



COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO

## **MIERCOLES DEL EXPORTADOR**

**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

# ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA ENTRAR EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

## Pasos hacia la internacionalización



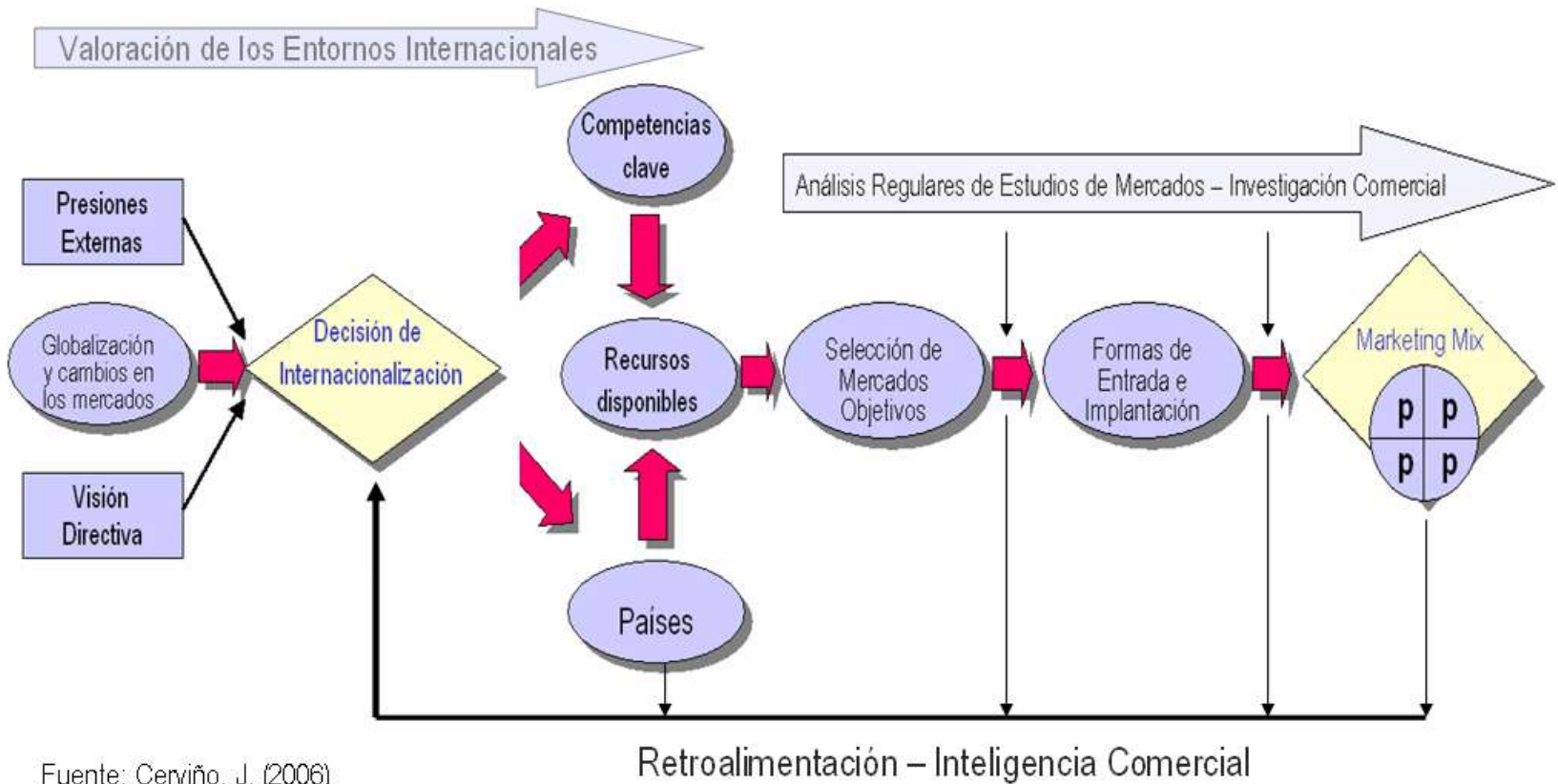
# ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA ENTRAR EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

## Pasos hacia la internacionalización



# DECISIONES DEL PROGRAMA DE MARKETING INTERNACIONAL

## PROCESO DE DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Cerviño, J. (2006)



# 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**

## OFERTA EXPORTABLE

Gestión de  
Producción

Gestión  
Empresarial

Gestión de  
Exportaciones

- Calidad
- Cantidad
- Cumplimiento de normas técnicas del mercado destino

- Formalización
- Cumplimiento de obligaciones
- Finanzas
- Capacidad de negociación

- Envases y embalaje
- Incoterms
- D F I
- Medios de Pago

Productos que satisfacen lo que el mercado externo EXIGE



*(Producto - Experiencia - Recursos, Información)*

■ **1. Evaluación de los factores**

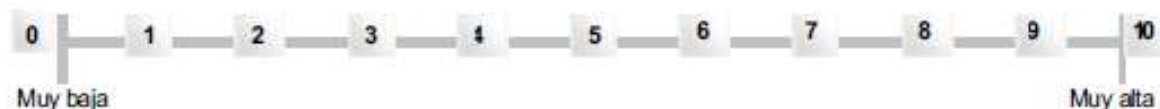
*Experiencia exportadora*



*Experiencia de gestión*



*Capacidad exportadora del producto*



*Recursos disponibles*



*Información disponible*



# Cálculo básico necesidades gastos en salida exportación (S/. anual)

## 1. Organización Directiva y de Ejecución

1.1 Personas Adecuadas

1.2 Equipo de Dirección

## 2. Características del Proceso

2.4 Adaptación Producto

| Características Básicas

| Formas y Presentaciones

| Envase y embalaje

| Etiquetado

| Homologaciones / Certificaciones

2.7 Plazo Entrega

2.8 Complejidad Proceso de Decisión

2.9 Plazo de Pago

2.10 Instrumento de Pago

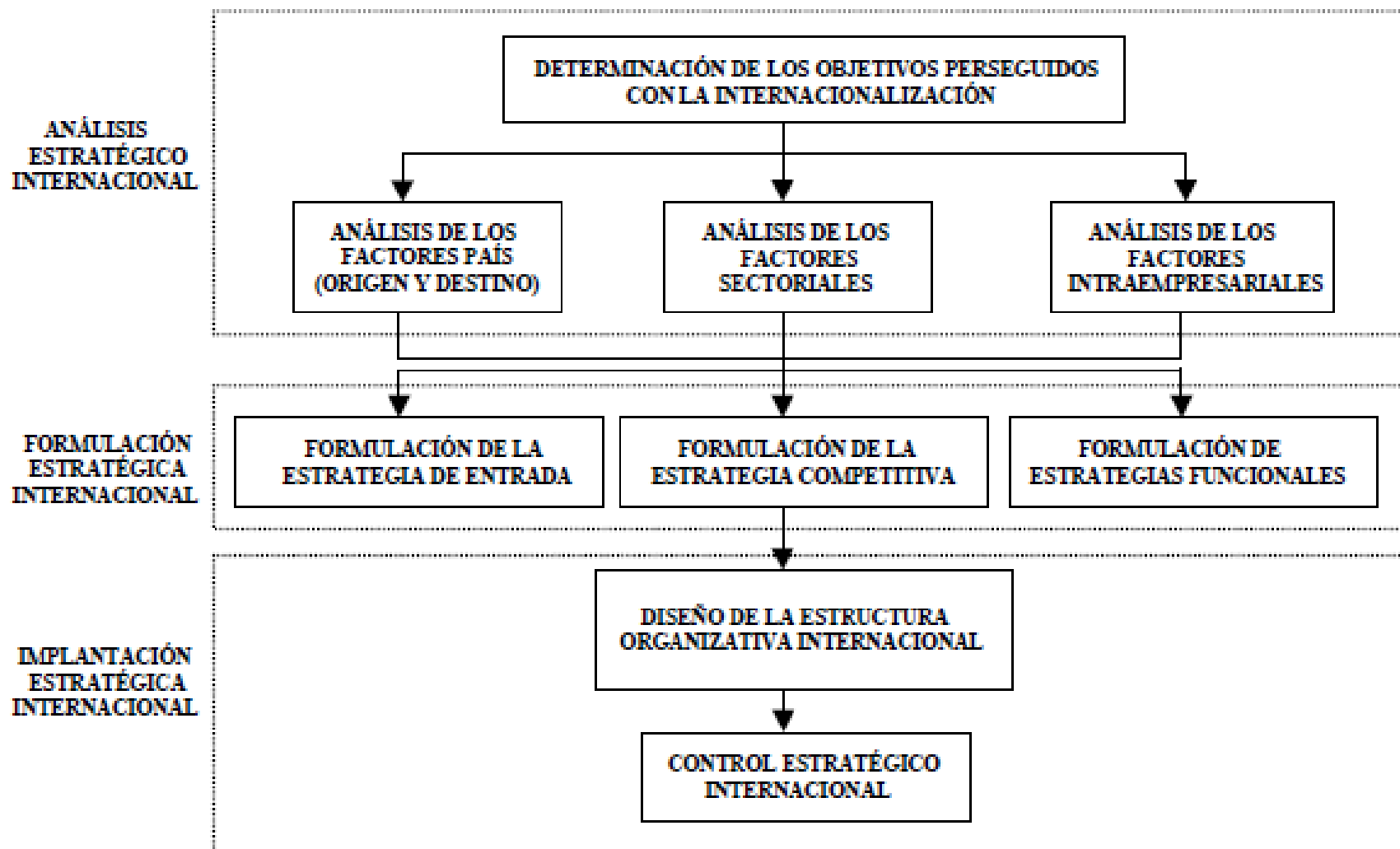
2.11 Longitud Cadena de Distribución

## 3. Datos Básicos

3.1 Nivel de Facturación

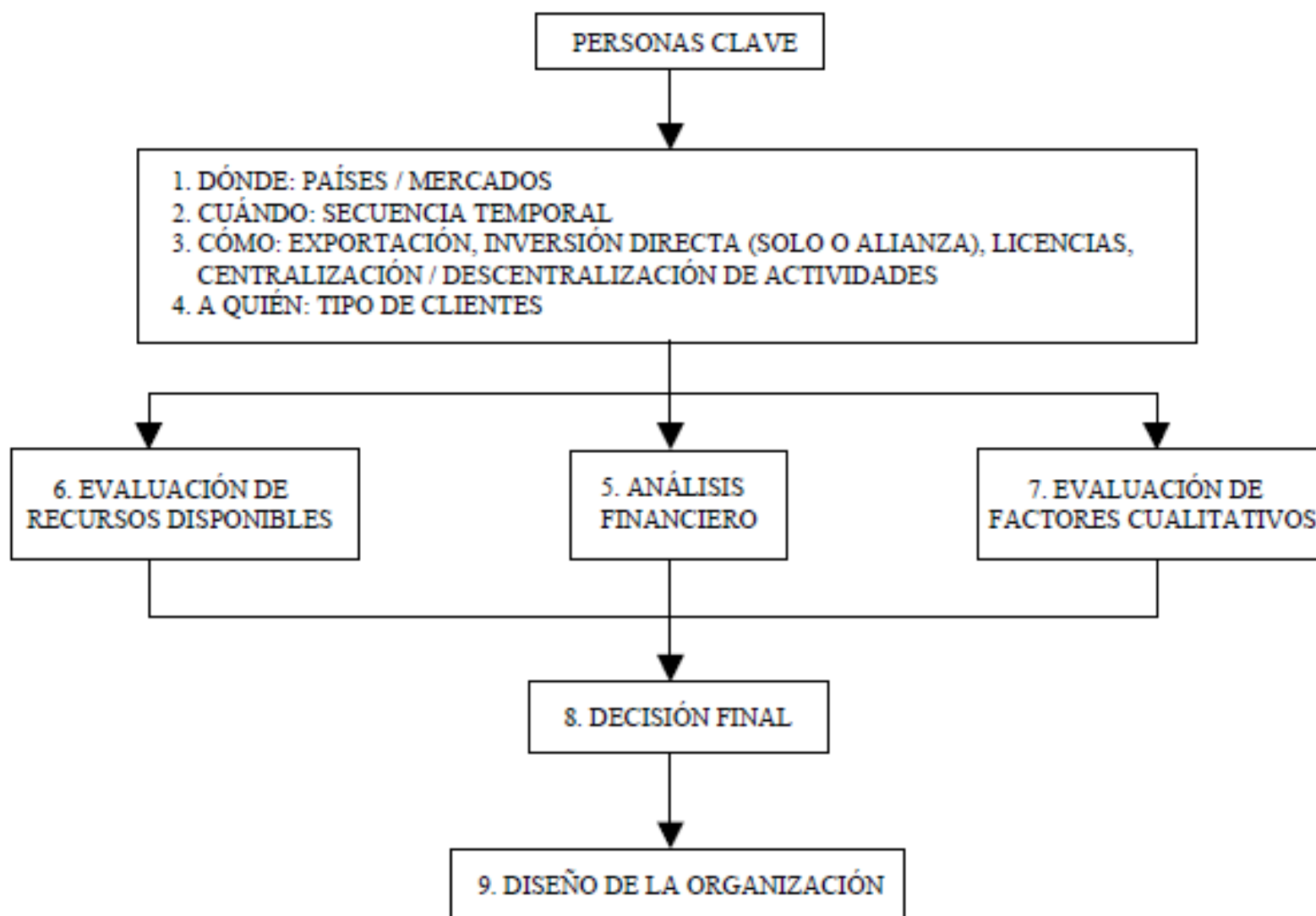
3.2 Nivel Exportación Previsible

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**

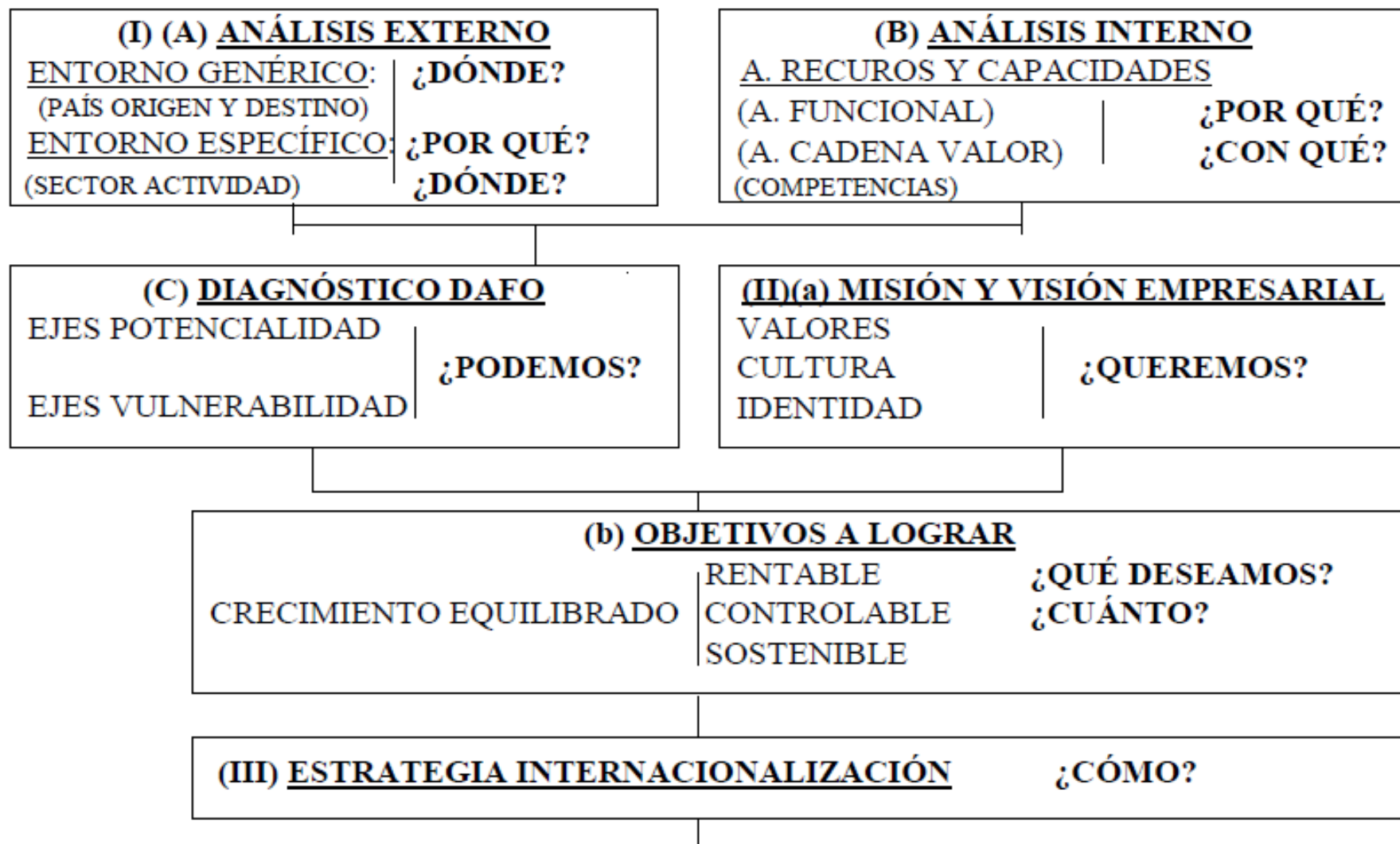
*FUENTE: Ansoff (1976)*

**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

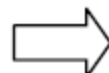
¿DÓNDE ACCEDEMOS? ¿DÓNDE NOS IMPLANTAMOS?



VENTAJAS LOCALIZACIÓN

(2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA

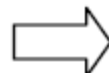
¿CÓMO ACCEDEMOS?  
¿CÓMO NOS IMPLANTAMOS?



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)

# SELECCION DE MERCADOS

## Paso 5:

	EE.UU	CHILE	CANADA
<b>VARIABLE</b>			
Importaciones de brasieres 1998	1.040.823.000	14.439.833	71,760,344
Participación % del proveedor #1 de las importaciones	México (23%)	Colombia (31%)	México (32.5%)
Disponibilidad de transporte	Excelente	Bueno	Regular
Arancel General	17,3%	9%	20,5%
Arancel para Colombia	17,3%	0%	20,5%
Ingreso de la población	33.943	4.493	21.145
Información del mercado revisada	SI	SI	SI
	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

La información analizada me sirve para formular un “Plan de Exportaciones” hacia EE.UU, en primer lugar y contemplar la posibilidad en el mediano plazo de incursionar en Canadá y Chile.

**(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

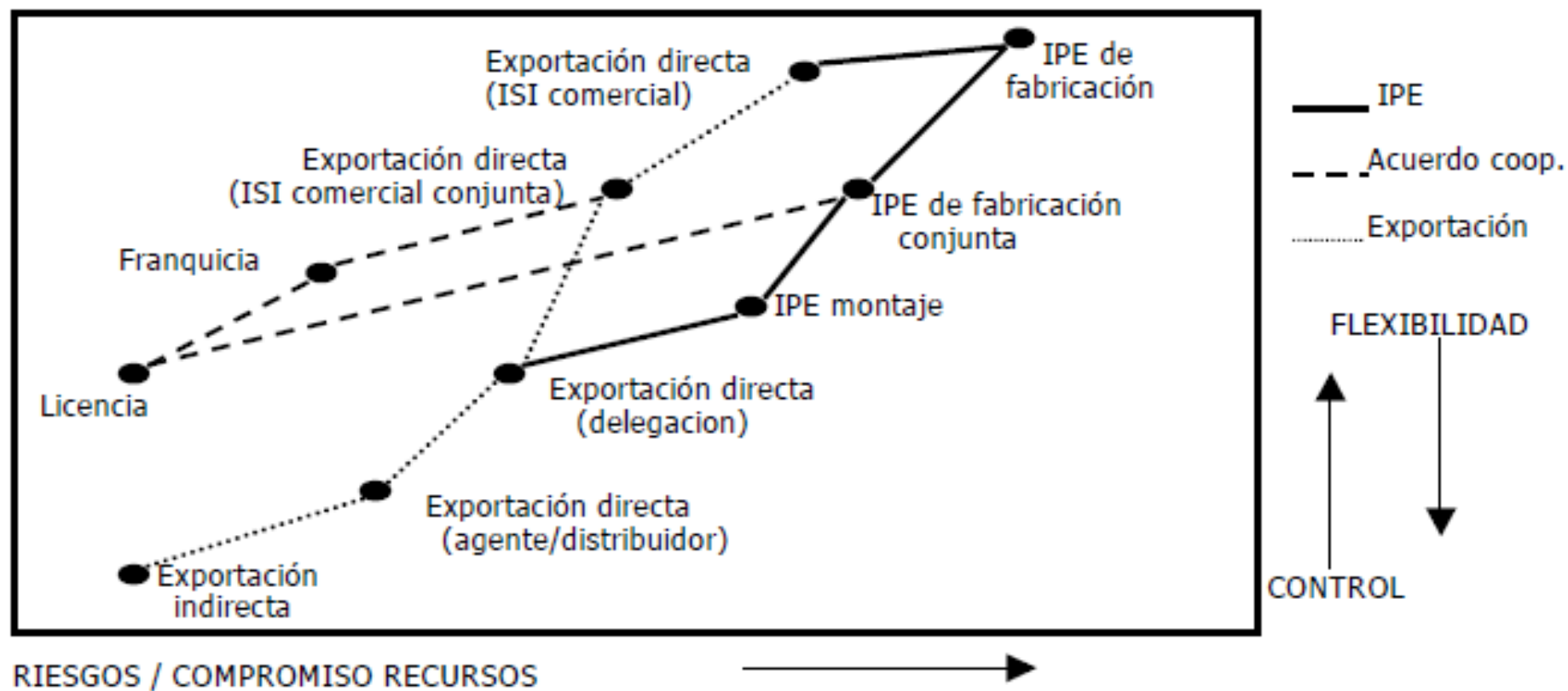
**(10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA**

**¿CUÁL ES EL RITMO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN?**



**SECUENCIAL**  
**SIMULTANEO**

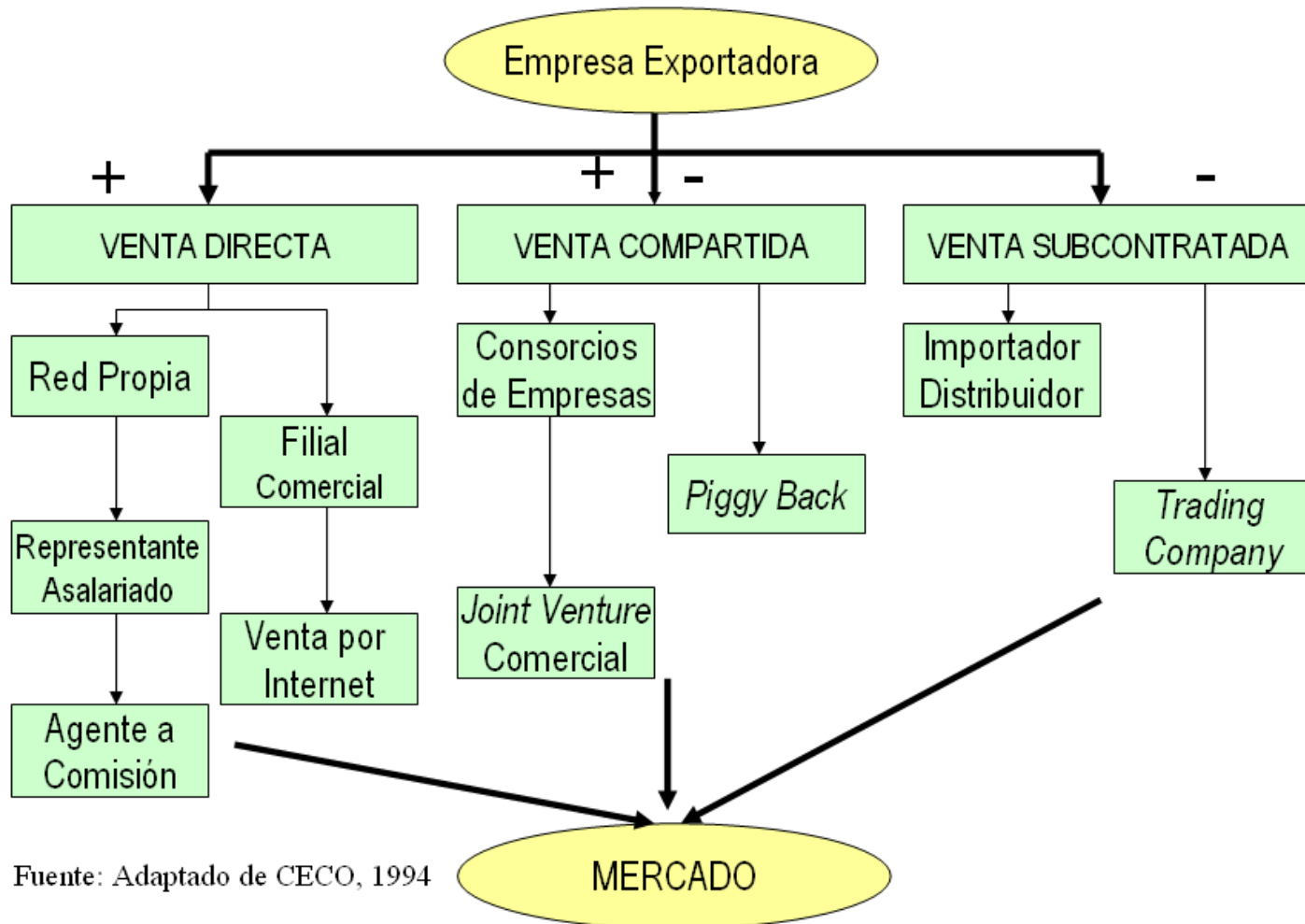
Figura 3: Evolución en la Estrategia de Entrada y Permanencia - Estrategia de Convivencia



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

# MÉTODOS DE ENTRADA EN FUNCIÓN DEL CONTROL EJERCIDO

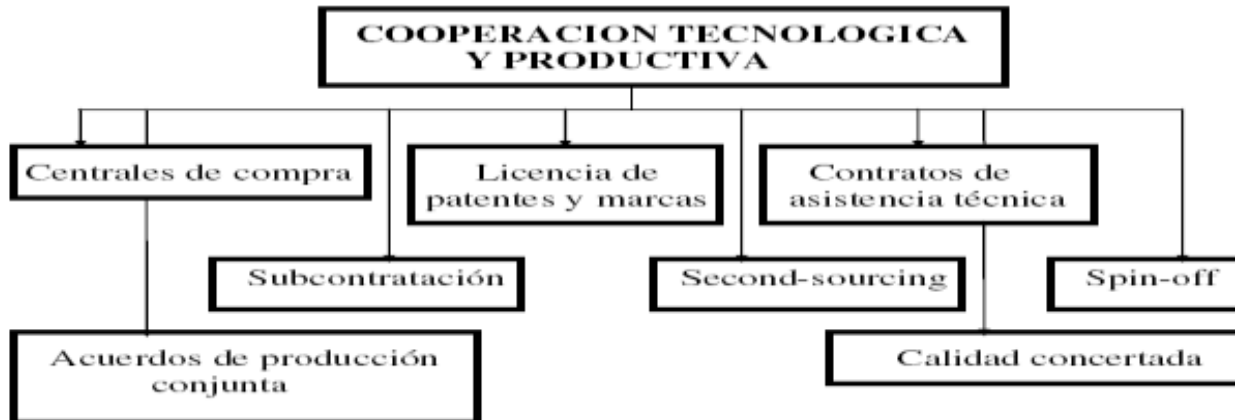
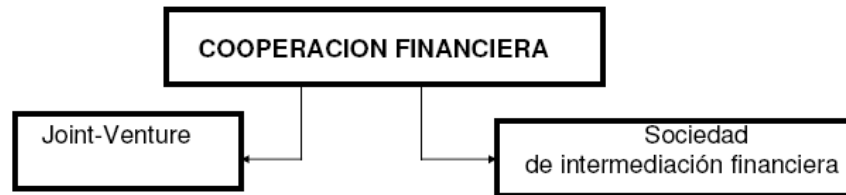
## Sistemas de Comercialización en el Exterior



Fuente: Adaptado de CECO, 1994

## OTROS MODELOS DE COOPERACION

- Financiera
- Comercial
- Tecnológica
- Productiva



# PASOS HACIA LA INTERNACIONALIZACION

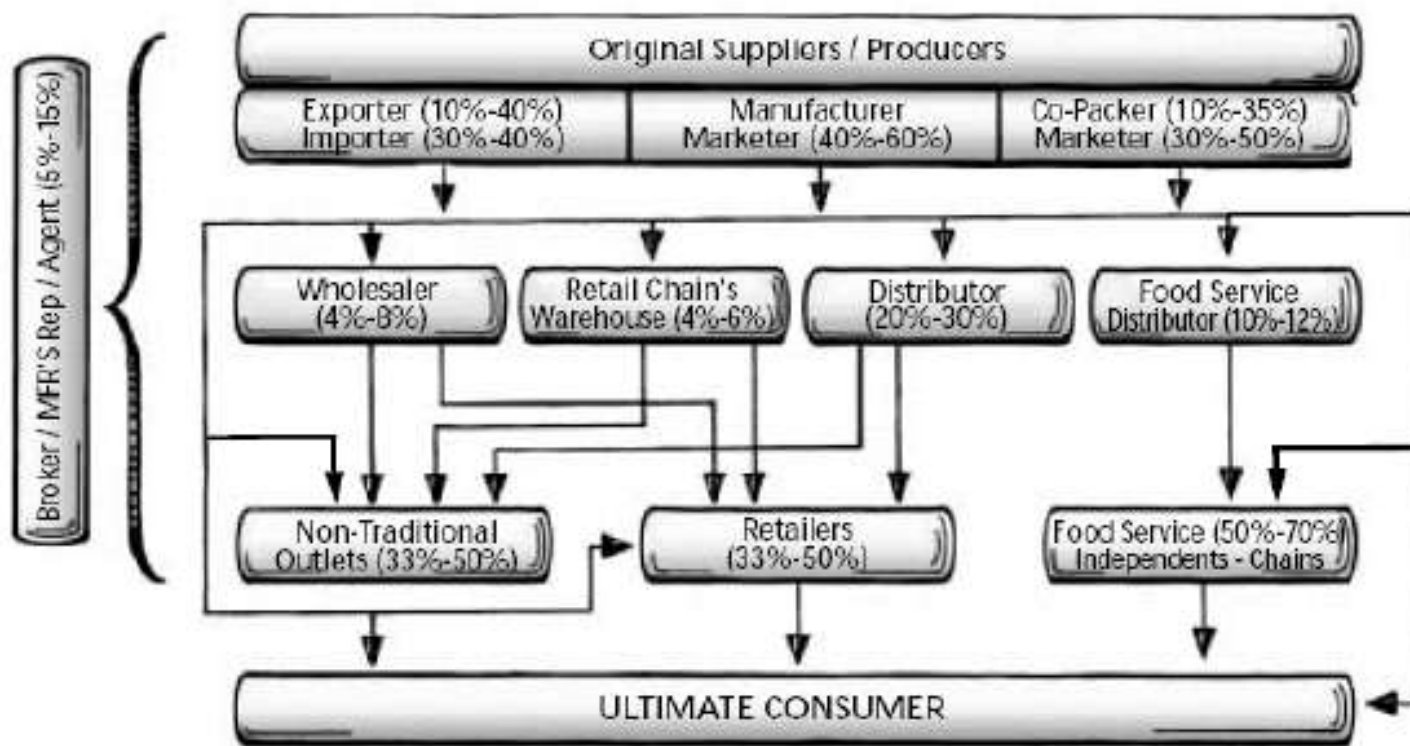
<b>Naturaleza del desarrollo internacional</b>	<b>Flujo(naturaleza de intercambios)</b>	<b>Modos de desarrollo internacional</b>
Comercial	Mercancías Servicios	Exportación
Contractual	Tecnología Servicios Mercancías	Contratos de licencia Franquicia
Participativa	Tecnología Capital Servicios Mercancías	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)

# Condimentos a Nueva York

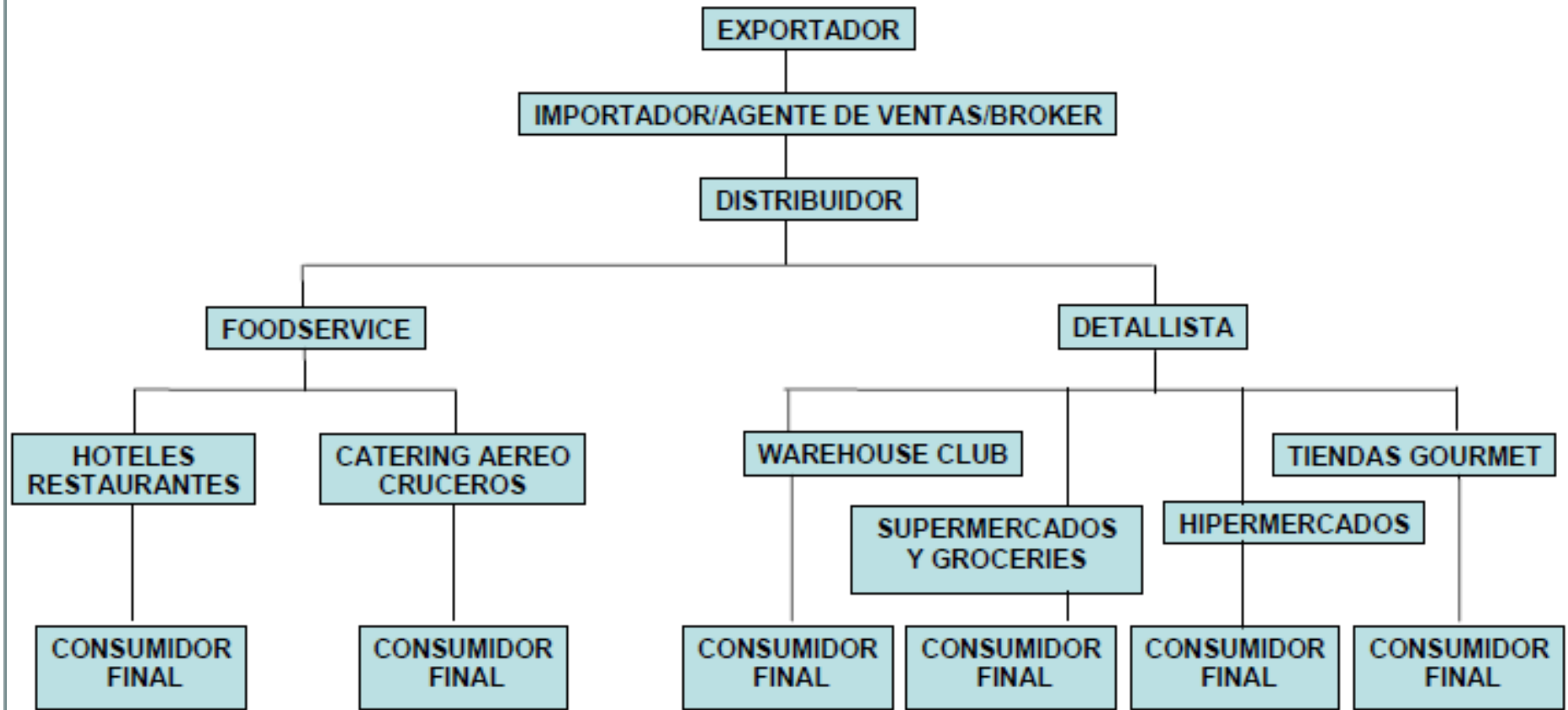
DIAGRAMA DE MARGENES EN LA CADENA DE DISTRIBUCION





# Condimentos a Nueva York

DIAGRAMA DE FUNCIONAMIENTO CANALES DE DISTRIBUCIÓN



# Muchas gracias

Luis Enrique Méndez Cabezas  
Camara Peruana de Comercio  
Exterior

[lmendez@camex.org.pe](mailto:lmendez@camex.org.pe)