



COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO

## **TALLERES ADOC**

**Selección de la estrategia de ingreso al**

**Mercado internacional**

**MBA Luis Enrique Méndez**

Lima, Abril de 2012

# Problemática

- Los empresarios PYME exportadores se orientan a la acción más que a la planificación convencional, su actitud y aprendizaje son esencialmente a través de la experiencia.
- Las alianzas en las que participan pequeñas y medianas empresas son respuestas organizacionales cimentadas desde su experiencia, más que resultado de diseños estratégicos planeados. Las limitaciones experimentadas y las oportunidades percibidas constituyen estímulos para las PYMES que deciden participar de estos acuerdos.

# Alianzas de negocio

- La alianza puede facilitar el acceso a capacidades de comercialización internacional (canales de distribución, información de mercados y adaptaciones del producto a la demanda) y a procesos de aprendizaje organizacional que constituyen la base para el ajuste y evolución de la alianza en el proceso de internacionalización



# Plan de Marketing

**1.1. Delimitación negocio**

**1.2. Información y análisis**

**1.3. Diagnóstico situación**

**1.2.1. Información Externa**  
1.2.1.1. Demanda  
1.2.1.2. Clientes  
1.2.1.3. Competencia

**1.2.2. Información Interna**  
1.2.2.1. Humanos  
1.2.2.2. Financieros  
1.2.2.3. Conocimiento Know-How  
1.2.2.4. Otros recursos materiales

**1.3.1 DAFO**

**1.3.2. Matriz de posición Competitiva**

**1.4. Objetivos**

**1.4.1. Cuantitativos**  
**1.4.2. Cualitativos**

**1.5. Estrategias**

**1.5.1. Estrategias Corporativas**  
**1.5.2. Estrategias de Marketing**

**1.6. Planes de acción**

**1.6.1. Público Objetivo**  
**1.6.2. Marketing Mix**

**1.7. Presupuesto del Plan de Marketing**

# Metodología

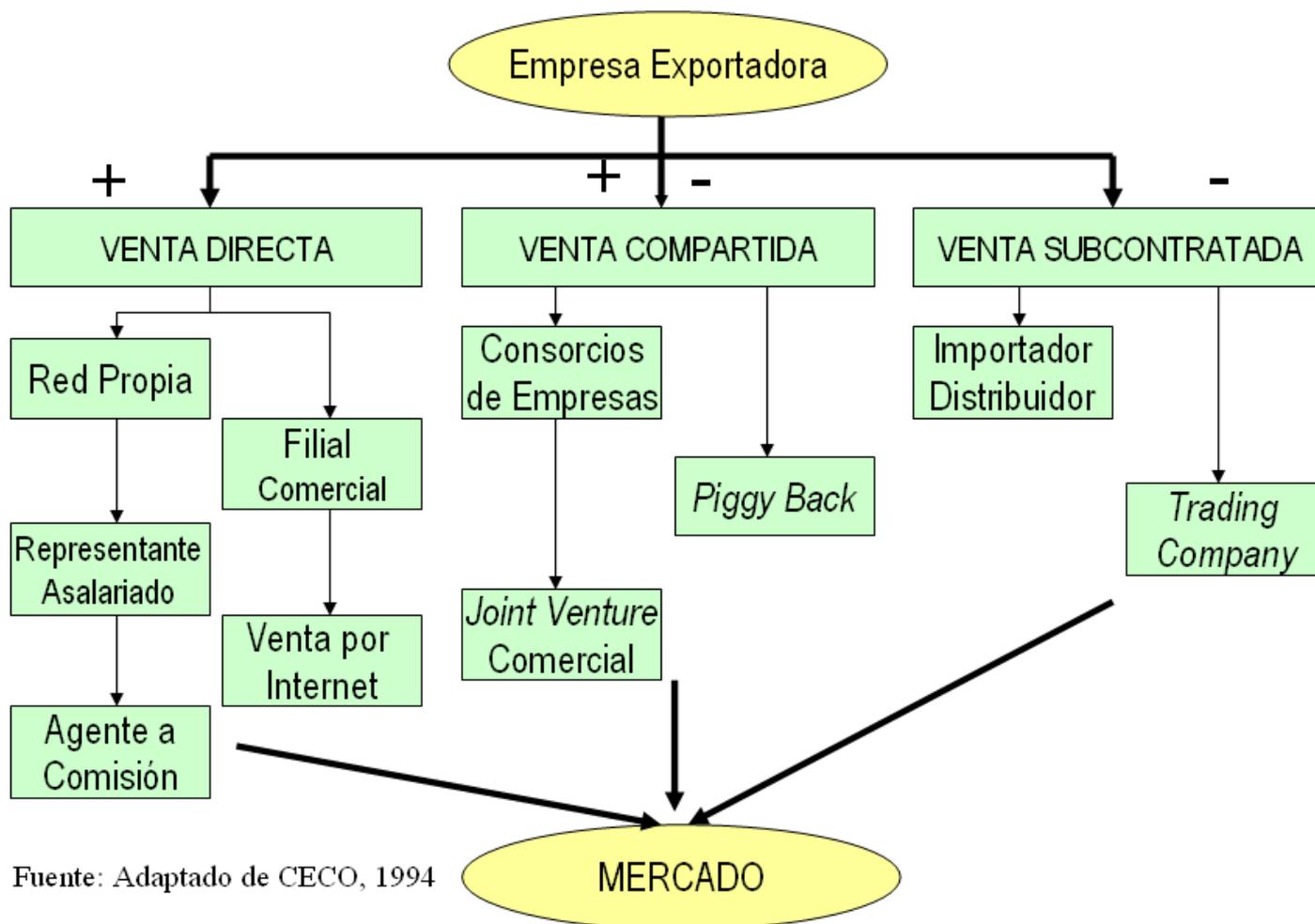
1. Identificar el producto exportable
2. Seleccionar el mercado objetivo
3. Seleccionar la estrategia de ingreso
4. Identificar países exportadores competidores
5. Extraer estudios de mercado de estos países
6. Analizar los entornos internacionales
7. Adaptar los estudios de mercado
8. Elaborar el plan de marketing

# INTRODUCCION

La elección del modo de entrada y la selección de los mercados exteriores en los que operar son las decisiones más importante en la internacionalización de la empresa.

# MÉTODOS DE ENTRADA EN FUNCIÓN DEL CONTROL EJERCIDO

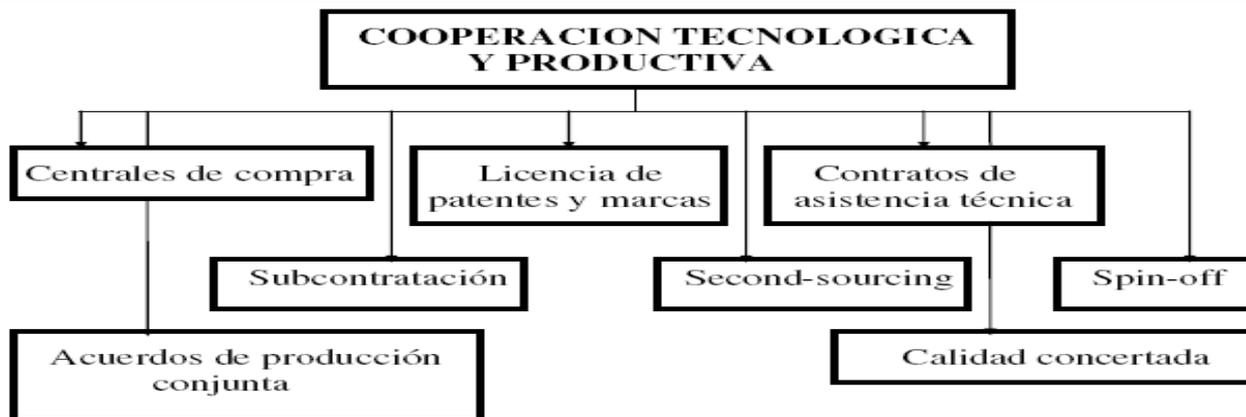
## Sistemas de Comercialización en el Exterior



Fuente: Adaptado de CECO, 1994

## OTROS MODELOS DE COOPERACION

- Financiera
- Comercial
- Tecnológica
- Productiva



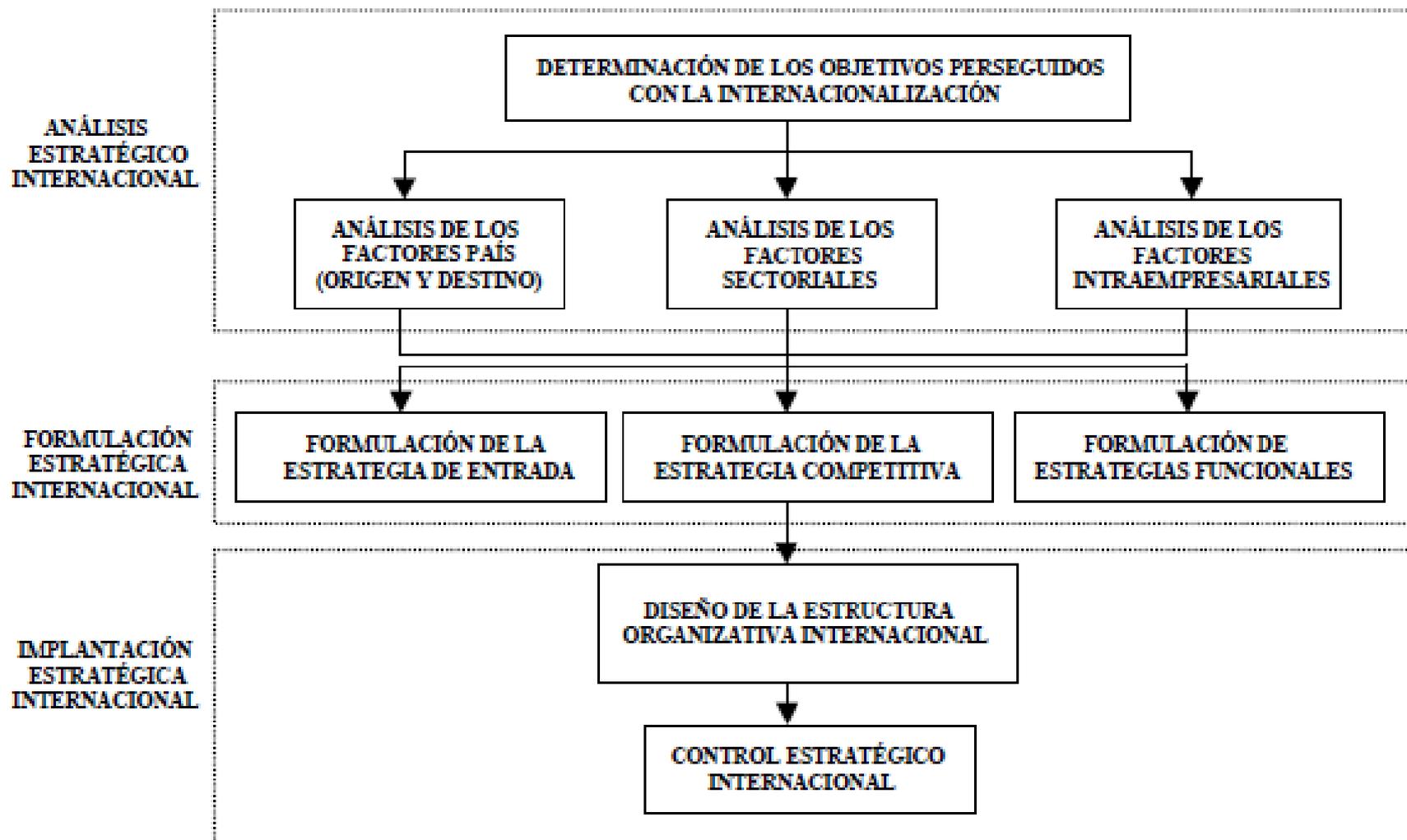
# PASOS HACIA LA INTERNACIONALIZACION

<b>Naturaleza del desarrollo internacional</b>	<b>Flujo(naturaleza de intercambios)</b>	<b>Modos de desarrollo internacional</b>
Comercial	Mercancías Servicios	Exportación
Contractual	Tecnología Servicios Mercancías	Contratos de licencia Franquicia
Participativa	Tecnología Capital Servicios Mercancías	Consortios Sociedades en copropiedad
Integrada	Tecnología Capital Servicios Mercancías Recursos humanos	Inversión directa: sucursal o filial supervisada
Autónoma	Tecnología Capital Servicios Mercancías Recursos humanos Capacidad de innovación	Inversión directa: filial libre

**TABLA 3.** Formas de desarrollo internacional

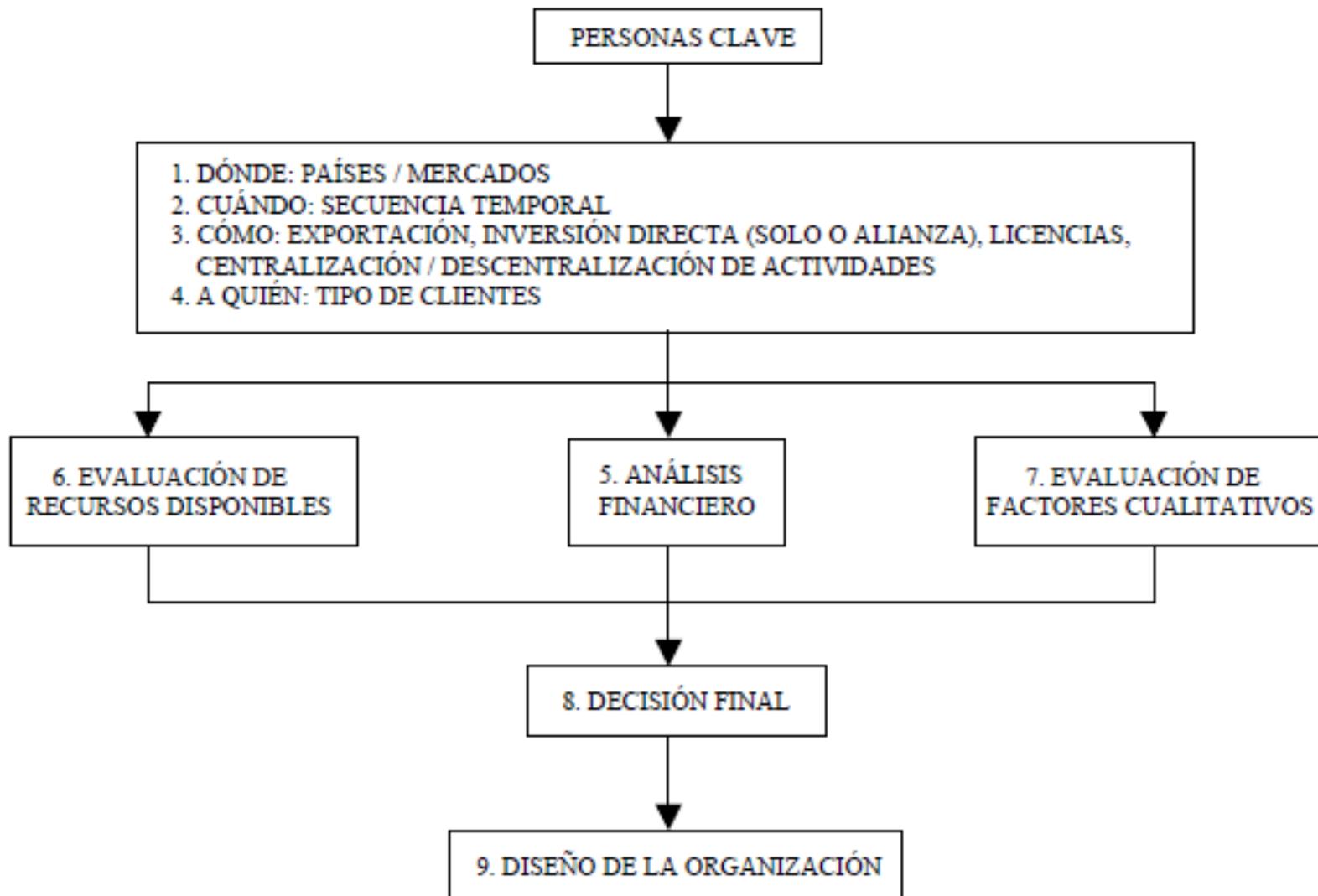
Fuente: Sallenave, J.P; "Gerencia y planificación estratégica", (1985)

Figura 0.- El Proceso de Dirección Estratégica de la Internacionalización de la Empresa



FUENTE: Elaboración propia

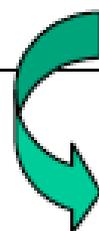
Figura 1.1.- Plan de entrada en los mercados internacionales



FUENTE: Canals (1994)

**Figura 1.2.- Matriz de estrategias de crecimiento**

<b>PRODUCTO</b> <b>MERCADO</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>NUEVO</b>
<b>ACTUAL</b>	<b>PENETRACIÓN EN EL MERCADO</b>	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>
<b>NUEVO</b>	<b>DESARROLLO DE MERCADOS</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>



**ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

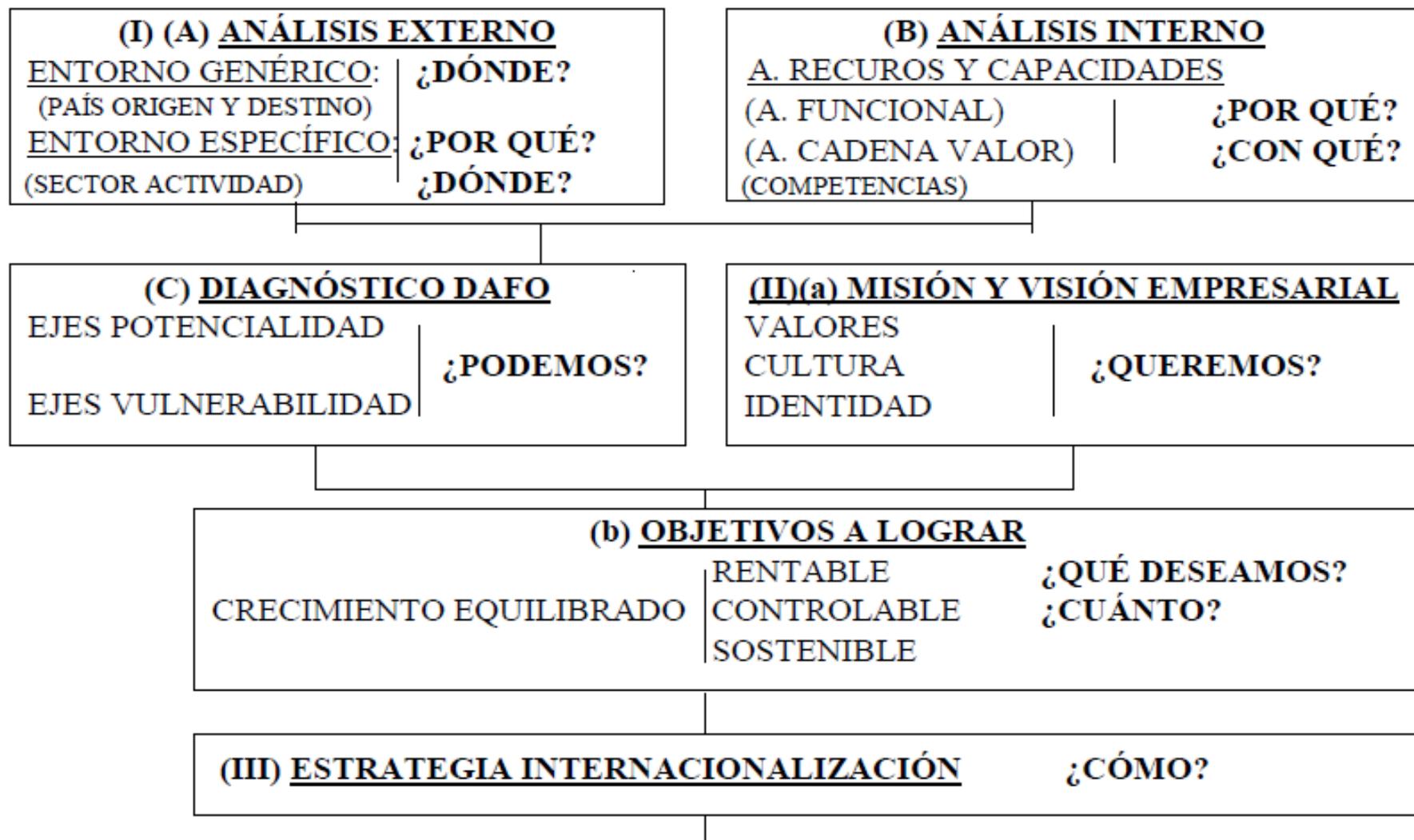
*FUENTE: Ansoff (1976)*

**Tabla 1.1.- Relación entre los motivos para la internacionalización y los objetivos perseguidos**

<b>MOTIVO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<b>OBJETIVO PERSEGUIDO</b>
Ciclo de vida del producto	Superar madurez mercado interior
Crecimiento de la demanda exterior	Aprovechar mayor demanda y transferir producto o know how (economías de alcance)
Inexistencia de demanda doméstica sofisticada	Búsqueda demanda de calidad
Existencia de ubicaciones favorables en el exterior	Reducción de costes (economías de localización) o cercanía al consumidor
Existencia de un tamaño mínimo eficiente elevado	Reducción de costes (economías de escala)
Posibilidad de explotar sinergias	Reducción de costes (economías de alcance)
Posibilidad de explotar efecto experiencia	Reducción de costes (economías de experiencia)
Rivalidad entre competidores	Seguir a un competidor nacional o contrarrestar a uno extranjero
Interrelaciones con proveedores o clientes	Estar cerca de proveedores o clientes
Visión de la alta dirección	Dotar a la empresa de un carácter mundial
Existencia de mercados independientes	Diversificar el riesgo global
Globalización	Adaptarse al entorno

*FUENTE: Elaboración propia*

Figura 1: Modelo Estratégico de Internacionalización de la Empresa. Esquema General



(III) ESTRATEGIA INTERNACIONALIZACIÓN

¿CÓMO?

(1) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN

¿DÓNDE ACCEDEMOS?

¿DÓNDE NOS IMPLANTAMOS?

(2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA

¿CÓMO ACCEDEMOS?

¿CÓMO NOS IMPLANTAMOS?

(3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

¿CREAMOS O COMPRAMOS IDE?

(4) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA

¿CON QUIÉN VAMOS?

(5) ESTRATEGIA CORPORATIVA

¿QUÉ UNIDADES DE NEGOCIO  
SE INTERNACIONALIZAN?

(6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN

¿QUÉ ACTIVIDADES DE LA CADENA  
DE VALOR SE INTERNACIONALIZAN?

(7) ESTRATEGIA COMPETITIVA

¿CUÁL ES NUESTRA VCS EN EL EXTERIOR?

(8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA

¿CÓMO ORGANIZAMOS  
LO INTERNACIONAL?

(9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE

¿CÓMO ENTENDEMOS LO EXTERNO?

(10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA

¿CUÁL ES EL RITMO DEL PROCESO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN?

Figura 2: Las Diez Estrategias de la Internacionalización de la Empresa

(III) ESTRATEGIA INTERNACIONALIZACIÓN ¿CÓMO?

(1) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN

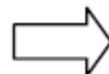
¿DÓNDE ACCEDEMOS? ¿DÓNDE NOS IMPLANTAMOS?



VENTAJAS LOCALIZACIÓN

(2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA

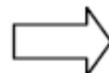
¿CÓMO ACCEDEMOS?  
¿CÓMO NOS IMPLANTAMOS?



EXPORTACIÓN (Indirecta o directa)  
ISI (Implantación de Servicios Internacionales)  
ISE (Implantación de Servicios Exterior)  
IPE (Implantación Productiva Exterior)

(3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

¿CREAMOS O COMPRAMOS IDE?



CREC. INTERNO (ORGÁNICO)  
CREC. EXTERNO (ADQUISICIÓN)

(4) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA

¿CON QUIÉN VAMOS?

SOLITARIO  
ACUERDO DE COOPERACIÓN  
(LICENCIA, SUBCONTRATACIÓN,  
EMPRESA CONJUNTA, CONSORCIO,  
FRANQUICIA)



VENTAJAS  
PROPIAS  
O AJENAS

(5) ESTRATEGIA CORPORATIVA

¿QUÉ UNIDADES DE NEGOCIO  
INTERNACIONALIZAMOS?

ESPECIALIZACIÓN }  
DIVERSIFICACIÓN }



SINERGIAS  
(economías de alcance)

**(6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN**

¿QUÉ ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR SE INTERNACIONALIZAN?  
(Localización Eficiente)  
(Visión Global de la Cadena Valor)

APROVISIONAMIENTOS  
PRODUCCIÓN  
MARKETING  
LOGÍSTICA  
FINANCIACIÓN  
I+D  
SERVICIO POSTVENTA

⇒ SINERGIAS  
(Alcance de valor)

**(7) ESTRATEGIA COMPETITIVA (UEN)**

¿CUÁL ES NUESTRA VCS EN EL EXTERIOR?

⇒ LIDERAZGO EN COSTES  
DIFERENCIACIÓN

**(8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA**

(Diseño de la Estructura Organizativa)

¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS?  
¿CÓMO DECIDIMOS, NOS COORDINAMOS Y CONTROLAMOS?



FUNCIONAL (original o adaptada)  
MATRIZ - FILIAL  
MULTIDIVISIONAL PDTO.- PROCESO  
MULTIDIVISIONAL GEOGRAFICA  
MATRICIAL, RED

**(9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE**

¿CÓMO ENTENDEMOS LO EXTERNO?  
(Presiones competitivas internacionales del sector)



GLOBAL  
MULTIDOMÉSTICO  
TRANSNACIONAL  
EXPORTADOR

Adaptación local  
Integración global

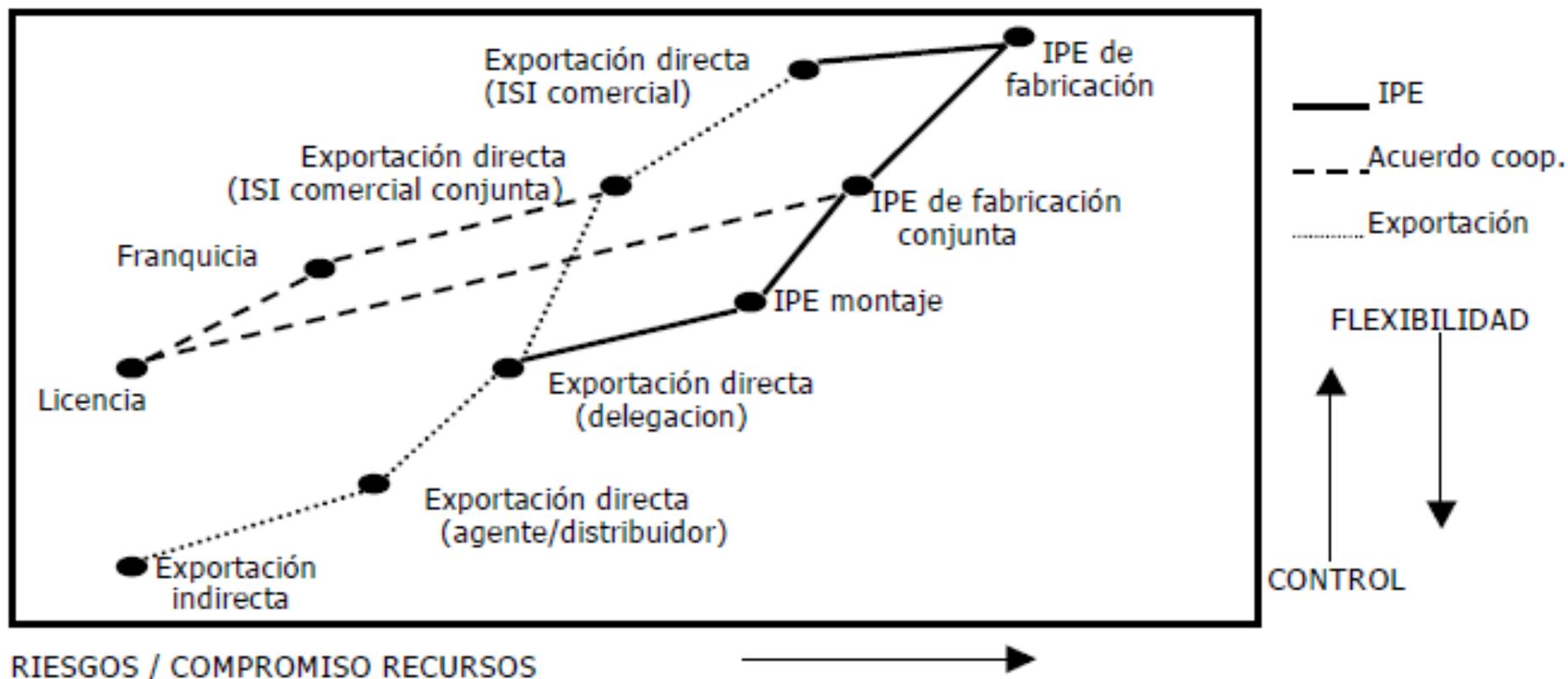
**(10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA**

¿CUÁLES ES EL RITMO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN?



SECUENCIAL  
SIMULTANEO

Figura 3: Evolución en la Estrategia de Entrada y Permanencia - Estrategia de Convivencia



Fuente: Adaptación de Root (1994), Alonso y Donoso (1994, 1998) y Rialp y Rialp (1996, 2005).

# Muchas gracias

Luis Enrique Méndez Cabezas

Gerente Comercial del CIE

[lmendez@cie.pe](mailto:lmendez@cie.pe)