Hablemos de negocio

COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TIC

II JORNADAS SOBRE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

El Proceso de Internacionalización en un entorno global : ¿Necesidad o Reto?

Álvaro Portes Fernández

eticom

JUNTA DE ANDALUCIA
CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA

OBJETIVO

“PRESENTAR LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO UNA ALTERNATIVA ESTABLE PARA CRECER Y COMO MOTOR PARA LA CREACION DE EMPRESAS MAS SÓLIDAS”.

- 1000.000 a nivel nacional (3 % tejido empresarial).
- 38.000 exportadoras estables : venden regularmente en el exterior durante 4 años.
- 10.000 empresas internacionalizadas : > 50 % filiales comerciales.

INDICE

1.- ¿POR QUE HABLAR DE INTERNACIONALIZACION?

2.- MODELOS DE GESTION DEL NEGOCIO INTERNACIONAL

3.- EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

- Premisas

- Decisiones Claves: Selección del Mercado y Colocación de la Oferta

- Factores de Éxito

4.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DE SERVICIOS : REFERENCIA AL SECTOR TIC'S

5.- REFLEXIONES SOBRE ALGUNOS CASOS DE EXITO

¿POR QUÉ HABLAR DE INTERNACIONALIZACIÓN?

DINAMICA DEL CRECIMIENTO : la Internacionalización como una "alternativa estable para crecer"

El CONTEXTO MUNDIAL: aconseja mirar lo que hacemos desde una perspectiva internacional

- **Liberalización, apertura e integración progresiva de los mercados**
- **Revolución en las comunicaciones, transportes y telecomunicaciones**
- **Incorporación de países emergentes como nuevos actores en la economía internacional.**

¿POR QUÉ HABLAR DE INTERNACIONALIZACIÓN?

EFECTOS Y CONSECUENCIAS DE LA GLOBALIZACION / SEMIGLOBALIZACION

- Ampliación de Mercados
- Incremento de la competencia : acceso a mercados y acceso a materias primas
- Movilidad de los Recursos.

INTERNACIONALIZACION DE LAS VENTAS	VS	INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA
ACCESO MERCADOS		COMPETIR GLOBALMENTE
		ACCESO A MATERIAS PRIMAS
		ACCESO A RECURSOS
		PRODUCIR LOCALMENTE
		COMPRAS O SUBCONTRATACION LOCAL

MODELOS DE GESTION DEL NEGOCIO INTERNACIONAL
"LA EMPRESA GLOBALMENTE INTEGRADA"

" Globalizar la cadena de valor "

I + D → INNOVACION → DISEÑO → COMPRAS → FABRICACION vs OUTSOURCING → DISTRIBUCION.

1.- ¿ Qué actividades de nuestra Cadena de Valor y dónde se pueden hacer más eficazmente ?.

2.- ¿ Cómo podemos desarrollar y consolidar nuestras ventajas competitivas a partir de la internacionalización de nuestra Cadena de Valor ?.

" En un entorno globalizado no basta simplemente un enfoque exportador para desarrollar el negocio internacional "

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

" La internacionalización es un proceso cultural por medio del cual las empresas, con el propósito de competir globalmente, desarrollan capacidades para hacer negocios en cualquier lugar del mundo, fuera de su entorno geográfico natural "

PREMISAS PARA DESARROLLAR EL NEGOCIO INTERNACIONAL CON UN ENFOQUE ESTRATEGICO ...

- LOS MERCADOS SON DIFERENTES
- MERCADOS DIFERENTES ACONSEJAN ESTRATEGIAS DIFERENTES
- PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA NECESITAMOS INFORMACION SOBRE LOS MERCADOS

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

" Ajuste permanente entre Oportunidades y Recursos "

Dimensión Geográfica

Mercados con diferente nivel de atractivo para la empresa

Dimensión Estratégica

¿Qué hacer en cada uno de ellos y qué nivel de riesgo y compromiso asumir?

En suma, la Expansión Internacional se basa en la capacidad de la empresa para explotar su ventaja competitiva en otros mercados

DECISIONES CLAVES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

¿ PODEMOS ?
Recursos y Capacidades

¿ DEBEMOS ?
Razones / Motivaciones

¿ QUEREMOS ?
Compromiso Dirección

PROCESO BASADO EN LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA EXPLOTAR SUS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LOS MERCADOS EXTERIORES

" AQUELLO QUE PERMITE A UNA EMPRESA ACTUAR EN UN MERCADO DE FORMA SUPERIOR Y DIFERENCIADA A LA DE SUS COMPETIDORES "

- **QUE APORTE CLARAS VENTAJAS Y BENEFICIOS AL CONSUMIDOR FINAL**
- **QUE SEA DIFICIL DE IMITAR**

DECISIONES CLAVES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

CONOCIMIENTO MERCADO

¿DÓNDE y A QUIÉN? → **SELECCIÓN DEL MERCADO**

¿QUÉ? → **DISEÑO DE LA OFERTA**

- Posicionamiento : ¿nuestra Ventaja Competitiva es exportable?
- Producto : atributos, calidad, presentación, diseño etc
- Marcas
- Precio
- Servicio

ADAPTACION vs ESTANDARIZACION

¿COMO? → **COLOCACION DE LA OFERTA**

- Identificación y selección de los distribuidores
- Comercialización y Venta
- Promoción
- Evaluación y Control

PRUEBA Y ERROR

La Selección de Mercados

Premisa = Nº de mercados en los que puedo vender > Nº de mercados que puedo abarcar

- **Por tiempo**
- **Por recursos**
- **Por experiencia y conocimientos**
- **Por capacidad : producción, servicio, promoción etc**

" Luego hay que definir Mercados Prioritarios que se irán abarcando poco a poco "

La Selección de Mercados : Criterios

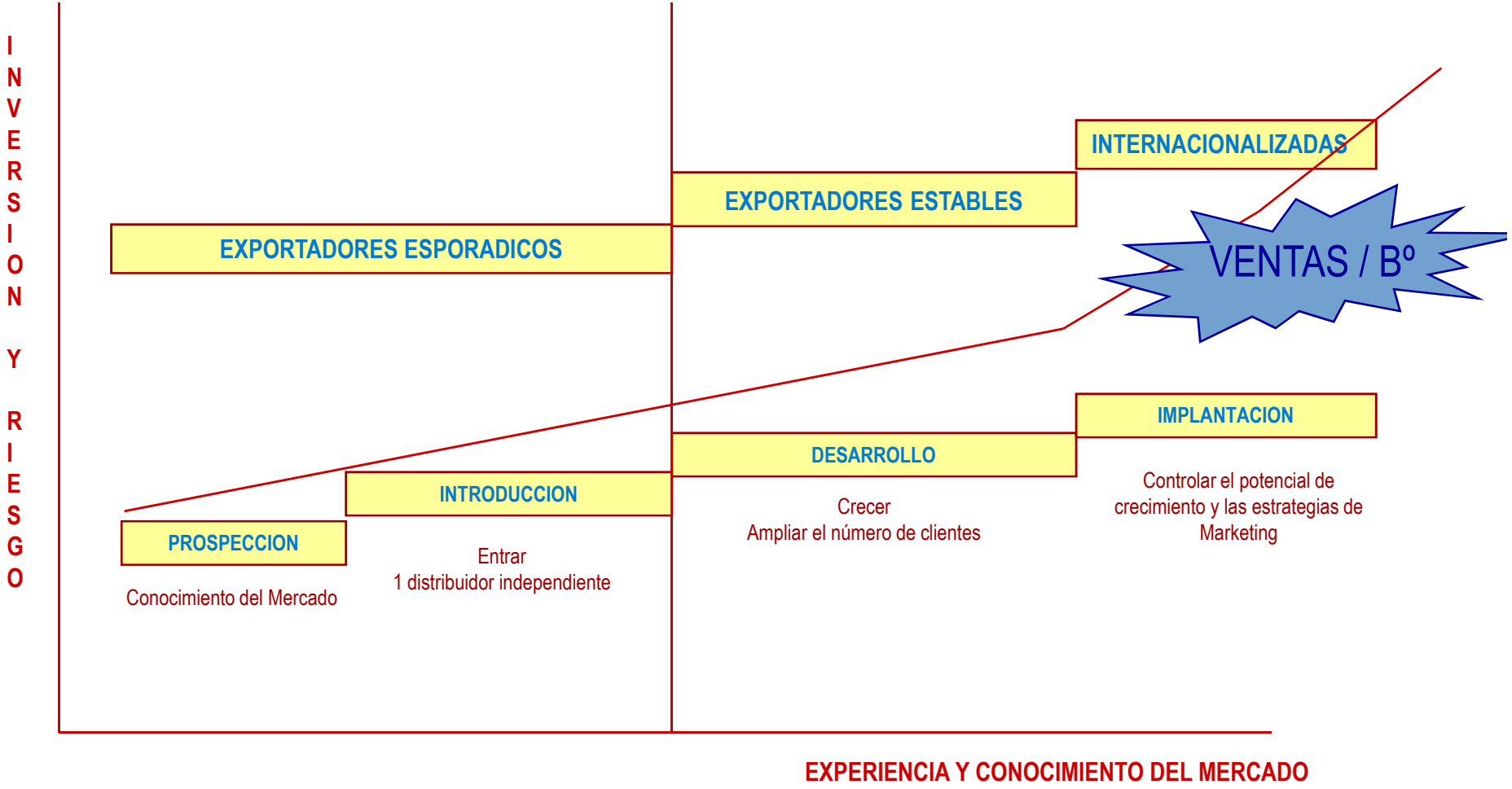
- **MERCADOS ATRACTIVOS EN TAMAÑO.**
- **MERCADOS ACCESIBLES EN TERMINOS DE BARRERAS DE ENTRADA.**
- **MERCADOS ABORDABLES EN TERMINOS DE COMPETENCIA.**

CONCLUSION

" Debemos ir donde, basados en una investigación de mercado previa, encontremos condiciones para entrar de la forma más rentable y con el mínimo coste y riesgo ".

LA COLOCACION DE LA OFERTA : LAS FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERIORES

" Claves del Proceso de Entrada en 1 mercado"



LA COLOCACION DE LA OFERTA : LAS FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERIORES

CONTROL ESTRATEGIAS Y POLITICAS DE MARKETING
CONTROL CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

LA COLOCACION DE LA OFERTA : LAS FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERIORES

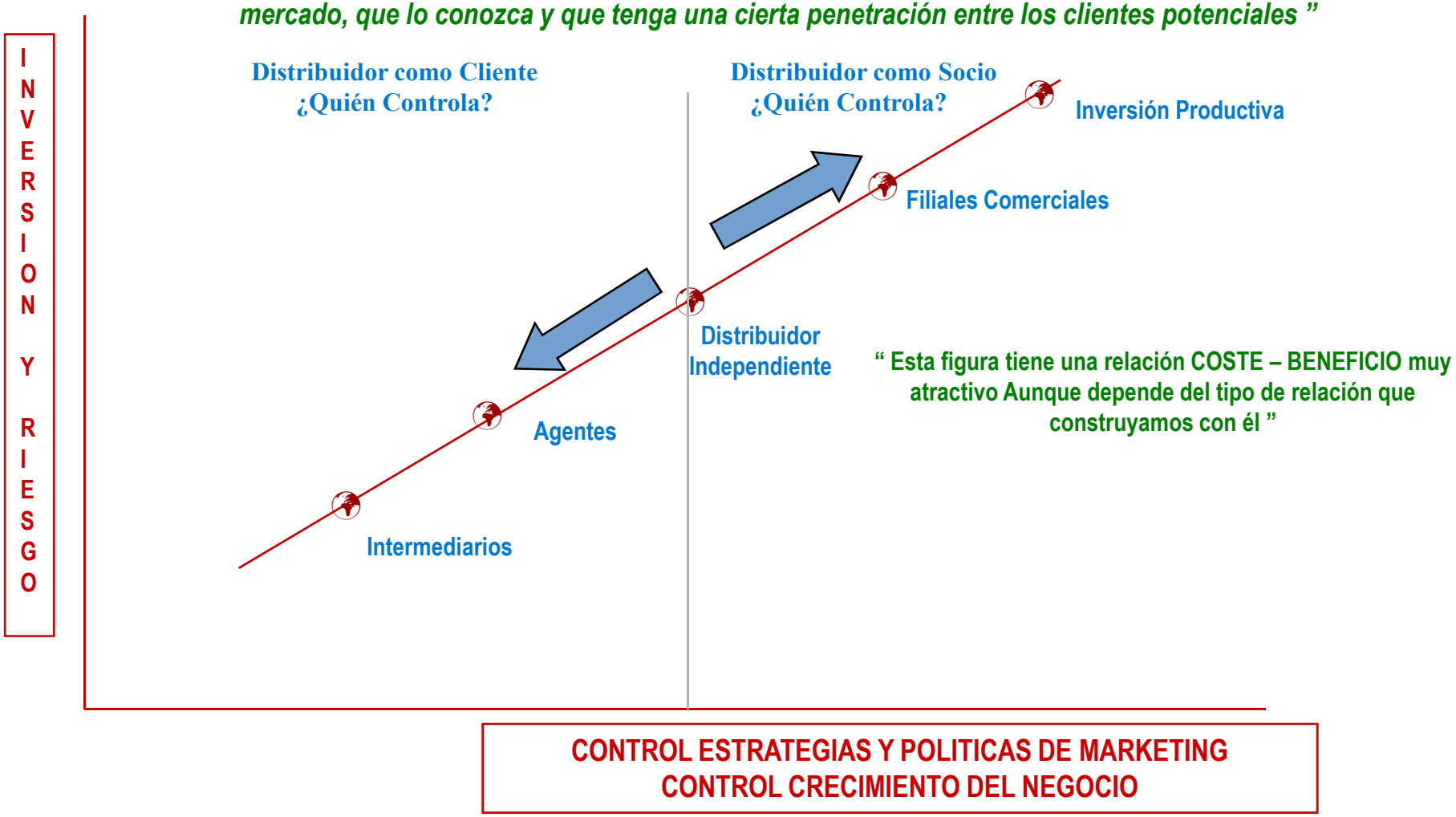
“ Las ventajas de las Filiales son muy claras ”

FILIAL COMERCIAL

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Mayor penetración en el mercado	Inversión mucho más costosa
Mayor cifra esperada de ventas	Mayor riesgo en caso de fracaso
Mayor control estrategias MKT	Mayor complejidad de gestión
Mejor conocimiento del mercado	Mayores barreras de salida
Diversificación del riesgo comercial al aumentar el número de clientes	
Contacto regular y continuo con los clientes	
Mejor servicio al cliente	
Mayor confianza de los clientes	
Mas rentabilidad al apropiarnos del margen del importador	

LA COLOCACION DE LA OFERTA : LAS FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERIORES

" La opción mas frecuente es la de trabajar con un distribuidor independiente que ya esté implantado en el mercado, que lo conozca y que tenga una cierta penetración entre los clientes potenciales "



CONTROL ESTRATEGIAS Y POLITICAS DE MARKETING
CONTROL CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

LA COLOCACION DE LA OFERTA : LAS FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERIORES

LA GESTION DEL CANAL

	DISTRIBUIDOR COMO CLIENTE	VS	DISTRIBUIDOR COMO SOCIO
Objetivo :	VENDER		DESARROLLAR EL MERCADO
Resultado :	VENTAS PUNTUALES		VENTAS SOSTENIDAS
Orientación :	PASIVA		APOYO E INVOLUCRACION
Enfoque :	NOS COMPRAN		GENERAMOS NEGOCIO
	TRASLADAMOS LA RESPONSABILIDAD Y EL PROBLEMA		COMPARTIMOS UN RETO : CRECER

LA COLOCACION DE LA OFERTA : LAS FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERIORES

LA GESTION DEL CANAL

1.- IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DEL DISTRIBUIDOR

- ¿Tiempo?
- ¿Grandes o Adecuados?
- ¿Criterios?
- Información + Referencias + Visitas

2.- PLANIFICACION = LO QUE VAMOS A HACER = LO QUE YO QUIERO HACER + LO QUE SE PUEDE HACER

- Objetivos Comerciales
- Cliente Final
- Estrategias : productos, precios, canales, promoción y venta etc

" Cuanto mejor conozca el mercado en mejores condiciones estaré para negociar este acuerdo "

3.- EJECUCION = HAY QUE HACERLO = CONTROL

- Tiempo + Información + Recursos
- Apoyo e Implicación
- Exclusividad

" Cuanto más me implico más controlo "

MIX DE GESTION DEL NEGOCIO INTERNACIONAL
MERCADOS VS ESTRATEGIAS DE ENTRADA

MERCADOS RELEVANTES

"Gestión de la Distribución"

- ✓ Distribuidores Independientes
- ✓ Reto: Reforzar la Relación
- ✓ Nuestro socio
- ✓ Responsabilidad Compartida

MERCADOS PRIORITARIOS

"Implantación directa Comercial / Fabricación"

- ✓ Control Políticas MKT
- ✓ Control Canal Distribución
- ✓ Proximidad al Consumidor
- ✓ Anticipación
- ✓ Control Crecimientos

- **Escoja a los distribuidores. No deje que ellos le escojan a usted.**
- **Busque distribuidores capaces de desarrollar mercados en lugar de los que tienen contactos con algunos clientes.**
- **Trate a los distribuidores como socios a largo plazo.**
- **Apoye la entrada en el mercado comprometiendo ideas, gente y $.**
- **Mantenga el control de la estrategia de marketing desde el principio.**
- **Asegúrese que los distribuidores le proporcionan datos sobre el mercado.**
- **Establezca lazos entre los distribuidores nacionales a la menor oportunidad.**

LA INTERNACIONALIZACION DE LAS VENTAS: FACTORES CLAVES DE EXITO

- ***Compromiso*** **de la dirección en medios y en tiempo: hay que perseverar y ser constante.**
- **La capacidad de asumir riesgos = *liderazgo.***
- **Entender cuál es la *Ventaja Competitiva* de la empresa en su salida a los mercados exteriores.**
- ***Conocimiento*** **de los mercados**
- ***Entender al cliente*** **y si es necesario educarlo : " los mercados son diferentes ".**
- **Flexibilidad para *adaptar* los componentes de la oferta.**
- ***La relación con el Canal*** **: "El distribuidor no es nuestro Cliente, *es nuestro Socio* ".**
- **La gestión de todo el proceso : el control y revisión de los resultados *(Prueba y Error).***

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DE SERVICIOS : REFERENCIA AL SECTOR TIC'S

CONSIDERACIONES GENERALES

1.- SECTOR AMPLIO, HETEROGENEO CARACTERIZADO POR LA INTANGIBILIDAD DE LO QUE OFRECE .

2.- DE DIFICIL SEGMENTACION Y MEDICION DE RESULTADOS.

3.- EN FASES INCIPIENTES DE SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACION.

4.- CON CAPACIDAD LIMITADA PARA EXPORTAR DESDE EL ORIGEN Y CUYA ENTRADA AL MERCADO REQUIERE IMPLANTACIONES EN DESTINO

5.- MAYOR IMPORTANCIA DE LAS IDE's QUE DE LAS EXPORTACIONES

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DE SERVICIOS : REFERENCIA AL SECTOR TIC'S

RASGOS

1.- MAYORIA DE EMPRESAS JOVENES

2.- MAYORIA DE PYMES y NUMERO RELEVANTE DE MICROPYMES

4.- EMPIEZAN A EXPORTAR PRONTO

5.- A PESAR DE SU JUVENTUD LAS FILIALES TIENEN UN PESO IMPORTANTE

6.- LOS FACTORES DECISIVOS EN LAS DECISIONES DE EXPORTACION E IMPLANTACION SON LA PROXIMIDAD GEOGRAFICA Y CULTURAL

7.- EL MOTIVO PRINCIPAL DE SU SALIDA : SEGUIR A CLIENTES RELEVANTES

8.- BARRERAS PRINCIPALES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

- Falta de Dimensión : Importancia de la Cooperación Empresarial y la formación de Cluster
- Limitación Normativa y Marco legal en destino
- Lentitud en los resultados de los procesos de inversión exterior
- Distancia cultural
- Dificultad de encontrar personal español cualificado para asumir posiciones directivas en el exterior (Poca Movilidad y Coste Elevado):

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DE SERVICIOS : REFERENCIA AL SECTOR TIC'S

PECULIARIDADES DEL SEGMENTO TIC's

1.- SEGMENTO MAS JOVEN DEL SECTOR SERVICIOS : (86 % < 20 AÑOS) .

2.- MAYORIA DE PYMES . : (68 % < 10 MM EUROS)
(65 % < 25 EMPLEADOS)

3.- LA INTERNACIONALIZACION DEL SECTOR ES MUY ACELERADA

- Sus exportaciones tienen un crecimiento del 11 % interanual en los últimos 5 años
- IDE's crecientes en la mayoria de los mercados

4.- BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACION:

- Falta de Dimensión : Importancia de la Cooperación Empresarial y la formación de Cluster
- La Internacionalización requiere el desarrollo o compra de infraestructuras locales

:

REFLEXIONES SOBRE ALGUNOS CASOS DE EXITO
AT 4 WIRELESS

RAZONES

1.- CRECER → BUSQUEDA DE MERCADOS .

2.- REDUCCION DE COSTES → DESLOCALIZACION

3.- GLOBALIZACION Y COMPETENCIA

4.- NECESIDAD → SUPERVIVENCIA
:

REFLEXIONES SOBRE ALGUNOS CASOS DE EXITO
AT 4 WIRELESS

QUE SE NECESITA

1.- PRODUCTO O SERVICIO COMPETITIVO .

2.- CONFIANZA Y DECISION FIRME

3.- ASUMIR LOS ERRORES → APRENDIZAJE

4.- PERSONAL ABIERTO A OTRAS CULTURAS

5.- APOYO INSTITUCIONAL
:

REFLEXIONES SOBRE ALGUNOS CASOS DE EXITO AT 4 WIRELESS

COMIENZOS

1.- FERIAS Y MISIONES.

2.- PROYECTOS EUROPEOS

3.- DESPLAZAMIENTO DE “ EXPLORADORES “

4.- ACUERDOS INTERNACIONALES E IMPLANTACIONES

5.- COMPROMISO DE TODOS : TECNICOS + COMERCIALES + DIRECCION:

ERRORES

1.- DIMENSIONAR MAL LA IMPORTANCIA / TAMAÑO DE LOS MERCADOS

2.- ELECCIÓN DEL SOCIO LOCAL COMO DECISIÓN CRÍTICA
:

REFLEXIONES SOBRE ALGUNOS CASOS DE EXITO
AT 4 WIRELESS

APRENDIERON QUE …

1.- PARA VENDER LOCALMENTE HAY QUE DAR SOPORTE LOCAL O DISPONER DE SISTEMAS DE ASISTENCIA REMOTA BASADOS EN LA TECNOLOGÍA.

2.- HAY QUE HACER ACUERDOS INTERNACIONALES

3.- QUE LAS TECNICAS DE NEGOCIACION EN CADA PAIS SON DIFERENTES

4.- EN LA NEGOCIACION HAY QUE SABER RENUNCIAR PARA GANAR

5.- EN TODO EL MUNDO ES CLAVE LA CONFIANZA

6.- PARA GANAR HAY QUE INVERTIR Y ARRIESGAR:

REFLEXIONES SOBRE ALGUNOS CASOS DE EXITO
INDRA

- Ventas ≈ 2.150 M€
- 3ª empresa europea de “IT serv” por capitalización
- Elevado crecimiento y rentabilidad
- + 1/3 Internacional
- + 20.000 profesionales

REFLEXIONES SOBRE ALGUNOS CASOS DE EXITO
INDRA

- Filiales en 33 países
- Proyectos en 80 países

Crecimiento anual 2000-2006

13.5 %

- + 5.000 profesionales
- Centros de desarrollo y servicios en Europa, Latam y Asia

REFLEXIONES SOBRE ALGUNOS CASOS DE EXITO INDRA

- Líder mundial en **tráfico aéreo**: 40 países; 1/3 espacio aéreo mundial
- Nuevo referente tecnológico en **alta velocidad** ferroviaria
- Más de 12 millones de transacciones diarias de gestión de **tráfico terrestre** en Europa, Latam, EE.UU. y China
- Gestión de 250 **procesos electorales** en 20 países
- Soluciones de **administración electrónica** en más de 10 países
- Sistemas de gestión y operación para más de 150 operadores de **banca**, **telecomunicaciones** y **utilities**
- Sistemas de **seguridad** y **defensa** en 15 países

REFLEXIONES SOBRE ALGUNOS CASOS DE EXITO INDRA

Modelo Internacional adaptado a las características de cada zona geográfica y al nivel de servicio demandado

Exportación (terceros canales) → Red comercial propia → Implantación operativa

Criterios de selección de modelo

- ***Potencial de negocio*** +
- ***Nivel de servicio / Exigencia de mercado*** +
- + ***Riesgo país*** -

El proceso de internacionalización de Indra tiende a acercarse al máximo a los clientes aplicando en cada momento el modelo de presencia adecuado

REFLEXIONES SOBRE ALGUNOS CASOS DE EXITO INDRA

- Enfoque de largo plazo, no de oportunidad
- Integrar en estrategia desde el primer momento
- Asignar el mayor talento y capacidad de gestión
- Control de las capacidades y recursos críticos
- En servicios, el enfoque es global y la gestión es local
- Existen más elementos de apoyo de los que conocemos y sabemos utilizar

Recurso: El Proceso de Internacionalización en un entorno global : ¿Necesidad o Reto?
Descripción: En este documento se presenta la internacionalización como una alternativa estable para crecer y como motor para la creacion de empresas mas sólidas?. Dentro de las II jornadas sobre las mejores prácticas de gestión empresarial. Idioma: ES Categoría: Como las TIC ayudan a... Economía y Empresa Fecha de alta: 2010-07-20 12:51:54.0