las que acabamos de comentar, con la diferencia fundamental de estar ahora la empresa en la posición contraria, puesto que es su cliente.

Así, el poder de influencia de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de tener la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. De esta manera, un proveedor poderoso puede hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes aplicadas.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de los que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias,

- Número de proveedores. Que éste dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al que vende, otorga más poder de negociación a los proveedores. Los proveedores que venden a un mercado muy fragmentado no pueden ejercer gran influencia en sus condiciones de suministro.

- Coste de cambio de proveedor. Cuando los productos del proveedor son altamente diferenciados, el coste de cambio es elevado. Si no existen productos sustitutivos, el poder de negociación aumenta.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutivos para la venta a la empresa.
- Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor.
- Posibilidad de integración aguas abajo. Cuando el proveedor principal puede convertirse en un nuevo competidor esta posibilidad representa una amenaza real. La capacidad de la empresa para mejorar sus condiciones de abastecimiento se ve limitada.
- Que el producto que venden, sea un insumo importante para el negocio del comprador. Si la empresa es cliente importante y tiene cierto grado de concentración, la evolución de los proveedores estará vinculada a la marcha de la empresa y serán propensos a aplicar condiciones de suministro razonables.

Reflexione sobre el poder de negociación de su empresa frente a los proveedores e indique cuál es su posición ante los mismos.

#### POSICIÓN ANTE LOS PROVEEDORES

Muy débil amenaza	Débil amenaza	Normal	Fuerte oportunidad	Muy fuerte oportunidad
1	2	3	4	5

#### 4.1.3.3.- LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES

El grado de competencia que se da en un sector derivado de la mayor o menor rivalidad entre las empresas competidoras, constituye uno de los indicadores más reveladores del potencial competitivo de la empresa.

La estructura y número de empresas que compiten en un campo de actividad presenta una fuerte influencia sobre cualquier empresa que concurra en él, al condicionar las actuaciones competitivas y el grado de agresividad implícito.

Si cualquiera de los elementos que se incluyen entre las fuerzas competitivas afecta a la rentabilidad de la empresa, en este caso la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales afecta, en mayor medida y más directamente, a los precios y algunos conceptos importantes de coste, como los de personal cualificado, promoción, publicidad, investigación y desarrollo, tecnología, patentes, etcétera. En este sentido, cabría observar una disminución de la rentabilidad media de las empresas integrantes.

La rivalidad con la competencia da origen a manipular su posición utilizando técnicas como la competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente. Los elementos que definen el grado de rivalidad son los siguientes,

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- Crecimiento del mercado. Un crecimiento lento confiere una mayor inestabilidad, dado que la obtención de un determinado nivel de beneficios puede implicar aumentos en la tasa de penetración en el mercado.
- Mientras que un crecimiento rápido, implica que los competidores mejoren sus resultados sólo con mantener su grado de penetración.
- Activos fijos caros y especializados. Crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo que suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso.
- Exceso de capacidad de producción.
- Rentabilidad media del sector. Los sectores con buenas tasas de rentabilidad presentan menos rivalidad entre empresas.
- Diferenciación del producto. Cuando el producto tiene escasa o nula diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio.
- Fuerte barreras de salida. Se producen cuando hay factores estratégicos, económicos o emocionales, que mantienen a las empresas compitiendo aún cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las barreras de salida son las fuerzas que impiden que se abandone un sector de actividad: Especialización de los Activos, Coste de Salida, Interacción Estratégica, Barreras Emocionales y Restricciones Sociales o del Gobierno.

Ahora, reflexione sobre el grado de rivalidad al que se somete su empresa e indique cuál es su posición ante sus competidores.

POSICIÓN ANTE COMPETIDORES ACTUALES				
Muy débil amenaza	Débil amenaza	Normal	Fuerte oportunidad	Muy fuerte oportunidad
1	2	3	4	5

#### 4.1.3.4.LA AMENAZA DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES (NUEVOS ENTRANTES)

Al igual que la creación de su empresa puede suponer una amenaza para las empresas establecidas en el mercado de referencia, una vez empiece su actuación conviene que vigile la potencialidad de la competencia.

La amenaza de nuevos entrantes en un determinado sector industrial, depende de las Barreras de Entrada. Dichas barreras de ingreso son:

- Economías de escala. Las economías de escala frenan el ingreso en el mercado y existen cuando es necesario alcanzar un elevado nivel de producción para que el porcentaje de costes fijos, comercialización e investigación sobre el margen variable sea adecuado. Ello implicaría que un nuevo competidor tendría que robar partes importantes de mercado a los competidores actuales para tener posibilidad de éxito.
- Diferenciación del producto e Identidad de marca. Quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual crea una barrera de ingreso.
- Requisitos de capital. La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso.
- Costes cambiantes. Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costes al cambiar de proveedor.
- Acceso a los Canales de Distribución. Si los canales están dominados directa o indirectamente por los competidores actuales, esta situación supone un freno importante.
- Desventajas en coste independiente de las economías de escala. Hay que tener en cuenta el acceso a la tecnología, patentes de productos, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, ayudas gubernamentales, curvas de experiencia.
- Política Gubernamental.
- Reacciones esperadas de los competidores actuales.

Reflexione e indique cuál es su posición ante nuevos entrantes.

#### POSICIÓN ANTE NUEVOS ENTRANTES

Muy débil amenaza	Débil amenaza	Normal	Fuerte oportunidad	Muy fuerte Oportunidad
1	2	3	4	5

#### 4.1.3.5.-LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

El riesgo de llegada de productos sustitutos es fuerte:

- Si los niveles de los precios y de los beneficios del sector son elevados;
- Si las funciones ejercidas por los productos del sector pueden ser satisfechas fácilmente por otros productos por una relación calidad/coste ventajosa.
- Si están relacionados con una nueva tecnología.
- Si el costo de cambio por los usuarios a productos sustitutos es débil.

Reflexione sobre su posición e indique en el cuadro siguiente la misma.

#### POSICIÓN ANTE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Muy débil amenaza	Débil amenaza	Normal	Fuerte oportunidad	Muy fuerte oportunidad
1	2	3	4	5

#### 4.1.3.6.- IDENTIFICACIÓN Y COMENTARIOS DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO Ó DE PORTER.

FACTORES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	COMENTARIOS

## 4.2.- ANÁLISIS INTERNO

El objetivo del diagnóstico interno es la puesta en evidencia de las fortalezas y debilidades de la empresa, de forma tal que le permitirá elegir las estrategias que mejor se adapten a sus recursos y capacidades

### 4.2.1.-DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN COMERCIAL

CRITERIOS FUNCIÓN COMERCIAL	MUY DÉBIL	DÉBIL	EQUILIBRADA	FUERTE	MUY FUERTE
Cartera de productos					
Volumen de ventas					
Cuota de mercado					
Cobertura geográfica de las Ventas					
Reparto por Canales de distribución					
Política de márgenes					
Imagen de marca					
Calidad del servicio					
Política de precios					
Fidelidad de la clientela					
Localización de la red de distribución					
Eficacia de la fuerza de ventas					
Eficacia de la publicidad					
Eficacia de las promociones					
Eficacia del material promocional					
Sistema de Información de Mercado					
Comercio virtual					

#### 4.2.2.-DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

CRITERIOS FUNCIÓN FINANCIERA	MUY DÉBIL	DÉBIL	EQUILIBRA DA	FUERTE	MUY FUERTE
Rentabilidad					
Solvencia					
Tesorería					
Fuentes de financiación					
Porcentaje de gastos financieros con relación a las ventas					
Flexibilidad financiera					
Endeudamiento a largo plazo					
Endeudamiento a medio plazo					
Endeudamiento a corto plazo					
Existencias					

#### 4.2.3.-.DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

CRITERIOS FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN	MUY DÉBIL	DÉBIL	EQUILIBRADA	FUERTE	MUY FUERTE
Capacidad de la producción					
Calidad de los productos					
Flexibilidad cuantitativa de la producción					
Flexibilidad cualitativa de la producción					
Tasa de subcontratación					
Plazo de producción					
Edad media de la tecnología					
Edad media de los equipos					
Costes de producción					
Localización de la producción					
Estructura de los costes					

#### 4.2.4.- DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE I+D+i

CRITERIOS FUNCIÓN DE I+D+i	MUY DÉBIL	DÉBIL	EQUILIBRADA	FUERTE	MUY FUERTE
Innovaciones tecnológicas					
Innovaciones de productos					
Innovaciones de servicios					
Patentes					
Marcas					
Potencial de I + D					
Medios afectados a la I+D					
Integración de la I+D en la estructura de la empresa					
Adaptación a las innovaciones del mercado					

#### 4.2.5.- DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CRITERIOS FUNCIÓN DE RR.HH	MUY DÉBIL	DÉBIL	EQUILIBRADA	FUERTE	MUY FUERTE
Pirámide de edades					
¿En qué medida su compañía aplica las mediciones, recompensas e incentivos adecuados?					
Remuneración					
Motivación					
Grado de compromiso con la actividad internacional					
Porcentaje de los salarios sobre las ventas					
Clima social					
Capacidad de reclutamiento de personal cualificado					
Poder y estructuras informales					
<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>					
Años de ejercicio de la profesión					
Nivel de formación					
Evaluación					
Inversiones en formación					
Rotación del personal					
Aportación de clientes o competencia					
Porcentaje de expertos en la					

---

empresa

---

Efecto palanca

---

Valor añadido por experto

---

Edad media

---

Situación salarial relativa

---

Rotación expertos

---

**PARTICIPACIÓN, INTEGRACIÓN Y  
ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

---

Nuestros empleados ven las razones para el cambio

---

Entienden por qué es importante

---

Ven cómo va a ayudarlos y cómo va a ayudar al negocio a corto y largo plazo

---

Están entusiasmados con la posibilidad de lograr el cambio

---

Entienden cómo beneficiará a los clientes y a otras partes interesadas

---

Los que patrocinan el cambio saben quiénes tienen que estar comprometidos para conseguir que se produzca

---

Saben cómo construir una coalición de apoyo para el cambio

---

Poseen habilidad para convocar el apoyo de los individuos clave

---

Entienden cómo relacionarlo con otros sistemas de RR.HH, como: evaluación de la capacitación, contratación de nuevos empleados, recompensas, estructura y comunicaciones

---

Saben cuáles son los primeros pasos para iniciar el proceso

---

Tienen un plan a corto y a largo plazo para mantener la atención

---

## 4.2.6.- DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

CRITERIOS FUNCIÓN ORGANIZACIÓN	MUY DÉBIL	DÉBIL	EQUILIBRADA	FUERTE	MUY FUERTE
¿En qué medida su compañía tiene la habilidad de mejorar los procesos de trabajo, para cambiar y aprender?					
¿La estructura está definida con claridad?					
¿El organigrama actualizado, se difunde entre la organización?					
¿La estructura está adaptada a la estrategia?					
¿Los mecanismos de coordinación están adaptados a la actividad?					
¿Las funciones importantes están relacionadas con la dirección?					
¿El sistema de información es coherente con la estructura?					
¿La supervisión del entorno está integrada en la estructura?					
¿La estructura de la empresa está adaptada a la evolución del entorno?					
¿Los procedimientos esenciales están definidos con claridad?					

#### 4.2.7.- DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE CULTURA DE LA EMPRESA

CRITERIOS FUNCIÓN CULTURA DE LA EMPRESA	MUY DÉBIL	DÉBIL	EQUILIBRADA	FUERTE	MUY FUERTE
¿En qué medida su compañía posee la cultura adecuada para alcanzar sus metas?					
¿En qué medida su compañía tiene el liderazgo que necesita para lograr sus metas?					
¿Existen en la empresa valores comunes?					
¿Están difundidos los valores de la empresa?					
¿La historia de la empresa es conocida?					
¿Es valorada la historia de la empresa?					
¿La empresa tiene héroes?					
¿La empresa mantiene mitos?					
¿Desarrolla símbolos de pertenencia?					
¿La cultura organizacional es burocrática?					
¿La cultura organizacional es cerrada?					
¿La cultura organizacional es reactiva?					
¿La cultura de la organización está orientada al mercado?					
¿La cultura de la organización está orientada a la producción?					
¿El personal de la empresa tiene el sentimiento de pertenencia a la empresa?					
¿La cultura organizacional está adaptada al sector y a su evolución?					

#### 4.2.8.- DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

CRITERIOS FUNCIÓN DE DIRECCIÓN	MUY DÉBIL	DÉBIL	EQUILIBRADA	FUERTE	MUY FUERTE
¿El accionariado es estable?					
¿El consejo de administración es óptimo?					
¿El equipo de dirección ha demostrado su competencia y cohesión?					
¿Cuáles son los objetivos personales de los directivos?					
¿Cuál es la formación de cada directivo?					
¿Cuál es la edad de cada directivo?					
¿Las responsabilidades están bien distribuidas?					
¿Se producen lagunas en el proceso de toma de decisiones?					
¿Hay solapamientos en la toma de decisiones?					
¿Hay tiempo para reflexionar y pensar en el futuro?					
¿Se toman las decisiones a tiempo?					
¿Hay delegación suficiente?					
¿Es el estilo de mando el mejor posible?					

**4.2.9.- IDENTIFICACIÓN Y COMENTARIOS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES, CONSECUENCIA DEL ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.**

<b>FACTORES</b>	<b>INTERNOS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>COMENTARIOS</b>

### 4.3.- ESTRATEGIAS A ADOPTAR

#### 4.3.1- ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:

<b>AMENAZAS/ DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZA(1)</b>	<b>AMENAZA(2)</b>	<b>AMENAZA(3)</b>	<b>AMENAZA(4)</b>	<b>AMENAZA(5)</b>
<b>DEBILIDAD(1)</b>					
<b>DEBILIDAD(2)</b>					
<b>DEBILIDAD(3)</b>					
<b>DEBILIDAD(4)</b>					
<b>DEBILIDAD(5)</b>					

<b>COMENTARIOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>

### 4.3.2- ESTRATEGIAS REACTIVAS:

<b>AMENAZAS/ FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZA(1)</b>	<b>AMENAZA(2)</b>	<b>AMENAZA(3)</b>	<b>AMENAZA(4)</b>	<b>AMENAZA(5)</b>
<b>FORTALEZA(1)</b>					
<b>FORTALEZA(2)</b>					
<b>FORTALEZA(3)</b>					
<b>FORTALEZA(4)</b>					
<b>FORTALEZA(5)</b>					

#### COMENTARIOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS REACTIVAS

---



---



---



---



---



---



---



---

### 4.3.3- ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS:

<b>OPORTUNIDADES/ DEBILIDADES</b>	<b>OPORT.(1)</b>	<b>OPORT.(2)</b>	<b>OPORT.(3)</b>	<b>OPORT.(4)</b>	<b>OPORT.(5)</b>
<b>DEBILIDAD(1)</b>					
<b>DEBILIDAD(2)</b>					
<b>DEBILIDAD(3)</b>					
<b>DEBILIDAD(4)</b>					
<b>DEBILIDAD(5)</b>					

#### COMENTARIOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS

---



---



---



---



---



---



---



---



---

## **V. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

---

En este capítulo, trataremos de definir los objetivos cuantitativos y cualitativos de la empresa antes de acometer el proceso de expansión.

A continuación, se exponen sendos ejemplos que deberá cumplimentar atendiendo a la estructura de su empresa y objetivos propios. Dichos ejemplos, le permitirán definir, por una parte, los objetivos de su empresa en el proceso de expansión y, por otra parte, los objetivos por áreas, departamentos o funciones.

### **5.1.-DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS PERSEGUIDOS POR LA EMPRESA EN EL PROCESO DE EXPANSIÓN**

Ahora debe reflexionar sobre los objetivos que su empresa debe cumplir para acometer el proceso de apertura a nuevos mercados. Indique sus objetivos, las áreas y funciones afectadas, y seleccione sus propios indicadores de control.

Para realizar la valoración, asigne valores de 1 a 5 según el peso relativo y el nivel de cumplimiento. Es decir, si el objetivo tiene un bajo nivel de cumplimiento por parte de su empresa, asigne el valor 1; si, por el contrario, el nivel de cumplimiento es alto, asigne el valor 4; si es total, el valor 5.

Definición del Objetivo de la empresa	Áreas o funciones afectadas	Indicador de control	Peso	Cumplimiento
<b>Incrementar los resultados a través de la Expansión</b>	-Área de marketing Internacional -Área de Ventas exportación -Área de Fabricación -Área de Finanzas -Área de RR.HH	-Cifra de ventas - Mejora Productividad -Costes, plazos -Adecuación plantillas		
<b>Mejorar la tesorería de la empresa</b>	-Área de Ventas -Área de Compras -Área de Finanzas	-Control de Stocks de Productos Terminados -Control Materias Primas (ABC). -Control compras -Control costes		

## 5.2.-DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS POR ÁREAS, DEPARTAMENTOS O FUNCIONES

Se trata de identificar los objetivos de su empresa según el área, departamento o función. Utilice los criterios de valoración aplicados al ejemplo anterior.

Definición del Objetivo por Área, Departamento o Función	Indicador de control	Cuantificación	Peso	Cumplimiento

### 5.3.-MEDICIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO,

Nombre de la función, área o Departamento.	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5
Marketing					
Ventas					
Producción					
Finanzas					
RR.HH.					

## VI. SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

---

A continuación, vamos a realizar la selección de los mercados más idóneos para desarrollar su actividad comercial.

El análisis comprende tres fases:

- ✚ Fase primera de ellas consiste en establecer los mercados que potencialmente pueden ser interesantes para su empresa. Una vez efectuada la preselección,
- ✚ Fase segunda, consiste en comparar entre dichos países para establecer una valoración relativa. Por último,
- ✚ Fase tercera fase nos va a permitir elegir los países en los que quiere concentrar su actividad comercial inmediata.

### FASE 1. LOS REQUISITOS MÍNIMOS

#### Objetivos

- ✚ Eliminar aquellos mercados que no cumplan unos requisitos mínimos de interés.
- ✚ Criterios objetivos, comparativos pero no profundos
- ✚ Fase rápida. No debe gastar tiempo ni recursos en una búsqueda en profundidad.

#### Pregunta Clave:

¿Qué debe tener un mercado o país para que pueda ser teóricamente objeto de nuestro interés?

#### Pasos a seguir:

- ✚ Localizar Criterios (Requisitos Mínimos)
- ✚ Cuantificar umbrales Interés por requisito
- ✚ Aplicar Requisitos Mínimos
- ✚ Decidir Mercados /Países que superan

Los requisitos mínimos son, por tanto, aquellos elementos o factores que un país o mercado debe tener para que pueda ser de nuestro interés en una primera evaluación. Es una aproximación empresarial que debe hacerse desde la empresa y que no suele implicar información de profundidad sino comparativa y de fácil acceso.

En cada una de las fuentes de requisitos mínimos, habrá de preguntarse, ¿qué debe tener el mercado para que pueda ser de nuestro interés?. Por ello, es conveniente que para las fuentes posibles de requisitos mínimos, escoja algún elemento que le afecte particularmente.

Localizados los elementos mínimos, es aconsejable no señalar más de 3 ó 4 elementos, estará ya en posibilidad de establecer la lista de los países que superen el primer filtro y que después comparará para elegir el mercado de mayor interés.

<b>EL PAÍS Y SU ENTORNO ECONÓMICO, SOCIAL O POLÍTICO</b>	
Grado de estabilidad social o política	
Crecimiento y / o estabilidad económica	
Factores de renta	
Población o factores sociales	
Apoyo a la inversión extranjera	
Seguridad ciudadana	
<b>EL PRODUCTO</b>	
Conocimiento previo del producto en el país	
Disponibilidad de tecnología adecuada	
Protección a marcas o patentes	
Disponibilidad de materia prima	

EL MERCADO	
Existencia de mercado suficiente	
Presencia de competencia específica	
Barreras comerciales y arancelarias	
Homologaciones superables	
Presencia de oferta española	
Reacción frente a oferta española	

EL CLIENTE Y LA DISTRIBUCIÓN	
Existencia de un tipo de cliente	
Condiciones de logística mínima	
Disponibilidad de canales	

A continuación, vamos a analizar los **requisitos mínimos establecidos**. Para ello, es conveniente seleccionar aquellos requisitos que consideremos más importantes a la hora de plantear la conveniencia de trabajar en un determinado mercado.

Los criterios elegidos deben ser claros, no pueden establecerse si inducen a la duda. A su vez, deben ser complementarios, es decir, que no entren en contradicción y que nos permitan obtener datos comparativos de comportamiento de criterio en países diferentes

	DESCRIPCIÓN	UMBRAL MÍNIMO ELEGIDO	COMENTARIOS
1			
2			
3			
4			
5			

La siguiente tabla nos permitirá saber qué mercados cumplen el primer filtrado.

	CRITERIOS SELECCIÓN	PAISES, MERCADOS O ÁREAS QUE PASAN EL FILTRO
1		
2		
3		
4		
5		

Tras definir los criterios, realizar las valoraciones y saber qué mercados pasan el primer filtro, vamos a desarrollar la evaluación comparativa de los mercados seleccionados.

**FASE 2. EVALUACIÓN COMPARATIVA DE MERCADOS OBJETIVO**

Para el desarrollo de esta fase utilizaremos la técnica de Evaluación mediante Indicadores, que nos permitirá priorizar los países aptos para una investigación más detallada, sin necesidad de realizar una investigación sobre el terreno, que supondría un coste extra para la empresa.

No hay ninguna regla sobre cuántos países o mercados deben superar esta evaluación. Dependerá de la estrategia de concentración/diversificación, de los recursos disponibles y de los objetivos estratégicos de la empresa. En cualquier caso, permitirá establecer un orden de prioridad.

La evaluación mediante indicadores implica los siguientes puntos de análisis,

- 2.1- Escoger los países que se quieren comparar.
- 2.2- Realizar el "test de los indicadores".
- 2.3- Ponderar el peso relativo de los indicadores para la valoración de decisión.
- 2.4- Evaluar la comparación de los mercados.

## 2.1.- PAÍSES A COMPARAR

Indicar en el siguiente cuadro los países que han superado el primer filtrado realizado en la fase anterior.

	PAISES A COMPARAR
PAIS A	
PAIS B	
PAIS C	
PAIS D	

## 2.2.- TEST DE INDICADORES

A continuación, encontrará un conjunto de 4 familias de indicadores, algunos de ellos dependientes del mercado destino y otros que son internos a la empresa.

Deberá reflexionar sobre la forma en que cada uno de los indicadores afecta a cada país. El parámetro de valoración es 0 – 10, por ejemplo, valoraremos con un 10 un indicador de un país, si consideramos que la situación del país respecto al indicador es óptima para nuestros intereses comerciales. Por el contrario, valoraremos con un cero ese indicador si pensamos que en el país nuestra posición será mala.

No sume los valores de cada país. No es un dato significativo y le llevará a error. Sería suponer que todos los factores tienen la misma importancia y además por igual en todas las empresas lo que, sin duda, no es cierto.

FACTORES MERCADO DESTINO	PAIS A	PAIS B	PAIS C	PAIS D
<b>TAMAÑO E INTERÉS DEL MERCADO</b>				
¿Es un mercado de tamaño suficiente?				
¿Crece el mercado? ¿A qué ritmo?				
¿Hay potencial de crecimiento?				
<b>INTENSIDAD COMPETITIVA</b>				
¿Es alta la competencia existente?				
¿Hay lucha por la supervivencia?				
¿Hay huecos para nuevos oferentes?				
<b>RIESGOS DEL PAÍS</b>				
¿Pueden existir riesgos políticos?				
¿Riesgos jurídicos o cambio de paridad?				
¿Riesgos económicos?				
<b>BARRERAS DE ENTRADA (Dificultad de Acceso)</b>				
¿Barreras de licencia o permisos?				
¿Tarifas aduaneras elevadas?				
¿Restricciones cualitativas? ¿Burocracia?				
¿Controles financieros?				
<b>NIVELES DE COSTO DE ACTUACIÓN EN EL PAÍS</b>				
¿Hay costos extra para operar?				
¿Obligación de fabricación parcial local?				
¿Contratación obligada de personal?				
¿Otros requisitos para operar?				
<b>DISTANCIA GEOGRÁFICA Y CULTURAL</b>				
¿Dificultades adicionales por distancia?				
¿Cultura muy diferente?				
¿Problemas de comunicación personal?				
¿Problemas con personal desplazado?				
<b>POSIBILIDAD DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA</b>				
¿Infraestructura de transportes adecuada?				
¿Almacenamiento y distribución?				
¿Logística de entregas adecuada?				
¿Personal y empresas de logística adecuadas?				

**ACCESIBILIDAD A CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

¿Existen canales adecuados para nuestro producto?

¿Podemos interesarles?

¿Son buenos los disponibles?

**FACTORES INTERNOS A LA EMPRESA****PAIS A****PAIS B****PAIS C****PAIS D****APROVECHAMIENTO VENTAJAS  
COMPETITIVAS**

¿Pueden mantenerse nuestras ventajas competitivas en el país destino?

¿Quedan reforzadas? ¿Quedan diluidas?

**VÍAS ESTRATÉGICAS DE MERCADO**

¿Podemos realizar la estrategia de entrada al mercado que pensamos?

¿Coincide con -o se diferencia de- nuestra estrategia básica?

**AYUDAS PÚBLICAS O FINANCIACIÓN  
PRIVILEGIADA**

¿Existe alguna ayuda pública para el mercado destino?

¿Financiación especial? ¿Cofides?

¿Fondos multilaterales? ¿Otros?

**CONOCIMIENTO ESPECÍFICO PAÍS**

¿Disponemos de un conocimiento de 1ª mano?

¿Es suficiente? ¿Superficial?

¿Conocemos experiencias completas y recientes?

**IMAGEN PREVIA DEL PAÍS ORIGEN EN  
MERCADO DESTINO**

¿Qué imagen tienen de nuestras empresas y productos?

¿Es una ventaja o una barrera?

**FACTORES DE OPORTUNIDAD**

¿Hay factores de impulsión o freno al momento actual?

¿Demasiado pronto? ¿Demasiado tarde?

¿Recursos suficientes?

### 2.3.- PONDERAR EL PESO RELATIVO DE LOS INDICADORES

Como se ha indicado, la importancia de los indicadores para cada empresa puede diferir de forma sustancial. Incluso algunos indicadores pueden no tener ninguna importancia para su empresa.

Revise todos los indicadores, uno a uno, y vaya otorgando un peso a cada uno de acuerdo con la siguiente tabla.

- 0- No tienen importancia
- 1- Muy baja importancia
- 2- Importancia baja
- 3- Importancia normal
- 4- Bastante importante
- 5- Muy importante

FACTORES MERCADO DESTINO	PESO RELATIVO
Tamaño e interés del mercado	
Intensidad competitiva	
Riesgos del país	
Barreras de entrada, dificultades de acceso	
Niveles de costo de actuación en el país	
Distancia geográfica y cultural	
Posibilidad de distribución física	
Accesibilidad a canales de distribución	

FACTORES INTERNOS A LA EMPRESA	PESO RELATIVO
Aprovechamiento ventajas competitivas	

Vías estratégicas de mercado
Ayudas públicas o financiación privilegiada
Conocimiento específico del país, experiencias recientes cercanas
Imagen previa del país origen en mercado destino
Factores de oportunidad

## 2.4.- EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LOS MERCADOS

Teniendo en cuenta el peso relativo del indicador y el valor obtenido por cada mercado en el indicador, podrá obtener la evaluación comparada de los diferentes mercados.

Con ello puede establecer ya la prioridad de los diferentes mercados para proceder a una investigación más profunda.

## FASE 3. ELECCIÓN DEL MERCADO O MERCADOS OBJETIVO

Las valoraciones totales obtenidas en la fase anterior, nos permiten comparar los mercados elegidos desde una óptica cualitativa. Sin embargo, no podemos olvidar que la valoración ha sido hecha con criterios comparativos y superficiales.

Antes de elegir, debemos contrastar si nuestras impresiones superficiales son correctas. Para ello, debemos obtener datos y analizarlos antes de tomar la decisión de elección del mercado objetivo.

### 3.1.- BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN COMPARATIVA DE MERCADOS

La búsqueda y análisis de información pretende la obtención de la información necesaria para tomar de forma adecuada la decisión empresarial. Pasar de la fase del desconocimiento total a la de la incertidumbre, y de ésta a la de riesgo empresarial es el objetivo básico de cualquier proceso de investigación.

El hecho de que la empresa no disponga directamente de una información no quiere decir que no pueda llegar a ella. Por tanto, es fundamental ordenar previamente lo que se necesita saber, cómo se puede obtener y el grado de prioridad de la información a obtener.

Antes de comenzar la búsqueda de información, le ofrecemos una serie de recomendaciones útiles.

- Recopilar datos no es igual a obtener información significativa.
- La empresa debe controlar el proceso. No puede simplemente buscar a un especialista, debe especificar qué aspectos necesita para abordar la decisión.
- Hacer algo por que ya lo ha hecho la competencia rara vez conlleva el éxito. La intuición debe ser corroborada por el análisis de mercado.
- Hay mucha más información disponible de la que imagina. No suele ser costosa, gran parte es gratuita, pero lleva tiempo y es preciso método para obtenerla. Utilice personal de la empresa o llegue a acuerdos con personal exterior.
- La información secundaria obtenida debe ser analizada y clasificada, muchas veces es aparentemente contradictoria. Le será útil establecer un baremo para clasificar la validez de la información secundaria.
  - Credibilidad
  - Actualidad.
  - Autoría.
  - Fiabilidad.
  - Idoneidad.
  - Relevancia.

- Tenga siempre presente el "mapa de información mínima". Es fácil dejarse llevar por el hilo de la información, enterándose de cosas útiles pero que no forman parte de lo que realmente precisa saber para tomar la decisión.
- Nada puede sustituir a la "investigación sobre el terreno". Pero no lo haga hasta haber definido con la información secundaria las claves que le falten para completar el puzzle.
- No debe abordar decisiones sobre canales de mercado o estrategias de acceso al mercado sin tener el pulso del contacto personal de su equipo con el mercado objetivo. La experiencia, el conocimiento sectorial y la intuición deben completar las informaciones que anteriormente haya obtenido.
- Recuerde siempre que el objetivo de la búsqueda es obtener datos suficientes para comparar y decidir entre mercados potenciales

### 3.2.- TIPO DE INFORMACIÓN

Generalmente son informaciones no complejas, semejantes a las utilizadas en la fase de primer filtrado de países.

Fuentes Típicas de Búsqueda:

- Fichas País
- Estadísticas
- Estadísticas Mundiales de Comercio
- Información País
- Informes Sectoriales a nivel Mundo
- Barreras Arancelarias, Contingentes
- Riesgo País

### 3.3.INTERROGANTES DE LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

El Plan de Búsqueda de Información debe responder a estos cuatro interrogantes:

- Qué
- Dónde
- Cómo
- Quién

### 3.4.- UN PROCEDIMIENTO REDUCIDO ÚTIL DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

A continuación, les ofrecemos una aproximación práctica. Se trata de un procedimiento reducido que nos permitirá, a través de la información obtenida, seleccionar mercados objetivos.

Para que un mercado sea de interés debe cumplir los siguientes requisitos:

- Que sea importador suficiente de mi producto o de mi sector y que su volumen de importación este creciendo.
- Que el país de origen sea exportador al país elegido y que el volumen de exportación sea creciente.
- Que las barreras comerciales y no comerciales que existen en el país sean abordables.
- Que la estabilidad económica, social y política sea suficiente.
- Que existan canales de distribución aceptables y disponibles para mi empresa.
- Que exista actividad promocional sectorial por las Instituciones del país en los próximos meses.

### 3.5.- UN PROCEDIMIENTO EN PROFUNDIDAD DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

La siguiente aproximación está basada en un check list de información crítica. La información seleccionada debe centrarse en pocos elementos, a ser posible no más de cinco o seis, y los temas deben estar bien detallados para que la búsqueda sea lo más efectiva posible.

ELECCIÓN DE TEMAS EN PROFUNDIDAD	TEMAS CRÍTICOS	ELEMENTOS ESPECÍFICOS
<b>NIVEL MERCADO</b>		
Estimación Tamaño Mercado / Evolución Mercado		
Tipología de Clientes / Segmentación		
Segmentos Principales		
Directorios de Empresas		
Directorios de Distribuidores		
Análisis Principales Competidores		
<b>POLÍTICA DE PRODUCTO</b>		
Barreras Específicas		
Certificaciones, Homologaciones		
Composición Ofertas Competencia		
Diferencia Configuración Oferta Producto		
Marcas y Patentes		
Servicios Complementarios		
<b>POLÍTICA DE PRECIO</b>		
Niveles de Precio		
Factores de Compra del Cliente		
Medios de Pago		
Plazos de Pago		
<b>POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN</b>		
Redes de Distribución Interior		
Costos de Distribución Física		
Almacenamiento y Distribución		
Depósitos y Esperas Aduaneras		
Canales más Utilizados		
<b>POLÍTICA DE COMUNICACIÓN / PROMOCIÓN</b>		
Ferias y Eventos		
Medios utilizados por la Competencia		
Revistas Técnicas del Sector		
Noticias del Sector		
<b>POLÍTICA DE CALIDAD DEL SERVICIO</b>		
Nivel de Calidad del Servicio con el Mercado		

Por último, antes de finalizar este apartado vamos a detallar los 10 errores más graves en la búsqueda de información.

- Realizar búsquedas en profundidad, desde el principio, a través de varias Oficinas Comerciales.
- Mezclar las fases de búsqueda de información.
- Utilizar los agentes equivocados en las fases de búsqueda.
- Creer que buscar muchos datos es obtener información.
- Pensar que todos los datos obtenidos son buenos.
- Aceptar sólo los datos que nos conviene y rechazar los que no nos gustan.
- No definir bien la pregunta: ¿Qué se quiere saber?, ¿Para qué se quiere?, ¿Qué importancia tiene el dato?.
- No analizar adecuadamente la información. Los datos sin análisis sólo son datos, no información.
- No centrar la búsqueda. Si se preguntan demasiados temas, el interlocutor puede perderse.
- No aprender a manejar el nivel básico de búsqueda de información (guías básicas, buscadores, etcétera)

## VII. SELECCIÓN DE CANALES

### 7.1.- FÓRMULAS DE ACCESO AL MERCADO PARA PRODUCTOS

Seleccionados los mercados preferentes y obtenida la información que nos permite disponer del modelo mínimo de decisión, analizaremos, en este capítulo, el método de penetración en el mercado de destino más conveniente para la empresa. Las variantes posibles de estrategia de penetración en el mercado pueden ir desde fórmulas de exportación indirecta hasta acuerdos de fabricación o tomas de participación.

En el campo de la PYME, hay que tener en cuenta que no se trata tanto de saber cuál es la mejor situación teórica, sino de conocer la mejor solución posible. Por otro lado, y sobre todo en PYMES con recursos escasos, a veces lo fundamental es encontrar el canal de distribución o el cliente antes que decidir cómo avanzar en el mercado. Aún en ese caso, la decisión sobre la forma y funciones de los agentes o distribuidores será decisivo para el éxito a medio plazo de la Expansión.

#### 7.1.1.-ALTERNATIVAS DE ELECCIÓN INICIAL PARA LA PYME

En el caso de las pequeñas empresas que estén en la fase de inicio de su proceso de expansión, a continuación les detallamos las alternativas más habituales que encontraran al iniciar la expansión.

EXPORTACIÓN INDIRECTA	EXPORTACIÓN EN CONJUNTO	EXPORTACIÓN DIRECTA
OFICINA COMPRA	ASOCIACIONES	GESTORES EXPORTACIÓN ( a tiempo parcial)
TRADERS	CONSORCIOS EN ORIGEN	DISTRIBUIDOR IMPORTADOR
OFICINA EXPORTACIÓN	CONSORCIOS EN DESTINO	DISTRIBUIORES por segmentos
		AGENTES
		VENDEDORES PROPIOS
		FILIAL COMERCIAL

Ahora, debe pensar qué alternativa es la más adecuada para su empresa, para ello le ayudará completar el termómetro de elección que encontrará a continuación.

Para completarlo debe tener en cuenta las siguientes instrucciones:

- ✚ Compruebe, factor a factor, si se produce en su caso y señale los cuadros aplicables.
- ✚ Escoja la columna que tenga mayor número de señales positivas, eliminando antes la columna que tenga más de dos notas negativas
- ✚ Revise, dentro de cada familia de soluciones la que mejor se acomode a su necesidad.

FACTORES	EXPORTACIÓN INDIRECTA	EXPORTACIÓN CONJUNTA	EXPORTACIÓN DIRECTA		
			Distribuidor Importador	Agente	Vendedor propio

#### FACTORES DE PRODUCTO

El producto está muy diferenciado

El producto es complejo o tiene alto nivel tecnológico

Precisa de complementos que no fabricamos

Tiene alto valor añadido

Tiene un margen pequeño

#### FACTORES DE EMPRESA

Buen departamento de exportación

No dispone de departamento de exportación

Clara orientación a la expansión

Capacidad de producción

Dominio técnicas y documentación exportación

Falta capacidad gestión contactos internacionales

Recursos limitados

---

Experiencia internacional baja

La decisión puede ser reversible

**FACTORES DE PAÍS ORIGEN**

Mercado estable y suficiente

Mercado cíclico pero de alta rentabilidad

Fuerte promoción pública

**FACTORES DE PAÍS DESTINO**

Mercado muy concentrado geográficamente

Fuertes barreras de entrada de producto

Gran distancia geográfica

Alto riesgo político

Alta distancia cultural

Economía dinámica y creciente

Canales distribución complejos

---

## **VIII. PLAN DE ACCIÓN**

---

Una vez definido e identificado el país y mercado dónde vamos a iniciar el proceso de expansión, hay que ejecutar el plan de acción sobre el mercado.

El plan de acción se sustenta sobre tres elementos críticos:

- Segmentación de mercado
- Utilización de herramientas de marketing
- Grado de maduración del mercado

### **8.1.- SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

La realización de una segmentación operativa de mercado, debe conseguir que el mercado quede bien limitado y definido, para ello debe evaluar el mercado a través de una serie de criterios que a continuación se detallan.

Los criterios de segmentación obedecen a producto de consumo y segmentación industrial.

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN PRODUCTO CONSUMO</b>	<b>EJEMPLOS</b>
<b>VENTAJAS BUSCADAS POR EL CONSUMIDOR</b>	
Razones intrínsecas de compra	Economía, protección, cosmética
Criterios de uso	Limpieza, atractivo, imagen
<b>CRITERIOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS</b>	
Regiones	C.Valenciana, Cataluña
Tamaño geográfico	Ciudades de más de 100.000 hab.
Densidad	
Edad	
Sexo	
Educación	
Religión	
Profesión, dedicación	
Estabilidad Residencia	Más de 3 años residentes
Ciclo vida familiar	Solteros, casados con pequeños
Ingresos Patrimonio	
Residencia	
<b>CRITERIOS PSICO-GRÁFICOS (ESTILOS DE VIDA)</b>	
Trabajo	Tipo trabajo
Opciones tiempo libre-Hobbies	Hobbies preferidos
Deportes	Deportes practicados
Estilo compra	Regular, ocasional, frecuente
Hogar	Muy casero, sociable, sale mucho
Restauración-Cafeterías	Frecuente, por trabajo, amigos
Lectura Periódicos	Prensa deportiva, del corazón
Interés temas sociales	
Política	
Interés cultural	
Clase social	
<b>COMPORTAMIENTOS DE COMPRA</b>	
Trabajo	vacación familiar, fin de semana
Opciones tiempo libre-hobbies	Ocasional, frecuente, adicto

Deportes	Alto, medio, bajo, nulo
Estilos de compra	Hostil, neutral
Hogar-casa	

Los criterios de segmentación industrial varían con respecto a los criterios producto de consumo, puesto que el grupo de compra puede ser múltiple y diferente del usuario.

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN INDUSTRIAL</b>	<b>EJEMPLOS</b>
<b>CRITERIOS GEOGRÁFICOS</b>	
Tipo de empresa	
Tamaño de empresa	
Situación física de la empresa	
<b>VARIABLES OPERATIVAS</b>	
Tecnología utilizada	
Tipo de utilización	
Posibilidades de utilización	
Status Pago	Malos pagadores, lentos pero seguros
<b>SITUACIONES DE COMPRA</b>	
Grado centralización función compra	descentralizada, con límite
Tamaño compra	
Financiación operaciones	Contado, leasing, financiada
Criterios o factores compra	Precio, calidad, servicio
Relación existente	Clientes repetitivos, nuevos
Decisión compra (función)	Proyecto, ingeniería, mantenimiento
Repetición compra	Repetitivo, ocasional, único
Forma decisión compra	Individual, grupo
<b>FACTORES DE SITUACIÓN</b>	
Urgencia	
Tipo de uso	
Tamaño pedido	
<b>CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTO COMPRA</b>	
Actitud frente al riesgo	
Lealtad marca	

Profesionalidad empresa	
Grado integración	
Lugar decisión	Local, nacional, extranjero
Similitud estilos trabajo	

La evaluación del mercado a través de estos criterios de segmentación, le permitirá reflexionar y razonar sobre,

- El tamaño del segmento elegido
- El consumo per cápita del segmento
- La tendencia del segmento (crecimiento, decrecimiento)
- La accesibilidad, ¿es un segmento accesible para su empresa?
- La defendibilidad, ¿puede defender su posición en el segmento elegido?
- El riesgo de entrada al segmento
- La competencia en el segmento
- La durabilidad, ¿puede ser un segmento de corta vida?
- La correspondencia con la estrategia de la empresa

## 8.2.- HERRAMIENTAS DE MARKETING

El segundo factor a tener en cuenta a la hora de desarrollar su plan de acción es la utilización de las herramientas de marketing. Dicha utilización, depende de dos factores.

- El tipo de producto o servicio.
- La finalidad. Si lo que importa es el cierre de la venta actual utilizará el marketing de transacción. Si, por el contrario, pretende fidelizar al cliente hará uso del marketing de relación.

### Características del Marketing de Transacciones

- Se centra en las ventas individuales
- Se orienta a las características de los productos

- Plantea una visión a corto plazo
- Pone poco énfasis en el servicio a la clientela
- Bajo nivel de compromiso con los clientes
- Nivel moderado de contacto con los clientes
- La calidad se centra fundamentalmente en el producto

### Características del Marketing de Relaciones

- Se centra en la retención de los clientes
- Se orienta hacia los beneficios del producto
- Plantea una visión a largo plazo
- Pone gran énfasis en el servicio a la clientela
- Alto nivel de compromiso con los clientes
- Alto nivel de contacto con los clientes
- La calidad es una preocupación de todos

En la actualidad, se tiende a un marketing centrado en el cliente. Se trata no sólo de satisfacer las expectativas del cliente, sino de mejorarlas y adelantarse a sus deseos.

### **8.3.-GRADO DE MADURACIÓN DEL MERCADO**

Finalmente, y antes de completar el plan de acción, deberá valorar el grado de maduración del mercado.