



# Estrategias de Internacionalización: claves y opciones en un mundo global

David Carnicer Sospedra  
Consortia Consultores - One Vision



## Formación Académica

- ✓ **Doctor en Filosofía del Derecho, Moral y Política**
- ✓ **Doctorando en Dirección de Empresas**
- ✓ **Máster en Dirección de Comercio Internacional**
- ✓ **Máster en Dirección y Administración de Empresas**
- ✓ **Diploma de Gestor de Proyectos Internacionales de I+D+i**
- ✓ **Research Scholar en Universidades de Birmingham (R.U.) y Harvard (EE.UU)**
- ✓ **Premio Extraordinario de Licenciatura**

## Experiencia profesional

- ✓ **Investigador de la Universitat de València**
- ✓ **Técnico de Comercio Internacional en varias empresas privadas y en Cámara de Comercio de Valencia**
- ✓ **Desde 1995: director de CONSORTIA CONSULTORES (Carnicer y Perete Asociados SL), especializada en internacionalización, alianzas y mejora empresarial. Asesores de empresas, cámaras de comercio, institutos tecnológicos, entidades públicas de promoción de exportaciones, etc. ([www.consortia-consultores.com](http://www.consortia-consultores.com)). Premio Internacionalización AECTA 2009**
- ✓ **Profesor en universidades y escuelas de negocio**
- ✓ **Autor de publicaciones sobre internacionalización, cooperación y ética empresarial.**
- ✓ **Gerente y accionista de varias empresas de forma paralela a la consultoría y la docencia**

¿Es posible hoy en día operar  
**sólo** en nuestro país?



## Internacionalizarse?????

La pregunta tiene pleno sentido para un número creciente de empresarios de estos sectores por dos razones:



**Coyuntural**

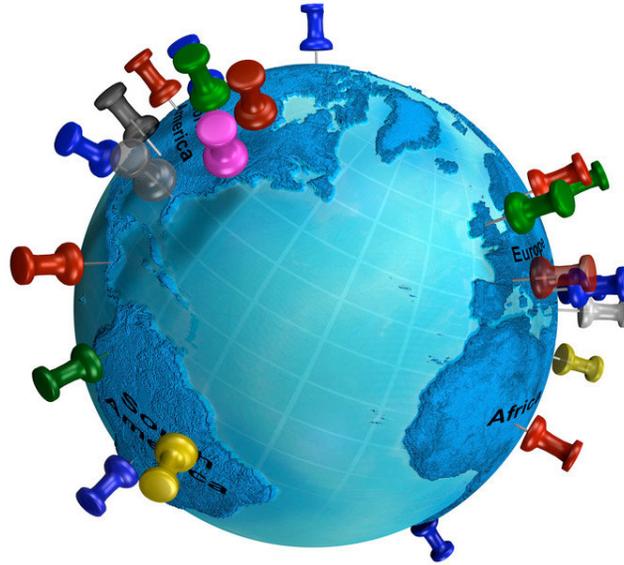


**Crisis económica**

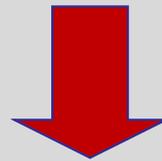
**Estructural**



**Globalización**



Globalización de la economía

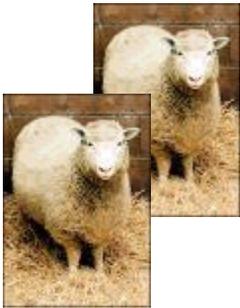


Internacionalización de la empresa

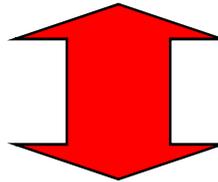


La mayoría de las definiciones presentan la **globalización** como la tendencia mundial hacia la mayor **apertura** e **integración** de las actividades económicas

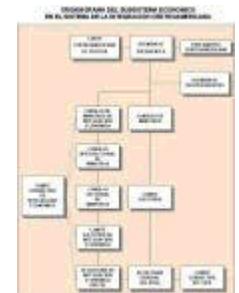
# La globalización tiene una serie de consecuencias para la economía. Por ejemplo:



la **estandarización** de los productos y la homogeneización de los gustos de los consumidores y las demandas nacionales



la tendencia hacia la **integración** de procesos y actividades a escala global para obtener ventajas competitivas





Los promotores de la globalización han sido las **grandes empresas** que, apoyadas por los gobiernos, han expandido su ámbito de actuación, segmentando sus procesos de producción y comercialización, aprovechando las **ventajas competitivas** en virtud de las nuevas posibilidades y costes decrecientes que propician las **economías de escala** y los **avances tecnológicos** y en la **transmisión de información**

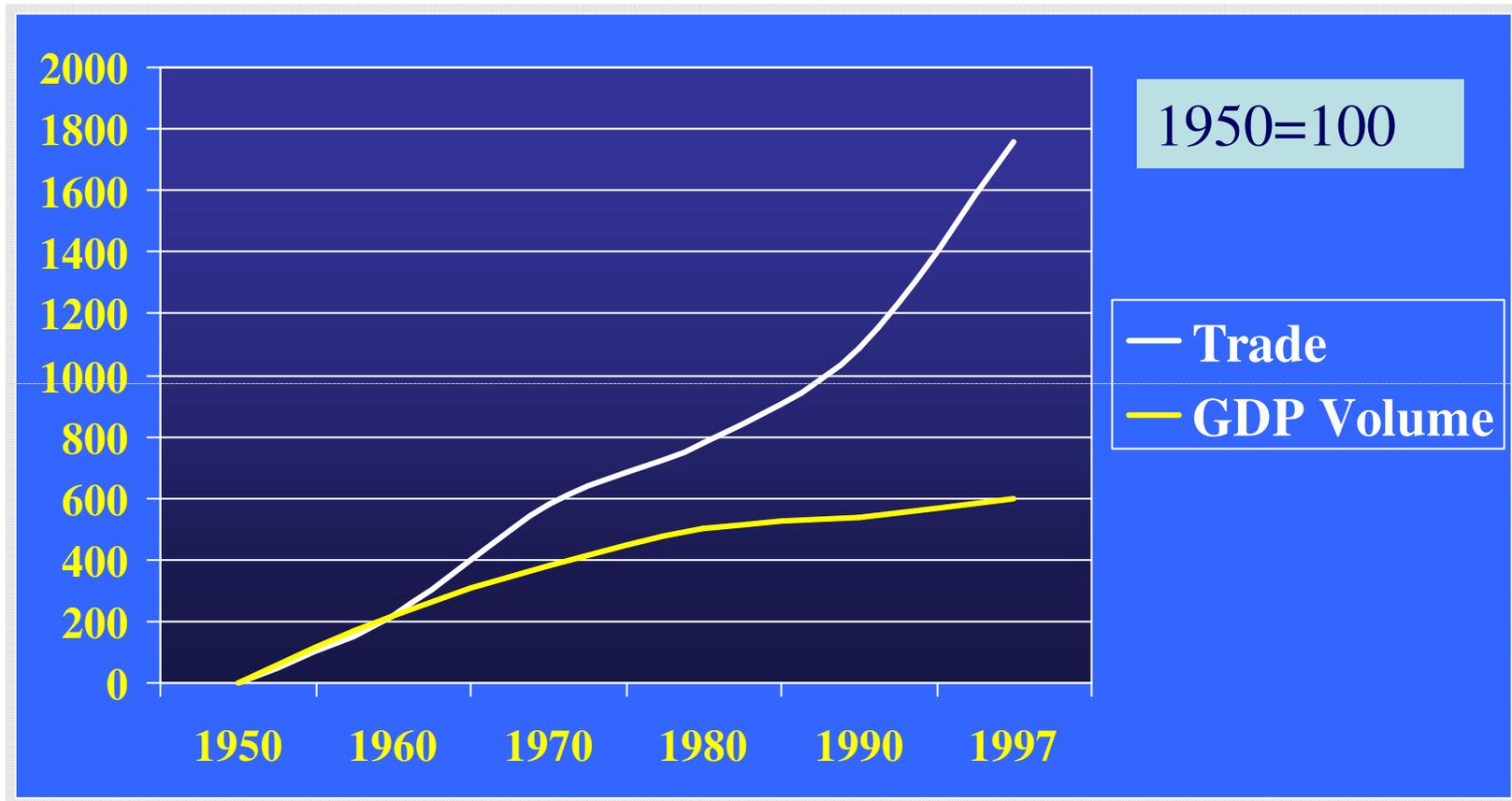
# Escenarios de un mundo global

- ✎ Creciente interdependencia de los mercados de bienes, servicios y factores de producción como consecuencia de la progresiva **supresión de los obstáculos** institucionales al libre comercio y de la liberalización de los movimientos de capitales
- ✎ Sustancial **reducción de los costes de transporte y comunicaciones**, fruto de los avances técnicos, que ha posibilitado un mayor intercambio comercial



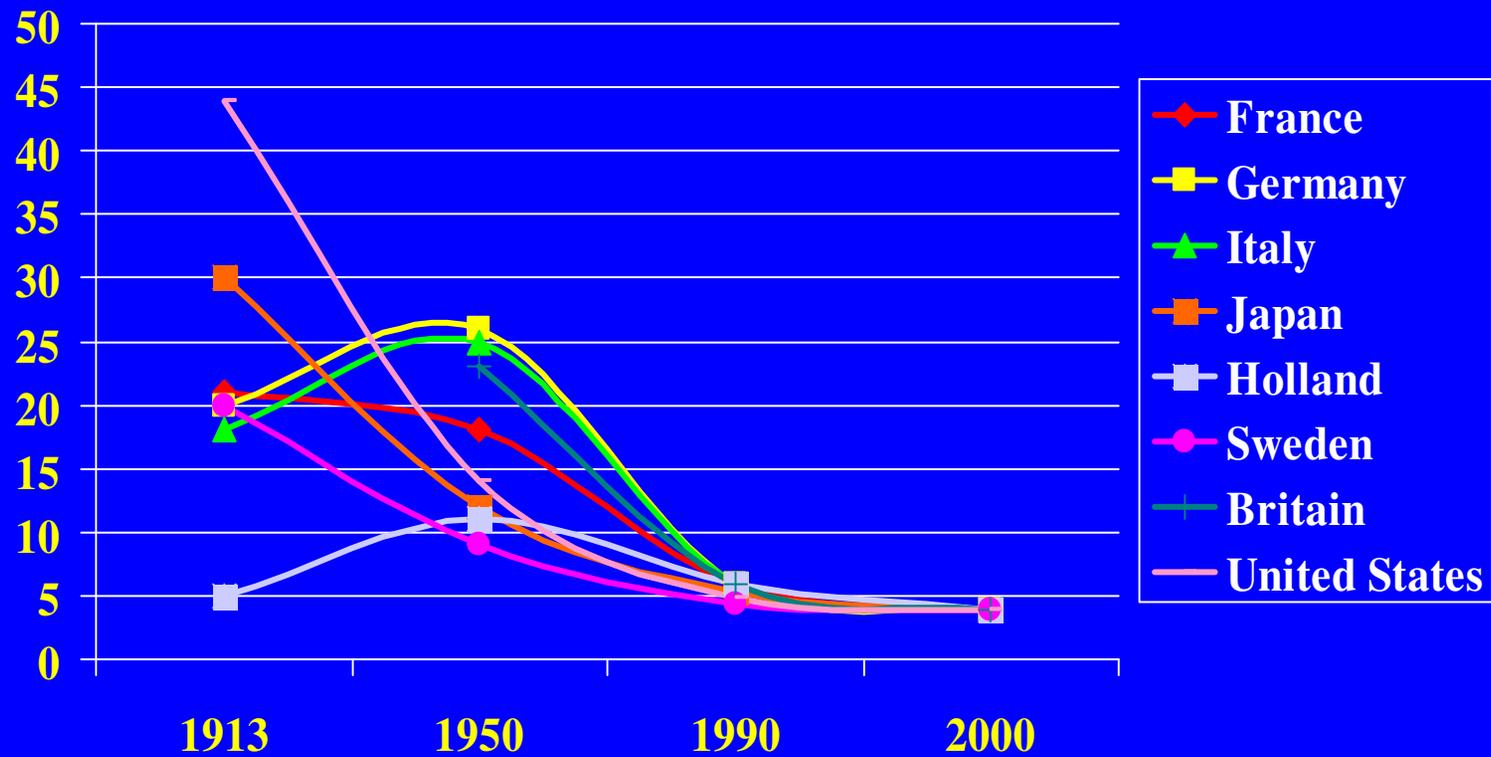
- ✎ **Difusión de la tecnología** de forma cada vez más rápida y asequible, con lo que aparecen nuevos productores en los mercados mundiales que aprovechan sus inferiores costes de mano de obra
- ✎ Aparición de **nuevos países industrializados** que presentan como característica su elevado grado de apertura hacia el exterior (China, dragones asiáticos, India, México, Brasil, etc.).

## Crecimiento exponencial de los flujos comerciales



## Reducción importante de las barreras arancelarias

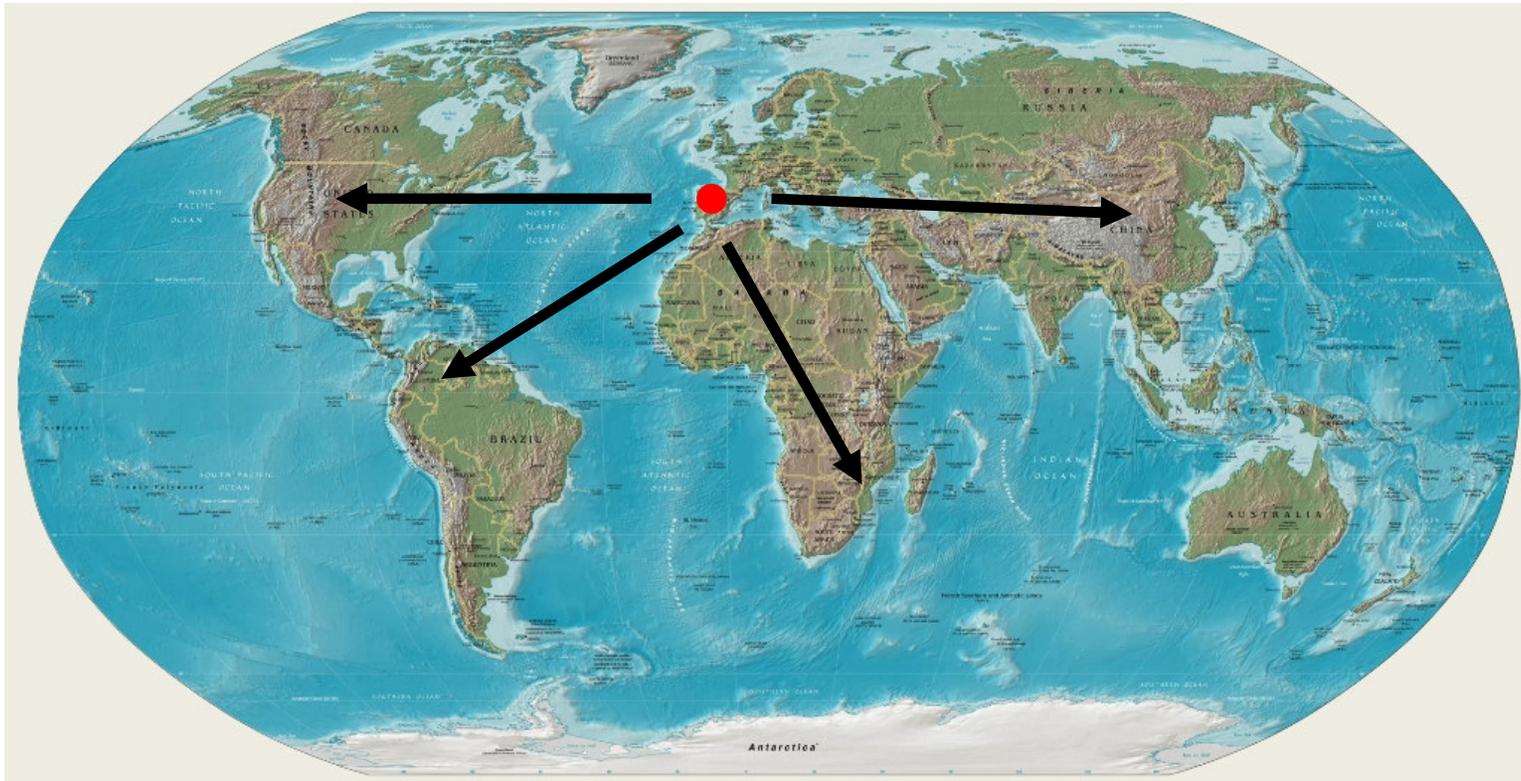
Aranceles Medios de Productos Manufactureros como % de su Valor



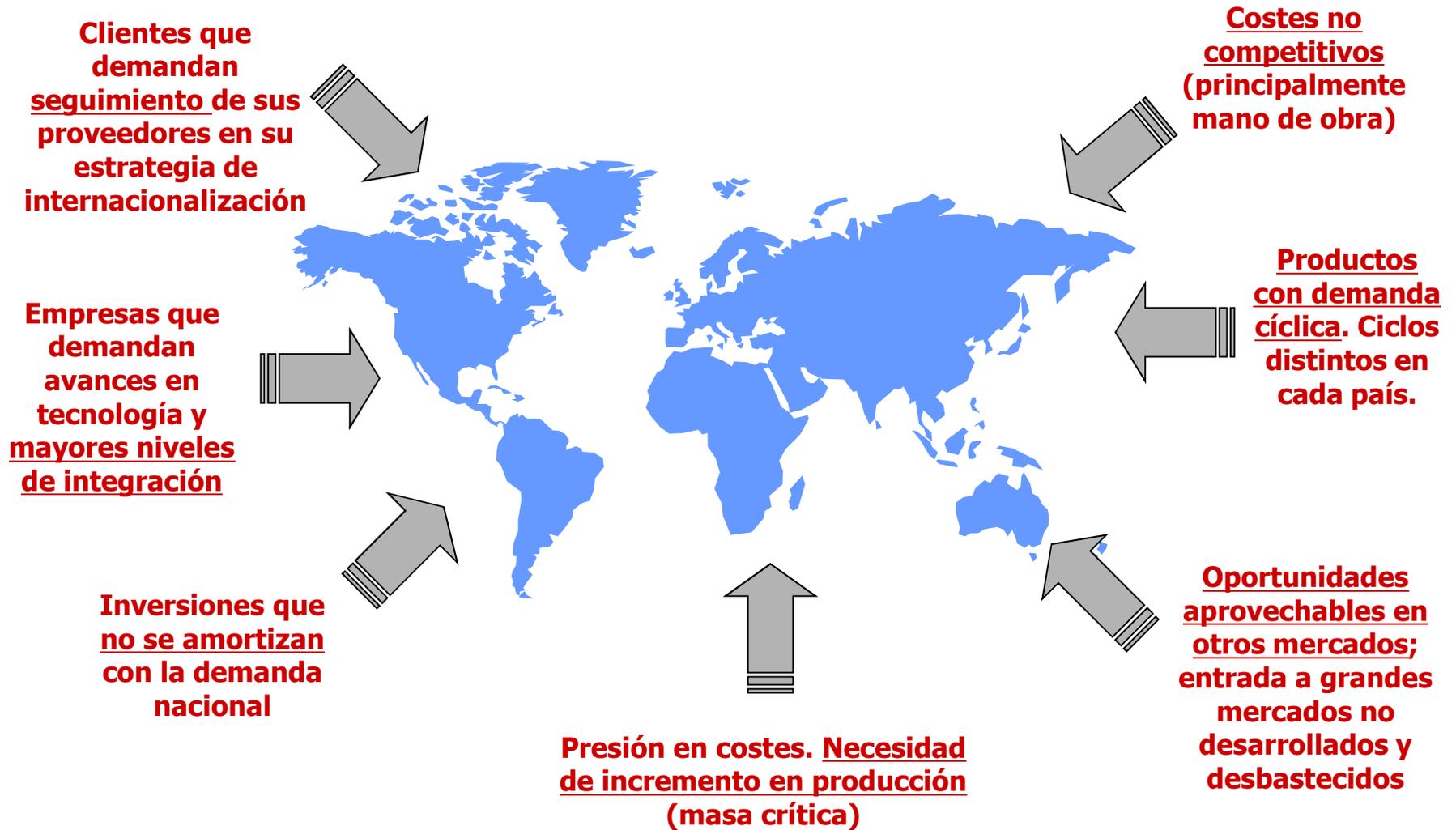
# Nuevos actores mundiales en la primera división



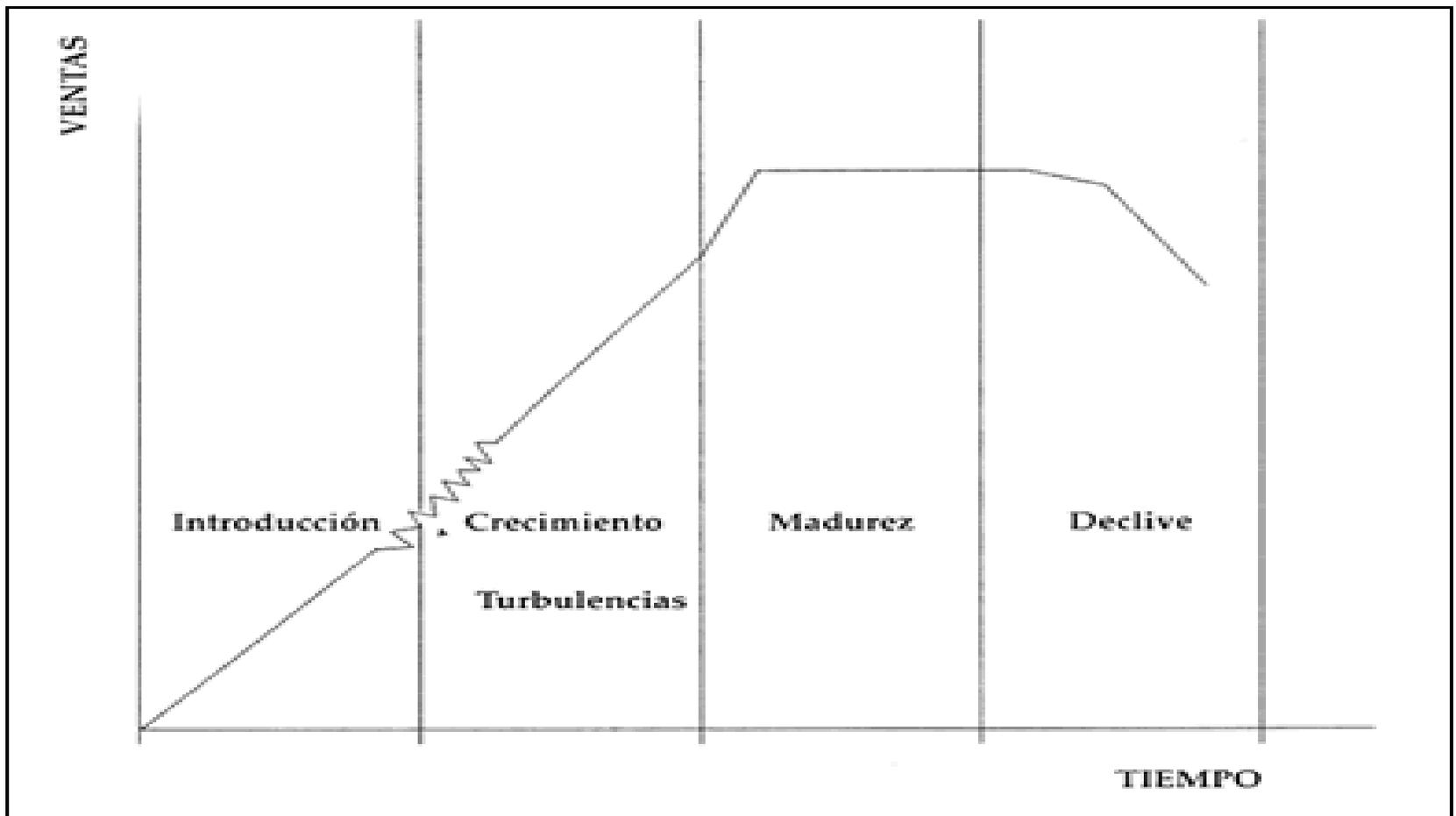
# Nuestro mercado es global



## Entorno actual de los negocios



## Ciclo de vida del producto



## Ciclo de vida **INTERNACIONAL** del producto

- ✓ **Teoría tradicional:** diferencias sostenibles en tiempo en distintos mercados en función de su grado de saturación
  
- ✓ **Globalización:**
  - crisis de la teoría tradicional
  - simultaneidad mercados
  - necesidad de actuación global y simultánea en los diversos mercados





**COMERCIALIZAR LA INNOVACIÓN:**

**¡NO HAY TIEMPO!**

## Características de la empresa tradicional exportadora española

- (1) Concentración de la exportación en las grandes empresas**
- (2) Escasa estructura de exportación**
- (3) Concentración en pocos mercados**
- (4) Escasa capacidad de planificación**
- (5) Diferencias por sectores**



**España en el siglo XXI es un caso claro de éxito relativo en "*exportación*" y de gran éxito en "*internacionalización*", eso sí, éxito restringido hasta hace poco a un selecto club de grandes empresas multinacionales que han podido/sabido hacer las cosas de otra manera**



¿Cómo salir al exterior?

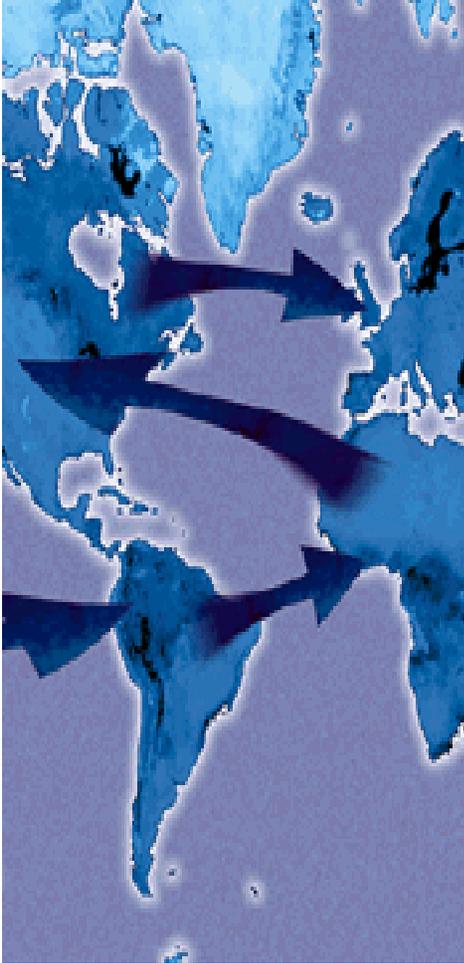
Algunas pautas

# *De la “Exportación” a la “Internacionalización”*



**... ¿de qué estamos hablando?**

# Internacionalización



- *Es algo más que la mera exportación*
- *Realización de actividades **fuera del entorno geográfico natural u original de la empresa***
- *La empresa pretende obtener un **beneficio**, aprovechando las **oportunidades** que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la **competencia** internacional*
- *Supone una transformación profunda en la filosofía y los procedimientos de la empresa y un cambio desde posiciones reactivas a **proactivas** y **estratégicas***
- ***Ya no es un patrimonio de grandes empresas o de las consolidadas: al alcance del emprendedor***



- ☑ **Antes**: tengo/hago/produzco “esto” y hay que ver dónde lo puedo vender
- ☑ **Ahora**: ¿cómo trasladar y adaptar mi modelo de negocio a otros mercados?

## ¿QUE ES “INTERNACIONALIZARSE”?

- La empresa internacionalizada es la que aprovecha las ventajas que le ofrecen los diferentes entornos internacionales en todos sus diversos aspectos: ventas, compras, I+D+i, producción, inversiones, RRHH., etc.
- Es un proceso complejo, gradual y a largo plazo, sujeto a múltiples contingencias y que absorbe recursos humanos y financieros, lo que exige una adecuada administración de dichos recursos.

- No obstante, hoy en día ya no tiene que ver tanto como antes con el tamaño, el capital disponible o la experiencia, sino con la **ORIENTACIÓN** y con el **VALOR AÑADIDO QUE UNO PUEDA DAR A SU OFERTA** y a su **GESTIÓN**: con su **COMPETITIVIDAD GLOBAL**

## Internacionalización en la empresa hoy

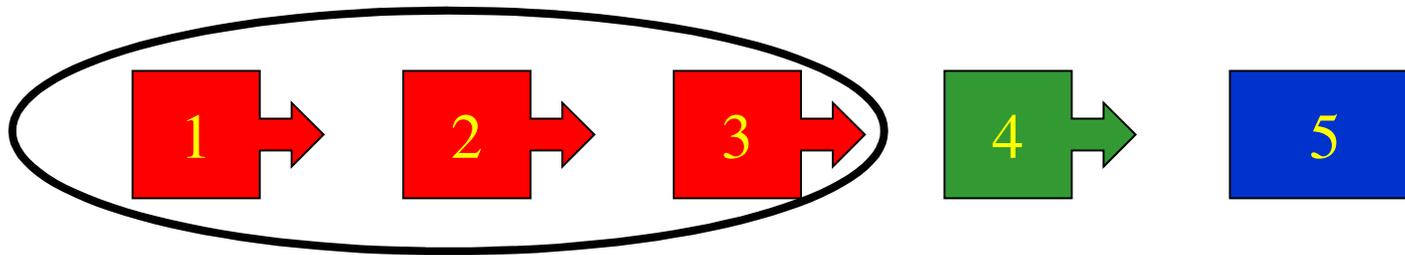
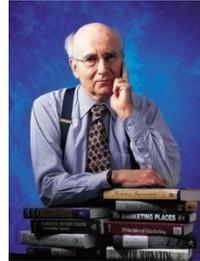
- ✘ No afecta sólo al departamento de exportación: **la oferta de la empresa es el resultado del trabajo de todos y cada uno**
- ✘ Supone darle **preferencia a la actividad internacional y comprometerse fuertemente con ella**
- ✘ Tiene mucho que ver con la **calidad de la gestión** en un sentido amplio, con la **capacidad de innovación** y con la **productividad**.
- ✘ Ya no se vende producto, sino **conocimiento (know-how) y/o servicio (intangibles)**: el producto es cada vez más una *commodity* (que actúa como soporte de un servicio)
- ✘ Ya no existe un mercado natural (*nacional?*), es **mercado global**
- ✘ Actitud permanente activa para explotar oportunidades de **multilocalización**

# ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

**SOLO UNA POLITICA DECIDIDA,  
CONSTANTE, PROACTIVA Y PLANIFICADA  
PUEDE SER LA BASE PARA EL ÉXITO EN  
LA INTERNACIONALIZACIÓN**



# Las 5 decisiones (Kotler)



*1- Opción por la internacionalización*

*2- Qué mercados penetrar*

*3- Qué formas de acceso utilizar*

4- Mix de marketing

5- Ejecución e implantación

# SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO

☞ Según **Michael Porter**, hay tres estrategias básicas de posicionamiento:



- ✓ Estrategia de **liderazgo en costes**: la ventaja competitiva se basa en el factor precio
- ✓ Estrategia de **diferenciación**: basándose en un atributo que el comprador perciba como único
- ✓ Estrategia de **concentración**: defensa de la marca en un nicho de mercado seleccionado

DE FORMA PREVIA AL PLAN DE ACCION EN CADA  
MERCADO HABRA QUE DELIMITAR LA:

**ESTRATEGIA O FORMA DE  
ACCESO AL MERCADO**

# Formas de acceso a los mercados internacionales

## (1) VENTA DIRECTA

- Departamento Propio
- Representante asalariado
- Sucursal/Filial Comercial
- Venta a distancia/correo/ internet
- Agente a comisión

## (2) VENTA INDIRECTA O SUBCONTRATADA

- Distribuidor (Importador-Distribuidor)
- Trading Company
- Agente de compras

## (3) ALIANZAS

- Consortio
  - Piggy-back
  - Intercambio de redes comerciales
  - Joint Venture Comercial
- 

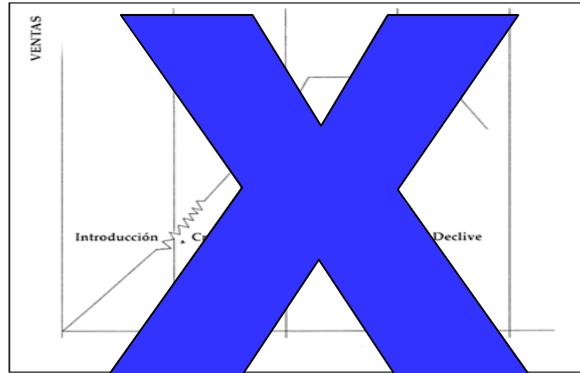
## (4) FÓRMULAS NO COMERCIALES

- Contrato producción
  - Cesión tecnol. ind/licencias
  - Franquicia
  - Joint-Venture productiva
  - Centro de producción
- 

## Etapas en el proceso de internacionalización (modelo nórdico)



## Ciclo de vida INTERNACIONAL del producto



### Teoría tradicional:

diferencias sostenibles en tiempo en distintos mercados en función de su grado de saturación

### Globalización:

- 📄 crisis de la teoría tradicional
- 📄 simultaneidad mercados
- 📄 necesidad de actuación global y simultánea





- 📁 Las empresas de base tecnológica no siguen el modelo nórdico
- 📁 Prácticamente desde su nacimiento obtienen **ventajas competitivas por el uso de recursos y/o la venta de productos en múltiples países**
- 📁 Se lleva a cabo por la confluencia de tres factores:
  1. **Actitud frente a la internacionalización** del equipo directivo (impulso gerencial, preparación)
  2. Características de la **estrategia** de la empresa (visión global-internacional)
  3. **Características del sector** en el que compite la empresa (redes de relaciones y tipo de producto/servicio: informática, equipamiento médico, óptica, telefonía móvil, etc.)

**ESTE MODELO ES EL QUE MARCA LAS PAUTAS HOY EN DÍA PARA GRAN PARTE DE LAS EMPRESAS DE LOS NUEVOS EMPRENDEDORES, CON INDEPENDENCIA DEL SECTOR**



**La globalización hace que hoy en día el  
marketing más avanzado ya no sea el  
Marketing Multinacional, sino el  
**Marketing Global****

*TURNING GLOBAL DREAMS INTO REALITY*

- ④ Internacionalización de la distribución
- ④ Incremento nivel de competitividad
- ④ Adaptación al tipo de cliente
- ④ Desintermediación
- ④ Reducción de costes
- ④ Nuevas oportunidades de negocio (subastas, tiendas y centros comerciales virtuales, etc.)
- ④ ***“Internacionalización digital”***



## RECURSOS DISPONIBLES (entidades)

- CAMARAS DE COMERCIO
- INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX)
- INSTITUTOS AUTONOMICOS DE PROMOCION DE EXPORTACIONES (IVEX-IVACE)
- OFICINAS COMERCIALES DE COMUNIDAD VALENCIANA Y ESPAÑA EN EL EXTRANJERO
- CAMARAS DE COMERCIO BILATERALES
- ASOCIACIONES DE EXPORTADORES
- ASOCIACIONES SECTORIALES
- SERVICIOS INTERNACIONALES DE LOS BANCOS

The logo for 'Cámara' features the word in a red, serif font with a stylized 'C' that has a dot.The logo for 'I·V·E·X' consists of the letters 'I·V·E·X' in a blue, sans-serif font, with a blue horizontal bar below them containing the text 'Instituto Valenciano de la Exportación'. Below this is the logo for 'GENERALITAT VALENCIANA'.The logo for 'ICEX' features the letters 'ICEX' in a bold, red, sans-serif font. To the right, the text 'España Exportación e Inversiones' is written in a smaller, black, sans-serif font.The logo for 'Consortia' features the word in a gold, serif font. Below it, the text 'CÁMBIEN & PERIETE' is written in a smaller, black, sans-serif font.

## RECURSOS DISPONIBLES (subvenciones)

### ■ PROGRAMA ICEX-NEXT ([www.icexnext.es](http://www.icexnext.es))





- Desarrollar, mantener, “comprar”, en suma, ***controlar*** tanta porción del marketing en nuestra actuación internacional como podamos, siempre que podamos asumirlo.

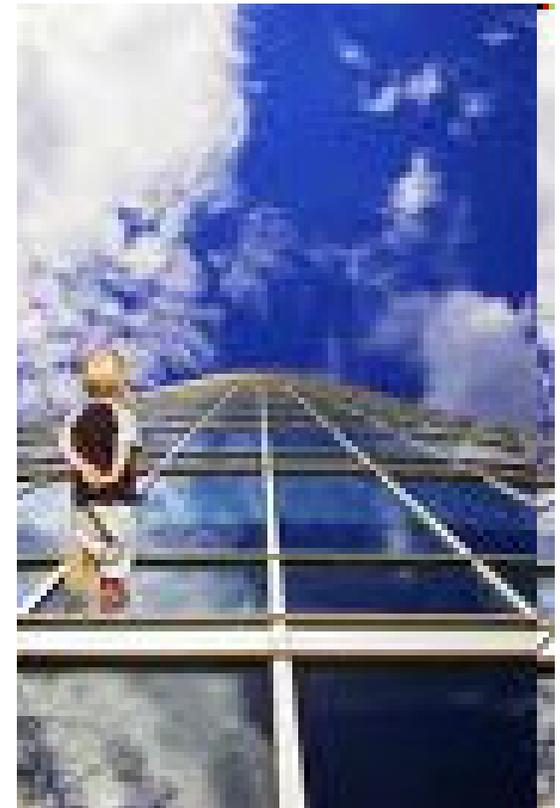
“Control del marketing” = “control de mercado”

- Mejora continua como base para la competitividad en el ámbito internacional.



## Tendencias percibidas en empresas internacionalizadas de nuestro entorno

- Control de la distribución
- Control de marketing = más poder
- Servicio
- Creciente valor de la marca
- Diferenciación
- Innovación permanente
- Deslocalización controlada
- Planificación
- Productividad
- Alianzas y concentración



¿Es posible hoy en día operar  
**sOlo** fuera de nuestro país?



## Ventajas de cooperar con otras empresas

- ✓ Reducción de costes
- ✓ Mayor profesionalización
- ✓ Aprendizaje mutuo
- ✓ Generación de sinergias
- ✓ Oferta más completa y atractiva
- ✓ Mejor imagen y mayor equilibrio ante el interlocutor internacional
- ✓ Apoyos y subvenciones
- ✓ Mayor proclividad a fórmulas **INNOVADORAS** y **DIVERSIFICADORAS**

- ✓ Alimentación fresco: [www.consorfrut.pl](http://www.consorfrut.pl), [www.agrofresh.es](http://www.agrofresh.es) , [www.cinatur.com](http://www.cinatur.com)
- ✓ Alimentación transformado gourmet: [www.andaluciapremium.com](http://www.andaluciapremium.com)
- ✓ Consultoría turística: [www.mastertour.es](http://www.mastertour.es)
- ✓ Construcción piscinas: [www.iptpools.com](http://www.iptpools.com)
- ✓ Ingeniería: [www.albertanorweg.com](http://www.albertanorweg.com)
- ✓ Consorcio Urbanismo, arquitectura e ingeniería: [www.diasticus.com](http://www.diasticus.com)
- ✓ Alquiler maquinaria construcción: [www.gmrc.es](http://www.gmrc.es)
- ✓ Nuevas tecnologías: [www.ticsynergies.com](http://www.ticsynergies.com)
- ✓ Consorcio destino Abu Dabi: [www.alborainternational.com](http://www.alborainternational.com)
- ✓ Oomphies: <http://www.google.es/search?q=oomphies&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-ES:official&client=firefox-a>

*Son ejemplos de grupos de PYME que mediante la combinación de Innovación, Actitud Proactiva y Cooperación han podido establecerse con éxito en los mercados internacionales*

- ✓ **La internacionalización debe entenderse como “emprender internacionalmente” en un sentido amplio.**
- ✓ **Hay que ser muy flexible para utilizar diversas fórmulas de acceder a los mercados en nuestro provecho.**
- ✓ **Debemos escoger formas de trabajar internacionalmente que nos permitan tener una distancia lo más corta posible al mercado.**
- ✓ **Las alianzas son especialmente idóneas para el emprendedor**
- ✓ **Para la internacionalización la cooperación es doblemente idónea para el emprendedor, debido a las dificultades añadidas cuando se trabaja en los mercados internacionales**

# MUCHAS GRACIAS

[www.consortia-consultores.com](http://www.consortia-consultores.com)

[www.one-vision.es](http://www.one-vision.es)