

Cómo Vender en el Exterior

David Carnicer Sospedra
Consultor y Profesor de Internacionalización
www.davidcarnicer.com

Formación Académica

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

Experiencia profesional

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



Contenidos

1. Introducción: Exportación e Internacionalización
2. Crear redes comerciales en el exterior
3. Redes comerciales en EBTs y empresas de servicios
4. La distribución comercial internacional y el paradigma digital
5. Redes comerciales y recursos limitados. Fórmulas escalables
6. Recomendaciones para crear redes comerciales en el exterior
7. La importancia del Plan de Internacionalización
8. Operar en el exterior: ¿vender o emprender?
9. Conclusión: Internacionalización en el siglo XXI



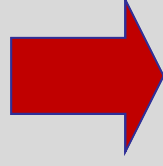
EXPORTACIÓN ≠ INTERNACIONALIZACIÓN

Venta pasiva
Ventas puntuales
Venta productos producidos en origen



Gestión activa
Ventas continuadas
Hacer negocios en el exterior en general

Globalización de la economía

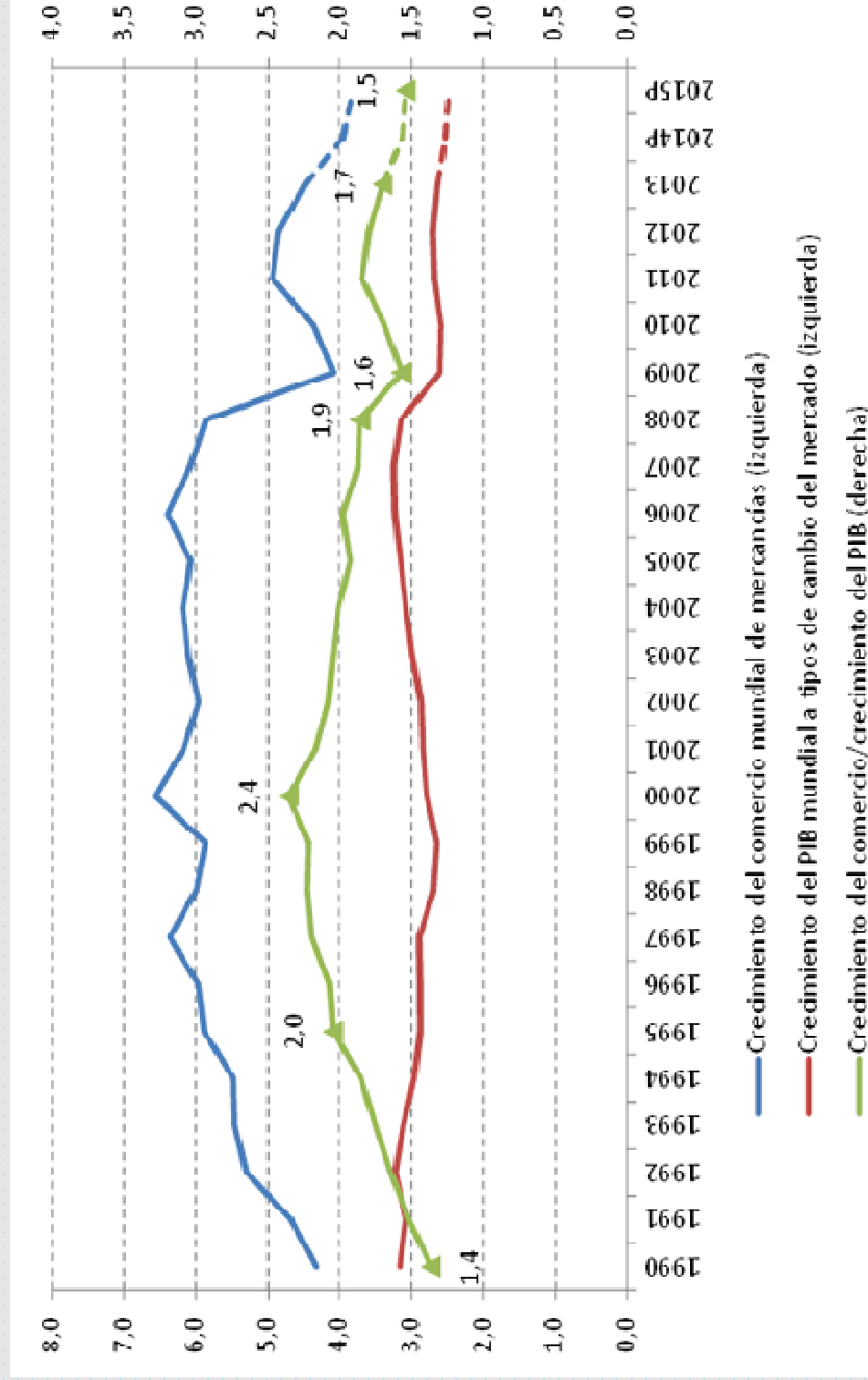


Internacionalización de la empresa

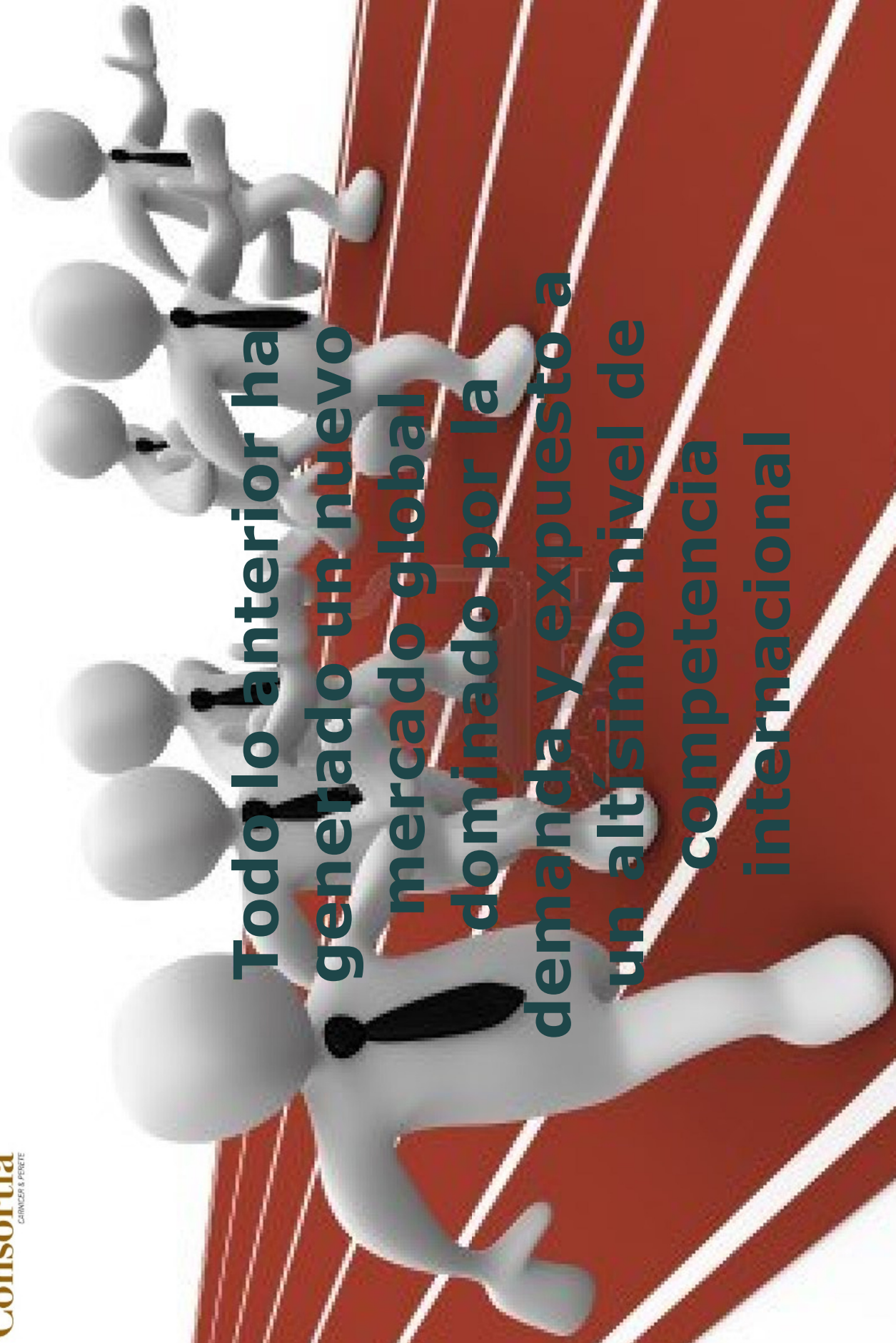
Escenarios de un mundo global

- Acuerdos entre los países para la liberalización comercial y la apertura de los mercados a la compraventa de productos y a los flujos de capital
- Configuración creciente de un mundo cada vez más multipolar y multilateral, sin potencias hegemónicas que marquen por sí mismas las reglas del comercio mundial.
- Reducción del coste de los aranceles para las importaciones de la mayor parte de los productos a escala mundial, especialmente en países más desarrollados
- Reducción del coste del transporte de mercancías y personas. Crecimiento en la progresión geométrica de la frecuencia y la capacidad de los medios de transporte

Comercio vs. PIB



**Todo lo anterior ha
generado un nuevo
mercado global
dominado por la
demanda y expuesto a
un altísimo nivel de
competencia
internacional**





**Es necesario poder
transmitir de manera
clara nuestra **VENTAJA
COMPETITIVA** y hemos
de buscar la forma de
hacerlo de la mejor
manera posible**

¿Cómo acceder a los mercados?



(a) Vender indirectamente

- *Importadores-distribuidores*
- *Trading-companies y brokers*
 - *Agentes de compras*

- Ventajas e inconvenientes
- Cómo trabajar con intermediarios de forma óptima

(b) Vender directamente

- *Agentes comerciales*
 - *Internet*
- *Delegado comercial*
 - *Filial comercial*
- *Departamento comercial*

- Ventajas e inconvenientes
- La venta directa como inversión de futuro

(c) Vender colaborativamente

- *Consortio de exportación*
- *Joint-venture comercial*
 - *Piggy-back*
- *Intercambio de redes comerciales*

- Ventajas e inconvenientes
- La venta colaborativa como acelerador de la internacionalización

(d) Implantarse individualmente

- *Reducción de intermediarios locales e internacionales para gestión logística*
- *Ahorro de costes productivos por costes más bajos en destino*
- *Ahorro de costes logísticos por envío de grupajes, economías de escala, envío de componentes, etc.*
- *Posibilidad de contratación de recursos humanos locales (eliminación de barreras culturales y de acceso)*
- *Incorporación de know-how local*
- *Imagen de confianza y permanencia en el mercado ante interlocutores*
- *Mejor acceso a financiación (en origen y destino)*
- *Fijación autónoma por parte de cada filial de objetivos, estrategias y tácticas*
- *Mayor facilidad para manejar alianzas locales*

(e) Implantarse colaborativamente

- *Consortio de exportación en destino*
- *Joint-venture comercial con socio local*
- *Joint-venture productiva con socio local*
- *Joint-venture con socios internacionales*
- *Unión Temporal de Empresas (UTE)*

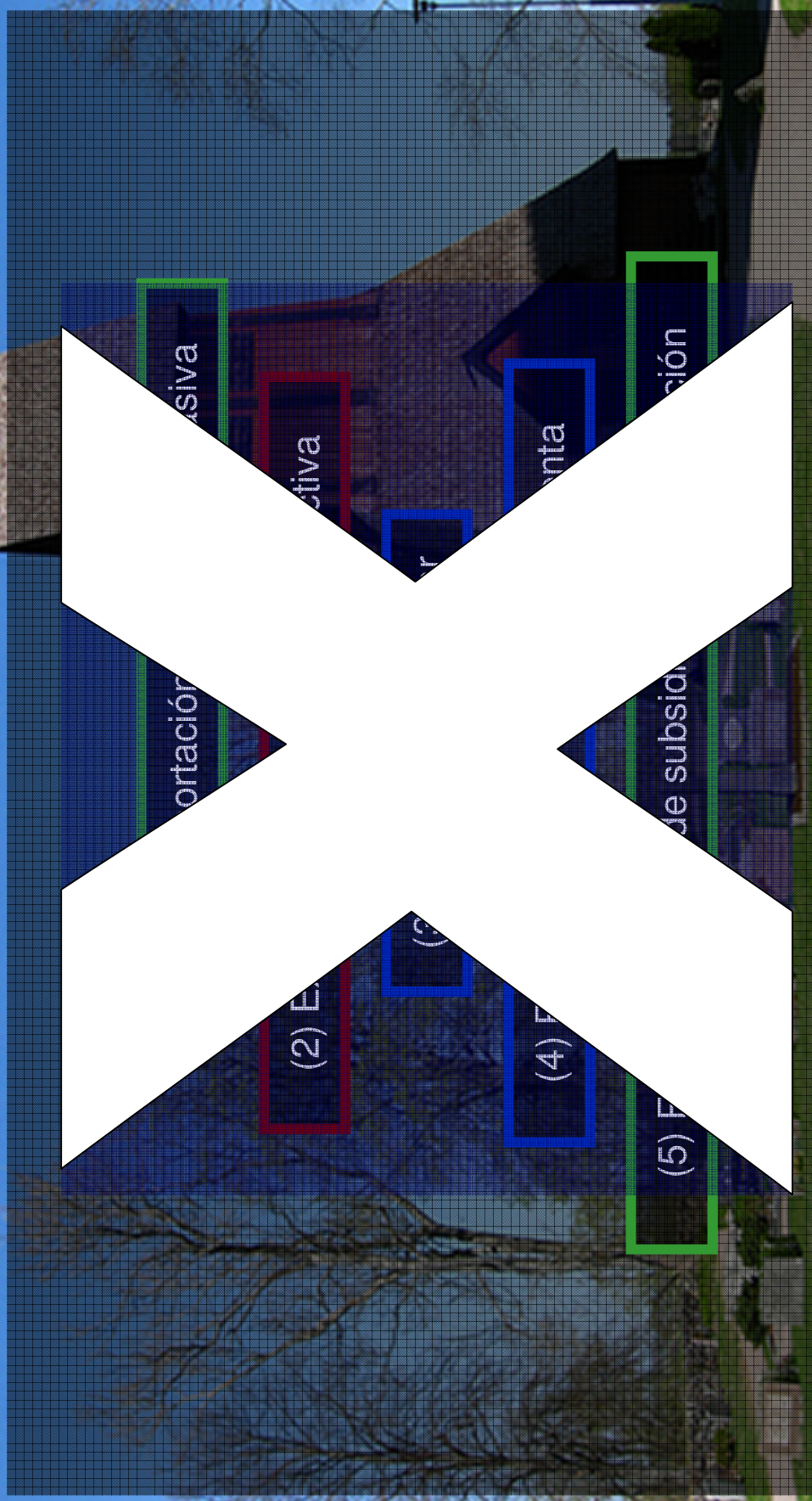
- Ventajas e inconvenientes
- La implantación colaborativa como la forma más avanzada y accesible para la internacionalización de la PYME

(f) Fórmulas alternativas

- *Licencia de marca*
- *Cesión de tecnología industrial*
- *Contrato de producción*
 - *Franquicia*
- *Adquisición de empresa*

- Requisitos
- Ventajas y dificultades

Etapas en el proceso de internacionalización (modelo nórdico)



Internacionalización de EBTs y servicios

☐ EBTs:

- ☐ *Expansión rápida*
- ☐ *Colaborativas*
- ☐ *Joint-ventures con locales, franquicias, cesión tecnología, venta directa.*

☐ Servicios:

- ☐ *Colaborativas*
- ☐ *Joint-ventures, piggy-backs*
- ☐ *Proclividad a la implantación*

☐ Empresas de internet:

- ☐ *Limitaciones de la estrategia online*
- ☐ *Menor intermediación*
- ☐ *Joint-ventures e implantación ligera*

Distribución y paradigma digital

- ❑ Concentración de los minoristas
- ❑ Internacionalización de éstos
- ❑ Diversificación / especialización
- ❑ Cambios en los hábitos de compra del consumidor
- ❑ Desarrollo de nuevos circuitos de distribución (tiendas de conveniencia, descuento, hard discounts, e-commerce, etc.)
- ❑ Incremento de las marcas blancas
- ❑ Importancia del *trade marketing*

Distribución y paradigma digital

B2C Ecommerce Sales Worldwide, by Region and Country, 2011-2016
billions

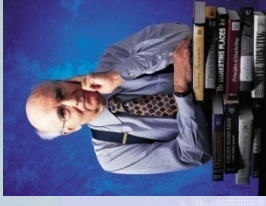
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
North America	\$327.77	\$373.03	\$419.53	\$469.49	\$523.09	\$580.24
—US*	\$308.64	\$351.80	\$395.28	\$441.95	\$492.07	\$545.81
—Canada	\$18.58	\$21.23	\$24.25	\$27.55	\$31.02	\$34.43
Asia-Pacific	\$237.86	\$315.91	\$388.75	\$501.68	\$606.54	\$707.60
—China**	\$56.69	\$110.04	\$181.62	\$274.57	\$358.59	\$439.72
—Japan	\$112.90	\$127.82	\$118.59	\$127.06	\$135.54	\$143.13
—Australia	\$22.86	\$25.26	\$26.77	\$28.31	\$29.76	\$31.24
—South Korea	\$16.34	\$17.32	\$18.52	\$20.24	\$21.92	\$23.71
—India***	\$8.68	\$12.12	\$16.32	\$20.74	\$25.65	\$30.31
—Indonesia	\$0.56	\$1.04	\$1.79	\$2.60	\$3.56	\$4.49
—Other	\$19.84	\$22.30	\$25.14	\$28.16	\$31.53	\$34.99
Western Europe	\$218.27	\$255.59	\$291.47	\$326.13	\$358.31	\$387.94
—UK	\$76.75	\$87.25	\$99.19	\$111.30	\$122.68	\$132.79
—Germany	\$38.08	\$47.00	\$53.00	\$58.00	\$62.00	\$66.00
—France	\$29.68	\$33.33	\$36.99	\$40.35	\$43.57	\$46.88
—Spain	\$15.64	\$18.57	\$21.57	\$24.54	\$27.46	\$30.21
—Italy	\$12.88	\$16.16	\$19.80	\$23.81	\$27.80	\$31.25
—Netherlands	\$7.01	\$7.99	\$8.98	\$9.89	\$10.78	\$11.50
—Sweden	\$5.32	\$6.30	\$7.32	\$8.29	\$9.14	\$9.96
—Norway	\$4.97	\$5.82	\$6.71	\$7.60	\$8.40	\$9.02
—Denmark	\$5.16	\$5.90	\$6.63	\$7.33	\$7.98	\$8.50
—Finland	\$3.29	\$3.82	\$4.38	\$4.87	\$5.31	\$5.69
—Other	\$19.50	\$23.45	\$26.89	\$30.14	\$33.19	\$36.15
Central & Eastern Europe	\$30.89	\$40.17	\$48.56	\$57.96	\$64.35	\$68.88
—Russia	\$11.14	\$14.48	\$17.54	\$20.92	\$23.17	\$24.78
—Other	\$19.75	\$25.69	\$31.02	\$37.04	\$41.18	\$44.10
Latin America	\$28.33	\$37.66	\$45.98	\$55.95	\$63.03	\$69.60
—Brazil	\$13.92	\$16.95	\$19.74	\$23.51	\$25.52	\$27.28
—Mexico	\$4.18	\$6.16	\$7.98	\$9.88	\$11.40	\$12.92
—Argentina	\$2.57	\$3.36	\$3.86	\$4.79	\$5.65	\$6.33
—Other	\$7.66	\$11.19	\$14.40	\$17.77	\$20.46	\$23.07
Middle East & Africa	\$14.41	\$20.61	\$27.00	\$33.75	\$39.56	\$45.49

Recursos limitados y fórmulas escalables

- ❑ Facilidades legales
- ❑ Facilidades aduaneras
- ❑ Facilidades logísticas
- ❑ Facilidades financieras
- ❑ Empresas proveedoras
- ❑ Subcontratistas especializadas
- ❑ Estandarización y sofisticación de recursos de gestión
- ❑ Generalización de competencias idiomáticas
- ❑ Homologación de pautas culturales



Plan de Internacionalización: las 5 decisiones (Kotler)



1- Qué ofrecer (evaluación del “potencial de internacionalización”)

2- Qué mercados penetrar (investigación y selección de mercados)

3- Qué formas de acceso utilizar (cómo introducirnos)

4- Mix de marketing

5- Ejecución e implantación

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Según Michael Porter, hay tres estrategias básicas de posicionamiento:

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

Porter revisited

❑ CONSTRUIR UNA MARCA

VENTAJA ESTRATÉGICA

Conclusiones: medias-verdades en la Internacionalización en el siglo XXI

- ✓ "Lo que hace falta es sólo encontrar buenos contactos en el exterior".
- ✓ "Lo que importa es ofrecer un producto o servicio a buen precio"
- ✓ "Mientras tenga un buen producto o servicio seguiré exportando"
- ✓ "Todos los mercados son iguales"
- ✓ "No necesito a nadie para hacer negocios en el exterior"
- ✓ "Ser pequeño es una ventaja"
- ✓ "Ser pequeño es un obstáculo insalvable"
- ✓ "*Ya lo sé todo sobre mi negocio*"

La pregunta antes y ahora



Antes: tengo/hago/produzco “esto” y hay que ver dónde lo puedo vender



Ahora: ¿cómo trasladar y adaptar mi modelo de negocio a otros mercados?

¿Vender o emprender?

- ☐ **Cambio necesario en los modelos de gestión.**
- ☐ **Ventajas competitivas basadas en recursos naturales ya no explican los intercambios internacionales.**
- ☐ **Una sola liga internacional con jugadores internacionales en cada lugar.**
- ☐ **La mera venta ya no sirve para ganar: no hay que descuidar ningún flanco.**
- ☐ **Eclosión de internacionalización de servicios, de modelos de distribución, en suma: MODELOS DE NEGOCIO.**
- ☐ **Se empieza por la venta y se acaba multilocalizado.**
- ☐ **Necesidad de una actuación global: emprender más que vender.**

