



INFORME DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

POLO TECNOLÓGICO NACIONAL EN CIBERSEGURIDAD

ÍNDICE

1. La importancia de la internacionalización de las empresas.....	3
2. Estado del arte de la internacionalización de los sectores TIC y ciberseguridad.....	6
3. Estrategia de internacionalización	9
3.1. Diagnóstico inicial de internacionalización de la empresa	11
3.2. Selección de mercados.....	13
3.3. Definición de la forma de entrada y posicionamiento en el destino.....	15
3.4. Determinación de la política de producto/servicio, precio y comunicación.	18
3.5. Análisis de viabilidad económica y elaboración del plan financiero.	22
4. Herramientas de análisis y consejos prácticos.....	24
4.1. Herramientas de análisis.....	24
4.2. Consejos prácticos.....	26

1. LA IMPORTANCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

La reciente crisis económica mundial ha puesto de manifiesto la importancia de la internacionalización de las empresas, con el propósito de **diversificar el riesgo** de depender de un único mercado y buscar **economías en expansión** y con una creciente **demanda interna**. La condición de mercado globalizado de la economía mundial hace que la internacionalización sea uno de los principales factores para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.

Además, el auge de la **economía digital** está eliminando las distancias físicas entre los países, permitiendo a las entidades estar interconectadas desde cualquier parte del mundo, y unificando perfiles de consumidor, homogeneizando de esta forma sus demandas y necesidades en relación a los productos y servicios digitales.

De esta forma, los conceptos de **competitividad, internacionalización y digitalización** cada vez se encuentran más relacionados. De hecho, estudios recientes demuestran que las empresas con actividad en el exterior presentan mejores resultados para sus clientes, accionistas y el resto de agentes de interés con los que se relaciona. Las grandes empresas españolas ya han recorrido con éxito este camino y son referencia y elementos tractores en el proceso de salida al exterior y posicionamiento internacional, tanto de sus propios productos y servicios como de los de pymes y emprendedores de su entorno.

En este contexto, las **empresas españolas** cada vez realizan más **operaciones comerciales internacionales**. Del año 2012 al 2015 el número de empresas que realizaron exportaciones regulares se incrementó en un 24% (fuente: ICEX), lo que indica que cada vez son más las empresas que tienen una actividad comercial continuada fuera del mercado local. La facturación obtenida en las exportaciones se incrementó en el mismo periodo un 14%(fuente: ICEX).

La internacionalización es en la actualidad un factor necesario, y en algunos mercados imprescindible, para garantizar la competitividad de las pymes

Sin embargo, la distribución del grado de internacionalización resulta bastante heterogénea, teniendo en cuenta el tamaño de empresa. De hecho, a pesar de que el 90% de las empresas exportadoras son pymes, el peso sobre la facturación total es del 10%, mientras que son el 10% de las grandes empresas las que facturan el 90% de las exportaciones totales españolas.

A pesar de la mejora del grado de internacionalización experimentado por la economía española en los últimos años, los especialistas económicos consideran que este **nivel es todavía inferior al deseable**, especialmente en relación con la apertura al exterior de las pymes, y aprecian que éstas adquirirían beneficios significativos del incremento de dicho nivel de internacionalización.

Algunas de las **ventajas más destacadas** que un proceso de internacionalización puede arrojar sobre una pyme se encuentran a continuación:

Crecimiento	Eficiencia	Conocimiento	Competencia
•Búsqueda de nuevos mercados sin explotar para comercializar productos ya existentes	•Búsqueda de nuevos mercados con menores costes con el propósito de alcanzar economías de escala	• Búsqueda de capital humano especializado y adquisición de nuevas tecnologías	•Búsqueda de nuevos mercados en los que posicionarse para ser el primero en generar una ventaja competitiva

Para conseguir estos objetivos, se destacan tres **estrategias de internacionalización** principales, que están relacionadas con la forma en la que cada empresa gestione las diferencias de los mercados a los que se dirige:

- **Estrategia de Agregación:** consiste en sobreponerse a las diferencias y diseñar un producto o servicio que pueda reunir las características demandadas por distintos mercados y países. Tiene la ventaja poder gestionar la empresa de manera centralizada alcanzando economías de escala.
- **Estrategia de Adaptación:** consiste en la adaptación a las particularidades de cada mercado para disponer de un producto y servicio que responda a las características específicas locales. Tiene la desventaja de que la respuesta a los imperativos locales implica una mayor dificultad organizativa y comercial.
- **Estrategia de Arbitraje:** aprovecha las diferencias entre los distintos mercados locales e internacionales, para favorecer la deslocalización de las distintas partes de la cadena de valor de la empresa.

Las principales estrategias de internacionalización se basan en la agregación de los productos y servicios sobre las diferencias geográficas, en su adaptación a las particularidades locales o en el aprovechamiento de las divergencias para generar ventajas competitivas.

El crecimiento de una empresa en el ámbito internacional se debe al empleo de las fuentes o palancas de valor de manera adaptada a cada uno de los mercados en los que se posicione. Su **rentabilidad** se basará en la adquisición de un **mayor volumen de ventas** o de un **mayor margen de beneficio**, propiciado por la explotación de ventajas competitivas basadas en la diferenciación de sus productos o servicios o en la reducción de sus costes. La gestión adecuada de los riesgos en el destino elegido (político, económicos, sociales, etc.), así como la posibilidad de adquirir nuevas capacidades y recursos, son el resto de factores que completan la visión de creación de valor en el exterior.



El **éxito** del proceso de internacionalización nunca está asegurado. La internacionalización no es la solución a los problemas de una empresa, sino una **decisión estratégica** para poder competir tanto en el mercado local, como en el global.

Es por eso por lo que las empresas deben de reflexionar sobre el proceso de internacionalización que quieren desarrollar y plasmarlo en un **plan de internacionalización**, que sirva como guía para cumplir con los objetivos marcados. El plan de internacionalización ayudará a las empresas a tomar decisiones basadas en evidencias y no en decisiones personales o de afinidad con un determinado país. Éste es uno de los principales errores que cometen las empresas principiantes en la internacionalización, como se verá más adelante.

Este estudio tiene el **objetivo** principal de analizar los **principales mercados demandantes de productos y servicios de ciberseguridad**, con la finalidad de presentar las claves que toda empresa debe conocer antes de abordar un proceso de internacionalización. De este modo, se tratará de acercar el proceso de internacionalización al tejido empresarial español de la ciberseguridad.

En las siguientes páginas se expondrá el **estado del arte de las TIC** y, concretamente del estado de la **ciberseguridad** a nivel mundial, con el propósito de describir el marco general del proceso de internacionalización de una empresa. Para después explorar las distintas **fases del proceso de internacionalización**, mediante recomendaciones de lo que hay y no hay que hacer a lo largo de éste proceso.

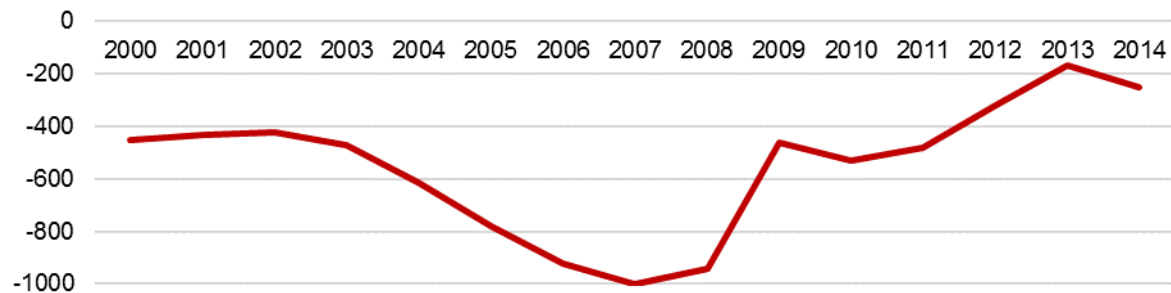
Una vez se han descrito las claves de la internacionalización, se presenta un **análisis de mercado de diez países** con la finalidad de explorar las distintas **oportunidades de negocio** que ofrecen estos mercados.

2. ESTADO DEL ARTE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SECTORES TIC Y CIBERSEGURIDAD

El contexto de la internacionalización se enmarca dentro de un **proceso de recuperación de la actividad económica** en España. Durante el periodo de crisis, las empresas han tenido que optimizar sus modelos de negocio, reduciendo costes e intensificando el conocimiento del capital humano, con el propósito de ser más competitivas y poder subsistir durante el periodo de recesión económica.

Históricamente las importaciones de productos españoles han sido superiores a las exportaciones, lo que significa que el **saldo comercial exterior es negativo**. Desde el año 2010, la **tendencia negativa** ha comenzado a revertir.

Evolución del saldo de las operaciones de importación y exportación españolas (Millones €)

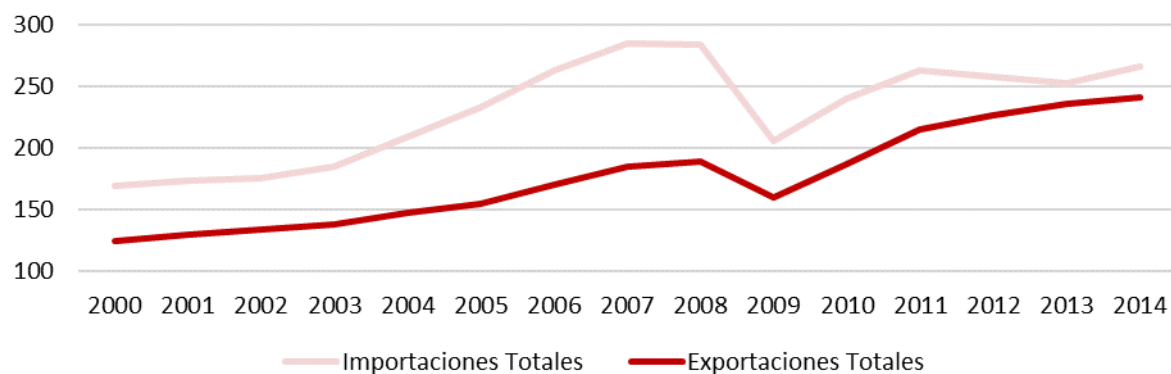


Fuente: Datacomex; elaboración propia

La evolución de las exportaciones e importaciones españolas son un reflejo del panorama económico, puesto que hasta el año 2007 las exportaciones e importaciones crecieron un 49,0% y 68,1%, respectivamente, para después descender en los ejercicios posteriores al inicio de la crisis.

A partir del año 2009 **las exportaciones de bienes y servicios han crecido a un ritmo más elevado que las importaciones**, un 50,5% y 28,8% respectivamente, **reduciendo el saldo negativo de la balanza comercial en un 46%**, en ese periodo.

Evolución de las exportaciones e importaciones españolas (Millones €)

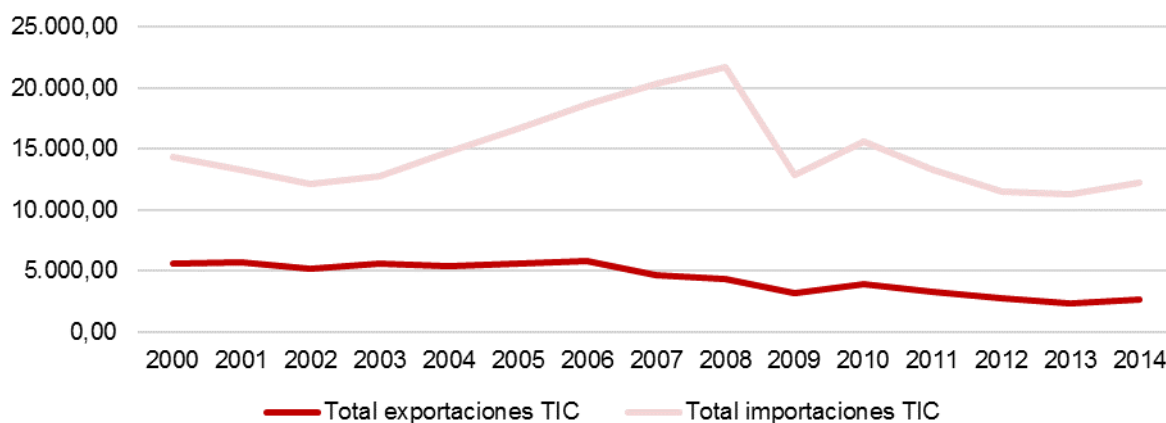


Fuente: Datacomex; elaboración propia

La evolución del comercio exterior de productos y servicios TIC ha tenido una evolución bien diferenciada. Por un lado, las importaciones crecieron exponencialmente hasta el año 2007, pero con el inicio de la crisis económica éstas cayeron hasta niveles comerciales similares a 2001. A partir del año 2012, la **importación de las TIC inicia una nueva senda de crecimiento**.

Por su parte las exportaciones TIC han sido más estables a lo largo de los ejercicios, no viéndose afectadas en gran medida por la crisis. No obstante, a partir de 2013 las **exportaciones de productos y servicios tecnológicamente más avanzados han crecido**, como consecuencia de la intensificación del conocimiento en las empresas. Pese a ello, **las importaciones de los bienes y servicios TIC siguen siendo muy superiores a las exportaciones**.

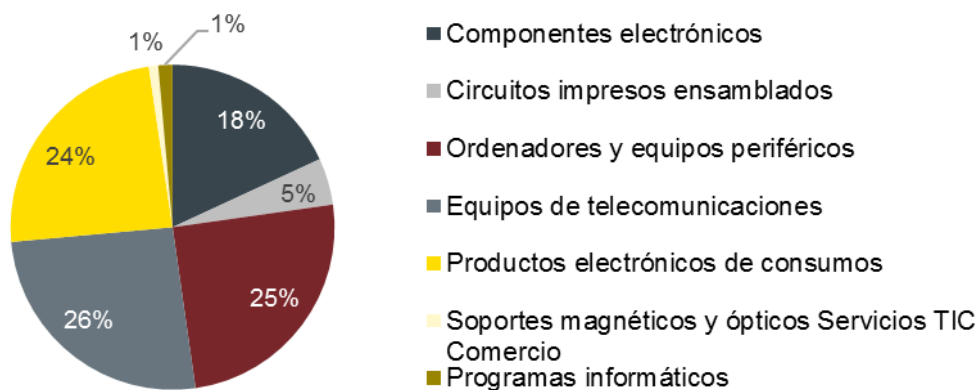
Evolución de las exportaciones e importaciones de bienes y servicios TIC (Millones €)



Fuente: Datacomex; elaboración propia

Los productos TIC que más exportan las empresas españolas, son **productos electrónicos de consumo, ordenadores y equipos periféricos, equipos de telecomunicaciones y, componentes electrónicos**. Entre estas cuatro tipologías de producto, aglutinan más del 90% de las exportaciones de productos TIC españoles.

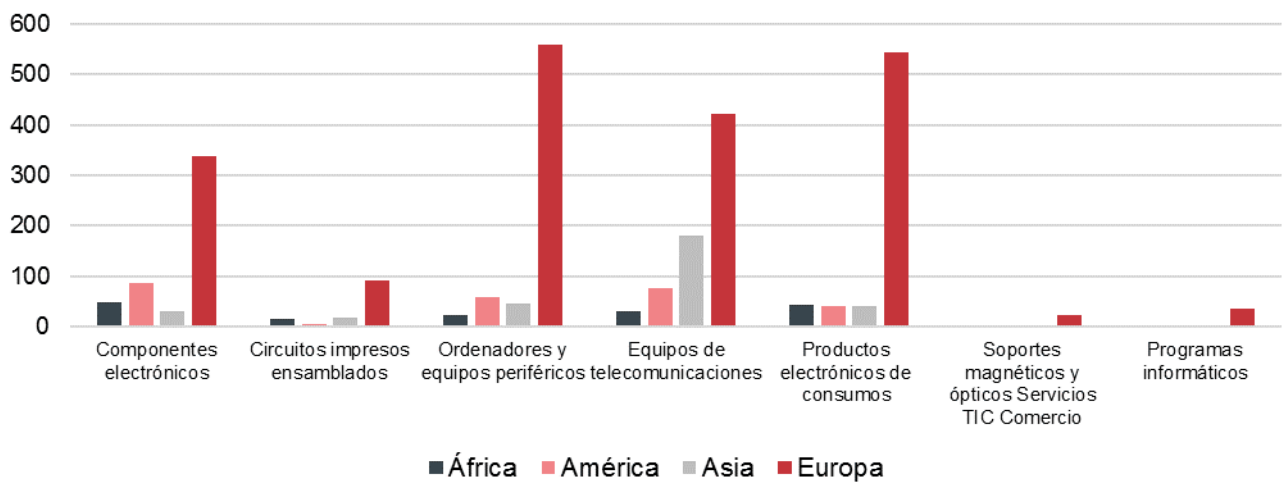
Exportaciones de productos TIC (millones €)



Fuente: Datacomex; elaboración propia

Las preferencias de consumo según la tipología de producto varían dependiendo del país destino de las exportaciones. Estas preferencias de consumo por país, son extrapolables a los productos más demandados según el continente al que pertenecen. Por ejemplo, en Asia los productos más exportados son los equipos de telecomunicaciones, mientras que en América son los componentes electrónicos. En el caso de Europa, los principales productos exportados se corresponden con ordenadores y equipos periféricos y, productos electrónicos de consumos.

Exportaciones según destino y producto TIC (millones de €)



Fuente: Datacomex; elaboración propia

El destino de las exportaciones de productos TIC se encuentra concentrado en determinados países, siendo el principal país receptor de las exportaciones españolas **Portugal, seguido de Francia, Alemania y Reino Unido**. Es decir, las exportaciones TIC siguen la misma tendencia que el total de exportaciones españolas, puesto que el principal destino es la Unión Europea en ambos casos.

Desde 2013 las exportaciones de productos y servicios tecnológicamente más avanzados han crecido, y los expertos pronostican que el proceso de recuperación económica acompañará a la consolidación de esta tendencia



3. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Un proceso de internacionalización requiere de la ejecución ordenada de un conjunto de pasos, que independientemente de los sectores en los que se ubique la compañía, tienden a homogeneizarse. Para las empresas, y especialmente para aquellas con experiencia limitada en comercio internacional, resulta de vital importancia conocer las etapas necesarias para iniciar este proceso, que les permita orientar su presencia internacional de manera coherente y alineado con su negocio, recursos y estrategia.

Es por eso por lo que, en el presente capítulo, se describirán cada una de las **fases de una estrategia de internacionalización**, determinando en qué consisten, así como las principales alternativas disponen las empresas.

Antes de describir las fases que conllevarían la estrategia de internacionalización de una empresa, las primeras preguntas a las que se enfrenta una compañía serían las siguientes:

¿Cuándo saber si mi empresa debe internacionalizarse?

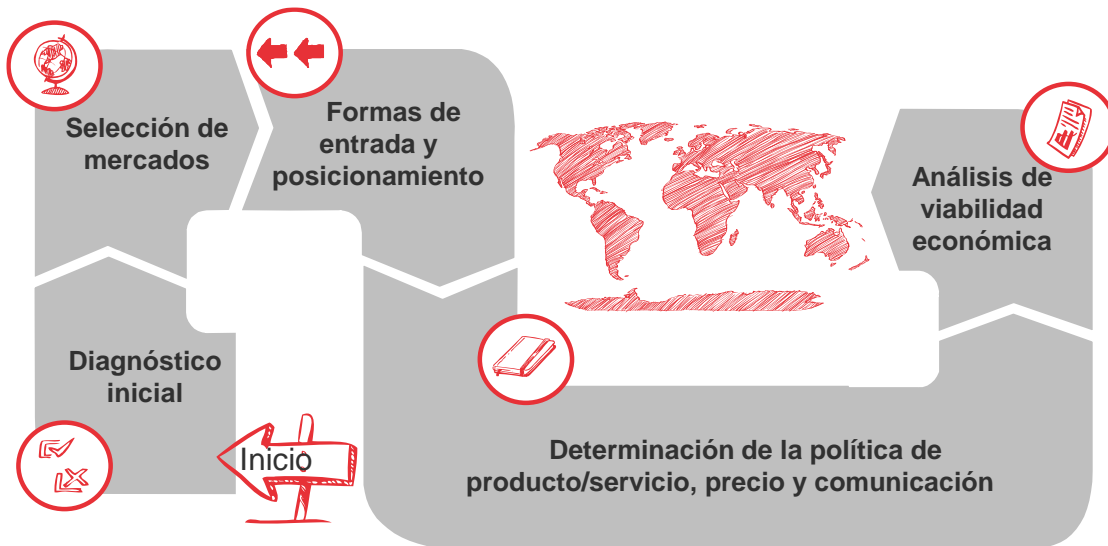
No hay una ciencia exacta para tomar la decisión sobre la internacionalización de una empresa. Tradicionalmente, las razones que conducían a un proceso de comercio exterior eran la existencia de un exceso de producción, la madurez del mercado local y su limitada capacidad de crecimiento, la obsolescencia de los productos y servicios en el mercado local o la adaptabilidad de la empresa ante cambios inesperados en el mercado. Sin embargo, a día de hoy, uno de los principales motivos para internacionalizarse pasa por la **capacidad de penetración** de un producto o servicio en mercados exteriores para poder **cubrir la demanda en dichas geografías**. En un sector como el de la ciberseguridad, la alta posibilidad de replicabilidad de las soluciones favorece la puesta en marcha de procesos de estas características.

¿Tiene mi empresa el tamaño necesario para internacionalizarse?

El proceso de internacionalización no es una cuestión de tamaño o volumen. Sin duda, la amplia disponibilidad de recursos favorece la entrada en nuevos mercados extranjeros, pero las amplias posibilidades que existen en la actualidad no impiden a pymes y emprendedores iniciarse en ese proceso. De hecho, tal y como se ha mostrado anteriormente, aproximadamente el 90% de las empresas exportadoras de España son pymes.

¿Qué debo hacer para internacionalizar mi empresa?

La determinación de internacionalizar una compañía debe ir acompañada de una estrategia que determine el camino a seguir y los objetivos a lograr. Las **fases de la estrategia de internacionalización** se explican a continuación:



El **diagnóstico inicial** busca conocer el punto de partida de la empresa antes de iniciar el proceso de internacionalización, para determinar sus fortalezas y debilidades ante la posibilidad de plantear una estrategia de posicionamiento exterior.



La **selección de mercado para la internacionalización** permite seleccionar, de entre las opciones que se plantean a la empresa, las geografías con mayor potencial de penetración, crecimiento y mantenimiento de sus productos y servicios.



La **definición de la forma de entrada y posicionamiento en el mercado destino** concreta el modo de comercialización del producto o servicio y la presencia de la empresa acorde a la estrategia definida.



La **determinación de la política de producto/servicio, precio y comunicación** particulariza los atributos del producto, su precio de entrada en el mercado y los canales y criterios de promoción a emplear.



El **análisis económico-financiero** permite conocer la capacidad económico-financiera de la empresa para desarrollar el proceso de internacionalización y las guías para elaborar un plan de negocio de entrada en el mercado de destino.

3.1. Diagnóstico inicial de internacionalización de la empresa



Objetivo: analizar la situación actual de la empresa para comprobar su potencial de crecimiento y sus posibilidades de adaptación ante cambios en el mercado internacional. El resultado de esta fase será la decisión de optar por un proceso de internacionalización. Para ello, se describen en las siguientes líneas los elementos clave a tener en cuenta para ello.



¿Qué analizar?

El diagnóstico inicial se basa en el **análisis interno y externo** de la empresa con el propósito de extraer sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Para ello, en primer lugar, habrá que analizar las **características internas** de la empresa desde tres puntos de vista:

Estrategia	Organización	Gobernanza
<p>Se trata de realizar un análisis de los objetivos planteados de la empresa a corto, medio y largo plazo</p> <p>Misión y visión de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de los objetivos estratégicos <p>Cartera de productos y servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Productos en cartera actuales y potenciales ■ Propuesta de valor de los productos que actualmente se comercializan <p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Concreción de segmentos de clientes <p>Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cuota de mercado actual de la empresa ■ Posicionamiento respecto a los principales competidores <p>Geografías</p>	<p>Se trata de analizar el modelo de organización de la empresa, desde un punto de vista de gestión del día a día.</p> <p>Estructura organizativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de las unidades de negocio y unidades de apoyo existentes <p>Mapa de procesos y procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluación de los procesos existentes ■ Determinación de las actividades clave <p>Gestión de recursos humanos y del talento</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidades y recursos de los recursos humanos ■ Gestión del conocimiento <p>Sistemas de información y de control de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de los sistemas información y su grado de implementación <p>Gestión financiera</p> <p>Estrategia de outsourcing</p>	<p>Se trata de analizar la gestión y el gobierno de la empresa.</p> <p>Objetivos de inversores y accionistas</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Expectativas de los inversores y accionistas ■ Rentabilidad esperada de las inversiones <p>Participación en la gestión operativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Grado de separación entre la propiedad y la dirección de la empresa ■ Modelo de toma de decisiones en la organización <p>Estabilidad institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Relación entre accionista y nivel directivo de la empresa

En segundo lugar, habrá que realizar un análisis del **entorno de la empresa**, a través de una comparativa del mercado, el sector y la competencia.

Comparativa del sector y del mercado

Tendencias socio-económicas geográficas

- Estabilidad económica, social y política
- Crecimiento de la demanda interna
- Crecimiento relativo respecto a España

Tendencias de mercado globales y

- Crecimiento de mercados internacionales

Tendencias de sector globales y geográficas

- Grado de madurez del sector a nivel local
- Nivel de exportaciones e importaciones del sector
- Grado de madurez del sector en mercados internacionales
- Restricciones del sector en mercado local e internacional

Competidores

Principales competidores

- Concreción de los principales competidores
- Análisis de estrategia empresarial a nivel local
- Grado de internacionalización
- Evaluación del proceso de internacionalización

¿Cómo analizar?

Respecto al análisis interno, la opción más recomendable es el **contraste de la información** recopilada con la opinión de los **stakeholders de la empresa** (empleados, clientes, proveedores, accionistas, inversores, etc.) sobre la situación actual de la empresa, lo que permitirá completar los datos obtenidos, descubrir nuevos aspectos que hasta ahora no se conocían y mejorar la relación con los agentes de interés.

Respecto al análisis externo, existen múltiples organismos y entidades públicas y privadas que publican documentación e informes acerca de mercados, tendencias y la actuación de los principales actores económicos sectoriales.

3.2. Selección de mercados.



Objetivo: seleccionar los mercados más adecuados para la empresa y para la comercialización del producto. El resultado de esta fase será la decisión de los mercados con mayor potencial de penetración, crecimiento y mantenimiento de los productos y servicios de la empresa. Para ello, se describen en las siguientes líneas los elementos clave a tener en cuenta para ello.



¿Qué analizar?

La selección de los mercados con potencial interés debe realizarse siguiendo una metodología similar a la que se explica a continuación:



La primera decisión a tomar para seleccionar los mercados destino es el **número de países** en los que la empresa quiere estar presente. Es decir, si la empresa quiere desarrollar una **estrategia de concentración o diversificación** de mercados.

- **Concentración:** implica la selección de un número reducido de países, persiguiendo una internacionalización progresiva posicionándose mercado a mercado. Gestión más sencilla y mayor control del proceso.
- **Diversificación:** implica una selección de varios países con el fin de desarrollar una expansión rápida. Supone vender en más países para obtener una rápida rentabilidad y diversificar el riesgo. Gestión más compleja.

Para ello, habrá que tener en cuenta, como elementos clave de decisión, algunos factores como los siguientes:

- **Determinación de las áreas geográficas de interés:** es decir, si las áreas geográficas que pueden cumplir con las características políticas, sociales y económicas deseadas contienen a su vez distintos mercados, como la Unión Europea, sudeste asiático, Norteamérica, etc.
- **Posicionamiento internacional previo:** es decir, si la empresa dispone de presencia, relaciones comerciales o de otro tipo en algunos de los mercados objeto de análisis, o con otras compañías que sí estén presentes en ellos.

Recursos y capacidades internas: es decir, si la empresa cuenta con los recursos y capacidades necesarios para introducirse en los mercados objeto de análisis.

Una vez determinada la estrategia de selección de mercados, el siguiente paso será **seleccionar** aquéllos **mercados** que a priori puedan resultar de interés para posicionar la empresa internacionalmente.

Los aspectos a tener en cuenta en la selección de los mercados destino, son:



Desarrollo económico y social. Crecimiento económico del país, comercio exterior, representatividad del sector TIC, riesgo país, cultura del país, evolución de la moneda, tasa de cambio, etc.



Distancia geográfica. Cuanto mayor sea la distancia, mayor será el coste de transporte y logístico. Por otro lado, el control sobre el proceso puede que sea menor cuanto más distancia exista entre los países.



Desarrollo TIC del país. La ciberseguridad es un producto especializado, por lo que habrá que seleccionar mercados que dispongan de infraestructuras tecnológicas para poder comercializar estas soluciones. Además, habrá que tener en cuenta el nivel de conocimiento del capital humano del país destino, ya que puede ser una fuente para la obtención de recursos humanos y tecnológicos.



Clientes y proveedores. Potencial de consumo del producto a exportar en el mercado destino, existencia de competidores y potenciales competidores, barreras de entrada a nuevos competidores, existencia de distribuidores, etc.



Barreras al comercio. Existencia de aranceles o limitaciones a la importación de los países preseleccionados.

La selección de mercados tendrá que ser contrastada y ponderada con **fuentes documentales nacionales e internacionales especializadas.**

Se trata de comprobar en informes sobre comercio internacional del sector TIC y concretamente de ciberseguridad, la recomendación o no de internacionalizarse al mercado destino elegido. Si la selección no es acertada, sería recomendable volver a realizar la selección de mercados. Los informes desarrollados por el ICEX sobre mercados y sectores, son una buena fuente de consulta para realizar este tipo de contraste



¿Cómo analizar?

Por un lado, sería interesante analizar **informes y documentación de análisis de países destino** de **fuentes** como:

- **La ONU:** informes como “Situación y perspectivas de la economía mundial 2016”, entre otros.
- **El Banco Mundial:** informes como “Informe desarrollo mundial 2014: riesgo y oportunidad”, “Doing business”, entre otros.

- **La OCDE:** informes como “Accelerated Internationalization by emerging multinationals: the case of white goods”, “Top barriers and drivers to SME internationalization”, entre otros.
- **El ICEX:** informes de análisis de mercados.
- **Consultoras de caracterización de mercados.** Muchos de estos informes están disponibles en entidades públicas de fomento de la internacionalización en España.
- **Otros organismos** como BBVA, Spainglobal, entre muchos otros, pueden resultar de utilidad a la hora de seleccionar un mercado.
- **Estudios económicos realizados por fuentes oficiales del país destino.**

La **herramienta asociada** a este análisis es “las **5 fuerzas de Porter**”. Esta herramienta se detallará en el apartado 4.1., relativo a las herramientas de análisis.

3.3. Definición de la forma de entrada y posicionamiento en el mercado destino.



Objetivo: seleccionar la manera en que la empresa va a acceder al país destino y el modo de comercialización del producto. El resultado de esta fase será la determinación del modelo de comercial de los productos y servicios en el país de destino, y la modalidad de presencia, física o virtual. Para ello, se describen en las siguientes líneas los elementos clave a tener en cuenta para ello.



La decisión sobre la forma de entrada a un mercado destino está relacionada con el nivel de control del proceso de internacionalización, la inversión requerida, los costes a soportar (relacionados con el coste de transporte y logística y la distancia entre países principalmente), así como el grado de penetración en el mercado destino.

Las principales formas de entrada son:

Acceso directo

La empresa accede a los mercados de las modalidades siguientes:

- **Comerciales propios:** establecimiento de una **red comercial propia** de la empresa desplazada a los mercados seleccionados, o bien a través de personal contratado en el mercado seleccionado.

- **Agentes: contratación de vendedores** en el mercado de destino, dependientes de la empresa que actúan según directrices marcadas por la empresa.
- **Sucursales y filiales: constitución de una empresa** en el mercado destino, puede tener o no personalidad jurídica propia.

Acceso indirecto

La empresa no accede directamente al mercado destino, sino a través de un intermediario. Las principales modalidades son:

- **Distribuidor:** la empresa cuenta con un **comercializador local de productos** de forma exclusiva o no. El distribuidor dispone de almacenes y ofrecer servicio post venta de los productos comercializados
- **Transferencia:** la **empresa interesada en internacionalizarse transfiere** mediante contrato el **uso de la tecnología** para la realización de un producto a una empresa en el mercado destino.
- **Alianzas: acuerdos** desarrollados con una empresa en el mercado destino para **comercializar los productos** internacionalizados.

Acceso en grupo

La empresa accede conjuntamente con otras empresas locales al mercado destino. Existen varias formas de entrada:

- **Consorcio de exportación: unión** de empresas cuyo objetivo es **agrupar productos y servicios** para generar una oferta integrada y complementaria con el propósito de internacionalizarlo.
- **Clúster de empresas: unión** de empresas con el objetivo de **agrupar compañías que trabajan conjuntamente y colaboran entre ellos**, con el propósito de internacionalizar el clúster.

A continuación se expone de forma sintética el **impacto de las principales formas de entrada en el proceso de internacionalización**, respecto al **control del proceso**, el **coste** soportado, la **inversión realizada**, el **grado de presencia** de la empresa local en el mercado destino y el **riesgo** asociado al proceso de internacionalización.

Forma de entrada	Control del proceso	Coste soportado	Inversión realizada	Grado presencia	Riesgo
Acceso directo	Muy alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Acceso indirecto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Acceso en grupo	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio

- La selección del **acceso directo** permite tener un control y presencia en el país destino elevado, siendo los costes asociados, la inversión realizada elevada y el riesgo del proceso más alto.
- El **acceso indirecto** permite disponer de menores costes y menor inversión, así como un menor riesgo. Sin embargo, el control del proceso y la presencia en destino es menor ya que la empresa no controla directamente la internacionalización, sino que depende de un tercero.
- El **acceso en grupo** permite un menor coste y una menor inversión, pero el control del proceso de internacionalización no es de la propia empresa, sino que depende del grupo. Por ello, el riesgo asociado inherente al proceso es alto. La presencia en el país es media, ya que al contar con más empresas se puede obtener una mayor cuota de mercado.

En función de todas estas las variables, la empresa tendrá que analizar cuál es la forma de entrada que mejor se adapta a las necesidades del proceso de internacionalización que quiere desarrollar.

¿Cómo analizar?

Existen varias formas de analizar las formas de entrada:

Como siempre una buena forma es contactar con **empresas españolas** ya establecidas en los países destino en los que la empresa se quiere internacionalizar. De este modo, la empresa consultada podrá aportar su visión y experiencia para ayudar a la toma de decisiones.

El **análisis del coste de la exportación** del producto puede ser una forma para descartar formas de acceso. Si los costes de exportación son elevados, puede que convenga realizar los desarrollos informáticos directamente en destino a través de una transferencia tecnológica, por ejemplo.

Existe un simulador de costes dentro de la web del ICEX.

La consulta de **informes sobre casos de éxito de empresas** multinacionales puede ser una buena herramienta para analizar los mecanismos y procesos que han llevado a las grandes empresas a estar posicionadas internacionalmente.

La **herramienta asociada** a este análisis es el análisis del **Business Case**. Esta herramienta se detallará en el apartado 4.1., relativo a las herramientas de análisis.

3.4. Determinación de la política de producto/servicio, precio y comunicación.



Objetivo: seleccionar los productos o gama de productos más interesantes para comercializar en mercados internacionales, definir una política de asignación de costes de productos, así como, determinar los canales de comunicación y promoción para dar a conocer el producto



Política de Producto

Los aspectos a analizar de sobre el producto, son:

- **Capacidad productiva**

El primer paso es comprobar si existe **capacidad productiva suficiente** para abordar el proceso de internacionalización. Si la empresa no está preparada para asumir nuevos pedidos de clientes internacionales, habrá que identificar el modo de ampliar la capacidad productiva de la empresa de forma interna (nuevas inversiones) o externa (subcontratación de la producción).

- **Selección de productos**

Los principales criterios a tener en cuenta para determinar el **potencial de internacionalización de un determinado producto**, son:



- **Estandarización vs Adaptación**

Probablemente una de las **decisiones más críticas** en el proceso de internacionalización sea la decisión estratégica de **estandarizar o adaptar** el producto a los mercados destino seleccionados. Esta decisión se encuentra estrechamente unida a la estrategia a la que se ha hecho referencia en el primer capítulo del documento en el que se describían las tres estrategias de la internacionalización: **agregación, adaptación y arbitraje**.

- La decisión de abordar una **estrategia de adaptación**, se encuentra relacionada con la **particularización a los mercados**, puesto que supone la adaptación del producto a los imperativos locales del país destino.
- La **estrategia de agregación** está más ligada a la **estandarización de los productos**, puesto que supone la comercialización del mismo producto en todos los mercados.
- La **estrategia de arbitraje** dispone de **elementos compatibles** tanto para la adaptación como la estandarización del producto, ya que aprovecha las diferencias entre los distintos mercados para desarrollar una ventaja competitiva.

Por consiguiente, la decisión estratégica de abordar un proceso de internacionalización basado en la adaptación, agregación o arbitraje, impactará directamente en la decisión de estandarizar o adaptar un producto.

Política de precios

La determinación de los precios internacionales, están directamente relacionados con los **costes asociados** a este proceso. Tradicionalmente, el principal coste de un producto físico es **su transporte y logística** desde el mercado local al mercado destino. En el ámbito digital, el empleo de un producto o servicio puede incurrir en otra tipología de costes, pero en cualquier caso, el comercio exterior exige tener en cuenta algunos aspectos importantes como los siguientes a la hora de fijar los precios de los productos.

Gestión del cobro

- Análisis del medio de cobro más conveniente en función del tipo de cliente y del Mercado objetivo

Transporte y logística

- Selección del medio de transporte, en caso de comercializar un producto.
- Destino exportaciones: regímenes aduaneros de los países destino.
- Servicios de logística asociados: servicios de almacenaje principalmente.

Incoterms

- Condiciones de comerciales internacionales. Estas son las cláusulas comerciales internacionales sobre las condiciones de entrega de los productos comercializados.

Cobertura de riesgos

- Riesgo de cambio: posibles variaciones entre valor de la moneda local y destino, es decir, tipo de cambio.
- Riesgo de cobro: probabilidad de impago de los clientes en el mercado
- Riesgo país: estabilidad política, económica y social
- Riesgo transporte: tipo de medio de transporte y distancia entre países

Tras identificar todos los costes asociados al proceso, la empresa tendrá que determinar el **método de imputación de costes a aplicar**. Además del coste unitario de producción o fabricación, se producen otros costes vinculados con la logística y distribución, comercialización, etc. que determinan el **margen unitario del producto o servicio**, y por consiguiente, permiten calcular la **rentabilidad esperada** en la internacionalización.

Una vez se han determinado el precio tentativo, se deberá **comparar con los precios** existentes para productos de similares características en el **mercado destino**, con el fin de comprobar si los precios que ofertará la empresa se encuentran en línea con los precios locales, teniendo en cuenta además la política de producto definida y el posicionamiento deseado en el mercado seleccionado.

Política de comunicación

La política de comunicación y marketing vendrá determinada por los instrumentos de comunicación que la empresa vaya a implementar para dar a conocer su producto internacionalmente. Los mecanismos de comunicación más utilizados por las empresas internacionales, son principalmente:

- **Internet:** disponer la página web traducida en varios idiomas, fundamentalmente los idiomas de los países destino, es fundamental. Además, resulta muy interesante el posicionamiento natural, mediante palabras clave en la página web, en los buscadores de internet más utilizados en el país destino.
- **Ferias internacionales:** acudir a las ferias que realiza el país destino sobre ciberseguridad, es una buena forma de comenzar a tomar contacto con el país destino. El resultado de ello es crear una buena cartera de contactos en destino.
- **Visitas comerciales:** una buena forma de conocer el país, su cultura de hacer negocios o la cadena de valor del sector es reunirse con clientes, proveedores o empresas colaboradoras en el país destino.
- **Directorios internacionales:** publicación de la empresa en bases de datos de empresas internacionales.

Junto a estas principales actividades de comunicación, existen otras herramientas que permitirán a las empresas que se quieren internacionalizar desarrollar su política de internacionalización:



Por su parte, la configuración de la oferta comercial estará estrechamente relacionada con cuatro conceptos que se han desarrollado a lo largo de las fases anteriores. Los aspectos a analizar son:

Precio Producto

Los aspectos a analizar son:

- Control de la posibilidad de minorar el precio de los productos/servicios.
- Posibilidad de variar la base de características observables de los compradores, por ejemplo, en el caso de comercializar un software poner un precio superior a las reparaciones que a la adquisición de uno nuevo.

Los aspectos a analizar son:

- La marca y la reputación de la compañía.
- Conocimiento de los vendedores sobre el producto.
- Tipos de estructura para el Centro de Servicio a Usuarios: local, centralizado, virtual, follow-the-sun (cobertura de 24 horas donde el usuario reclame).
- Tipo de servicio de resolución de incidencias, peticiones, etc.
- Disponibilidad del producto/servicio.

Distribución Promoción

Los aspectos a analizar son:

- Diseño del canal de distribución.
- Análisis de la concentración o dispersión de clientes en mercados destino.
- Grado de control e importancia del contacto directo con los clientes.
- Gestión del canal de distribución.

Los aspectos a analizar son:

- Herramientas de comunicación seleccionadas.
- Mercado destino, características de los consumidores, preferencias de compra.
- Venta personal: venta directa por parte de los comerciales de la empresa.
- Desarrollo de promociones y ofertas.

Una vez concretados los cuatro elementos de las fases anteriores la configuración de la oferta comercial internacional es similar a una oferta comercial. Por lo que la empresa podrá utilizar la misma metodología que si de una oferta nacional se tratase.

¿Cómo analizar?

Política de producto

La política de producto está estrechamente vinculada con la estrategia de internacionalización, por lo que una es consecuencia de la otra. La mejor forma de desarrollar el análisis sobre la decisión de adaptar o estandarizar el producto, es analizar la cadena de valor de la empresa y determinar los **principales atributos del producto que se quiere comercializar**, con el propósito de concretar la conveniencia de adatarlos o estandarizarlos al mercado destino.

Política de precios

Para determinar la política de precios internacionales, en primer lugar, hay que determinar los **costes fijos y variables de producción** para después determinar los **costes asociados al proceso de internacionalización**.

Identificados todos los costes, el siguiente paso es imputarlos a cada uno de los productos que se van a comercializar a través de la metodología de imputación de costes histórica de la empresa, o mediante el método que mejor convenga.

Política de comunicación

Para desarrollar una correcta política de comunicación es fundamental analizar la estrategia que han desarrollado los **competidores directos en el mercado destino** y evaluar su **cuota de mercado**. Además, habrá que determinar cuáles son los **medios de comunicación más aceptados** y utilizados en el mercado destino.

Desde el punto de vista interno de la organización, habrá que diseñar un presupuesto de comunicación y marketing adaptado a la capacidad económico-financiera de la empresa.

Las **herramientas asociadas** a este análisis son: el análisis de la **cadena de valor** de la empresa, el análisis de los **atributos del producto o servicio**, las **“4Ps del marketing”** y la evaluación del **Full Cost** y **Direct Cost**. Estas herramientas se detallarán en el apartado 4.1., relativo a las herramientas de análisis.

3.5. Análisis de viabilidad económica y elaboración del plan financiero.



Objetivo: determinar la empresa dispone de capacidad económico-financiera para desarrollar el proceso de internacionalización.



Tras analizar todos los factores de las fases anteriores del plan de internacionalización: mercado, producto, situación competitiva y comparativa, formas de acceso, oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas, entre otras cuestiones. Habrá que determinar y **cuantificar los objetivos comerciales y de ventas** para comprobar la viabilidad económico-financiera del plan de internacionalización.

Una vez determinados los objetivos, habrá que determinar los **recursos necesarios** para la consecución de los mismos. En el caso de no disponer de los recursos, habrá que diseñar un **plan de inversiones** para la obtención de todos los recursos necesarios y suficientes para desarrollar el plan de internacionalización.

¿Cómo analizar?

Para desarrollar este análisis será necesario disponer de una contabilidad saneada y puesta al día, con el objetivo de obtener una imagen fiel y real de la situación económico-financiera de la empresa para desarrollar su internacionalización.

La información necesaria para este análisis es interna de la compañía, y debería solicitarse al **departamento financiero** de la empresa. Al menos deberán de analizarse los **flujos de caja generados** por la empresa, el estado de **pérdidas y ganancias**, el **balance** de situación, el **plan de inversiones** (en caso de existir), principalmente.

Además, deberá de analizarse cuál es el **punto de equilibrio** de los productos comercializados en mercado destino, es decir, comprobar cuántas unidades de producto o servicio son necesarias vender para lograr comenzar a tener beneficios en el mercado destino. Para ello, habrá que identificar cuáles son los costes fijos del producto o servicio y dividirlos entre su correspondiente margen de contribución (precio unitario del producto o servicio menos el coste variable del mismo).

La **herramienta asociada** a este análisis es el “**Plan Financiero**”. Estas herramientas se detallarán en el apartado 4.1., relativo a las herramientas de análisis.

4. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y CONSEJOS PRÁCTICOS

En el apartado anterior se han descrito las distintas fases que deben abordarse para internacionalizar una empresa, desde un punto de vista conceptual. En la práctica, este proceso puede resultar más complejo, por lo que seguidamente se exponen las principales herramientas que pueden utilizarse para desarrollar el análisis planteado en cada una de las fases, así como consejos útiles para desarrollar este proceso, fruto de las experiencias de las empresas que ya se han internacionalizado.

4.1. Herramientas de análisis

1 Análisis DAFO

Analiza las **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades** de la empresa a través de una matriz. Presenta un **esbozo del plan estratégico** a desarrollar, es decir, superar las debilidades y amenazas, así como mejorar las fortalezas y oportunidades.

2 Análisis CANVAS

Estudia el **modelo de negocio de la empresa** mediante la relación de los socios clave, las actividades principales, los recursos clave, la propuesta de valor, las relaciones con los clientes, los canales, los segmentos de clientes, la estructura de costes y las líneas de ingresos.

3 Cadena de Valor

Analiza las **diferentes actividades de la empresa** y el modo en el que se genera **valor al cliente** en cada una de ellas.

4 Fuerzas de Porter

Analiza las **5 principales fuerzas que afectan a un determinado sector**. Por lo que habría que desarrollar este análisis para cada uno de los mercados destino preseleccionados. Las fuerzas a analizar son:

- **Rivalidad entre los competidores del Mercado destino**
- **Amenazas de competidores potenciales**
- **Poder de negociación de los proveedores**
- **Poder de negociación de los clientes**
- **Amenazas de productos sustitutivos**

5 Business Case

El business case permite analizar todos los **aspectos estratégicos, operativos y de gobernanza** para poder valorar de manera adecuada las **oportunidades y riesgos** que supone para una organización la puesta en marcha de un proceso de internacionalización, así como el análisis de las distintas formas de entrada a un país destino. El valor de la metodología radica en el enfoque basado en **beneficios, costes, riesgos y alineación estratégica**, que simula las casuísticas de escenarios que aún no se han desarrollado.

6 Cadena de valor

Analiza las diferentes **actividades de la empresa** y el modo en el que se genera **valor al cliente** en cada una de ellas. De este modo se podrá comprobar el modo en que afectaría a cada una de ellas la adaptación o estandarización del producto.

7 Análisis Atributos

Los atributos de un producto hacen referencia a sus **características básicas**. Por ello, es de vital importancia analizar cada una de ellas para determinar la posibilidad de estandarizarlas o adaptarlas al mercado. Son:

- **Características técnicas**
- **Marca**
- **Garantía**
- **Homologaciones (en el caso de que se requieran)**
- **Proceso de prestación**
- **Complejidad tecnológica**
- **Grado de interacción con el cliente**

8 Full Cost

Desvincula los costes fijos del proceso de producción a la imputación de costes de los productos, tomándolos como costes del ejercicio. De este modo, el direct cost solo tiene en cuenta los costes variables del producto para establecer su coste de producción.

9 Direct Cost

Ofrece una **información completa de los costes de producción**. Intenta vincular todos los costes generados a los distintos productos de la empresa.

10 4 "Ps" del Marketing

Analiza las 4 Ps: **Product (Producto), Price (Precio), Place (Distribución), Promotion (Comunicación)**, con el propósito de evaluar las variables de la empresa para conseguir los objetivos comerciales definidos.

11 Plan financiero

Ofrece una visión real de la empresa necesaria para determinar la **viabilidad del proceso de internacionalización**. El plan financiero contiene:

- **Descripción de la Empresa**
- **Análisis y Tendencias de la Industria**
- **Mercado Objetivo**
- **Competidores**
- **Posición Estratégica y Evaluación de Riesgos**
- **Plan de Marketing y Estrategia de Ventas**
- **Operaciones & Tecnología**
- **Management y Organización**
- **Compromiso con la Comunidad y Responsabilidad Social**
- **Datos Financiero**

4.2. Consejos prácticos

A continuación se presenta una serie de consejos prácticos sobre lo **que se debe hacer** y lo **que no** para desarrollar con éxito su internacionalización.

Fase de diagnóstico inicial de la internacionalización

¿Qué se debe hacer?

- **Plan de internacionalización:** para internacionalizarse no es condición necesaria desarrollar un plan de internacionalización. Sin embargo, el desarrollo del plan ayudará a la empresa a anticiparse y minorar los posibles riesgos que puedan surgir, y marcar una hoja de ruta para el desarrollo de las siguientes fases del proceso. También aportará credibilidad e imagen de gestión competitiva frente a socios y alianzas de las empresas como entidades financieras, colaboradores en destino, administraciones públicas, clientes, etc.
- **Análisis previo:** el primer paso para iniciar el proceso de internacionalización es desarrollar un **análisis interno y externo de la empresa**. Es conveniente que este ejercicio sea desarrollado por la propia empresa, para conocer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (análisis DAFO), para tomar la decisión estratégica de internacionalizarse o no, y que sea contrastado por otros agentes externos, que permitan saber si las conclusiones
- **Recursos de apoyo:** no hace falta contratar a una consultora para desarrollar el plan de internacionalización. Existen multitud de recursos gratuitos para ayudar y/o apoyar a las empresas a internacionalizarse. Algunos son:
 - **ICEX:** asesoramiento individualizado, Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior.
 - **Cámara de Comercio:** programas para apoyar y asesorar a las empresas en el proceso.
 - **EOI:** programas de orientación a la internacionalización de empresas.
 - **Comunidades Autónomas/ Ayuntamientos:** organismos de fomento de la internacionalización, programas de internacionalización, Oficinas Comerciales en el exterior.
 - **Embajadas españolas:** guías de iniciación en el país, listado de empresas internacionalizas, programas de ayuda en el networking y establecimiento.
 - **Entidades de atracción de inversión extranjera** en destino: información, asesoramiento, definición de oportunidades de negocio de inversión, búsqueda de partners locales.

¿Qué NO se debe hacer?

- **Análisis de las capacidades de la empresa:** es importante el grado de capacitación del personal. Muchas empresas cometen el error de no valorar la disposición del personal a internacionalizar la empresa (facilidad de cambio de residencia, conocimiento de idiomas, adaptación cultural, etc.)
- **No es una vía de escape:** algunas empresas consideran que la solución a los problemas financieros es internacionalizarse. Este es un error, puesto que los procesos de internacionalización suelen requerir financiación, y para ello la capacidad financiera de la empresa, así como su capacidad de endeudamiento son claves.
- **Internacionalizarse por tendencia:** en el ámbito empresarial existe la inercia de adoptar decisiones de negocio basándose en tendencias o prácticas comunes. Es el caso de la adopción de sistemas tecnológicos y estructuras organizativas determinados, por ejemplo. La internacionalización debe ser una solución real y adaptada a las necesidades de la empresa y debe contar con el respaldo pleno de la dirección.

Fase de selección de mercados

¿Qué se debe hacer?

- **Factores soft:** además de los criterios económicos, es fundamental conocer los denominados “factores soft”, que tienen que ver con elementos vinculados con la cultura, calidad de vida, seguridad, sanidad, educación, etc. del país destino. Son los aspectos que determinan el entorno en el que va a desarrollar su actividad económica, por lo que se recomienda revisar las Guías País que elabora el ICEX.
- **Contraste de información cuantitativa:** resulta de vital importancia contrastar la información recopilada con otras fuentes de información secundarias, como puede ser el caso de los rankings internacionales, que elaboran diversas entidades de prestigio y que evalúan, en muchas ocasiones, a partir de encuestas y focus groups, elementos imprescindibles para el establecimiento en un país determinado.
- **Conocer las empresas españolas que exportan** a un determinado mercado destino puede ser de ayuda, puesto que permiten conocer de primera mano los aspectos a tener en cuenta del mercado destino, siempre que cuente con características similares y no sea competencia directa. Serán de interés el directorio de empresas exportadoras de la Cámara de Comercio (directorio.camaras.org), así como los que elaboran ICEX y las Embajadas en cada destino.
- Si es la **primera experiencia internacional** de la empresa, sería conveniente seleccionar un único mercado destino, con la finalidad de comprender la dinámica de la internacionalización y poder replicar lo aprendido.
- Un requisito imprescindible es el análisis de la **Ley de Capitales del mercado destino**. Algunos países tienen limitaciones a las empresas extranjeras para realizar el retorno de los beneficios del mercado destino al mercado local.

¿Qué NO se debe hacer?

- **Enamorarse de un país:** La selección de un mercado debe ser una decisión estratégica y no de afinidad con el país. El análisis de la situación del mercado de destino, su potencial, los potenciales clientes, las barreras arancelarias, la moneda, así como la normativa existente son conceptos clave para la selección de un país.
- **Análisis de los riesgos:** una variable que no se suele analizar y es crucial para internacionalizarse es el riesgo país, que mide la situación a corto, medio y largo plazo de la situación política y comercial de un país. En la web de CESCE hay un apartado “Mapa Riesgo País” donde aparecen por países este indicador, con la posibilidad de descargar el informe.
- **Riesgos a medio y largo plazo:** el análisis de los riesgos que no se manifiesta a corto plazo es un ejercicio que pocas empresas realizan. La internacionalización se realiza con vocación de permanecer a medio o largo plazo, por lo que resulta crucial analizar las variables que pueden influir y cambiar en ese periodo de tiempo (políticas, económicas, de mercado, etc.).
- **Anticiparse:** el **contacto con empresas en país destino** no implica que sean éstas las que pongan en marcha el proceso de internacionalización de la empresa local, puesto que no conocen la cultura corporativa, los procesos de negocio, la gestión organizacional, entre otras particularidades. Internacionalizarse requiere viajar y realizar esfuerzos para que este proceso sea homogéneo y, disponga el menor impacto en la empresa local desde el punto de vista de la gobernanza y la coordinación operativa.

Fase de definición de formas de entrada

¿Qué se debe hacer?

- **Selección de entrada:** si es la primera experiencia internacional de la empresa, quizás sería más recomendable la modalidad de acceso indirecto. A través de la búsqueda de un partner o un socio comercial que conozca las peculiaridades del mercado destino. Es importante tener en cuenta los consejos de la fase de diagnóstico, es decir, no dejar en manos del partner el proceso de internacionalización de la empresa, puesto que no dispone de la cultura corporativa para posicionar la empresa en otros mercados, lo que podría suponer el fracaso del proceso.
- **Búsqueda de partners:** la página web de **Spaintechology.com** está orientada a la búsqueda de partners internacionales para el sector de la tecnología.

¿Qué NO se debe hacer?

- **Control del proceso:** no evaluar el nivel de **impacto de cada una de las formas de entrada** en el país destino es un riesgo común en la internacionalización de las empresas. Es fundamental **no perder el control del proceso de internacionalización** si la forma de entrada seleccionada es de tipo indirecto.

Fase de análisis de viabilidad económica y elaboración del plan financiero

¿Qué se debe hacer?

- **Búsqueda de apoyo financiero:** existen **organismos que prestan apoyo económico a las empresas** para desarrollar el proceso de internacionalización, a través de préstamos y subvenciones. Algunos organismos son: ICEX, COFIDES, ENISA, ICO o CDTI.
- **Limitar el riesgo comercial:** si la empresa quiere limitar los riesgos de impago en el proceso de internacionalización, sería conveniente contratar un **seguro de crédito**. La compañía de seguros más relevante en este aspecto es CESCE, Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación.

Fase de determinación de la política de producto/servicio, precio y comunicación:

¿Qué se debe hacer?

- **Análisis de mercado:** para poder definir una **política de producto correcta**, es imprescindible analizar los productos existentes en el mercado destino, los competidores y potenciales clientes.
- **Análisis sectorial:** Los **informes sectoriales del ICEX** pueden ser de utilizar para analizar las peculiaridades del sector en el mercado destino.
- **Margen y costes:** a la hora de fijar **el margen comercial**, hay que tener en cuenta todos los costes que tendrá que soportar la empresa hasta el cliente en el mercado destino.
- **Imputación de costes:** una decisión a tener en cuenta es el modo de **repercutir los costes** de internacionalización. Es decir, los costes asociados sólo repercutirán en el precio del producto en el mercado destino (internacional) o los costes asociados repercutirán en todos los productos desarrollados por la empresa (internacional y nacional).
- **Precio de transporte:** Si el producto/solución es físico, es fundamental **negociar con el cliente** quién costeará los precios de transporte. Para ello, habrá que tener en cuenta los incoterms, los términos internacionales de comercio (los incoterms más utilizados son el FOB y el CIF).
- La elaboración de una **oferta y/o propuesta comercial internacional** no es distinta a la preparación de una oferta nacional. En el caso de exportar un producto, se debe tener presente la posibilidad de negociar un pedido mínimo, para cubrir los posibles costes soportados.
- **Apoyo en mercado destino:** las **Oficinas Comerciales de España** en el exterior pueden ayudar a la empresa a organizar acciones de marketing y promoción.
- **Ferias y eventos:** la asistencia a las ferias internacionales es una buena forma de iniciar el contacto con el país destino. Además, en las ferias y eventos internacionales suelen surgir oportunidades de negocio o encontrar a partners locales con los que iniciar una relación comercial.
- Documentación para internacionalizarse: antes de internacionalizarse, es necesario tener clara toda la **documentación que se exige a lo largo del proceso de internacionalización**. Para ello, se recomienda visitar la web TARIC.

¿Qué NO se debe hacer?

- **Exportar todo:** un error que no se debe cometer es tratar de exportar toda la cartera de productos y servicios de la empresa en el mercado destino, sin analizar las peculiaridades del mercado y el impacto de los productos o servicios en dicho mercado. Por ello, es importante analizar qué productos dispondrán de un mejor resultado dadas las condiciones de partida del mercado destino.
 - **Estandarizar/adaptar:** otro aspecto que no siempre se tiene en cuenta es el análisis sobre la **estandarización o adaptación** del producto o servicio al mercado destino.
 - **Normativa:** fundamental, conocer toda la normativa legal a cerca de los atributos de un producto o servicio: contenido del etiquetado, envase y/o embalaje, garantía, diseño, garantía, etc.
 - **Registro de marca/logo/nombre comercial/ patente:** la empresa no debe olvidar registrar la marca, patente, etc., antes de operar en cualquier mercado destino, así como comprobar que la marca no esté registrada por otros.
 - **Ir paso a paso:** si es la primera experiencia internacional de la empresa, es recomendable que en las primeras ferias internacionales la empresa no disponga de un Stand propio, puesto que generalmente no se conoce de antemano el retorno de la inversión que se obtendrá de la feria. Es conveniente acudir como asistente, para conocer la dinámica de la feria y hacer contactos
-



2006-2016

TRABAJANDO POR
LA CONFIANZA DIGITAL