

PIEDRA NATURAL: INTERNACIONALIZACIÓN

Vicente Albadalejo
tello@telloyserna.com

DOS ENFOQUES

- **LA DECISIÓN DE EXPORTAR Y EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**
- **EL ACCESO A LOS MERCADOS EXTERIORES Y EL PLAN DE MARKETING**

LA EMPRESA

➤ **1 ANALIZAR Y COMPRENDER**

- ▶ RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
- ▶ OBSTÁCULOS
- ▶ ¿EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS?
- ▶ CAPACIDADES
- ▶ POSICIÓN FRENTE A LA INTERNACIONALIZACIÓN

➤ **2 DECIDIR**

- ▶ LA DECISIÓN DE EXPORTAR
- ▶ DISEÑO DE LA ESTRATEGIA:
 - ¿QUÉ ACTIVIDAD VAMOS A EXPORTAR?
 - ¿EN QUÉ MERCADOS DEBEMOS ESTAR?
 - ¿CON QUÉ ESTRATEGIA DE ENTRADA?
 - ¿CON QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN?
- ▶ EL PLAN INTERNACIONAL

1

RAZONES INTERNAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

- Implantación de una estrategia de crecimiento
 - Crecer
 - Ser más competitivo
 - Adquirir más conocimiento
- Disminución del riesgo global
- Necesidad de supervivencia
- Explotación de recursos y capacidades: liderar costes, capacidad sobrante de producción
- Ventajas competitivas claras para abordar el mercado exterior

1

RAZONES EXTERNAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

- Mercado interior en descenso
- Demanda externa
- Cambios en los hábitos del consumidor
- Aparecen nuevos mercados en el exterior
- La competencia está saliendo al exterior

1

OBSTÁCULOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

- Actitud mental desfavorable por parte de la dirección
- Exceso de burocracia y consumo de tiempo del equipo directivo
- Dificultades financieras
- Falta de adaptación y suministro de los productos exportables
- Falta de personal cualificado y experimentado
- Problemas de selección de intermediarios fiables
- Atomización, tamaño(Productividad) y efecto “selección”.
- Existencia de fuertes competidores.
- **LA DESCONFIANZA**

1

OBSTÁCULOS DEL SECTOR

- EXCESO DE PIEDRA EN BRUTO
- DIRECCION/CULTURA EMPRESARIAL MEJORABLE
- ATOMIZACIÓN DEL SECTOR
- TECNOLOGÍAS MUY MADURAS.
- BAJA CULTURA DE INNOVACIÓN (I+D minoritario)
- FALTA POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO EN EL MERCADO: INVERTIR EN MARCA
 - PRESCRIPTORES
 - CLIENTE FINAL
 - MARCA SECTOR: DIGNIFICAR Y ELEVAR A NIVEL ELITISTA EL PRODUCTO.

1 ANALIZAR Y COMPRENDER

- ▶ Dirección / Cultura de empresa
- ▶ Capacidad de **producción**. Tecnología y procesos
- ▶ Habilidades
- ▶ **Producto**: cumplimiento de normativas, envases y presentación(Añadidos)
- ▶ Nivel de **calidad** para competir a un cierto nivel de exigencia. **Servicio**

1 ANALIZAR Y COMPRENDER

- ▶ Capacidad **financiera**
- ▶ **Organización y logística:** recursos humanos especializados y medios para atender el mercado exterior (Idiomas, información, comunicación, administrativa) gestión de operativa
- ▶ Distribución
- ▶ Comunicación

1

ANALIZAR Y COMPRENDER

| EMPRESA | Peso | Valor Empresa | Total Empresa |
|-----------------------------------|------|---------------|---------------|
| Organización y Dirección | | | |
| Estilo Directivo | | | |
| Motivación | | | |
| Cultura de empresa | | | |
| Capacidades y Habilidades | | | |
| RR.HH. | | | |
| Recursos Humanos | | | |
| Clima Social | | | |
| Flexibilidad Organizativa | | | |
| Administración y Control | | | |
| Administración y Control | | | |
| Organización y control de gestión | | | |

Peso: 1 a 10, Valor: -2,-1,0,1,2

1

ANALIZAR Y COMPRENDER

| | PESO | VALOR EMPRESA | TOTAL EMPRESA |
|---------------------------------------|------|---------------|---------------|
| Capacidad y gestión financiera | | | |
| Capacidad financiera | | | |
| Márgenes y rentabilidad | | | |
| Calidad e Innovación | | | |
| Área de calidad | | | |
| I+D Tecnología | | | |
| I+D Producto | | | |
| Producción | | | |
| Organización productiva | | | |
| Costes | | | |

1

ANALIZAR Y COMPRENDER

| Marketing - comercialización | PESO | VALOR EMPRESA | TOTAL EMPRESA |
|---|-------------|--------------------------|--------------------------|
| WEB, Marketing Digital-Redes sociales | | | |
| SIM (Sistema Información de Mercado) | | | |
| Política de producto | | | |
| Distribución y canales | | | |
| Comunicación y promoción | | | |
| Calidad de servicio al cliente | | | |

1

ANALIZAR Y COMPRENDER

Perfil de Capacidades

| | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|------------------------------------|----|----|---|---|---|
| De empresa | | | | | |
| Estilo Directivo | | | X | | |
| Capacidad Financiera | | | | X | |
| Cultura Empresa | | | X | | |
| Habilidades | | | | X | |
| Capacidad Colaboración Externa | | | | X | |
| Imagen Empresa | | | X | | |
| Organización Interior | | | | | |
| Flexibilidad Organizativa | | | | X | |
| Organización y Control Gestión | | X | | | |
| Tecnología (procesos) | | X | | | |
| Logística (almacén – expediciones) | | X | | | |
| Mercado / Cliente | | | | | |
| Sistema Información Mercado | | X | | | |
| Distribución / Canales | | | | X | |
| Comunicación / Promoción | | X | | | |
| Comercio Virtual / Internet | | | X | | |
| Calidad Servicio Cliente | | | X | | |

1

ANALIZAR Y COMPRENDER

Grado de **orientación internacional**

- ▶ **Motivación personal:** Propiedad/dirección, dirección/D. exportación y Empresa Familiar, resto de personal. **COMPROMISO**
- ▶ **Motivación interna: ¿Reactiva o Proactiva?**
- ▶ **Motivación externa/mercado**

1

ANALIZAR Y COMPRENDER

- ▶ Grado de **dedicación/implicación** en la exportación: equipo directivo, equipo humano, financiación.
 - Qué y cuanto riesgo y esfuerzo está dispuesto admitir la propiedad/dirección de la empresa

Motivación suficiente
Orientación Internacional
Compromiso e implicación

Camino
Internacional

1

DECISION DE EXPORTAR

Decisión sólida y fundamentada, como estrategia de la empresa tomada por la Dirección/Propiedad y transmitida al resto de la organización, en base a sus fortalezas y resueltas o valoradas sus debilidades.

1

IMPLICACIONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

EL PROCESO SE RESUME EN CONTESTAR A CUATRO PREGUNTAS:

- 1. ¿QUÉ ACTIVIDADES VAMOS A INTERNACIONALIZAR?**
- 2.- ¿EN QUÉ MERCADOS DEBEMOS ENTRAR?**
- 3.- ¿CON QUÉ ESTRATEGIA DE ENTRADA?**
- 4.- ¿CON QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN?**

1

IMPLICACIONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

**ADAPTARSE PARA SOBREVIVIR/PARA DECIDIR Y
ELEGIR**

CRECIMIENTO  **INVERTIR**  **FINANCIACION**

1 EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN: CONTENIDO

- 1) OBJETIVOS DEL PLAN**
- 2) DISEÑO O REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL**
- 3) ACTIVIDADES / UNIDADES DE NEGOCIO**
- 4) CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**
- 5) MERCADO OBJETIVO**
- 6) ESTRATEGIA DE ACCESO AL MERCADO**
- 7) PLAN DE MARKETING:**
 - OBJETIVOS COMERCIALES**
 - PRODUCTO**
 - DISTRIBUCIÓN**
 - COMUNICACIÓN**
- 8) PREVISIÓN DE ACCIONES**
- 9) PRESUPUESTO**

1

* OBJETIVOS DEL PLAN

■ ESTRATEGICOS

POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

LA MARCA

LARGO PLAZO

VENTAJASCOMPETITIVAS (MARCA /INNOVACIÓN/DIFERENCIACIÓN)

ESTABILIDAD/POSICIÓN DE RIESGO/AMBICIOSOS...

NO FIJAR MÁS DE TRES O CUATRO

■ DE MEJORAS

1

EJEMPLOS DE OBJETIVOS

EJEMPLO 1

Establecemos en términos estratégicos 3 grandes objetivos:

- ▶ Crecimiento de la empresa mediante la diversificación: Desarrollar el negocio de proyectos especiales a medida.
- ▶ Innovación del producto. Introducir nuevos componentes en elementos que acompañan al mármol. Invertir en productos de diseño.
- ▶ Diversificación de mercados, disminuyendo riesgos comerciales, y en especial, pensar en un mercado global para nuestro proyecto.

1

EJEMPLOS DE OBJETIVOS

EJEMPLO 2

- ▶ Crecimiento y diversificación de mercados, para en el largo plazo concentrar esfuerzos en un área geográfica donde tengamos mayor posicionamiento.
- ▶ Promover la marca XXXXXX en el segmento de mercado de Consumo (Hogar, profesional y bricolaje), identificándola como *“eficiencia a precio muy razonable”*.
- ▶ Acceder a distribuidores especializados, como forma de entrada al mercado

1

OBJETIVOS ÁREAS CLAVES

| AREA CLAVE | MEJORAS A ALCANZAR |
|--------------------------|--|
| Sistemas y procesos | <ul style="list-style-type: none">- Sistema de seguimiento y reporte a clientes/agentes o colaboradores.- Diferenciación de producto- Innovación en productos y procesos- Mejorar la presión comercial. (estar cerca del cliente) |
| Calidad | - |
| Financiera | - |
| Comunicación y Marketing | <ul style="list-style-type: none">- Revisar / Analizar Web y adaptar- Crear marca de producto identificativa de la actividad e imagen de empresa.- Realizar video de producto promocional- Presentación empresa–imagen corporativa.- Hacer campaña posicionamiento en USA– GOLFO ÁRABE |
| Personal/Organización | <ul style="list-style-type: none">- Contratar o asignar asistente comercial |

1

OBJETIVOS ÁREAS CLAVES

1

FUNCIONALES

| OBJETIVOS | ÁREA | ACCIONES | RESPONSABLE | FECHAS |
|---|-------------|--|-------------|-----------------|
| 1 Modificar telar y optimizar proceso de fabricación. | PRODUCCIÓN | Nuevo urdidor y cambio de los plegadores. Crear tres líneas de fabricación. | A. GOMEZ | 30/6/2017 |
| 2 Mantener un crecimiento natural en el mercado nacional. Crecer activamente en el internacional. | DIRECCIÓN | Controlar la financiación del crecimiento para no asumir riesgos. La seguridad financiera es prioritario | DIRECCIÓN | TODO EL PERIODO |
| 3 CALIDAD TOTAL | PRODUCCIÓN | Controles de producción Controles de servicio Encuesta a clientes sobre nuestra calidad | J. ARTIAGA | |
| 4 Servir en un plazo máximo de 72 hrs. | PFRODUCCIÓN | Crear stock Fabricar para almacén | A. GOMEZ | Año 2017 |

1

DISEÑO O REDISEÑO DE LOS COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

- NEGOCIOS (PRODUCTO/MERCADO/TECNOLOGÍA)
- CAPACIDADES DIFERENCIADORAS. ¿EN QUÉ SOMOS BUENOS?
- VENTAJAS COMPETITIVAS

Ejemplo: “**Estrategia competitiva** continuada a largo plazo que nos permita un posicionamiento en nuestros mercados objetivo acorde con un **elevado nivel de adaptación del producto** al cliente (nuestra capacidad de acceso al suministro de producto), **gama muy amplia** y **capacidad técnica** para aconsejar/proponer producto y desarrollarlo”.

2 ELECCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO: ¿Qué actividad Internacionalizo?

| PRODUCTOS | TALLERES | ALMACENISTAS | CONSTRUC TORAS | INTERIORIS MO | PROYECTO CLIENTE F. |
|------------------------------------|----------|--------------|----------------|---------------|---------------------|
| BLOQUES | X | | | | |
| TABLA | X | X | | | |
| ELABORADOS Revestimiento | | X | X | X | X |
| ELABORADOS Encimeras, varios | | | | | |
| PROYECTOS DISEÑO | | | | X | X |
| ARTESANALES ORNAMENTALES | | X | | X | X |
| PIEDRA RÚSTICA (Pizarras, Calizas) | | X | X | | |

2 DEFINIR TIPOLOGÍA DE CLIENTE Y MERCADO

- ▶ **MERCADO DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**
- ▶ **MERCADO DE PROYECTOS**
- ▶ **MERCADO DE REFORMAS**
- ▶ **MERCADO INSTITUCIONAL /REHABILITACIÓN**
- ▶ **MERCADO DEL HÁBITAT / INTERIORISMO**

2

SELECCIÓN DE MERCADOS

¿SELECCIONAR MERCADOS O LOCALIZAR
CLIENTES?

¿VÍA PAÍS O CLIENTE DIRECTO?

Dos Vías:

- *Vía Selección Mercados Objetivos*
- *Vía Directa a Clientes*

¿SELECCIONAR MERCADOS O LOCALIZAR CLIENTES?

FACTORES DE DECISIÓN

- **El Grado de Contacto Directo con el Cliente.**
- **Grado de Interacción con el Cliente**
- **El Grado de Globalización del Sector**
- **La Complejidad Técnica de Producto**
- **El Grado de Fidelización Posible del Cliente**
- **Número Total de Clientes Potenciales**
- **Grado de Concentración de los Clientes**
- **Repetición de las Operaciones**
- **Dominio de Todo Ciclo Comercial**

2

SELECCIÓN DE MERCADOS

| | | Ponderación | EVALUACIÓN | | TOTAL PONDERAD | |
|--|------------------------------------|-------------|-------------|-----------|----------------|-----|
| | | | Vía Cliente | Vía Merc. | V.C | V.M |
| Ponderación: 0,1,2 | Valor: 1 o 2 vía cliente o mercado | | | | | |
| FACTORES DE DECISIÓN | | | | | | |
| Grado de contacto directo con el cliente alto, mejor vía cliente | | | | | | |
| Cuanto mayor interacción con el cliente, mejor vía cliente | | | | | | |
| Sector más globalizado, más fácil vía cliente | | | | | | |
| Mayor complejidad técnica, más difícil vía mercado | | | | | | |
| Grado fidelización/ciclo de vida largo, mejor vía mercado | | | | | | |
| Bajo número total de clientes potenciales, vía cliente | | | | | | |
| Pocos clientes y muy dispersos, mejor utilizar vía cliente | | | | | | |
| Si no hay repetición de operaciones, la operativa es se centra en oportunidades, mejor vía cliente | | | | | | |
| Dominio de todo el ciclo comercial y distribución, la actuación suele ser vía cliente | | | | | | |

2 SELECCIÓN DE MERCADOS: VIA CLIENTE

VIA DIRECTA AL CLIENTE : OPCIONES

- OPORTUNIDADES, TRADING VIRTUAL
 - Más para commodities, producto estándar.
 - Requiere recursos en internet e internos de la empresa.
 - Puede subcontratar el servicio.
 - Puede ser complementario.
 - Válido para contadas empresas.

2 SELECCIÓN DE MERCADOS: VIA CLIENTE

- LICITACIONES Y CONCURSOS (PLC)
Operaciones publicadas por gran empresa o instituciones, compras realizadas por este sistema. Función de compra a través de internet. (www.tradelinks.wfta.org)
- SEGUIMIENTO CLIENTES
Seguir a los clientes donde se expansionen.
Debe ser una alternativa de ventas, pero no para centrar la exportación en esta vía. **Válido para prescriptores.**
- SEGMENTACIÓN
Producto global para un segmento con características específicas. Válida para “productos de diseño”.
Técnica de venta directa y personalizada.
Utilizar Marketing digital y redes sociales.

2

SELECCIÓN DE MERCADOS: VÍA PAÍS

| ¿HAY QUE CONCENTRAR EL ESFUERZO O DIVERSIFICARSE? | Concentración | Diversificación |
|---|---------------|-----------------|
| FACTORES DE DECISIÓN | | |
| ESTRATEGIA BASICA DE CRECIMIENTO | | |
| NIVEL DE CONOCIMIENTO INTERNACIONAL BAJO | | X |
| NIVEL DE CONOCIMIENTO INTERNACIONAL ALTO | X | |
| PRODUCTO GENÉRICO | X | |
| PRODUCTO ESPECÍFICO | | X |
| GRADO DE ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO ALTO | X | |
| GRADO DE ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO BAJO | | X |
| LOS PRODUCTOS SON DE ADQUISICIÓN REPETITIVA | X | |
| SI EL MERCADO ESTA DOMINADO | | |
| SI HAY ALTO PARECIDO ENTRE LOS MERCADOS | | X |
| SI MPORTANCIA DEL PRECIO COMPETITIVA ALTA | | X |
| SI IMPORTANCIA DEL PRECIO COMPETITIVA BAJA | X | |
| ESTABILIDAD DEL MERCADO Y MADURO | X | |

2 PROCESO DE SELECCIÓN: REQUISITOS MÍNIMOS-COMPARAR Y DECIDIR PAÍSES

REQUISITOS MÍNIMOS

- ▶ MERCADO SUFICIENTE
- ▶ BARRERAS DE ENTRADA BAJAS
- ▶ CERCANÍA GEOGRÁFICA/CULTURAL
- ▶ ASPECTOS CULTURALES(lujo, ostentación, nueva clase alta...)
- ▶ POBLACIÓN / FACTORES SOCIALES
- ▶ QUE HAYA SUFICIENTES PRESCRIPTORES
- ▶ SEGURIDAD

2

PROCESO DE SELECCIÓN: REQUISITOS MÍNIMOS-COMPARAR Y DECIDIR PAÍSES

Criterios mínimos:

| REQUISITOS | Países que cumplen el criterio | Ponderación / importancia | Priorización |
|--|--------------------------------|---------------------------|--------------|
| 1.-PAÍSES PRÓXIMOS INCLUIDOS CULTURALMENTE | | | |
| 2.- PAÍSES DE RÁPIDO CRECIMIENTO | | | |
| 3.- MERCADOS SIMILARES AL MERCADO NATURAL | | | |
| 4.- PAÍSES CON MAYORES IMPORTACIONES | | | |
| 5.- MERCADOS DE GRAN DIMENSIÓN | | | |
| 6.- NIVEL DE RENTA | | | |

2 PROCESO DE SELECCIÓN: COMPARAR Y DECIDIR PAÍSES

COMPARAR PAÍSES. FACTORES PARA VALORAR

- ▶ TAMAÑO E INTERES DEL PAÍS
- ▶ RENTABILIDAD
- ▶ RITMO DE SUS IMPORTACIONES
- ▶ INTENSIDAD COMPETITIVA
- ▶ BARRERAS DE ENTRADA
- ▶ DIFERENCIA CULTURAL
- ▶ CONOCIMIENTO ESPECÍFICO DEL PAÍS
- ▶ FACTORES DE OPORTUNIDAD

2

PROCESO DE SELECCIÓN: COMPARAR Y DECIDIR PAÍSES

Ponderar: 1 a 5
 Valor: -1,0,1

| | Ponderación | Evaluación países o áreas geográficas | | TOTAL PONDERADO | | |
|---|-------------|---------------------------------------|---------|-----------------|---------|--|
| | | Alemania | Francia | Alemania | Francia | |
| FACTORES MERCADO DESTINO | | | | | | |
| TAMAÑO E INTERES DEL MERCADO | | | | | | |
| Tamaño de mercado | | | | 0 | 0 | |
| Ritmo de crecimiento de las importaciones | | | | 0 | 0 | |
| País fabricante | | | | 0 | 0 | |
| Potencial de crecimiento | | | | 0 | 0 | |
| INTENSIDAD COMPETITIVA | | | | | | |
| Nivel de competencia | | | | 0 | 0 | |
| Lucha por supervivencia | | | | 0 | 0 | |
| Hueco para nuevos oferentes | | | | 0 | 0 | |

2 PROCESO DE SELECCIÓN: COMPARAR Y DECIDIR PAÍSES

| | Ponderación | Evaluación países o áreas geográficas | | TOTAL PONDERADO | |
|---------------------------------|-------------|---------------------------------------|---------|-----------------|---------|
| | | Alemania | Francia | Alemania | Francia |
| RIESGOS DEL PAIS | | | | | |
| Político | | | | 0 | 0 |
| Jurídico | | | | 0 | 0 |
| Tipo de Cambio | | | | 0 | 0 |
| Económico | | | | 0 | 0 |
| BARRERAS DE ENTRADA | | | | | |
| Barreras de licencia o permisos | | | | 0 | 0 |
| Tarifas aduaneras | | | | 0 | 0 |
| Burocracia | | | | 0 | 0 |
| Controles financieros | | | | 0 | 0 |

2 PROCESO DE SELECCIÓN: COMPARAR Y DECIDIR PAÍSES

| | Ponderación | Evaluación países o áreas geográficas | | TOTAL PONDERADO | |
|--|-------------|---------------------------------------|---------|-----------------|---------|
| | | Alemania | Francia | Alemania | Francia |
| COSTE DE ACTUACIÓN EN EL PAIS | | | | | |
| Costes extra por operar en el país | | | | 0 | 0 |
| Obligación de fabricación parcial en el país | | | | 0 | 0 |
| Contratación obligada de personal | | | | 0 | 0 |
| DISTANCIA GEOGRAFICA CULTURAL | | | | | |
| Dificultades por distancia | | | | 0 | 0 |
| Cultura diferente | | | | 0 | 0 |
| Problemas de idioma | | | | 0 | 0 |
| Problemas con personal desplazado | | | | 0 | 0 |

2 PROCESO DE SELECCIÓN: COMPARAR Y DECIDIR PAÍSES

| | Ponderación | Evaluación países o áreas geográficas | | TOTAL PONDERADO | |
|--|-------------|---------------------------------------|---------|-----------------|---------|
| | | Alemania | Francia | Alemania | Francia |
| APROVECHAMIENTO DE VENTAJAS COMPETITIVAS | | | | | |
| ¿Mantenemos ventajas competitivas en destino? | | | | 0 | 0 |
| ¿Quedan reforzadas? ¿Quedan diluidas? | | | | 0 | 0 |
| ESTRATEGIA DE MERCADO | | | | | |
| ¿Podemos implantar nuestra estrategia? | | | | 0 | 0 |
| ¿Debemos adaptar nuestra estrategia? | | | | 0 | 0 |
| AYUDAS PUBLICAS O FINANCIACIÓN PRIVILEGIADA | | | | | |
| ¿Existen ayudas para el mercado de destino? | | | | 0 | 0 |
| ¿Financiación especial? | | | | 0 | 0 |

2 PROCESO DE SELECCIÓN: COMPARAR Y DECIDIR PAÍSES

| | Ponderación | Evaluación países o áreas geográficas | | TOTAL PONDERADO | |
|--------------------------------------|-------------|---------------------------------------|---------|-----------------|---------|
| | | Alemania | Francia | Alemania | Francia |
| CONOCIMIENTO DEL PAIS | | | | | |
| ¿Tenemos experiencia reciente? | | | | 0 | 0 |
| ¿Es suficiente? | | | | 0 | 0 |
| IMAGEN DE PRODUCTO ESPAÑOL | | | | | |
| ¿Ventaja o barrera? | | | | 0 | 0 |
| FACTORES DE OPORTUNIDAD | | | | | |
| ¿Demasiado pronto? ¿demasiado tarde? | | | | 0 | 0 |
| ¿Recursos suficientes? | | | | 0 | 0 |

DECISIÓN: ESTANDARIZACIÓN / ADAPTACIÓN

GESTIONAR LAS DIFERENCIAS ENTRE PAISES: ¿GLOBALIZACIÓN?

▶ ESTANDARIZACIÓN VERSUS ADAPTACIÓN:

ESTANDARIZACIÓN:

- AHORRO DE COSTES
- GLOBALIZACIÓN
- MEJOR GESTIÓN Y CONTROL

ADAPTACIÓN:

- PERSONALIZAR OFERTA
- DIFERENCIAS IMPORTANTES DEL MERCADO OBJETIVO

2 Mercado Actual : Revisión y OPCIONES DE REPOSICIONAMIENTO

**DILEMA: ¿NUEVOS MERCADOS O CONSOLIDARSE?
MERCADOS ESTRATÉGICOS Y DE OPORTUNIDAD**

- **RECENTRARSE EN LO MEJOR QUE HACEMOS**
- **DIVERSIFICAR RIESGOS CON MERCADOS ALTERNATIVOS**
- **AUMENTAR, DISPOSICIÓN A NUEVAS OPORTUNIDADES**
- **INSISTIR Y APRENDER, PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO A LARGO PLAZO**

2

OPCIONES DE REPOSICIONAMIENTO

| CRECIMIENTO INTERNACIONAL REPOSICIONAMIENTO | Peso | Valor Empresa | Total Empresa |
|--|-------------|--------------------------|--------------------------|
| Grado de consolidación | | | 0 |
| ¿Crecimiento continuo en los dos últimos años? | | | |
| ¿Clientes repetitivos? | | | |
| Estabilidad del Mercado / País | | | 0 |
| Estabilidad Política-social | | | |
| Estabilidad Económica | | | |
| Seguridad jurídica | | | |
| Nivel de costes para adaptarnos al Mercado | | | 0 |
| ¿Requiere alta modificación producto? | | | |
| ¿Cómo afecta a la organización interna? | | | |
| Nivel de defensa de nuestra ventaja y saber hacer | | | 0 |
| ¿Competimos en factores diferentes a precio? | | | |
| Nivel de cumplimiento de nuestros objetivos | | | 0 |
| Que acciones realizamos que lo facilitan | | | |
| Que factores lo obstaculiza | | | |
| Nivel de Rentabilidad | | | 0 |
| Económica | | | |
| Estratégica | | | |
| ¿Es adecuada la estrategia de acceso? | | | 0 |

Peso: 1 a 5 Valor: -1,0,1

2 EL PLAN DE INFORMACIÓN

¿QUÉ INFORMACION SE PRECISA?

- ▶ Información del **entorno**
- ▶ Información del **sector** de actividad
(competencia, clientes/canales)
- ▶ Información de **oportunidades**

FASE 1

- ▶ **Información de datos básicos para comparar y elegir los más idóneos.**
 - **Información País**
 - **Estadísticas**
 - **Barreras**
 - **Riesgo País**

FASE 2

- ▶ **Decidido el mercado, conocer sus reglas y entorno de su sector.**
 - **Estudio de mercado**
 - **Base de datos clientes/operadores**
 - **Visitar con agendas personalizadas**

2 EL PLAN DE INFORMACIÓN

¿DONDE CONSEGUIRLA?

- ▶ **INTERNET**
- ▶ **ICEX SERVICIO DOCUMENTACIÓN**
- ▶ **ICEX SERVICIOS PERSONALIZADOS**
- ▶ **SERVICIOS DE APOYO DE LA COMUNIDAD.**
- ▶ **CAMARAS DE COMERCIO**
- ▶ **ASOCIACIÓN SECTORIAL(CLAUSTER)**

2 FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Aceptada la validez de la estrategia internacional, una de las cuestiones clave será determinar la forma más apropiada para entrar en los mercados internacionales.

2

TRES ALTERNATIVAS

1

LA EXPORTACIÓN

Supone producir en el país de origen y vender los productos en otros países mediante la utilización de intermediarios, o bien, con los propios departamentos de exportación de la empresa.

2

LAS LICENCIAS

Implican ceder el uso de determinados bienes a otras empresas a cambio de una compensación económica.

3

LA INVERSIÓN DIRECTA

Supone el establecimiento de plantas propias de producción o venta en los mercados externos a través de adquisiciones de empresas existentes en dichos mercados, creación de nuevas sucursales o empresas conjuntas con otros socios.

2

ESTRATEGIA DE ACCESO AL MERCADO

LA EXPORTACIÓN

- **LA EXPORTACIÓN DIRECTA**
 - **CON MEDIOS PRÓPIOS: EQUIPO, REPRESENTANTES, GESTORES.**
 - **CON MEDIOS AJENOS: AGENTES, DISTRIBUIDORES, LICENCIAS.**
 - **CON CONTROL: AGRUPACIONES, CONSORCIOS, G. PROMOCIÓN**

- **LA INDIRECTA**
 - **EMPRESAS DE EXPORTACIÓN, TRADERS**

- **INVERSIÓN DIRECTA: SUCURSALES, FILIALES, JOINT VENTURE, ADQUISICIONES.**

| | | E. Id | Ag | Distribu idores | Sur | Lic | J.V. | Filial |
|--|-------------|--------------|-----------|----------------------------|------------|------------|-------------|---------------|
| CRITERIOS | | | | | | | | |
| Riesgo Asumible por la Empresa | ALTA | | | | 2 | 1 | 2 | 3 |
| | BAJA | 3 | 2 | 1 | 1 | | | |
| Disponibilidad para la inversión | ALTA | | | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| | BAJA | 3 | 2 | 1 | | | | |
| Necesidad de control del mercado | ALTA | | 1 | | 2 | 1 | 2 | 3 |
| | BAJA | 2 | 2 | 3 | | | | |
| Necesidad de rentabilidad rápida | ALTA | 2 | 2 | 2 | 2 | | | |
| | BAJA | | | | 1 | 1 | 2 | 3 |
| Grado de Familiaridad con el mercado objetivo | ALTA | | | | 2 | 2 | 3 | 3 |
| | BAJA | 2 | 3 | 2 | | 1 | | |

| | E. Id | Ag | Distribuidores | Sur | Lic | J.V. | Filial |
|--|-------|----|----------------|-----|-----|------|--------|
|--|-------|----|----------------|-----|-----|------|--------|

CRITERIOS

| | | | | | | | | |
|---|------|---|---|---|---|---|---|---|
| Necesidad continuidad a largo plazo en el mercado | ALTA | | | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| | BAJA | 2 | 3 | 2 | | 1 | | |
| Número de clientes potenciales en el mercado | ALTA | | | 3 | 1 | | 2 | 2 |
| | BAJA | | 3 | 1 | 3 | | | |
| Concentración del poder de compra | ALTA | | 2 | | 3 | | | 2 |
| | BAJA | 1 | | 3 | | 2 | 2 | 1 |
| Concentración de los compradores | ALTA | | 2 | | 3 | | | 2 |
| | BAJA | 1 | 1 | 3 | | | 2 | 1 |
| Coste del equipo interno de ventas | ALTA | 1 | 2 | 2 | | 2 | 1 | |
| | BAJA | | | | 3 | | 2 | 3 |

| | E. Id | Ag | Distribuidores | Sur | Lic | J.V. | Filial |
|--|-------|----|----------------|-----|-----|------|--------|
|--|-------|----|----------------|-----|-----|------|--------|

CRITERIOS

| | | | | | | | | |
|---|------|---|---|---|---|---|---|---|
| Complejidad Técnica sector/producto | ALTA | | | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| | BAJA | 2 | 3 | 2 | | | | |
| Necesidad de proteger la propiedad del producto | ALTA | | | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| | BAJA | 1 | 2 | 2 | 2 | | | |
| Grado de innovación y cambio del sector | ALTA | | | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| | BAJA | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | |
| Nivel asistencia de asistencia técnica | ALTA | | | | 1 | 2 | 2 | 3 |
| | BAJA | 1 | 3 | 2 | 1 | | | 1 |
| Margen de rentabilidad disponible | ALTA | | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| | BAJA | 2 | 2 | 1 | | | | |
| Repercusión del coste de transporte por unidad | ALTA | | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | BAJA | 1 | 2 | 3 | 2 | | | |

- ▶ OBJETIVOS COMERCIALES
- ▶ PRODUCTO
- ▶ DISTRIBUCIÓN
- ▶ LA COMUNICACIÓN
- ▶ PLAN DE ACCIÓN / **PROMOCIÓN**
- ▶ PLAN DE NEGOCIO: **PRESUPUESTO**

2

OBJETIVOS COMERCIALES

| Objetivos todo el Mercado | AÑO 2017 | | |
|--|-------------------------------|------------------|--------------------|
| Objetivos cualitativos Nacional | Objetivos cuantificados TOTAL | | |
| | TABLA | PROYECTOS | TOTAL |
| NACIONAL | | | |
| Acciones de Fidelizar clientes | | | |
| Conseguir tres nuevos clientes constructoras | | | |
| INTERNACIONAL | | | |
| Conseguir cuatro nuevos clientes. | | | |
| Fijar objetivos de venta con distribuidores nuevos | | | |
| OBJETIVO VENTAS NACIONAL | 1.000.000 € | 490.000 | 1.490.000 |
| OBJETIVO VENTAS INTERNACIONAL | 940.000 | 65.000 | 1.005.000 |
| FRANCIA | 200.000 | | |
| ALEMANIA | 300.000 | | |
| ITALIA | 150.000 | | |
| POLONIA | 30.000 | | |
| OTROS DISTRIBUIDORES | 260.000 | | |
| TOTAL | 1.940.000 € | 555.000 € | 2.495.000 € |

2

OBJETIVOS COMERCIALES

EMPRESA XXX: PLAN DE ACCIONES AÑO 2017

| ACCIÓN | ÁREA | RESPONSABLE | PLAZO |
|--|------------|-------------|------------------------------------|
| Nuevo Urdidor y cambio de los plegadores a otros de mayor tamaño | PRODUCCION | A. GOMEZ | 31/3/2017 ofertas 31/7 decisión |
| Formación operarios de telar | | | 30/4/2017 |
| Modificación telar rashel | | | 30/4/2017 |
| Adquisición máquina de coser | | | 28/2/2017 |
| Adquisición nuevo telar | | | 30/3/17 decisión 30/4/17 compra |
| Hacer protocolo de las tareas de fabricación | | | 10/2/2017 |

2 EL PLAN DE MARKETING: PRODUCTO

- **OFERTA BÁSICA:**
 - **Especificaciones técnicas, Calidad, Tamaño, Forma, Funciones que cumple y Gama.**
- **AÑADIDOS AL PRODUCTO:**
 - **Envases, Embalajes, Diseño, Marca, Patentes, Entrega, Post-Venta y Garantías.**

* **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

- ✓ **Decoradores diseñadores / Arquitectos(Proyectos)**
- ✓ **Tiendas especializadas en reformas e interiorismo.**
- ✓ **Contrat**
- ✓ **Talleres especializados**
- ✓ **Distribuidores**
- ✓ **Almacenistas Materiales Construcción**

* COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

- HACERNOS VER
- CENTRAR EL ESFUERZO SOBRE LA MARCA
- NUEVAS TECNOLOGIAS
- MARKETING DIGITAL
 - PRESENCIA EN EL CLIENTE
 - POSICIONAMIENTO SEO
 - INBOUND MARKETING (CONTENIDOS)
- UTILIZAR PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN

MEDIOS DE PROMOCIÓN

- EMBALAJES
- MARCAS
- CATÁLOGOS Y FOLLETOS
- PÁGINA WEB ACTIVA
- PRESENCIA EN DIRECTORIOS DE EMPRESA
- MAILING PERSONALIZADO
- ASISTENCIA A FERIAS
- SHOWROOMS
- VIAJES DE PROMOCIÓN/MISIONES/ENCUENTROS
- AGENDAS PERSONALIZADAS

2

EL PLAN DE MARKETING

CUADRO DEL PLAN DE ACCIONES

| Acciones | enero | febrero | marzo | abril | mayo | junio |
|---|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| Nueva Web | | | | | | |
| Identificar contactos y presentación en Rusia | | | | | | |
| Identificar contactos y presentación en Francia(Agente) | | | | | | |

2 EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

PRESUPUESTO

2 ELEMENTOS DE MEJORA COMPETITIVA

- ▶ Innovación en productos o procesos
- ▶ Marca e Imagen de empresa
- ▶ Diferenciación de producto: “percepción del cliente, que el producto tiene algo diferente”.
- ▶ Reducir la cadena de distribución: “ eliminar alguna fase intermedia”
- ▶ Mejorar la presión comercial. (estar cerca del cliente)

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Es **FUNDAMENTAL**

- **ORGANIZAR** la empresa y definir la **ESTRATEGIA INTERNACIONAL**
- **PLANIFICAR** sistemáticamente con objetivos, planes de acción y control de resultados
- Nombrar una **PERSONA CLAVE** de la organización y con dedicación exclusiva sobre la que debe recaer la responsabilidad de la internacionalización
- Ser creativos: **DIFERENCIACIÓN** y **VALOR AÑADIDO. ¡ HAY QUE SORPRENDER!**

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- ▶ En PYMES, hay que tender a estrategia de **CONCENTRACIÓN???**
- ▶ Seleccionar muy bien los mercados objetivo e ir donde podamos tener mayor **VENTAJA COMPETITIVA**
- ▶ **Utilizar la VIA DIRECTA A CLIENTE.**
- ▶ **SEGMENTAR** y buscar un nicho dentro de un mercado de escala masiva
- ▶ **Cooperación Prescriptor-Empresa**

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- ▶ **IMPLANTAR MARKETING DIGITAL**
- ▶ **IMPLANTAR LAS REDES SOCIALES**
- ▶ Saber y asumir que la internacionalización es un **PROYECTO A LARGO PLAZO**