CEA +empresas

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS STARTUPS

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE STARTUPS

CEA +empresas

Junio 2016

Proyecto
"Fomento de la Cultura Emprendedora y del Autoempleo".

Coordinación
Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA).

Financia
Consejería de Economía y Conocimiento.
Junta de Andalucía.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN. 7
   1.1 Situación actual del Comercio Internacional. Caso español. 8
   1.2 Internacionalización de las Start Ups españolas. 9
   1.3 Recomendaciones para el proceso de internacionalización. 11
   1.4 Modelos para la internacionalización de Start Ups. 12

2. EMPRESAS BORN GLOBAL 17
   2.1 Origen del Modelo Born Global. 19
   2.2 Características principales del Modelo Born Global. 19
   2.3 Aspectos básicos del Modelo Born Global. 21

3. DEFINICIÓN DE UN PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN. 23
   3.1 Motivos para la internacionalización. 24
   3.2 Etapas de internacionalización. 25
   3.3 Principales áreas de análisis para la elaboración de un Plan de Internacionalización. 27

4. ESQUEMA DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN. 29
   4.1 Presentación de la empresa. 30
   4.2 Análisis interno. 31
   4.3 Posición competitiva de la empresa. 34
   4.4 Oferta Exportable. 35
   4.5 Priorización de mercados. 35
   4.6 Establecimiento de objetivos. 41
   4.7 Definición de Acciones, Cronograma. 41
   4.8 Presupuesto. 45

5. ORGANISMOS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN. 45
   5.1. ICEX España Exportación e Inversiones www.icex.es 46
   5.2 Agencia Andaluza De Promoción Exterior, EXTENDA www.extenda.es 47
   5.3. Cámaras de Comercio de España www.camara.es 48
   5.4. Secretaría de Estado de Comercio www.comercio.gob.es 49
   5.5. Instituto de Crédito Oficial, ICO www.ico.es 50
   5.6. Compañía Española de Financiación del Desarrollo, COFIDES www.cofides.es 51
   5.7. Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, CDTI www.cdti.es 52

1

INTRODUCCIÓN

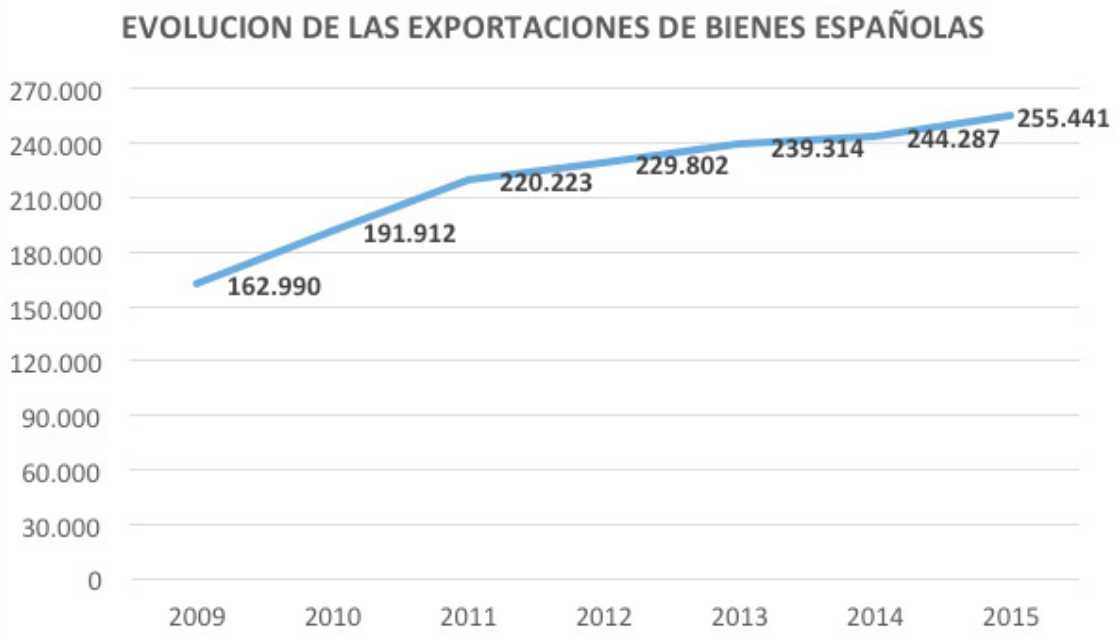
1 INTRODUCCIÓN

En este apartado se realiza una exposición general sobre las características principales de la internacionalización de Startups incluyendo un análisis del momento actual del comercio internacional, las principales tendencias y experiencias de éxito de otros países.

1.1. Situación actual del comercio internacional. Caso español.

La profunda crisis económica que ha afectado a España y los países desarrollados ha provocado, entre otros aspectos, un aumento de las ventas en el exterior, como consecuencia de la recesión en el mercado interno.

De esta forma, **las exportaciones españolas de mercancías** crecieron un 4,3% interanual en 2015 (1,8 puntos superior a la del año 2014) hasta alcanzar **los 255.441 millones de euros,** el valor más alto desde el inicio de la serie histórica. Esta tendencia se inició a principios de 2009 (una subida del 56% hasta 2015) y está prevista que continúe su evolución durante los próximos años.



Fuente. Elaboración propia. Millones de euros.

Por otro lado, las **exportaciones de servicios prestados por empresas españolas** a lo largo del año 2014 ascendieron a **52.656,5 millones de euros**, según los datos de la Encuesta de Comercio Internacional de Servicios publicada el Instituto Nacional de Estadística (INE). En detalle, los servicios con un mayor peso fueron los empresariales (31,9% del total), el transporte (27%) y los servicios de telecomunicaciones, informática e información (17,5%).

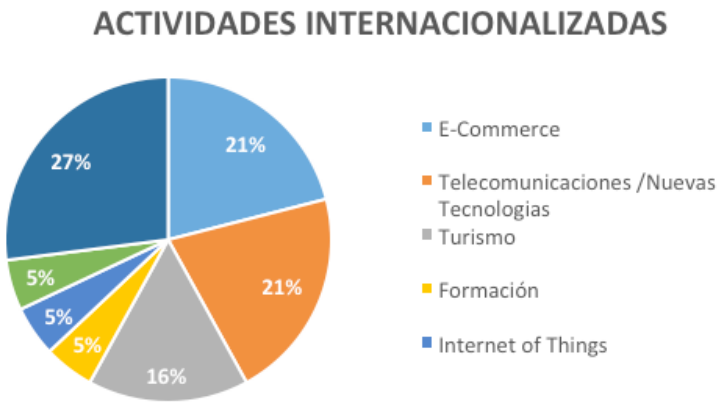
Fuente: Eurostat

Los datos anteriores demuestran que la internacionalización se ha convertido en una estrategia muy presente las empresas que esperan llevar a cabo la expansión de su negocio.

1.2. Internacionalización de las Startups españolas

Esta estrategia también está presente en las Startups que se lanzan a explorar nuevos mercados, según señalan los datos del **III Estudio de Internacionalización de Startups españolas de base tecnológica**.

El 82% de las empresas encuestadas **empezó su proceso de expansión tras tan solo uno o dos años desde su creación**, lo que pone en evidencia la fuerte necesidad de ampliar mercados, así como que la vocación internacional es cada vez más un denominador común y un proceso natural para las Startups tecnológicas.



La **escalabilidad del negocio y las nuevas tecnologías** utilizadas constituyen el factor clave común (42%) y la principal razón para la internacionalización indicada por las empresas que participaron en el estudio. Además destacan **la vocación global del proyecto** (24%) y **la identificación de países con alto potencial de crecimiento** (18%).

Por tercer año consecutivo, **Latinoamérica destaca como el destino favorito de las Startups españolas** para seguir creciendo. Asia ya alcanza la segunda posición como continente de las oportunidades y Europa baja en tercera, seguida por EEUU y África.

Al igual que lanzarse al exterior es uno de los factores de éxito, no lo es menos conseguir una base sólida en el mercado nacional[1] para conseguir desarrollar el producto o servicio, testar el proceso de compra y la percepción del cliente final, afianzar las herramientas de marketing y/o comercialización o generar suficiente liquidez para afrontar el proceso.

1.3. Recomendaciones para el proceso de internacionalización.

En la última edición del **Spain Startup & Investor Summit**[2] se elaboró un decálogo para el éxito de la expansión internacional de una Startup. Estos son los diez principios básicos:

1. **Análisis pormenorizado del proyecto.**
   ¿Cuál es la situación del negocio? ¿Qué perspectivas de crecimiento tiene? ¿Cómo está respecto a su competencia? ¿Cómo se encuentra el mercado? Detectar los puntos fuertes y las flaquezas debe ser el punto de partida imprescindible en el proceso de apertura de fronteras hacia el mercado internacional. Un análisis que debe estar orientado hacia: El interior con una evaluación de su crecimiento o posibles cuellos de botella que lo impidan, la visibilidad del negocio, cómo se afrontan los problemas, la gestión de las operaciones o la idoneidad de la dimensión de la compañía. El exterior para conocer la situación de la Startups en el mercado y la evaluación de los competidores en el lugar de expansión.
2. **El momento.**
   El crecimiento internacional debe ser concebido desde que se pone en marcha un proyecto. ¿Cuál es el 'Día D' oportuno para desembarcar en otros mercados? No hay una fórmula mágica, depende de muchos factores como el modelo de negocio, el país en el que está prevista la expansión y, por supuesto, el producto o servicio que ofrece. Sin embargo, una de las claves para determinar la expansión es la previa consolidación del proyecto en el país de origen. Antes de salir a otros lugares, el producto o servicio debe estar plenamente asentado a nivel nacional. Las prisas son siempre malas consejeras. No obstante, hay que tener en cuenta que la idea puede no encajar en el mercado nacional, pero sí tener éxito en otros mercados. Es cuestión de analizar el mercado y las necesidades demandadas en cada país.
3. **¿Dónde?**
   No todas las ideas triunfan en todos los países, hay que estudiar la casuística de cada situación y adaptar el modelo de negocio de la Startup, cada mercado tiene sus peculiaridades. La cultura propia del lugar también es un factor determinante, conocerla es fundamental para evitar malentendidos y errores en los procedimientos. Europa y Latinoamérica representan los destinos más habituales para la expansión de las Startups españolas, pero hay que estar abiertos a conquistar nuevos mercados con gran potencial, como el asiático o el norteamericano. La expansión internacional no tiene que estar ligada a la creación de una sede en el país de destino. Por ejemplo, en el caso de los e-commerce pueden empezar con una versión de su tienda online adaptada al idioma para, más a largo plazo, plantearse abrir una delegación local.
4. **Aspectos legales y fiscalidad.**
   Los tributos, la contratación o la ley de protección de datos son diferentes en cada país, por lo que antes de pasar a la fase de internacionalización es necesario conocer a fondo estos aspectos, realizar un análisis de precios y transparencia y tener definida la estrategia fiscal.
5. **Optimización del equipo.**
   ¿El tamaño de la empresa importa a la hora de la internacionalización? Se trata de un factor clave, más en el caso de las Startups que suelen contar con una pequeña plantilla que dificulta, aunque no impide, el proceso porque cada mercado exige una estructura y estrategia concretas, que deben estar lideradas por un equipo específico. Las nuevas tecnologías actúan como facilitadoras y fomentan

[1] Liz Fleming, VP International de Spain Startup-South Summit.
[2] https://es.southsummit.co

la vocación internacional desde la puesta en marcha del proyecto. Pero el factor humano juega un protagonismo fundamental en la apertura a nuevos mercados. Los profesionales han de contar con un alto conocimiento de idiomas, ser competentes en sus funciones, estar orientados a la innovación y abiertos a la deslocalización. La combinación de un expatriado y un nativo en el equipo de trabajo supone una buena sinergia, pues suma el conocimiento de la Startup con el de los mercados locales.

6. **Proceso interno e implicación de todos.**
   Todos los estudios realizados corroboran que la propia organización es la que debe liderar la apertura de fronteras. En muchos casos la externalización de este proceso conlleva grandes dificultades puesto que exige un perfecto conocimiento de la Startup y afecta a todo su conjunto. En cualquier caso, la internacionalización siempre exige un cambio de mentalidad en todos los ámbitos: el financiero y legal, para estar al día de toda la operativa internacional; el comercial, para la búsqueda de nuevos mercados y adaptación a las estrategias de marketing internacional, e incluso la logística y el transporte, en caso de ser necesario por el tipo de negocio.
7. **Adaptación del producto al mercado internacional.**
   Trasladar el producto o servicio a la esfera mundial JAMÁS significa hacer una copia-pega de la actividad que ha desarrollado un proyecto en su país de origen. Hay que adecuar todos los procesos a cada normativa específica, adaptar el etiquetado, diseño y, por supuesto, el idioma. Además, siempre se debe ofrecer una ventaja diferencial y un precio competitivo a la realidad del mercado local en el que la startup quiere aterrizar. Debe ser una idea disruptiva, innovadora y escalable, que ofrezca un producto o servicio diferencial.
8. **Expansión por etapas.**
   Plantear una expansión internacional conlleva ir paso a paso, no se pueden cerrar los objetivos propuestos en un mercado antes de abordar el próximo.
9. **Rentabilidad a largo plazo.**
   Determinar la evolución y rentabilidad de un negocio en un nuevo mercado siempre conlleva paciencia y saber esperar. Los tiempos, indicadores y exigencias varían mucho en función de cada país.
10. **Visibilidad internacional.**
    Todo listo para saltar a un nuevo mercado. ¿Y ahora qué? El objetivo se ha de traducir en visibilidad. Conseguir socios estratégicos en los nuevos países en los que se opera y una estrategia de comunicación y marketing focalizada en ese mercado son claves imprescindibles para la consolidación de una actividad empresarial. El sueño internacional sólo acaba de empezar…

1.4. Modelos para la internacionalización de startups

El fenómeno de las Startups ha experimentado un considerable avance en los últimos años fruto de múltiples factores relacionados con las mejoras tecnológicas, la formación, la globalización o la crisis económica. En este sentido, se han ido desarrollando diferentes modelos, entre los que destacan **los tres siguientes:**

MODELO UPPSALA[3]

La única receta que desde las facultades y escuelas de negocios se prescribía no hace muchos años a cualquier PYME con vocación exterior era la de consolidar el modelo de negocio en el mercado nacional primero, para posteriormente crear un departamento de exportación que explotara las oportunidades comerciales detectadas espontáneamente en los países más cercanos y conocidos.

Una vez que la importancia del comercio internacional lo justificara, la empresa podía atreverse a penetrar en áreas geográficas y culturales más distantes, y en última instancia dar el paso de deslocalizar parte de la cadena de valor, creando sus propias estructuras en el extranjero.

De acuerdo con este modelo de crecimiento orgánico que los expertos bautizaron Uppsala, **la internacionalización es un proceso gradual que se construye sobre la experiencia y los recursos que la empresa va acumulando.** Con esto se conseguía minimizar los riesgos, a costa de retrasar la salida al exterior: en las primeras etapas el emprendedor concentra sus esfuerzos en el mercado que mejor conoce, y la apertura hacia otros países es el resultado de un aprendizaje prolongado que siempre está respaldado por los recursos que la empresa es capaz de generar.

Se trata, pues, de un camino que se ajusta a las circunstancias que tradicionalmente han rodeado a las Pymes; fundadas en principio para abastecer la demanda local, por empresarios sin conocimiento de idiomas ni familiarizados con el exterior, y dependientes de los bancos como fuente de financiación.

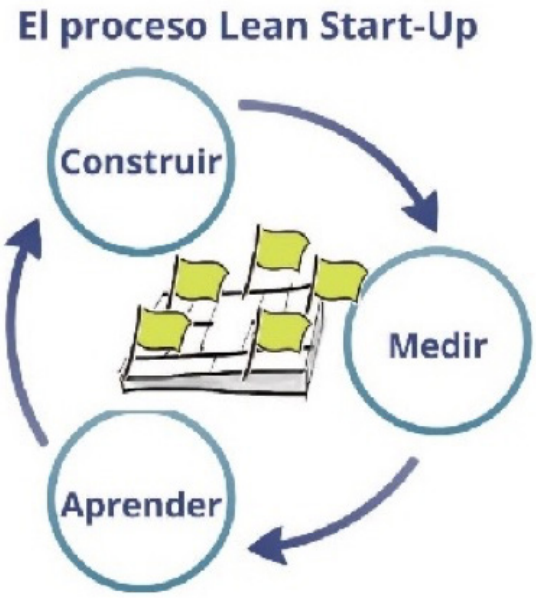
MÉTODO LEAN STARTUP[4]

El método Lean Startups es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en el aprendizaje validado, la experimentación científica y la repetición de procesos con el objetivo de acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes.

De esta manera las compañías, especialmente Startups pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base de clientes, sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto.

Está originalmente concebido para empresas con un uso intensivo de alta tecnología, aunque ha ido ampliando el universo de usuarios hasta poder aplicarse a cualquier individuo, grupo o empresa que busca introducir nuevos productos o servicios en el mercado.

Actualmente, la popularidad de lean Startup ha crecido fuera de Silicon Valley (el lugar de su nacimiento) y se ha expandido alrededor del mundo, en mayor medida por el éxito del libro bestseller de Ries: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.



[3] www.todostartups.com
[4] Desarrollado por Eric Ries en 2008

Los aspectos básicos que definen este modelo son los siguientes:

- **Producto mínimo viable (PMV).** Es la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger con el mínimo esfuerzo la máxima cantidad de conocimiento validado acerca de los consumidores. Su objetivo es evaluar las hipótesis fundamentales de un negocio y ayudar a los emprendedores a comenzar el proceso de aprendizaje lo más rápido posible.
- **Puesta en Producción Contínua.** Dirigido a empresas desarrolladoras de software. Es un proceso "donde todo el código que se escribe para una aplicación se pone en producción de forma inmediata", lo que redunda en una reducción de los ciclos de entrega del producto.
- **Experimentos split-test.** Aquél en el que se ofrecen diferentes versiones de un producto al mismo tiempo. El objetivo de un experimento split-test es observar los cambios en el comportamiento entre los dos grupos para medir el impacto de cada versión en un indicador accionable.
- **Indicadores accionables.** Los indicadores accionables permiten tomar decisiones de negocio con criterio y establecer las acciones que sean pertinentes. Por el contrario, los indicadores "vanidosos" ofrecen mediciones sesgadas, mostrando el mundo "de color de rosa", pero no reflejan de forma adecuada los auténticos motores de crecimiento de una empresa.
- **Pivote.** Un pivote es "una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento".
- **La contabilidad de la innovación.** Este tema se refiere a cómo los emprendedores pueden mantener su responsabilidad y maximizar los resultados, midiendo el progreso, planificando hitos, y priorizando tareas.
- **Crear-Medir-Aprender.** Explica lo que se debería hacer entre las fases de ideación (Crear), codificación (Medir) y verificación de datos (Aprender). En otras palabras, es un proceso iterativo de transformar ideas en productos, medir la reacción y comportamiento de los clientes frente a los productos y aprender si perseverar o pivotar de idea. Este proceso se repite de forma continuada.

MÉTODO LEAN CANVAS

Propuesto y diseñado por Ash Maurya[5], es un híbrido entre el modelo tradicional Canvas (aplicable a empresas consolidadas) y la metodología Lean Startup, descrita en el punto anterior.

Plantilla Tradicional CANVAS

Se trata de un lienzo similar al Modelo CANVAS, pero con **algunos cambios**, sobre todo en cuanto a enfoque:

A. **ALIANZAS –> PROBLEMA:** Un aspecto clave en cualquier negocio, sobre todo para una Startup, es tener claro el problema o problemas que resuelves, y por eso aparece este bloque.

B. **ACTIVIDADES CLAVE –> SOLUCIÓN:** De forma similar, y una vez especificado el problema, es conveniente definir las funcionalidades principales del producto que ayudarán a resolver esos problemas.

C. **RECURSOS CLAVE –> MÉTRICAS CLAVE:** Para cualquier startup es absolutamente crítico definir desde el principio los 3-4 indicadores que va a utilizar para medir el modelo de negocio, elemento clave a la hora de pivotar.

D. **RELACIONES –> VENTAJA ESPECIAL/DIFERENCIAL:** Este bloque recoge algo que es muy difícil de tangibilizar, pero que sin embargo es la clave de cualquier negocio.... y que al final suele ser la clave del triunfo frente a la competencia.

El cambio más importante y principal que se produce **no es tanto de bloques sino de enfoque**: en el Lean Canvas, el lado derecho sigue representando el **MERCADO**, pero el lado izquierdo representa el **PRODUCTO** (unidad de trabajo más real para una Startup).

Plantilla LEAN CANVAS

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

[5] Autor del Libro Running Lean.

1. **SEGMENTOS DE CLIENTES:** Identifica y conoce los segmentos de clientes sobre los que trabajar, y sobre todo esfuérzate en averiguar quiénes podrían ser tus early adopters o usuarios visionarios con los que comenzar a trabajar. Esto es de vital importancia, ya que dirigirte al mercado de masas con usuarios maduros suele ser una mala idea para una Startup, al menos de entrada.
2. **PROBLEMAS:** Averigua cuales son los 3 principales problemas de ese colectivo (idealmente relacionados con tu actividad, claro), y descubre cuales son las soluciones alternativas a tu producto que usan para resolverlos. Es uno de los aspectos más complicados de averiguar pero más críticos, tal como vimos al hablar sobre si los clientes saben lo que quieren o no.
3. **PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR:** Deja de forma clara, simple, sencilla y en una frase (un mini pitch) qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema… fácil de decir, difícil de sintetizar.
4. **SOLUCIÓN:** Una vez conocidos y priorizados los problemas a los que se enfrentan tus clientes, deberías establecer cuáles son las 3 características más importantes de tu producto/servicio que les van a ayudar a resolverlo… de forma que te puedas centrar en ellas y no pierdas el tiempo en funcionalidades secundarias.
5. **CANALES:** Ahora llega el momento de trabajar sobre cómo vas a hacer llegar tu solución a los segmentos de clientes con los que vas a trabajar: ¿con una fuerza comercial? ¿mediante una web? Es importante entender este camino a los clientes de forma global, es decir, no sólo pensando en la fase de la venta sino en toda la experiencia de cliente.
6. **FLUJOS DE INGRESO:** En este punto debemos reflexionar sobre cómo vamos a ganar dinero, lo que no sólo incluye pensar en los diversos flujos, sino en el margen, valor del cliente, modelo de recurrencia… en definitiva, plantear la estrategia sobre cómo vas a ganar dinero en tu Startup.
7. **ESTRUCTURA DE COSTES:** El reverso de los ingresos, en la estructura de costes debemos recoger todos aquellos elementos que nos cuestan dinero, y que en la práctica indican el gasto aproximado que tendremos mensualmente… y que por supuesto, al principio debería ser lo más contenido posible.
8. **METRICAS CLAVE:** Una vez hemos definido los elementos más importantes del modelo de negocio, toca meterse con las métricas. Debemos establecer qué actividades queremos medir y cómo, teniendo en cuenta que debemos generar un conjunto muy reducido y accionable de indicadores que luego nos ayuden a tomar decisiones.
9. **VENTAJA DIFERENCIAL:** Quizás uno de los puntos más complicados de rellenar, y que es fácil que no sepas qué poner al principio. Recoge ese algo que te hace especial y diferente, lo que causa que los clientes sigan viniendo a por más. Si no se te ocurre qué poner no te preocupes, déjalo vacío… con el tiempo sabrás cuál es.

MODELO BORN GLOBAL

Uno de los más extendidos y mayor repercusión. Por este motivo, será objeto del siguiente punto de la Guía.

2

EMPRESAS BORN GLOBAL

2 EMPRESAS BORN GLOBAL

El avance de la globalización ha tenido como una de sus principales consecuencias el nacimiento de proyectos, sobre todo relacionados con las nuevas tecnologías, cuyo Plan de Negocio incorpora desde el principio la estrategia a seguir para extender el negocio fuera de las fronteras del país de origen. Esta circunstancia se produce por dos motivos principales:

- Muchos de los emprendedores y/o el equipo del que se rodee **ya posean experiencia internacional antes de lanzar la empresa,** producto de estudios en el exterior o experiencias profesionales o vitales que le han permitido conocer otros países/mercados.
- En los últimos años, han aparecido mecanismos de financiación específicos que, a diferencia de los tradicionales bancarios, basados en el crédito, no atienden a la capacidad de repago sino a **la de revaloración de la empresa.** Para esto último, la internacionalización o escalabilidad del modelo resulta un aspecto básico.

Así, surge un tipo de empresa global que **se caracteriza por tener visión internacional desde el inicio, poseer capital humano muy cualificado y aprovechar intensivamente las posibilidades que le ofrecen las nuevas TICs.** Además, incorpora otros aspectos diferenciales como el uso inteligente de redes de colaboradores y alianzas estratégicas, para no crear una estructura sobredimensionada, y la innovación constante en todos los ámbitos del negocio.

Está idea de modelo de negocio (basada en la rapidez y flexibilidad) choca frontalmente con las **ideas tradicionales que apuestan por procesos secuenciales,** habida cuenta que, en determinados casos, la consolidación del mercado doméstico puede suponer la renuncia a oportunidades en otros mercados (con mejores perspectivas y acogida por parte de inversores/clientes) que pueden ser arrebatadas por competidores o simplemente dejar de existir.

2.1.
Origen del Modelo Born Global

La internacionalización de las empresas en la década de los 70 y 80 se consideraba un **fenómeno acotado a grandes compañías,** con negocio muy consolidado que pasaban a denominarse empresas multinacionales o transnacionales. Sin embargo, a partir de los 90, un número creciente de empresas de menor tamaño tomó la decisión de expandir su actividad fuera de las fronteras de su mercado de origen. De hecho, algunas de ellas, tomaban esta decisión casi desde el momento de su creación o en un breve plazo de tiempo.

Por este motivo, varios autores comenzaron a definirlas como Born Global o nuevas empresas internacionales. En países como Dinamarca, Finlandia, Francia, Estados Unidos o Canadá existe una tendencia incremental hacia la internacionalización. De hecho, en los países nórdicos se estima que **un 50% de las Startups con base tecnológica se catalogan como Born Global.**

El creciente número de empresas que desde su nacimiento contemplan los mercados internacionales como su mercado natural ha llevado a numerosos académicos, investigadores y actores relacionados a profundizar en este modelo.

2.2
Caracteristicas principales del Modelo Born Global

Las 'born global' surgen por la acumulación de varios factores, entre ellos:

a. La globalización. El incremento del intercambio cultural.

b. La especialización. La alta cualificación de base de sus creadores.

c. El desarrollo de las TICs, con un uso intensivo tanto en producción como en comunicación.

d. Una altísima segmentación, con búsqueda de micronichos globales.

e. El uso del networking y las redes de cooperación en origen.

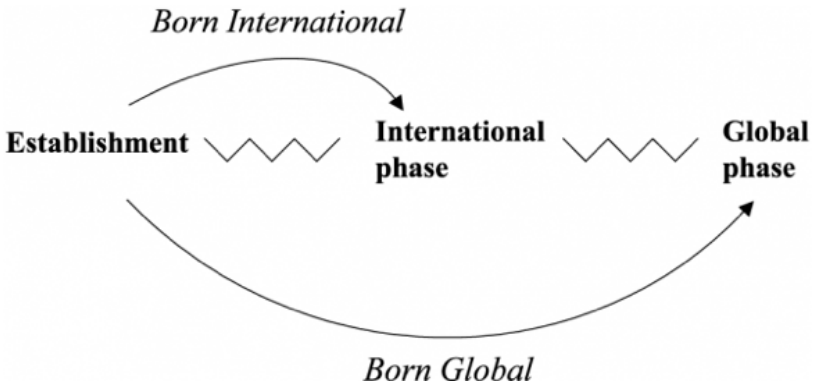
f. El acceso a mercados exteriores por medio de redes y alianzas (coworking y cooperación).

g. Un valor añadido basado en el conocimiento

h. Alta flexibilidad y capacidad de adaptación a un entorno muy cambiante.

Las Born Global poseen particularidades que las diferencian de las PYMES convencionales, principalmente en su enfoque estratégico, debido a que **incursionan en los mercados globales desde el momento mismo del nacimiento de la empresa o en un periodo muy cercano a este.**

Por lo general, desarrollan estrategias genéricas de diferenciación o enfoque. Es común encontrar que las born global poseen una base de recursos limitados (financieros, humanos, propiedad, planta y equipo, entre otros) debido a su corta edad o tamaño, en ese sentido, estas empresas **ponen especial énfasis en controlar los activos en vez de poseerlos.** En caso de despertar la demanda pueden hacerse con esos activos sin necesidad de haber hecho una inversión previa. Solo en el caso de que la demanda sea muy elevada, se plantean adquirirlos.



Al ser empresas pequeñas y de escasos recursos, **tienen poca variedad de oferta y por lo común dependen de un único producto,** de ahí que "deben escoger mercados con clientes homogéneos y realizar las mínimas adaptaciones en la mezcla de mercadotecnia". Presentan **una limitada capacidad de producción,** por lo que deben enfocarse en un segmento o pequeños "nichos" de mercado. A pesar de poseer estructuras organizacionales relativamente simples, éstas son bien orientadas y muy flexibles, convirtiéndose una ventaja en los casos donde se maneja un volumen pequeño de operaciones.

	Born Global Firm	Process Model
Market	International	Home
Experience	No	Yes
Extend of int.	Many markets	Stepwise penetration
Strategy	Full internationalization	Int. is not the core
Information	communications to reach market	Not so important
Time to internationalize	Quick (0-3 years)	Slow, time is not important

Este modelo de negocio, permite **minimizar o "saltar" muchos de los obstáculos tradicionales a la internacionalización como son las barreras de acceso o los problemas logísticos.** Estos se ven diluidos por la naturaleza del negocio o la empresa, aun subsistiendo otras limitaciones clásicas, como la falta de recursos, de tamaño o de experiencia.

2.3.
Aspectos básicos del Modelo Born Global

Sin dudas, el modelo Born Global es una tendencia al alza, lo que resalta la importancia de la orientación internacional que deben tener todas las empresas, pymes incluidas y hasta en la figura de los autónomos (Freelances), que pueden ofrecer sus servicios a empresas de todo el mundo y realizarlos a distancia. En este sentido es importante tener algunos aspectos muy claros:

a. **La competencia puede venir de muchos mercados.** Se debe prestar mucha atención a lo que sucede más allá del entorno cercano.
b. **La imagen de la empresa en internet es sumamente importante,** debe generar confianza y tener base multi idioma.
c. **Las redes sociales, y en especial plataformas como Linkedin pueden ser una gran ayuda** para contactar e internacionalizar la empresa con menos esfuerzo del inicialmente planeado.
d. **No tiene sentido pensar en ser global si no hay un producto/servicio que aporte un valor añadido.** Si se posee este producto/servicio y no se actúa a nivel global, el coste de oportunidad puede ser muy alto.
e. **La globalización es una realidad.** Esto no impide que la atención debe ser local, es decir, estudiar las necesidades y cultura de cada país para adaptarte lo máximo posible a los gustos y necesidades de sus consumidores.

Además de estos aspectos básicos, existen dos elementos que deben ser destacados. Estos son los siguientes:

- LA CONCEPTUALIZACIÓN.
  El reciente boom experimentado por las Startups, especialmente aquellas con base tecnológica, no debe hacer que todas las empresas de reciente creación vinculadas, de una u otra forma, a desarrollos tecnológicos, tengan cabida en la filosofía Born Global. **No se nace global si no se conceptualiza globalmente la empresa.** Una condición necesaria de la empresa Born Global es haber sido diseñada global desde su nacimiento.
- LA METODOLOGÍA.
  El sistema de planificación internacional de la empresa Born Global está en su propia base, en su definición, en su plan y modelo de negocio. Su internacionalización no responde al modelo clásico, de igual forma que su planificación o su metodología de apoyo a la internacionalización tampoco puede sustentarse bajo el prisma tradicional, el modelo progresivo y racional que depende de la propia experiencia de la empresa –experiencia que no se tiene- de ir adquiriendo tamaño y conocimiento, de una selección de mercados–países coherente -cuando lo que se buscan son nichos globales específicos-, etc. Los métodos de planificación tradicionales, y por tanto, mucho de los programas de apoyo y/o asesoramiento no se adaptan a sus necesidades.

Comparación de actitudes

Actitudes	Empresa Tradicional	Born Global
Motivación	Reactiva	Proactiva
Objetivos	Supervivencia y Crecimiento	Explotación de ventajas competitivas
Modelo de expansión	Creciente	Concurrente
Estrategia	Ad-hoc y oportunista	Estructurada
Ritmo de crecimiento	Gradual	Rápido
Formas de Acceso	Convencional	Flexible

3

DEFINICIÓN DE UN PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

3 DEFINICIÓN DE UN PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Internacionalizar la actividad de una empresa es una decisión estratégica en la medida en que tiene consecuencias irreversibles para todas las áreas y departamentos de la compañía. Por este motivo, debe ser una decisión meditada y refrendada por el máximo órgano de decisión de la empresa.

Salir a los mercados internacionales implica reconocer que hay diferencias entre la participación de una empresa en el mercado local, territorial o nacional y la participación en los negocios internacionales. Este reconocimiento de diferencias implica que se valoren algunas variables o criterios que son fundamentales y que pueden trazar las posibilidades de éxito o fracaso de una empresa en el mercado internacional. Para identificar estos problemas y preparar la salida al exterior, se antoja como factor diferenciador **la elaboración de una planificación internacional adecuada.**

El proceso de internacionalización requiere unos recursos que, en la mayoría de los casos, son importantes. Existen costes de promoción y marketing, adaptación de productos, jurídicos y legales, logísticos, viajes comerciales o de personal. **La labor de planificación debe contemplar un presupuesto de actuación de forma que permita a la empresa optimizar la cantidad de recursos empleados en el proceso.**

Hay **variables fundamentales en la internacionalización de la empresa que lo diferencian del proceso de comercialización en el mercado interno.** Entre ellas, hay que prestar atención a: las diferencias normativas (requisitos sanitarios, ambientales, normas técnicas y reglamentaciones de los productos), la complejidad logística, tema cultural (idioma). Todas ellas son cuestiones singulares que deben ser contempladas.

En los próximos apartados se irán explicando los pormenores que afectan y diferencian a los procesos de internacionalización.

3.1. Motivos para la internacionalización

- Acceder a un **mercado más grande** (mayor volumen) y así poder competir obteniendo economías de escala a nivel mundial.
- Por la **dura competencia en el mercado interno** o como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición.
- El mercado destino ofrece **una demanda potencial muy elevada** de los productos o servicios que comercializa nuestra empresa.
- Seguir creciendo en su sector, dado que **el mercado interno se ha quedado pequeño** y no ofrece nuevas oportunidades. El mercado interno está demasiado maduro y suele haber grandes competidores que abarcan una parte importante del negocio.
- **Ganar competitividad** al luchar con competidores más eficientes. La internacionalización exige una modernización de procesos y un aumento de la eficiencia para lograr una relación calidad precio adecuada.
- **Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado**. Especialmente importante a la hora de afrontar periodos de crisis nacional o internacional. En este sentido, es habitual que no todas las regiones entren

en crisis al mismo tiempo (al igual que su recuperación). Viven diferentes ciclos económicos producto de grados de desarrollo distintos.

- **Aprovechar la capacidad y los recursos ociosos.** La empresa posee recursos humanos, financieros o técnicos que no está utilizando. Su uso puede permitir atacar otros mercados como forma de ponerlos en valor.
- **Compensar una crisis en el mercado interno.** Al hilo de la diversificación comentada en puntos anteriores. Ante una crisis del mercado interno surge la oportunidad y necesidad de salir al exterior. Son ejemplos válidos el sector de la construcción o las energías renovables en España.
- **Ganar prestigio en el mercado interno.** Internacionalizar la actividad de la compañía mejora su imagen y aumenta su repercusión en el mercado de origen y en terceros. Genera confianza en el cliente y efecto en los medios.
- **Porque el mercado internacional es más rentable.** Es el coste de oportunidad de consumir recursos en un mercado (interno) que ofrece menos rentabilidad que otros en el exterior.

3.2. Etapas de internacionalización

Las etapas que generalmente suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización son las siguientes:

a. **Exportación o venta ocasional.**

Durante esta etapa la empresa vende su producto o servicio a unos pocos mercados utilizando básicamente la capacidad ociosa producto de la baja actividad del mercado interior. No existe un compromiso de largo plazo con el mercado internacional. Normalmente utiliza intermediarios locales para comercializar sus productos o servicios en el exterior.

b. **Exportación o ventas regulares.**

En esta etapa la empresa cuenta con un grupo estable de clientes, suele operar con agentes a comisión o distribuidores exclusivos (exportación de bienes) o cuenta con socios locales (venta de servicios). Algunas empresas optan por crear un Departamento Internacional, abriendo pequeñas oficinas de contacto e información en uno o más países. Estas oficinas constituyen un medio de comunicación, control y apoyo a los intermediarios en aspectos logísticos.

Para el caso de empresas que comercialicen productos (bienes tangibles), los principales canales de exportación son los siguientes:

- **Exportación indirecta.** Es la exportación realizada mediante intermediarios independientes que se hacen cargo de todos los trámites. Los distintos tipos de intermediarios son:
  - El comprador extranjero: persona que compra por parte de la empresa del otro país.
  - Comerciante: persona que toma posesión de la mercancía y corre el riesgo en la exportación.

- Bróker: intermediario que pone en contacto al vendedor y comprador.
- Agente: persona o firma que se encarga de poner los productos en el exterior.
- Trading Company: empresa general de comercio que actúa en varios países.
- Consorcio de exportación: entidad independiente propiedad de un grupo de empresas. Las ventajas de este tipo de exportación son la menor inversión y riesgo y la mayor flexibilidad.

Los inconvenientes son la dependencia total de los intermediarios y el menor potencial de ventas.

- **Exportación directa:** La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el otro país y se hace cargo de todos los trámites. Para ello, tendrá que contar con una infraestructura destinada a la realización de la misma, como expertos en comercio exterior. Si hace uso de intermediarios éstos pueden ser:
  - Importador: importa los productos por su cuenta y riesgo.
  - Agente: persona o firma local que tiene la representación de la empresa en el país.
  - Distribuidor: persona que toma posesión de los productos y los vende a cambio de un margen al igual que el importador, pero el distribuidor suele tener una exclusividad territorial y vínculos con la empresa a más largo plazo.

  Las ventajas de la exportación directa son un mayor potencial de ventas y de beneficios y un mayor aprendizaje, siendo las desventajas la inversión y riesgo y la menor flexibilidad.

c. Establecimiento de filiales comerciales.

Cuando la empresa ha consolidado un mercado exterior y mantiene un volumen regular de operaciones, con buenas perspectivas de crecimiento, debe decidir si continúa vendiendo directamente desde el país de origen y operando vía intermediarios ajenos a la empresa o bien realiza una inversión para dotarse de una estructura propia en el país destino.

En esta etapa la empresa asume una serie de funciones comerciales previamente desarrolladas por terceros (distribuidores, importadores, agentes o socios locales). Asimismo supone un cambio en la estrategia internacional de la empresa, ya que desde la oferta de capacidad de producción se pasa a la comercialización.

d. Establecimiento de subsidiarias de producción:

Esta sería la etapa última del proceso de internacionalización de una empresa. Para llegar a esta etapa se suelen dar una serie de circunstancias previas:

- Existe un **gran mercado potencial** que puede permitir recuperar, en un plazo razonable, la inversión en instalaciones.
- **Existen aranceles o tipos de cambio muy altos, control de divisas** u otras restricciones que hacen inviable de otro modo la exportación a estos mercados.
- El **gobierno local** presiona a las empresas extranjeras o les ofrece incentivos para invertir en el país.
- **Los costes logísticos (fletes)** constituyen una proporción demasiado importante del precio final del producto (por la distancia geográfica por el bajo valor intrínseco del bien exportado), con lo cual no compensa la exportación del mismo y finalmente.
- **Existen recursos productivos (por ejemplo bajos costes laborales) que hacen rentable para la empresa la inversión** y, aprovechando estas ventajas comparativas, le permiten obtener productos con menor coste en su país de origen.

  La empresa en esta etapa añade nuevas actividades a las ya realizadas en las fases meramente exportadoras. De este modo, las actividades productivas en el extranjero se añaden a las anteriores de marketing, distribución y servicio técnico establecidas con la filial de ventas.

e. Licitaciones Internacionales.

Las Licitaciones Internacionales constituyen otra manera de internacionalizar la empresa. Supone la participación de la empresa en los concursos públicos que se celebran a nivel internacional. Por lo tanto la empresa debe estar preparada para competir con empresas de todo el mundo, implica "jugar en las grandes ligas".

Las Licitaciones Internacionales van dirigidas a pequeñas y medianas empresas con potencial exportador y que en algunos casos ya concursan con las diferentes administraciones españolas, en el ámbito nacional, autonómico o local y cuya oferta se considera competitiva.

Las Licitaciones Internacionales pueden suponer para la empresa lo siguiente:

- Iniciarse o consolidar la actividad exportadora.
- Fomentar el efecto arrastre (alianzas y subcontratación) de empresas en este entorno.

3.3. Principales áreas de análisis para la elaboración de un plan de internacionalización

El **Plan de Internacionalización de una Startup** debe ser concebido y diseñado como una verdadera hoja de ruta que definirá los pasos necesarios para la internacionalización de la empresa con acciones presupuestadas y un horizonte de actuación de, al menos, tres años.

Para las Startup que sigan un modelo Born Global esta metodología puede ser usada para el diseño de su Plan de Negocio, habida cuenta que considera el mercado global en su conjunto.

A grandes rasgos, el diseño de la internacionalización de una Startup se diferencia en tres grandes bloques:

Bloque I. Análisis de situación actual y potencial internacional.

En este bloque se realiza un análisis de la realidad objetiva de la empresa o el proyecto, con especial atención al modelo de negocio, experiencia internacional de los promotores, alianzas, posibles socios, etc. Además, se debe realizar un análisis interno de todos los aspectos de gestión, comercialización y producción, destacando fortalezas y debilidades.

Por último, se llevará a cabo un análisis de la posición competitiva de la empresa: ventajas competitivas, análisis del mercado potencial, perfil del cliente objetivo, etc.

Este bloque concluye con un completo análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) de la empresa, antes de su salida al exterior.

Bloque II. Planificación Estratégica

En este segundo bloque, una vez conocidos los aspectos internos de la empresa, se sientan las bases para establecer una estrategia internacional. Este bloque comprende los siguientes aspectos:

- Se identifica claramente la **oferta exportable de la empresa,** así como el posicionamiento de cara a los mercados internacionales.
- Se establecen una serie de **objetivos cuantitativos y cualitativos** en términos de ventas y presencia en nuevos mercados internacionales, que sean la base para las acciones que se van a ejecutar y se adapten a la realidad de la empresa.
- A continuación se realiza un **análisis de mercados prioritarios** para la empresa, en base a una labor de inteligencia de mercado. De este estudio, se obtendrán los mercado-objetivos para la internacionalización de la empresa. En este sentido, **se deben analizar pormenorizadamente un mínimo de 20 mercados potenciales,** gracias a fuentes de información secundarias.

Bloque III. Plan de Acción

- Se deben incluir **medidas horizontales** con el objeto de preparar a la empresa para su salida y **medidas verticales** de prospección de mercados determinados, añadiendo aquellas acciones ya desarrolladas y proponiendo nuevas, de manera que se adapte a la realidad de la empresa.

- **Elaboración de un cronograma.** Las acciones enumeradas en el Plan de Acción se trasladarán a un cronograma que tendrá un horizonte temporal de 3 años y que determinarán el orden de realización de las mismas.
- Cálculo del **presupuesto** que marcará las necesidades de inversión, totales y por acción, del plan de internacionalización, con un horizonte temporal de 3 años, que será la base para la solicitud de eventuales líneas de financiación y/o ayudas.

4

ESQUEMA DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

4 ESQUEMA DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Los **procesos de internacionalización de empresas son un fenómeno que ha sido objeto de profundos análisis** con objeto de definir metodologías que se adapten a su naturaleza.

Fruto de este trabajo **se han desarrollado diferentes modelos de Plan de Internacionalización** que coinciden, básicamente, en los mismos aspectos y bloques principales.

Fruto de un ejercicio de Benchmarking, a continuación se detalla y explica **los principales apartados que debe contener un Plan de Internacionalización.**

a. Presentación de la empresa. Análisis de la situación actual y antecedentes.

b. Análisis Interno de la Empresa. Análisis DAFO.

c. Posición competitiva de la empresa en el mercado nacional.

d. Análisis y definición de la Oferta Exportable.

e. Estudio pormenorizado de Mercados Prioritarios.

f. Establecimiento de Objetivos Cualitativos y Cuantitativos.

g. Definición de acciones y cronograma de actuación.

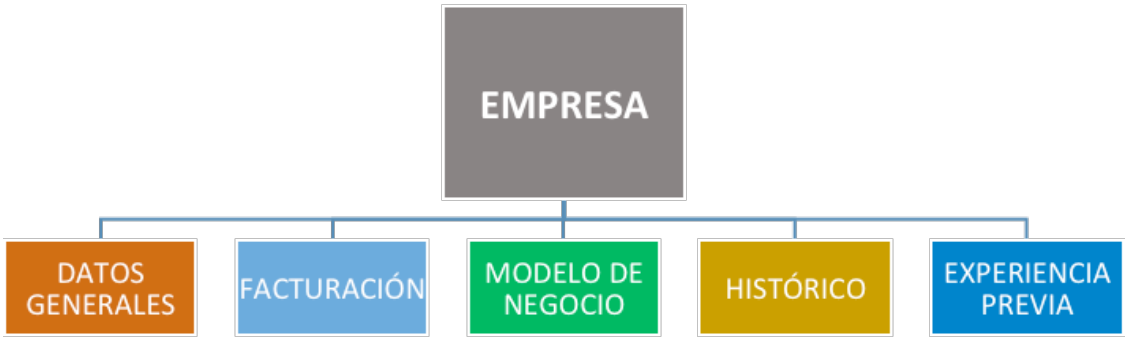
h. Presupuesto.

4.1. Presentación de la empresa

Este apartado debe incluir los principales datos de la empresa que sirvan para identificar las principales variables que la describen. Entre ellos, cabe destacar los siguientes apartados:

- **Datos Generales.** Cuadro de presentación que incluya: nombre de la empresa, marca comercial, dirección física, web, correo electrónico, links a perfiles en redes sociales, actividad principal, responsable o persona de contacto.
- **Histórico.** Principales hitos de la empresa hasta el momento de elaboración del Plan, es decir: fundación, incorporación de personas clave, alianzas, acuerdos estratégicos, incorporación de socios, reconocimientos, etc.
- **Facturación.** En caso de contar ya con actividad, trasladar a una gráfica la facturación de los últimos ejercicios.
- **Modelo de negocio.** Apartado clave para comprender la/s línea/s de negocio/s que ofrece la empresa. Qué se hace y a quién se le vende. Cada una de las líneas de negocio descrita puede estar dividida en varias actividades. En la medida en que se pueda y existan, es importante plasmar referencias de trabajos o proyectos realizados.

- **Experiencia internacional previa y motivación para la internacionalización.** Reseñar si la empresa o sus promotores, a título personal o profesional, poseen experiencia internacional (en qué países y sectores). Además, se incluirá un resumen de las principales motivaciones de la empresa para iniciar un proceso de estas características.



4.2. Análisis interno

La empresa debe realizar una profunda labor de diagnóstico interno que, desde un punto de partida autocrítico, sirva para extraer conclusiones de valor que redunden en beneficio de la propia compañía y en su proceso de internacionalización.

Como metodología para la realización de este diagnóstico interno se suelen emplear dos tipos de análisis, diferentes y complementarios entre sí. Estos son:

ANÁLISIS DAFO

Se trata de un modelo simple pero muy efectivo que tiene aplicación para cualquier tipo de empresa, independientemente de su grado de desarrollo, tamaño o sector de actividad. A grandes rasgos, analiza la situación de la empresa desde 2 puntos de vistas: interno y externo.

El Análisis Interno consiste en detectar las **fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas.** Para llevarlo a cabo se analizan los siguientes factores:

- **Producción/Desarrollo.** Capacidad de producción (bienes o servicios), costes de desarrollo, calidad e innovación tecnológica.
- **Marketing.** Línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ventas, promociones y servicio al cliente.
- **Organización.** Estructura, proceso de dirección y control y cultura de la empresa.
- **Personal.** Selección, formación, motivación, remuneración y rotación.
- **Finanzas.** Recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez. Investigación y Desarrollo. Nuevos productos, patentes y ausencia de innovación.

En el Análisis Externo se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado. Abarca diversas áreas:

- **Mercado.** Definir nuestro target y sus características. También los aspectos generales (tamaño y segmento de mercado, evolución de la demanda, deseos del consumidor), y otros de comportamiento (tipos de compra, conducta a la hora de comprar).
- **Sector**. Detectar las tendencias del mercado para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando las empresas, fabricantes, proveedores, distribuidores y clientes.
- **Competencia.** Identificar y evaluar a la competencia actual y potencial. Analizar sus productos, precios, distribución, publicidad, etc.
- **Entorno.** Son los factores que no podemos controlar, como los económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos, etc.

El DAFO ayuda a plantearnos las **acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas,** teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas. En este sentido, los principales factores a contemplar en un Análisis DAFO son los siguientes:

FORTALEZAS INTERNAS

- Capacidades fundamentales en actividades clave
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores
- Propiedad de la tecnología principal
- Mejor capacidad de fabricación
- Ventajas en costes
- Acceso a las economías de escala
- Habilidades para la innovación de productos
- Buena imagen entre los consumidores
- Productos (marcas) bien diferenciados y valorados en el mercado
- Mejores campañas de publicidad
- Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas
- Capacidad directiva

- Flexibilidad organizativa
- Otros.

DEBILIDADES INTERNAS

- No hay una dirección estratégica clara
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
- Falta de algunas habilidades o capacidades clave
- Atraso en Investigación y Desarrollo
- Costes unitarios más altos respecto a los competidores directos
- Rentabilidad inferior a la media
- Exceso de problemas operativos internos
- Instalaciones obsoletas
- Falta de experiencia y de talento gerencial
- Otros.

OPORTUNIDADES EXTERNAS

- Entrar en nuevos mercados o segmentos
- Atender a grupos adicionales de clientes
- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes
- Crecimiento rápido del mercado
- Diversificación de productos relacionados
- Integración vertical
- Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos
- Complacencia entre las empresas rivales
- Otros.

AMENAZAS EXTERNAS

- Entrada de nuevos competidores
- Incremento en ventas de productos sustitutivos
- Crecimiento lento del mercado
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores
- Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países
- Cambios demográficos adversos
- Otros.

ANÁLISIS CAME

Es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO. De hecho, este análisis puede ser interpretado como una ampliación del Análisis DAFO.

De esta forma, el Análisis DAFO sirve para hacer un diagnóstico inicial de situación, y en Análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO.

Debilidades	▶▶▶	**Corregir**
Amenazas	▶▶▶	**Afrontar**
Fortalezas	▶▶▶	**Mantener**
Oportunidades	▶▶▶	**Explotar**

De forma detallada, se deben definir acciones para:

- **Corregir las debilidades.** Hacer que desaparezcan las debilidades. Para ello se deben tomar medidas para que dejen de existir, o para que dejen de afectar negativamente.
- **Afrontar las amenazas.** Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades. Para ello se deben tomar medidas para responder a cada una de ellas (evitar que un riesgo suceda, reducir su impacto, actuar para que desaparezca...).
- **Mantener las fortalezas.** Tomar medidas para evitar perder nuestras fortalezas. El objetivo es mantener los puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.
- **Explotar las oportunidades.** Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

4.3. Posición competitiva de la empresa

Apartado que debe explicar la posición que ocupa la empresa en su sector y respecto a la competencia. Se toma como referencia el mercado nacional o aquel que resulta más importante para la empresa en el momento de la realización del Plan de Internacionalización.

Para lograr este objetivo, se deben tener en cuenta los siguientes apartados:

- **Ventajas competitivas de la empresa.** Es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra/s del mismo sector mediante técnicas o procesos, no necesariamente definidas, que caracterizan de forma singular a una empresa haciéndola única y diferenciada respecto a su competencia. Sin embargo, estás ventajas competitivas no siempre se pueden mantener por mucho tiempo debido a que los mercados cambian constantemente y las empresas tienen que estar alerta a estos cambios para no "pasar de moda" con las ventajas competitivas que desarrollen.

- **Tamaño del Sector a nivel global.** Cuantificación del mercado mundial del producto o servicio que comercializa la empresa. Es un primer nivel de análisis que describe las grandes variables que afectan al sector.
- **Tamaño del sector en el mercado nacional.** Trasladar las variables descritas en el punto anterior al caso del mercado doméstico. Este mercado no tiene por qué coincidir con el nacional. Es el caso de una empresa Born Global que nazca para trabajar directamente con el mercado latinoamericano o europeo.
- **Encaje de la internacionalización en el negocio de la empresa.** Resumen justificativo de por qué es recomendable iniciar un proceso de internacionalización en este momento de la empresa.

4.4. Oferta exportable

No siempre la cartera de productos y/o servicios que una empresa comercializa en el mercado nacional debe ser la misma que vende a nivel internacional. De hecho, en la mayoría de ocasiones, no debe coincidir, en la medida en que parte de la oferta de productos y/o servicios puede estar diseñada solo y exclusivamente para el mercado de origen, sin tener en cuenta requisitos, necesidades, normativas, requerimientos o competencia que esté operando en el mercado destino.

Por este motivo, la oferta exportable de la empresa debe responder a las siguientes características:

- Debe ser una oferta diferenciadora que incorpore **componentes tecnológicos, metodologías de implementación, calidad o una significativa reducción de coste** que supongan una ventaja competitiva respecto a las empresas que operan en el mercado.
- Tiene que contar con la **normativa local que regule su comercialización así como los registros y permisos que debe cumplir para poder vender la solución propuesta.** Determinados requisitos pueden hacer que un producto o servicio no pueda ser comercializado en otro mercado bien porque la empresa no puede afrontar el coste de adaptación o el producto/servicio no puede ser adaptado.
- Debe suponer una **diferenciación en coste, calidad o valor añadido respecto a la competencia local.** Para que un consumidor en destino compre un producto diferente debe ser: mejor, más barato o que incorpore más aplicaciones.
- Además, **la oferta exportable debe satisfacer las necesidades concretas de los usuarios** (clientes finales) del mercado destino y debe adaptarse a sus gustos, cultura y requerimientos.

4.5 Priorización de mercados

Es uno de los apartados clave del Plan de Internacionalización y aquel que requiere una labor de análisis y búsqueda de información más intensa.

La inteligencia de mercado debe afinarse al máximo para construir un escenario en el que se va a trabajar, **minimizar riesgos futuros y maximizar los resultados que se van a obtener.**

Éste concepto parte de **la falta de recursos suficientes para poder acometer todas las acciones oportunas en todos los mercados al mismo tiempo.** Ante esta insuficiencia, hay que asegurar la concentración de esfuerzos y recursos en aquellos mercados donde existan más oportunidades objetivas de conseguir resultados.

A grandes rasgos, para realizar una adecuada priorización es necesario **definir tres aspectos principales:**

4.5.1. Selección de criterios

Las **características diferenciales de un producto o servicio** determinarán en una gran parte, los criterios de relevancia para valorar el interés de un determinado país/mercado.

Los resultados del Análisis DAFO, descrito en el apartado de Análisis Interno de la empresa, serán un elemento importante para determinar qué criterios deben ser tenidos en cuenta en la selección de mercados.

Para **empresas que comercializan productos,** serán importantes criterios tales como el nivel de consumo de su producto (especialmente para empresas de alimentación y commodities), los hábitos de consumo o el nivel de atomización del mercado, teniendo en cuenta a la cantidad de empresas competidoras con productos complementarios o sustitutivos.

Para **empresas de servicios** sin embargo, la elección de criterios implica otro tipo de decisiones, en las que, entre otros aspectos, toma especial importancia el volumen de inversión en el sector de actividad. La priorización de los mercados tiene diferentes implicaciones cuando se trata de sectores como la ingeniería, empresas TIC, construcción, energías alternativas o la consultoría, entre otros. A la hora de seleccionar los mercados más atractivos, la Pyme debe responder a varias cuestiones.

A modo de ejemplo, la empresa debe saber si su oferta de servicios es susceptible de operar únicamente en el mercado privado, o también se puede adaptar al mercado público, es decir, al sector de las Administraciones Públicas de cada país.

Todos estos factores determinarán por tanto, los criterios a tener en cuenta, que se van a dividir en dos ámbitos fundamentalmente: aquellos intrínsecos de la empresa y que por tanto, dependen de ella; y por otro lado, aquellos criterios que emanan del mercado y que la empresa, no puede controlar.

Criterios que emanan de la empresa

Existen una serie de factores internos de la empresa que afectarán a valorar el atractivo de cada mercado y que por tanto, deben ser tenidos en cuenta, puesto que el nivel de preparación en la empresa determina la puntuación de criterios como la proximidad idiomática o cultural. Entre otros, se cuenta con los siguientes:

I. **La proximidad cultural.** Cercanía del mercado a la idiosincrasia en la que se desenvuelve la empresa en origen. Se trata de valorar el nivel de confortabilidad del país, y la facilidad para una empresa extranjera para desarrollar sus actividades en un entorno que se aproxima al de su procedencia. Para empresas españolas, la proximidad cultural es muy elevada con los países latinoamericanos, donde hay un referente común. Sin embargo, los países asiáticos tendrán un menor nivel de proximidad. Con todo esto, se debe tener en cuenta la cultura de empresa, que es la que determinará el nivel de proximidad con el mercado estudiado.
II. **Proximidad Idiomática.** Al igual que la proximidad cultural, se trata de valorar la accesibilidad del mercado en términos idiomáticos, que dependerá al mismo tiempo, de los idiomas que maneje la empresa. Evidentemente, los países latinoamericanos tendrán una proximidad idiomática total, mientras que países árabes o asiáticos, tendrán menores niveles. Aquellos países anglosajones o francófonos tendrán mayores niveles de proximidad idiomática, puesto que son lenguas comúnmente conocidas en los entornos internacionales.
III. **Proximidad geográfica.** Este criterio será tenido en cuenta en términos de accesibilidad medida en tiempo y coste. Será un criterio de relevancia con mayor peso para bienes en los que haya que calcular costes de transporte. Para empresas de servicio, será importante tenerlo en cuenta a la hora de la implantación, ya que la naturaleza de sectores como TIC, ingenierías o constructoras, llevan a que la implantación sea el camino más adecuado para desarrollar el negocio en un determinado mercado. Para cualquier empresa, no es lo mismo trabajar en un país como Marruecos, donde el tiempo de desplazamiento es muy reducido, que trabajar en Indonesia, donde los husos horarios son diferentes y el desplazamiento implica un mayor esfuerzo en términos de tiempo.
IV. **Experiencia previa.** La experiencia y las habilidades de la empresa en el país de destino son una clave para la creación de ventajas competitivas en el mercado, sobre todo cuando no son replicables por la competencia. Son todavía más importantes cuando se trata de una empresa de servicios. Es importante intentar identificar hasta qué punto la empresa dispone de una "base de conocimientos" asegurada y sostenible en ese mercado.

→

Criterios que emanan del mercado

I. **Demanda potencial.** Volumen de Importación/Exportación. Para empresas que comercializan bienes, conocer el volumen de importaciones que cada mercado realiza de su producto es un dato importante

para conocer entre otras cosas, el tamaño del mercado. Se deben estudiar en este criterio, los históricos de importaciones, para conocer su proyección durante años (si en los últimos ejercicios han aumentado o disminuido las importaciones de ese producto), con idea de conocer el atractivo del mercado hacia ese determinado bien. Así mismo, también se estudia en este criterio, el volumen de exportaciones españolas de ese producto al mercado objetivo.

II. **Evaluación de los Canales de Distribución.** Para empresas que comercializan bienes, también es importante conocer cuál es la cadena de distribución de cada país. Con tal fin, este criterio valorará la capacidad de conocer y acceder a la distribución en cada mercado.

III. **Demanda potencial.** Volumen de Inversión. Para empresas de servicios que puede operar en el mercado público, sería conveniente saber si la empresa tiene posibilidades de entrar en los Mercados Multilaterales: aquellos donde las oportunidades de negocio para las empresas, se presentan a través de la participación en proyectos financiados por Instituciones Financieras Internacionales del Desarrollo (IFIDs), tales como el Banco Interamericano de Desarrollo o el Banco Mundial.

IV. **Índice riesgo país.** Diagnóstico de los riesgos derivados del comercio y la inversión en el exterior. El índice riesgo país valora todo riesgo inherente a operaciones transnacionales y, en particular, a las financiaciones desde una país a otro. Se trata de medir el riesgo en el entorno político, económico, seguridad pública, seguridad financiera, etc.

V. **Acceso a la Administración Pública.** El nivel de apertura de la administración pública a empresas extranjeras es un criterio que puede determinar la entrada a un mercado. En mercados como el peruano o el brasileño, es necesario un registro específico para trabajar con el Gobierno, siendo sensiblemente diferentes en cuanto a la accesibilidad de los trámites.

VI. **Presencia de empresas españolas.** En el ámbito de los servicios, este criterio puede ser determinante en la elección del mercado, ya que puede suponer la puerta de entrada a este. Se trata de empresas tractoras que tienen un importante peso en su sector, siendo grandes activadores de la economía en el sitio donde están implantadas y que ejercen un poder incentivador de otras empresas con las que mantienen relaciones económicas, ya que ayudan a su crecimiento mediante la subcontratación de servicios.

VII. **Competencia en el mercado de destino.** El nivel de atomización del mercado es también un factor que se debe tener en cuenta ya que, aquellos mercados de mayor saturación, no son tan atractivos como otros donde el producto o servicio tiene un mayor grado de novedad. Serán más atractivos los mercados con un menor número de competidores.

Para el análisis de mercado es posible utilizar muchos otros criterios tales como los hábitos de consumo, la existencia de organismos españoles de apoyo, etc. Sin embargo, en la etapa de selección s**e trata de no usar más de 10 criterios** para poder realizar una ponderación sencilla. El uso de más criterios hace el sistema demasiado complejo para el alcance de los trabajos desarrollados en el análisis de cada una de las empresas y puede restarle utilidad a la herramienta.

4.5.2.
Valoración de cada criterio. Principales fuentes de información.

Cada uno de los criterios elegidos por la empresa se deben valoran a través del estudio de diversas fuentes de información, para poder establecer una comparativa entre los mercados estudiados y dar una valoración final. Se muestran a continuación las principales fuentes utilizadas para cada uno de ellos.

I. **La proximidad cultural, idiomática y geográfica.** Para valorar estos tres criterios se debe analizar la información obtenida de la propia empresa: su dominio de idiomas, apertura y flexibilidad, adaptabilidad a otras culturas, etc.

II. **Experiencia previa.** Este criterio se analiza a través de la información recabada de la empresa, siendo esta la fuente de información principal.

III. **Demanda Potencial: Volumen de Exportación/Importación.** Para poder realizar un análisis, obtenemos la información necesaria de varias bases de datos y fuentes estadísticas: Base de datos de comercio exterior de las Aduanas de las Cámaras de Comercio Españolas, Datacomex u otras estadísti-

cas a nivel internacional. El volumen de importaciones se obtiene en los registros estadísticos de cada país analizado.

IV. **Canales de Distribución.** Para valorar este criterio se utilizarán estudios de mercado y se analizará el sector de la distribución para cada binomio producto/mercado.

V. **Demanda potencial:** Volumen de Inversión. Este criterio conlleva una importante labor de análisis de múltiples fuentes de información. Entre otras, se encuentran:
   - Instituciones de financiación multilateral: Análisis de los documentos "estrategia País", planes y programas, con sus correspondientes montos de inversión en un determinado sector y mercado.
   - Planes Nacionales de cada gobierno.
   - Grandes planes de inversión global: Comisión Europea, Banco Europeo de Inversiones, etc.
   - Informes sectoriales de gremios del sector a nivel internacional y nacional.
   - Estudios de mercado de Organismos de Promoción del Comercio Exterior, tanto en origen como en destino.

VI. **Índice riesgo país.** Diagnóstico de los riesgos derivados del comercio y la inversión en el exterior. Para analizar este factor se utiliza principalmente la base de datos de CESCE principalmente, que establece un mapa de valoraciones:

Adicionalmente, se utilizan otras fuentes como el CIA World Factbook: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/

VII. **Acceso a la administración pública - servicios.** El nivel de accesibilidad a la administración pública se valora analizando el proceso de registro para proveedores del estado de cada país. Se hace un análisis preliminar sobre el nivel de facilidad para acceder a formar parte de la bolsa de licitadores de cada gobierno y se determina a continuación su nivel de complejidad de cara a una empresa extranjera. Para ello, se estudiarán las puntuaciones emitidas por el informe Doing Business del Banco Mundial sobre transparencia gubernamental. También se valorará la existencia de relaciones institucionales entre Andalucía y el país de destino a través de la presencia de UPNs de Extenda, acuerdos entre Cámaras de Comercio u otras instituciones.

VIII. **Presencia de empresas españolas.** La base de datos de empresas españolas con presencia en cada país que preparan las Oficinas Económicas y Comerciales de ICEX son una buena fuente de información para valorar este criterio. Adicionalmente, se analizan los registros de empresas de cada país: cámaras de comercio, asociaciones gremiales, etc.

IX. **Competencia en el mercado de destino.** En este caso, una importante fuente de información son los informes sectoriales preparados por ICEX y Extenda donde se realiza una investigación de mercado muy valiosa. Se realizan estudios preliminares de la competencia en cada sector a través de fuentes como informes de ferias, informes preparados por asociaciones del sector, estudios de las Cámaras de comercio locales, etc.

4.5.3. Puntuación y ponderación de los criterios.

Una vez enumerados todos los criterios, se van a ubicar en una tabla de doble entrada donde, en el eje vertical se exponen cada uno de los países estudiados y en el eje horizontal, todos los criterios elegidos para valorar el interés del mercado.

Cada criterio será puntuado en **una escala del 1 al 5,** siendo el 1 la puntuación más baja y el 5 la mayor puntuación.

1	2	3	4	5

Es importante tener en cuenta que **muchos de los criterios son cuantitativos,** donde una cifra (tamaño del mercado o volumen de importaciones) puede determinar el valor del criterio sin mayor complejidad. Sin embargo, otros criterios tienen un enfoque más cualitativo, donde entran en juego apreciaciones subjetivas.

Por otro lado, **cada criterio tendrá su propio peso dentro del total de las puntuaciones,** con el objetivo de dar una mayor relevancia a los criterios que se determinen claves para ese mercado y un peso menor a aquellos criterios que no tengan tanta importancia para la empresa.

Por ejemplo, una empresa que trabaje para otras empresas del sector, implantadas en un mercado de destino, dará una gran importancia al efecto de las empresas tractoras en un país determinado. Sin embargo, aquellas empresas que vendan directamente a consumidores finales, no considerará este criterio de relevancia.

GLOBOEMPRESA asistencia técnica

TABLA PONDERADA DE PRIORIZACIÓN DE MERCADOS

EMPRESA									
SECTOR									
PAÍS	VOLUMEN DE INVERSIÓN	PROXIMIDAD CULTURAL	PROXIMIDAD IDIOMATICA	PROXIMIDAD GEOGRÁFICA	EXPERIENCIA PREVIA	INDICE RIESGO PAÍS	ACCESO A LA ADM. PÚBLICA	PRESENCIA EMPRESAS ESPAÑOLAS	TOTAL
EEUU									
Canadá									
México									
Brasil									
Argentina									
Etc.									

La puntuación final de cada mercado será el resultado de cada criterio dividido por su relevancia total:

Puntuación Mercado 1= (Valor CR1 x Ponderación CR1) + (Valor CR2 x Ponderación CR2) + (Valor CRn x Ponderación CRn)

Se debe tener en cuenta siempre que:

- Cada criterio tendrá siempre una puntuación de entre 1 y 5.
- El total de las ponderaciones debe sumar 100.

4.5.4. Fase IV. Definición de mercados prioritarios.

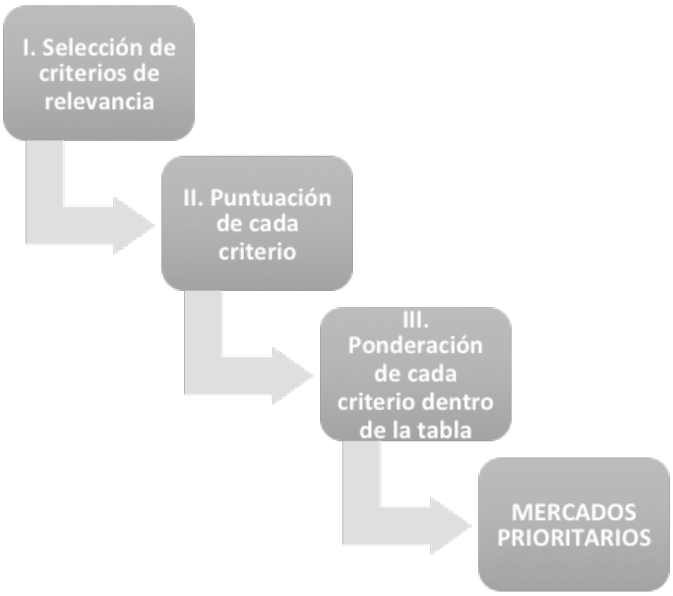
La última fase de este proceso es precisamente, **la elección de los mercados en los que la empresa iniciará su plan de internacionalización,** en base a la ponderación de criterios y su puntuación.

Cada uno de los mercados estudiados obtendrá una puntuación final. Aquellos con mayores puntuaciones serán los que se consideren prioritarios.

Si se aplica la metodología descrita en las fases anteriores (10 criterios y puntuaciones de 1 a 5), cada mercado tendrá un máximo de 50 puntos y un mínimo de 10 en el caso de que la ponderación sea equitativa para todos los criterios. En base a la tabla que se expone a continuación, el nivel de puntuación determinará el mayor o menor atractivo de mercado, siendo aquellos que obtengan las mayores cifras, los que se consideran prioritarios:

PUNTUACIÓN OBTENIDA	ATRACTIVO DEL MERCADO
10-25	Bajo
26-35	Medio
35-50	Alto

Cabe señalar que, para cada proceso de selección de mercados, se debe establecer una tabla de atractivo de mercado en función al número de criterios elegidos y a las puntuaciones máximas y mínimas, siendo esta metodología plenamente adaptable



4.6. Establecimiento de objetivos

Para pasar del estado actual a uno futuro, la empresa debe fijar unos objetivos internacionales, que se desplegarán en sus diferentes áreas de negocio.

Es obvio que el objetivo final de cualquier compañía es satisfacer a sus accionistas a través de la creación de valor sostenible y generar cash-flow. Sin embargo, esta meta sólo se puede lograr a través de captar nuevos clientes (en cualquier mercado que opere), fidelizar a los que ya lo son o recuperar los que se han perdido. Para alcanzar estos propósitos, será necesario **fijar unos objetivos concretos, centrados en las operaciones internacionales, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.**

A un nivel básico, los objetivos son los propósitos o **logros particulares, específicos, entendibles, compartidos, alcanzables y medibles** que se pretenden conseguir en un periodo de tiempo determinado por un conjunto de personas y recursos determinados a los que su consecución debe provocar una motivación[6].

Así pues, los objetivos son una parte importante de la planificación que deben ser consensuados por toda la organización o, al menos, por la parte a la que se responsabiliza de su consecución. Por este motivo, **su definición y valoración va a depender mucho de la tipología de empresa, sector de actividad y tipo de estrategia diseñada para acometer el proceso de internacionalización.**

No obstante, a grandes rasgos, los objetivos se suelen clasificar en 2 grandes categorías:

- **Objetivos Cuantitativos.** Son los más fáciles de determinar en la medida en que están soportados por cifras. Por ejemplo, una empresa puede establecer como objetivo alcanzar una determinada facturación proveniente de mercados internacionales.
- **Objetivos Cualitativos.** Son menos intuitivos pero igual de importantes que los anteriores. Afectan a aspectos relacionados con variables más complejas tales como la diversificación de riesgo, calidad de procesos, acciones comerciales, etc. Por ejemplo, una empresa puede establecer como objetivo el tener presencia en 3 mercados de 2 continentes en el año 3 de su Plan de Internacionalización.

4.7 Definición de acciones y cronograma.

La planificación no estaría completa **si todo el trabajo anterior no desemboca en un conjunto de acciones y actuaciones que posibiliten la internacionalizació**n de la empresa. Además, para cobrar verdadero sentido, estas acciones no solo deben estar definidas, también **deben estar programadas en el tiempo.**

Para la definición de acciones se suelen tomar en cuenta 4 grandes bloques de planificación. Estos son los siguientes:

- **Producción/Desarrollo.** Recursos técnicos. Oficina. Patentes. Diseño de procesos. Mejoras de producto y/o servicio.

[6] La Fijación de Objetivos: Conceptos básicos para su establecimiento de Oscar Fajardo.

- **Recursos Humanos.** Contratación de nuevos trabajadores o perfeccionamiento de las habilidades del personal. Asistencia Jornadas / Seminarios.
- **Marketing.** Estrategia de comunicación y promoción. Mecanismos de comunicación on line (Web, Perfiles en Redes Sociales) y off line. Material promocional.
- **Comercial.** Inteligencia de mercado. Planes de actuación. Viajes prospectivos (misiones directas y/o inversas). Ferias sectoriales. Misiones comerciales.

Una vez definidas las acciones, estas deben pasar a un cronograma de actuación donde queden **fijadas en el tiempo** (momento de inicio) y **su duración estimada** (objetivo fijado). A continuación se detalla en un ejemplo.

ACCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Contratación de un Joven Profesional												
Curso sobre internacional												
Asistencia a Jornadas												
WEB y Redes Sociales												
Estrategia de Comunicación												
Material Promocional												
Análisis Mercado												
Diseño del Plan País												
Misión Prospectiva												
Misión Comercial												
Asistencia a Feria Comercial	EN FUNCIÓN DE LA FECHA DE CELEBRACIÓN											

4.8. Presupuesto.

Por último, todas las acciones referidas en el apartado anterior deben estar correctamente presupuestadas. La suma de los costes de todas ellas, dará a la empresa un input muy valioso, habida cuenta que **le permitirá conocer el coste justificado del desarrollo de su Plan de Internacionalización.** A continuación se detalla en un ejemplo.

RECURSOS HUMANOS			
ACCIÓN	**DESCRIPCIÓN**	**COSTE**	**PERIODO**
Contratación Joven Profesional	Joven, bien formado y con idiomas, a ser posible proveniente de algún programa específico de algún Organismo Público	6.000 euros	AÑO COMPLETO
Curso sobre Internacionalización	Actividad formativa dirigida a la gerencia de la empresa para familiarizarse con la operativa general del comercio exterior (logística, medios de pagos, negociación, fiscalidad, investigación de mercado, etc.). Esta formación suele ser fácilmente localizada Organismos Públicos	500 euros	2 MESES
Asistencia a Jornadas/Seminarios	Acudir a cualquier evento relacionado con el país objetivo para ampliar el conocimiento del mercado y ampliar la base de datos de contactos de todo tipo en el país. Adquirir experiencia y conocer personas que puedan apoyar en el país.	Sin Coste	AÑO COMPLETO

5

ORGANISMOS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

5 ORGANISMOS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

5.1. ICEX España Exportación e Inversiones www.icex.es

Es el Organismo español que se ocupa de **fomentar la internacionalización de empresas.** Tiene su sede central en Madrid y oficinas repartidas por todo el mundo. Su función es la de dar apoyo a las empresas españolas en destino. **Ofrece informacion sobre países, sectores económicos, mercados más interesantes en destino, realización de agendas, muestra de oportunidades de negocio, etc.**

Para acceder hay que estar registrado y muchos de los anteriores servicios son gratuitos. Para empresas que son Startups destaca el **servicio ICEX NEXT.**

Este Programa ofrece un **asesoramiento personalizado y experto para que la empresa diseñe y ejecute su Plan de Negocio internacional,** con inteligencia de mercados y minimizando el riesgo de sus inversiones en el exterior. Además, cuenta con apoyo económico para impulsar la promoción exterior de la empresa y su presencia en los mercados seleccionados. El programa tiene una duración de 18 meses.

La empresa dispondrá de 60 horas de asesoramiento especializado (30 horas obligatorias y 30 horas opcionales), prestado por expertos en distintos ámbitos de la internacionalización y competitividad exterior.

FINANCIACIÓN	CUANTÍA TOTAL	FINANCIACIÓN ICEX 100%	FINANCIACIÓN EMPRESA:0%
ANALISIS MODELO DE NEGOCIO	300 €	300 €	
ANALISIS FINANCIERO	270 €	270 €	0 €
ANALISIS MARKETING DIGITAL	300 €	300 €	
FINANCIACIÓN	**CUANTÍA TOTAL**	**FINANCIACIÓN ICEX 50%**	**FINANCIACIÓN EMPRESA 50%**
ASESORAMIENTO PERSONALIZADO TOTAL	4.800 €	2.400 €	2.400 €
ASESORAMIENTO PERSONALIZADO OBLIGATORIO	2.400 €	1.200 €	1.200 €
ASESORAMIENTO PERSONALIZADO VOLUNTARIO	2.400 €	1.200 €	1.200 €
GASTOS PROMOCION Y DE PERSONAL	20.000 €	10.000 €	10.000 €
TOTAL	**25.670 €**	**13.270 €**	**12.400 €**

5.2 Agencia Andaluza De Promoción Exterior, EXTENDA www.extenda.es

EXTENDA dispone de varias oficinas ubicadas en los mercados más atractivos y que ofrecen mejores oportunidades de negocio a las empresas andaluzas. Ofrecen apoyo a las empresas tanto a nivel formativo, con distintos cursos, seminarios y jornadas, como a nivel económico, con ayudas para acceso a servicios de consultoría internacional muy especializados.

extenda

AGENCIA ANDALUZA DE PROMOCIÓN EXTERIOR

Estos programas se adaptan a las necesidades de las empresas en función de su grado de internacionalización. Entre ellos, destacan los siguientes:

- Extenda Asesoramiento sobre Estrategia y Posicionamiento de Marca para la Internacionalización.
- Extenda Asesoramiento y Acceso a Financiación para la Internacionalización.
- Extenda Servicio de Atención a Consultas Financieras.
- Extenda Diagnóstico de la Empresa Andaluza.
- Implantación Internacional de la Empresa Andaluza.
- Extenda Plan Digital Internacional.
- Extenda Multilateral.
- Proyectos Individuales-Red Exterior.
- Profesionales Internacionales.

5.3. Cámaras de Comercio de España www.camara.es

Las diferentes Cámaras de Comercio de España ofrecen apoyo para la creación de empresas, el fomento de la innovación, **la internacionalización** y la formación. En Andalucía existen 14 Cámaras de Comercio localizadas en las siguientes ciudades:

- Almería www.camaradealmeria.es
- Andújar www.camaraandujar.com
- Ayamonte www.camara-ayamonte.com
- Cádiz www.camaracadiz.com
- Campo de Gibraltar www.camaracampodegibraltar.com
- Córdoba www.camaracordoba.com
- Granada www.camaragranada.org
- Huelva www.camarahuelva.com
- Jaén www.camarajaen.org
- Jerez de la Frontera www.camarajerez.com
- Linares www.camaradelinares.org
- Motril www.camarademotril.es

- Málaga www.camaramalaga.com
- Sevilla www.camaradesevilla.com

Por Ley, las Cámaras de Comercio deben dirigir una parte significativa de sus recursos al fomento del Comercio Exterior, por lo que poseen servicios de interés dentro del área de internacionalización de empresas.

Dentro de estos, existe el programa Xpande para ayudar en los primeros pasos en la internacionalización de empresas. En concreto, ofrece las siguientes fases:

FASE 1. ASESORAMIENTO PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

- Módulo 1: "Selección de Mercado Objetivo".
- Módulo 2: "Acceso a Mercado", "Comunicación y Marketing" y "Plan Económico- Financiero del plan de internacionalización"

COSTE: Esta fase es **GRATUITA** para las empresas. El coste del servicio está 100% financiado entre Fondo de Desarrollo Regional Europeo, FEDER y la Cámara de Comercio.

FASE 2. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Subvención del 80% de un presupuesto máximo de hasta 9.000 + IVA para gastos en conceptos como viajes de prospección, participación en ferias internacionales, traducción de material promocional y páginas web, enfocados al mercado seleccionado en el módulo 1 (selección de mercado objetivo). Podrán acceder a esta fase empresas que:

- Hayan realizado la Fase 1 en el Programa XPANDE entre 2014-2016.
- Aporten un análisis de mercado llevado a cabo por otro organismo público como ICEX o EXTENDA y que este análisis tenga una antigüedad inferior a los 2 años

COSTE: Esta fase tiene un coste para la empresa: 20% de la inversión (tiene que adelantar el 100% del coste y recibe la subvención aprox. 1 año después).

5.4. Secretaría de Estado de Comercio www.comercio.gob.es

Las Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio son uno de los principales instrumentos de apoyo a la internacionalización de la economía y de la empresa española. Para conseguir una mayor eficacia en su labor, se pretende reformar su papel de intermediario con la red de Oficinas Económicas y Comerciales y la Ventana Global del ICEX, con el objetivo de que las se conviertan en verdaderas ventanillas regionales de la Ventana Global del ICEX.

GOBIERNO DE ESPAÑA | MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD | SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO

Entre sus servicios destacan los siguientes:

- Control de calidad y asistencia técnica al exportador.
- Control de seguridad industrial a la importación.
- Información sobre países.
- Información sectorial.
- Estadísticas e informes.

También posee **instrumentos financieros de apoyo al comercio exterior.** Entre estos, se incluyen los siguientes:

- Seguro de Crédito a la Exportación: CESCE (http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/instrumentos-apoyo/intrumentos-financieros-apoyo/cesce/Paginas/seguro-credito.aspx).
- Financiación de Estudios de Viabilidad, consultoría y asistencia técnica, Línea EVATIC (http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/instrumentos-apoyo/intrumentos-financieros-apoyo/financiacion-de-estudios-fiem/Paginas/financiacion-estudios.aspx).
- Cobertura de riesgo del tipo de interés: convenio de ajuste recíproco de intereses (CARI) (http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/instrumentos-apoyo/intrumentos-financieros-apoyo/cari/Paginas/cobertura-de-riesgo.aspx).
- Fondo para la internacionalización de la empresa (FIEM) (http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/instrumentos-apoyo/intrumentos-financieros-apoyo/financiacion-proyectos-fiem/Paginas/fondo-internacionalizacion-empresa.aspx).

5.5. Instituto de Crédito Oficial, ICO www.ico.es

El Instituto de Crédito Oficial, funciona como banco público, y ofrece sus servicios de financiación a través de la banca comercial. Existen múltiples formas de apoyo a las empresas con una gran variedad de líneas de actuación.

Instituto de Crédito Oficial

Para la internacionalización de Startups destacan dos líneas principales. Estas son las siguientes:

- **El ICO Exportadores.** Dirigido a empresas con domicilio social en España que emitan facturas derivadas de la venta en firme de bienes y servicios realizada a un deudor ubicado fuera del territorio nacional.

Los conceptos financiables son: Anticipos de facturas (vencimiento no superior a 180 días) y Prefinanciación (liquidez para cubrir los costes de producción y elaboración). Más información en este enlace: https://www.ico.es/documents/19/749581/FIcha+ICO+Exportadores+2016/4ddf0e58-970d-40e4-938b-11dd7198b129.

- **El ICO Internacional.** Ofrece financiación para inversiones fuera del territorio nacional. Más información en este enlace: https://www.ico.es/web/ico/ico-internacional.

5.6. Compañía Española de Financiación del Desarrollo, COFIDES www.cofides.es

Es una entidad, que cuyo objeto es **facilitar financiación, a medio y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista interés español,** para contribuir, con criterios de rentabilidad, tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas.

Para cumplir con esta doble finalidad, COFIDES utiliza, por un lado, **sus propios recursos para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo** y, por otro, gestiona por cuenta del Estado (Secretaría de Estado de Comercio, adscrita al Ministerio de Economía y Competitividad) **los fondos FIEX y FONPYME,** creados para financiar proyectos de inversión en el exterior con independencia del grado de desarrollo del país destino del proyecto. En total, **COFIDES posee una capacidad de movilización de recursos de cerca de 2.500 millones de euros.**

COFIDES actúa siempre bajo un criterio de riesgo compartido según el cual el inversor privado y COFIDES aportan conjuntamente un volumen de recursos determinado para una inversión ligada a un proyecto. A través de los productos financieros ofrecidos, **COFIDES puede contribuir financieramente, en principio, con importes comprendidos entre 75.000 euros y 30 millones de euros por proyecto.**

COFIDES
Capital para tu inversión exterior

Destacan como herramientas más adecuadas las siguientes:

- **Fondo para Inversiones en el Exterior, FIEX.** Permite realizar participaciones temporales y minoritarias directas en el capital social de empresas españolas para su internacionalización o de empresas situadas en el exterior y, en general, mediante participaciones en los fondos propios de las empresas mencionadas anteriormente y a través de cualquier instrumento participativo. Ver enlace: https://www.cofides.es/index.php?id=39.
- **Financiación de Inversiones del Sector Electrónico y de TIC, FINTEC.** Financiar a medio y largo plazo proyectos de inversión en el exterior privados y viables, acometidos por empresas del sector electrónico y de tecnologías de la información y comunicación, en los que exista interés español. Ver enlace: https://www.cofides.es/index.php?id=70.
- **Programa Jóvenes Empresarios 4.0.** Dirigido a financiar implantaciones comerciales en el exterior acometidas por empresas de jóvenes empresarios. Ver enlace: http://www.cofides.es/ficheros/Folletos/Implantacion_Comercial_4.0.pdf.

- **Pyme INVIERTE**. Instrumento de COFIDES y el ICEX para ofrecer un apoyo integral a la inversión exterior de pequeñas y medianas empresas on el fin de mejorar su competitividad y cubrir sus necesidades globales de implantación en terceros países de forma sencilla, cómoda y coordinada. Ver enlace: https://www.cofides.es/index.php?id=36.
- Por último, ofrece **distintas líneas país**, que son apoyos directos a proyectos destinados a los países marcados como interés prioritario, repartidos por todos los continentes.

5.7. Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, CDTI www.cdti.es

El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) es una Entidad Pública Empresarial, dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas. Es la entidad que canaliza las solicitudes de financiación y apoyo a los proyectos de I+D+i de empresas españolas en los ámbitos estatal e internacional. Así pues, el objetivo del CDTI es contribuir a la mejora del nivel tecnológico de las empresas españolas mediante el desarrollo de las siguientes actividades:

- Evaluación técnico-económica y financiación de proyectos de I+D desarrollados por empresas.
- Gestión y promoción de la participación española en programas internacionales de cooperación tecnológica.
- Promoción de la transferencia internacional de tecnología empresarial y de los servicios de apoyo a la innovación tecnológica.
- Apoyo a la creación y consolidación de empresas de base tecnológica.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD

CDTI Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial

Dentro del **ámbito internacional** existen a su vez diferentes programas de financiación de proyectos e iniciativas de cooperación. Por otra parte, se dispone además de la Red Exterior del CDTI, que ofrece apoyo a empresas españolas y promueve la cooperación tecnológica internacional.

Para ver el listado de programas del CDTI ver el siguiente enlace: https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=33&MN=2.

ORGANISMO	PROGRAMA	WEB
ICEX	***Icex Next***. Asesoría personalizada y Ayudas económicas.	www.icex.es
ICO	***ICO Exportadores***. Préstamos para anticipo de facturas y prefinanciación. ***ICO Internacional***. Préstamos para inversión y liquidez.	www.ico.es
COFIDES	***FIEX***. Fondo para Inversiones en el Exterior. Participaciones en capital y cuasi-capital. ***FINTEC***. Préstamos ordinarios y participaciones en capital. ***Jóvenes Empresarios***. Préstamos ordinarios y de coinversión. ***Pyme Invierte***. Financiación de gastos de implantación comercial. ***Línea Países***. Financiación concreta para implantación en diversos países.	www.cofides.es
CDTI	***EUREKA***. Apoyo financiero al I+D+i en ámbito europeo. ***IBEROEKA***. Apoyo financiero al I+D+i en Iberoamérica,	www.cdti.es
EXTENDA	***Financiación Internacional***. Financiación de inversiones y proyectos internacionales.	www.extenda.es
CAMARA DE COMERCIO	***Xpande***. Ayuda primeros pasos internacionalización.	www.camara.es

CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ANDALUCÍA
Calle Arquímedes, 2. Isla de la Cartuja - 41092 SEVILLA
Tel. +34 954 488 900
www.cea.es

FINANCIADO POR:

CEA Confederación de Empresarios de Andalucía

JUNTA DE ANDALUCIA
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y CONOCIMIENTO

COLABORAN:

Asempal
CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE LA PROVINCIA DE ALMERÍA

FOE
Federación Onubense de Empresarios

CEC
CONFEDERACIÓN EMPRESARIOS
PROVINCIA DE CÁDIZ

CECO
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE CÓRDOBA
CENTRO DE FORMACIÓN, INICIATIVA Y APOYO A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

CEJ
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE JAÉN

CEM
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE MÁLAGA

CEGE
CONFEDERACIÓN GRANADINA DE EMPRESARIOS

CES
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE SEVILLA