

INTERNATIONALIZATION  
SERVICE OFFICER

# INTERNATIONALIZATION SERVICE OFFICER

**Profession manual – Spanish version**

[January, 2020]



The Internationalization Service Officer - new WBL profession in duty of SME internationalization (ISO) Project 2019-1-PL01-KA202-064979 has been funded with support from the European Commission. This document reflects the views only of the author and the Commission cannot be held responsible for any use which might be made of the information contained herein.

## CONTENTS

<b>Descripción del Asesor del Servicio de Internacionalización</b> .....	4
Descripción del puesto de trabajo y su función en las Cámaras de Comercio. ....	4
Tareas, actividades y responsabilidades del “Asesor del Servicio de Internacionalización” .....	7
Competencias y descripción de las competencias del “Asesor del Servicio de Internacionalización”. ..	11
<b>Capítulo 1. Exportación directa e indirecta – su primero paso en el camino del éxito internacional</b> .....	16
1.1. Introducción.....	16
1.3. Pros y contras de la exportación directa e indirecta .....	19
1.4. Una exportación exitosa comienza con la planificación - cómo crear un plan de exportación.....	20
1.5. La primera etapa en la creación de una estrategia de exportación: Revisión de la posición actual de la empresa nacional .....	21
1.6. Segunda etapa de la elaboración de la estrategia de exportación: Análisis de la exportación de la empresa .....	23
1.7. Cómo implementar la actividad de exportación dentro de la empresa - primeros pasos .....	26
1.8 Métodos de evaluación de sus actividades de exportación .....	28
<b>Capítulo 2: Joint Ventures: ¡reforzar nuestra posición!</b> .....	30
2.1 - ¿Qué es una Joint Venture?.....	30
2.2. Motivos para que las empresas entren en una Joint Venture.....	30
2.3. Características de las Joint Ventures .....	31
2.4. Diferencia entre una Joint Venture y una asociación .....	31
2.5. Disolución de una Joint Venture .....	31
2.6. ¿Cómo pueden las Joint Ventures ayudar a las empresas a entrar en los mercados extranjeros? .....	32
2.7. Ventajas y desventajas de las Joint Venture.....	32
2.8. Desventajas de las Joint Venture .....	33
2.9. Riesgos de las Joint Venture .....	33
Bibliografía .....	37
<b>Capítulo 3: Inversión Extranjera Directa (IED)</b> .....	38
3.1 Comprensión de la Inversión Extranjera Directa (IED) .....	38
3.1.1 ¿Qué es la IED?.....	38
3.1.2 Factores que promueven la reubicación .....	41
3.1.3 Métodos de IED.....	42



3.1.3 Ventajas e inconvenientes de la IED .....	42
3.2 Tipos de IED: horizontal, vertical y plataforma de exportación.....	43
3.3 Características clave de las PYME de la UE que realizan IED .....	44
Referencias.....	50
Bibliografía .....	50
<b>Capítulo 4 Nuevas tecnologías al servicio de la internacionalización - ¡es más simple de lo que pensabas!</b> .....	<b>52</b>
4.1 Introducción a las ventajas y desventajas de las nuevas tecnologías.....	52
4.1.1 Tipos de nuevas tecnologías .....	52
4.1.2 Ventajas del uso de las nuevas tecnologías .....	53
4.1.3 Desventajas del uso de las nuevas tecnologías .....	55
4.2 Ciberseguridad y protección de PI .....	56
4.2.1 ¿Cómo puede una empresa garantizar la seguridad durante las transacciones internacionales?.....	56
4.2.2 Protección PI y RGPD .....	59
4.3 Análisis de tendencias.....	61
4.3.1 ¿Qué impacto tiene el análisis de tendencias?.....	61
4.3.2 Elección de canales online para analizar .....	62
4.3.3 Análisis de tendencias.....	63
4.4 Plataformas de comercio electrónico y publicidad en línea .....	65
4.4.1 Plataformas en el comercio electrónico .....	65
4.4.1 Marketing digital.....	66
Referencias.....	69
<b>Capítulo 5 La estrategia de internacionalización .....</b>	<b>70</b>
5.1: La estrategia de internacionalización: elementos clave y distintos tipos.....	70
5.1.1. Modelo Barlett & Ghoshal: distintos tipos de estrategias de internacionalización .....	70
5.1.2. Estrategia Multidoméstica: Baja Integración y Alta Capacidad de respuesta .....	71
5.1.3. Global: Alta Integración y Baja Capacidad de respuesta .....	71
5.1.4. Transnacional: Alta integración y Alta capacidad de respuesta .....	71
5.1.5 Internacional: Baja Integración y Baja Capacidad de respuesta.....	72
5.1.6. Modos de entrada de expansión internacional más comunes.....	72
5.2 Herramientas de diagnóstico de la empresa: características del entorno interno y externo y análisis DAFO.....	75
5.2.1. Análisis interno.....	75
5.2.2. Análisis externo.....	76
5.2.3. ANÁLISIS DAFO .....	77



5.2.4. Diagnóstico.....	77
5.3: Identificar y comprender los mercados objetivo más interesantes .....	78
5.3.1 Analizar los datos internacionales .....	78
5.3.2 Medir la distancia entre países .....	78
5.4 Preparación de la empresa para la implementación de una estrategia de internacionalización... 81	
5.4.1 Preparación económica .....	82
5.5 Estrategia de internacionalización: diseño e implementación .....	83
Bibliografía .....	85

## Descripción del Asesor del Servicio de Internacionalización

Descripción del puesto de trabajo y su función en las Cámaras de Comercio.

Hoy en día, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYME) ya no dependen únicamente del mercado interior y se centran en expandir sus negocios al extranjero. Las fronteras abiertas, el espacio Schengen, las leyes y reglamentos normalizados del comercio internacional y las mercancías intercambiadas por la Unión Europea, etc. han hecho que la exportación de bienes y servicios para las PYME sea mucho más fácil que hace unos años. La expansión de estas empresas también aumentó cuando los países abrieron sus propias instituciones de comercio internacional, junto con las organizaciones establecidas por la UE, para conectar a las empresas europeas de todos los países. Sin embargo, la mayoría de estas empresas siguen dependiendo de sus organizaciones e instituciones locales cuando buscan ayuda para su expansión en el extranjero, especialmente cuando se trata de iniciar actividades de exportación. El lugar principal donde los empresarios buscan ayuda y asesoramiento inicial sobre exportación de bienes y servicios son las Cámaras de Comercio y las Cámaras de Comercio Industrial, dependiendo de su especialización. Aquí debemos señalar que en todos los países europeos podemos distinguir entre dos enfoques diferentes de las Cámaras de Comercio:

- Afiliación obligatoria
- Afiliación opcional

Estos dos enfoques también provocan variaciones en el apoyo a los empresarios. Las Cámaras obligatorias suelen estar en mejor situación financiera que las de afiliación voluntaria, lo que da lugar a diversos grados de acceso a los servicios para las PYME. Es por ello que este proyecto propone el concepto de la función de "Asesor del Servicio de Internacionalización" común a todas las Cámaras de Comercio e Industria.

En esta publicación proponemos la creación de un nuevo perfil profesional: el "Asesor del Servicio de Internacionalización" para dos fines. En primer lugar, para la unificación de los servicios para las PYME en el ámbito de la expansión internacional y para la creación de una red de expertos de cooperación transfronteriza y de Cámaras especializadas de comercio e industria, junto con otras instituciones de apoyo a las empresas. Y en segundo lugar, para formar a personal especializado de las propias Cámaras de comercio para que se ocupen del día a día de las PYME en este ámbito de la internacionalización. Esto permitirá crear unidades especializadas en expansión extranjera y convertirse en la primera línea de apoyo para las empresas que deseen dar sus primeros pasos en la actividad internacional.



La creación de este apoyo de primera línea por parte de expertos aligerará la carga de trabajo de las instituciones nacionales y les permitirá centrarse en la expansión internacional de las grandes empresas. Además, los expertos ayudarán a intensificar las actividades de las PYME en este ámbito proporcionando conocimientos básicos relacionados con la internacionalización y apoyo en los primeros pasos. Este asesor especialista también desempeñará un papel importante en la creación y el mantenimiento de relaciones internacionales con las instituciones extranjeras y las Cámaras de Comercio e Industria y emprenderá actividades internacionales más amplias al servicio de las empresas.

Para garantizar que la persona que desempeña el papel de “Asesor del Servicio de Internacionalización” cumpla sus funciones de la mejor manera posible y que la calidad de su trabajo sea de alto nivel, prevemos que este experto reúna las siguientes **cualificaciones**: un título universitario (máster o licenciatura) en ámbitos como: derecho, economía, gestión, relaciones internacionales o ciencias políticas. Su experiencia profesional debe cubrir un mínimo de dos años de experiencia cooperando con/sirviendo a empresas del sector de las PYME, inglés con un nivel B2 como mínimo de acuerdo con el Marco Común Europeo de Referencia. Además, el Asesor del SI debe conocer el entorno nacional y extranjero de las instituciones encargadas de apoyar a las PYMES en la expansión de los mercados extranjeros. Los **requisitos** adicionales que deben cumplir los candidatos son:

- Experiencia laboral en el campo de la cooperación internacional de una empresa
- Conocimiento de una segunda lengua
- Capacidad de redactar cartas
- Capacidad de trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión temporal y estrés
- Habilidades comunicativas de alto nivel
- Experiencia en servicio al cliente
- Disponibilidad para viajar al extranjero
- Capacidad de mantener correspondencia en inglés y en otro idioma
- Buenas habilidades informáticas, incluyendo MS Office

Estos requisitos adicionales enriquecerán el perfil del candidato y beneficiarán a la unidad organizativa que quiera emplear "ISO", por lo que sugerimos que las instituciones les presten atención durante el proceso de selección del candidato.

También sugerimos que las Cámaras de Comercio e Industria y las instituciones de apoyo a las empresas den prioridad a sus empleados para convertirse en el "Asesor del Servicio de Internacionalización". En nuestra opinión, esto aumentará la competitividad de las instituciones y facilitará la alineación de la nueva función con la estructura organizativa de las instituciones. También asumimos que esto motivará al empleado, animándolo/a a desarrollar e intensificar su conocimiento en nuevas áreas de las que él/ella será responsable.

Como una extensión de información de los conocimientos académicos, el "Asesor del Servicio de Internacionalización" debería utilizar los materiales disponibles sobre mercados extranjeros ampliamente publicados por las organizaciones comerciales, embajadas, Cámaras de Comercio nacionales e instituciones nacionales que participan en el comercio exterior. A continuación, se nombran algunos ejemplos destacables de las **fuentes** de información:

- Investigación sobre los mercados extranjeros seleccionados
- Guías sobre la expansión de las PYME en los mercados extranjeros
- Investigación sobre la comercialización y las ventas específicas de un mercado seleccionado
- Informes relativos a las normas aduaneras en el comercio de mercancías en un país determinado
- Investigación relacionada con la presentación de la estructura de mercado del país seleccionado
- Informes sobre el atractivo de la inversión de la región y el país seleccionados
- Anuarios estadísticos del país seleccionado
- Previsiones económicas para la región y el país seleccionados
- Estudios publicados por Cámaras de Comercio bilaterales relacionados con el país seleccionado
- Estudios sobre el sistema bancario y la reglamentación bancaria del país seleccionado
- Guías y estudios relativos a las diferencias culturales prevalecientes en el país seleccionado

El establecimiento de una nueva estructura de organización en las Cámaras de Comercio e Industria o en las entidades de apoyo a las empresas será el primer paso hacia una nueva especialización en cooperación internacional y la autentificación de sus actividades.

Para hacer el mejor uso de la nueva función y que el empleado delegado cumpla las tareas, sugerimos que las Cámaras de Comercio e Industria o las organizaciones de apoyo a las empresas que no tienen un departamento de relaciones internacionales deben crearlo y las instituciones que ya tienen esa unidad deben incluir a este empleado en su estructura.

Las tareas y responsabilidades previstas para el Asesor del SI que se mencionan en el resto de este capítulo se han diseñado para el "departamento de cooperación internacional", sin embargo, si la organización no es capaz de implementar la unidad extranjera en su estructura, deben alinearlas dentro de sus departamentos actuales. La organización debe dar al empleado la libertad de construir/continuar la cooperación internacional sin ningún obstáculo.

### Tareas, actividades y responsabilidades del “Asesor del Servicio de Internacionalización”

Las funciones, actividades y tareas del “Asesor del Servicio de Internacionalización” abarcarán dos ámbitos de cooperación internacional: "**Prestación de apoyo exterior a las PYME**" y "**Fomento de la cooperación internacional en la propia organización**".

**La prestación de apoyo exterior a las PYME** es un grupo de tareas directamente relacionadas con el apoyo a las empresas y entidades comerciales de la región/ciudad de actuación de la Cámara de Comercio y la institución de apoyo a la industria y las empresas. A continuación, se describen las tareas y responsabilidades pertinentes:

- Apoyo a las PYME en la expansión exterior - construcción de estrategia y consultoría

Una de las tareas más importantes en el papel del "Especialista en Internacionalización", es la de ser la primera persona de contacto para los empresarios que quieren iniciar sus actividades de exportación en el extranjero.

- Organización de reuniones con empresarios extranjeros

Esto implica ofrecer apoyo a la empresa en reuniones con clientes y socios potenciales. Es responsabilidad del especialista aquí preparar la ubicación y logística de la reunión, un programa de visitas que contenga detalles de temas a tratar, la presentación de productos / servicios y visitas de estudio en la empresa anfitriona.

- Investigación sobre financiación y proyectos relacionados con la internacionalización de las PYME

Uno de los criterios determinantes de la expansión exterior de las empresas es la financiación y cofinanciación para la exportación por parte de instituciones nacionales y europeas, por lo que esta tarea se ha sumado a las funciones del experto, se le requerirá buscar financiación para PYME.

- Apoyo a los empresarios en la preparación de solicitudes de financiación para proyectos nacionales relacionados con la internacionalización de las PYME

Esto incluye prestar pleno apoyo en la preparación de las solicitudes de subvención, supervisar los plazos, los documentos y los anexos necesarios para presentar los documentos. En algunos casos, el especialista puede representar a las PYME en la institución que acepta las subvenciones.

- Apoyo a las PYME en eventos nacionales y extranjeros - ferias, intercambios cooperativos, reuniones B2B -

El especialista que realice esta tarea será responsable de preparar a la empresa para participar en tales eventos, en particular, el programa de participación, lista de stands / socios a visitar y la lista B2B, basada en las redes de trabajo disponibles.

- Representación de las PYME que reciben apoyo durante las reuniones B2B

En el caso de que una empresa o grupo de empresas no pueda participar en un evento de *networking*, el especialista responsable de ellos participará como representante de estas entidades. La preparación del evento será similar a la tarea anterior e incluirá la preparación de un plan de participación en el evento, incluida una lista de reuniones con clientes y socios potenciales.

- Organización logística de las misiones comerciales para las PYME

Esto incluye la preparación de misiones económicas integrales, en particular el programa de visitas, reuniones B2B, visitas de estudio e instituciones nacionales que se ocupan del apoyo y la logística de las PYME.

- Organización de reuniones con socios comerciales extranjeros en la misión comercial

Esto incluye organizar reuniones como parte de misiones económicas y visitas de empresarios extranjeros en el país. El proceso de cita, además de los propios ajustes de agenda, también incluirá la preparación logística y la programación de reuniones con empresarios extranjeros.

- Soporte práctico y lingüístico a la hora de crear presentaciones y material promocional e informativo de la empresa

Esto incluye la preparación de consejos y sugerencias para el empresario sobre las actividades de marketing en el área de exportación seleccionada.

- Apoyo práctico y lingüístico durante las reuniones de trabajo y oficiales en España y en el extranjero



Como parte de las visitas de potenciales clientes y socios extranjeros y la organización de misiones económicas, el especialista se encargaría de la asistencia lingüística durante las primeras etapas de las conversaciones con clientes y socios extranjeros.

- Proporcionar a los empresarios material informativo que apoye sus actividades internacionales

Esto incluye la preparación y mantenimiento por parte de un especialista de una biblioteca de materiales / guías / análisis de mercado que estarían disponibles para los empresarios.

- Suministro de información comercial y datos estadísticos

Esto incluye la preparación y el mantenimiento por un especialista de una base de conocimientos sobre información económica y estadística relativa a los mercados seleccionados, incluidos los de prioridad para la institución representada.

- Investigar las bases de datos disponibles para obtener información sobre posibles socios comerciales y enviar ofertas a determinadas empresas

Esto implica investigar los perfiles de los empresarios y crear listas de correo y bases de datos diseñadas para buscar clientes y socios comerciales.

- Proporcionar datos de contacto de posibles socios comerciales interesados en la cooperación

Esto incluye mediar en el primer contacto con empresas extranjeras interesadas en cooperar con los empresarios de las PYME. La tarea del especialista es verificar previamente a los posibles socios.

La segunda área de la que se encargaría el 'Especialista en Internacionalización' sería "**construir la cooperación internacional en la propia entidad**" y dirigir la unidad relacionada con la cooperación internacional de la institución representada, las instituciones del entorno empresarial, "proveedores de formación" y Cámaras de Comercio e Industria.

Como parte de sus deberes en este ámbito, él/ella será responsable de las siguientes tareas:

- Establecimiento de contactos internacionales con instituciones de apoyo a las PYME

Esto incluye ponerse en contacto y establecer asociaciones con instituciones que apoyen la expansión de las PYME en el extranjero, incluidos: consulados honorarios, consulados generales, misiones diplomáticas, oficinas comerciales, así como instituciones y ministerios.

- Establecimiento de contactos internacionales con Cámaras de Comercio de otros países

Esto incluye ponerse en contacto con instituciones del entorno de las empresas extranjeras y establecer una cooperación en el marco del intercambio de información económica y comercial, la creación de bases de datos conjuntas de empresas y la organización de actos, incluidas conferencias o reuniones B2B.

- Análisis de los mercados extranjeros

Esto incluye un análisis básico y breve de los mercados extranjeros aceptados como clave para las instituciones del entorno empresarial. Debería contener únicamente la información más importante, como: datos macroeconómicos básicos, volumen y estructura del comercio de mercancías con el país de origen de la institución, base jurídica y convencional para la cooperación bilateral, lista de las inversiones realizadas por la oficina de la Cámara de Comercio en un país determinado, perspectivas de desarrollo de la cooperación y datos de contacto básicos para instituciones y embajadas.

- Organizar eventos internacionales en la Cámara de Comercio e industria o en la organización de apoyo a las empresas

Esto incluye la organización y el apoyo logístico en eventos relacionados con el fomento de la cooperación económica e internacional entre las PYME asociadas y las empresas situadas en el área de operación de la Cámara o el entorno empresarial. Como parte de la organización de eventos, la tarea del especialista será preparar el programa del evento, su logística completa, invitar a expertos, empresarios e invitados extranjeros, así como otras instituciones que promueven / apoyan la actividad exportadora de las PYME.

## Competencias y descripción de las competencias del “Asesor del Servicio de Internacionalización”

La profesión de "Asesor del Servicio de Internacionalización" hace referencia a un empleado especializado cuya tarea es acercarse y vender en otros países y mediar en intercambios corporativos entre empresas de diferentes países. El manual de formación de ISO tiene como objetivo dotar a los empleados de los conocimientos necesarios para completar con éxito sus tareas de acercamiento, servicio y venta en el extranjero.

Su segunda tarea es crear y mantener relaciones internacionales con organizaciones de empresarios e instituciones internacionales, incluyendo organizaciones europeas y de ultramar.

Los conocimientos y competencias propuestos que se adquirirán tras la formación son:

### **Comercio internacional**

Esto incluye las reglas y prácticas apropiadas para manejar el comercio entre países, las regulaciones monetarias y el sistema monetario internacional.

### **InCoTerms**

Los *Incoterms* o Términos Comerciales Internacionales son términos comerciales predefinidos que describen obligaciones, costos y riesgos involucrados en la entrega de mercancías de una empresa exportadora a una importadora.

### **Negocios internacionales**

Esto incluye todo lo que alguien necesita saber para hacer negocios en un país extranjero (lengua, culturas locales, acuerdos comerciales, sistemas jurídicos, sistemas políticos, política económica, cultura y ética empresarial, mercados de divisas, aranceles, reglamentos de importación, normas relativas a la contabilidad, la vida y el medio ambiente).

### **Principios de venta y comercialización**

Esto incluye las mejores formas de analizar las oportunidades de mercado, seleccionar mercados objetivo, diseñar estrategias, planificar programas, organizar, implementar y controlar el esfuerzo de marketing, análisis de las necesidades y expectativas de los clientes, sistemas de gestión de las relaciones con los clientes, y servicio posventa.

## **Evaluación de la preparación para la exportación**

Esto incluye una evaluación que debe hacerse sobre la empresa para determinar si está lista o no para iniciar actividades de exportación. El objetivo es medir la experiencia, capacidad y motivación de la empresa para avanzar y encontrar socios colaboradores en el extranjero.

## **Gestión de riesgos en negocios internacionales**

Riesgo en negocios internacionales, describe la posibilidad de pérdida debido a cualquier evento desfavorable en la operación de negocios. Hay diferentes tipos de riesgos, tales como: **riesgo político** que se debe a la inestabilidad política en el país de destino, **riesgo de cambio** que se debe a los cambios en los valores de dos monedas diferentes, **riesgo de crédito** cuando un prestatario no paga un préstamo, el **riesgo de transporte**, que es el riesgo asociado al transporte, el **riesgo de mercado**, que es el riesgo asociado a las variaciones de los tipos de interés, las recesiones, las catástrofes naturales o los ataques terroristas y, por último, el **riesgo cultural**, que está asociado a diferentes idiomas, aduanas, normas y preferencias de los clientes.

## **Iniciativas europeas para la promoción de la exportación: la *Enterprise Europe Network***

Como se ha mencionado anteriormente, hay muchas organizaciones y redes que pueden ayudar a las empresas en actividades de extroversión. En Europa, la más importante es la red *Enterprise Europe Network*. La red *Enterprise Europe Network* ayuda a las empresas a innovar y crecer a escala internacional. Es la mayor red mundial de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYME) con ambiciones internacionales. La red opera en más de 60 países de todo el mundo. Reúne a 3.000 expertos de más de 600 organizaciones miembros - todos reconocidos por su excelencia en el apoyo empresarial.

## **Actividades marítimas**

El transporte marítimo implica la organización y supervisión del transporte de mercancías desde el origen hasta el destino.

## **Métodos de transporte**

Esto incluye diversos procesos y requisitos de información, las condiciones de transporte, además de las prestaciones y los marcos jurídicos de los diferentes modos de transporte (aéreo, marítimo, por carretera, ferroviario).

### **Seguro de transporte**

Esto incluye cláusulas que tratan sobre la responsabilidad de los transportistas, casos especiales de exención y la eliminación del límite de responsabilidad, soluciones de seguros y cláusulas especiales sobre casos de daños.

### **Resoluciones aduaneras**

Esto incluye todas las resoluciones anticipadas y otras decisiones legales en relación con la importación de mercancías a un país determinado

### **Envasado y etiquetado**

Esto incluye todo lo que una empresa debe saber antes de exportar mercancías. En primer lugar, debe garantizar que el envasado y el etiquetado se ajustan a la normativa del país destinatario. Puede ser necesario traducir las etiquetas al idioma local o marcar el origen de las mercancías, o puede ser necesario seguir las costumbres locales para que sus mercancías sean aceptables para los clientes.

### **Certificaciones**

Se refiere a las garantías escritas dadas por una organización de certificación en relación con un producto, un servicio o un proceso que cumple los requisitos estándar. El objetivo de la certificación es proporcionar confianza a los clientes y mejorar la imagen de una empresa, lo que le permite diferenciarse de sus competidores.

### **Protección de marcas**

Se trata de todas las medidas que debe adoptar una empresa para proteger su marca, incluido el registro en organizaciones nacionales de propiedad intelectual y, en su caso, optar por un procedimiento de presentación internacional.

### **Protección mediante patente**

Hace referencia a todas las acciones que una empresa puede emprender para poseer los derechos exclusivos de una invención durante un período determinado de tiempo para que pueda tener exclusividad de uso y protección para su creación.

### **Gestión de Recursos**

Esto incluye el proceso de planificación previa, programación y asignación de los recursos existentes de una empresa con el fin de maximizar la eficiencia.

## **Promoción en Internet y Ciberseguridad**

Esto incluye las herramientas que una empresa puede utilizar, como sitios web, marketing en línea, optimización de motores de búsqueda, vídeos promocionales, catálogos de productos y redes sociales para promocionar sus productos en mercados extranjeros. También incluye el uso seguro de Internet para pagos y transacciones y correspondencia en línea.

## **Creación de un acuerdo**

Este punto describe las cláusulas que un acuerdo entre socios internacionales debe incluir, tales como: las partes en el contrato, la naturaleza del contrato, precios y formas de pago, métodos de transporte, métodos de entrega, fuerza mayor, las garantías, la jurisdicción en caso de litigio y el idioma del acuerdo.

## **Políticas de no discriminación**

Incluye las formas en que una empresa interactúa y comunica a los clientes extranjeros en consonancia con las leyes de no discriminación que se refieren a la legislación destinada a prevenir la discriminación contra determinados grupos de personas, por ejemplo, grupos basados en el sexo, la edad, la raza y la etnia, nacionalidad, discapacidad, enfermedad o capacidad mental, orientación sexual, género, identidad/expresión de género, religión u orientaciones políticas.

## **Oportunidades de detección en mercados extranjeros**

Hace referencia a la capacidad de aprovechar y servirse de las oportunidades en los mercados extranjeros, responder a los desafíos e identificar las necesidades de los productos de los clientes mediante la exploración de la situación cultural y económica en cada país objetivo.

## **Creatividad**

Hace referencia a la capacidad de experimentar con la creación de valor y enfoques innovadores, encontrar nuevos métodos para hacer las cosas, desarrollar el conocimiento y la innovación y, finalmente, transformar las ideas en soluciones y beneficios para los empresarios.

## **Visión**

Haciendo referencia a la capacidad de una persona para usar su visión para inspirar a los demás, para guiar la toma de decisiones estratégicas y crear una hoja de ruta con el fin de lograr esa visión.

### **Valorar ideas**

Esto se refiere a la capacidad de reconocer el potencial que tienen las diferentes ideas, desarrollar estrategias para aprovechar al máximo el valor generado por las ideas (p. ej., ideas de sus clientes que pueden traer crecimiento a su negocio). El desarrollo de una estrategia adaptada centrada en las exportaciones y los derechos de propiedad intelectual también es importante para las empresas exportadoras.

### **Pensamiento ético y sostenible**

Hace referencia a la capacidad de evaluar las consecuencias de las ideas que aportan valor y sus efectos en el mercado, la comunidad destinataria, la sociedad y el medio ambiente. También es necesario evaluar hasta qué punto son sostenibles los objetivos sociales, culturales y económicos a largo plazo y el curso de acción elegido.

### **Tomar la iniciativa**

Hace referencia a la voluntad de buscar nuevas oportunidades, de tomar la iniciativa y tomar acciones que agreguen valor a nuestros clientes. Eso se puede lograr encarando activamente desafíos, creando nuevas ideas, resolviendo problemas y finalmente creando valor para los clientes.

### **Hacer frente a la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo**

Hace referencia al procedimiento de evaluar los beneficios y riesgos de las opciones alternativas (p. ej., exportar a mercados emergentes) y tomar decisiones que reflejen esas preferencias.

### **Planificación y gestión**

Esto implica la capacidad de diseñar procedimientos de gestión para ofrecer un valor efectivo en circunstancias difíciles.

### **Trabajo en equipo**

Esto implica construir un equipo y redes basadas en la creación de actividades de valor añadido para los clientes.

### **Aprendizaje a través de la experiencia**

Hace referencia a la mejora de las capacidades para crear valor para los clientes a partir de experiencias previas e interacciones con otros, especialmente con exportadores exitosos.

## Capítulo 1.

### Exportación directa e indirecta – su primero paso en el camino del éxito internacional

#### 1.1. Introducción

La exportación directa e indirecta representa el método más básico de internacionalización para las empresas, permitiéndoles vender sus bienes o servicios existentes en mercados extranjeros. El objetivo de este capítulo será explicar qué es la exportación directa e indirecta, de modo que el Asesor del Servicio de Internacionalización disponga de los conocimientos necesarios para guiar a la PYME a medida que él/ella inicia el proceso de exportación. También se describirán los elementos fundamentales para crear el plan de exportación de una empresa, incluidos los requisitos aduaneros pertinentes y los factores jurídicos, financieros, de transporte y de comercialización. También se proporcionará información sobre la realización de actividades de comercio exterior dentro de la empresa y la evaluación de las actividades de exportación, incluido su impacto en la actividad empresarial.

La actividad de comercio exterior es una parte importante del proceso de desarrollo de la empresa, ya que da forma al funcionamiento multifacético de la empresa. Amplía las ventas de productos o servicios en nuevos mercados prolongando el ciclo de vida del producto/servicio, reduciendo los costes de producción y aumentando los beneficios. Además, las empresas que deciden participar en actividades de exportación se benefician de una imagen profesional mejorada en los mercados nacionales e internacionales. También vale la pena mencionar la menor influencia de los cambios de mercado en la empresa, ya que tener la oportunidad de vender sus productos/servicios en varios mercados puede dar lugar a una minimización de las pérdidas relacionadas con la disminución de la demanda de bienes en otros mercados. Además de los beneficios financieros de la exportación, la PYME también adquiere más experiencia y conocimientos sobre los clientes, los mercados y los productos, que pueden resultar fundamentales para obtener una ventaja competitiva para la empresa en el mercado nacional.

## 1.2. ¿Qué es la exportación directa e indirecta?

El primer tipo de exportación que se presentará es la exportación directa. Esto implica la venta de bienes por un empresario directamente a un receptor extranjero sin el uso de intermediarios. Este tipo de exportación es una estrategia de alto riesgo y requiere una mayor implicación e inversión financiera de la empresa que el enfoque de exportación indirecta. Esto se debe al hecho de que con la exportación directa el productor vende sus mercancías en el extranjero sin el apoyo de personas establecidas en el mercado elegido. Esta solución requiere un gran compromiso financiero y organizativo del empresario, porque el vendedor (empresario) es responsable de contratar a personas que serán responsables de operar en el mercado seleccionado, así como de transportar los productos al cliente y almacenar los productos listos para la venta. Además de ubicar a la empresa en un mercado extranjero, la exportación directa requiere cambios organizativos dentro de la empresa, lo que implica el establecimiento de un departamento separado responsable del comercio exterior, la necesidad de contratar a especialistas altamente cualificados con la experiencia y las competencias necesarias para trabajar en el mercado extranjero seleccionado.

Además, también es necesario adaptar los departamentos existentes de la empresa (incluyendo producción, comercialización y contabilidad) a efectos de operaciones en el extranjero y de desarrollar procedimientos adecuados para que estén sincronizados con las actividades del departamento de exportación de la empresa.

Es importante señalar en este punto que la exportación directa la realizan empresas que han adquirido experiencia en un mercado extranjero seleccionado mediante, por ejemplo, la exportación indirecta. La exportación directa implica un mayor nivel de actividades comerciales internacionales para ellos y representa la siguiente etapa de expansión hacia otro mercado.



Figura 1: Exportación directa, modelo simplificado.

La exportación indirecta es un método más fácil y menos costoso de expansión internacional, que implica la venta de productos con la ayuda de agentes nacionales o extranjeros. La empresa puede utilizar empresas especializadas establecidas en el país de la empresa o en el mercado extranjero, la elección depende del empresario. Utilizando este método de exportación, el agente actúa como la

unidad de exportación de la empresa, asumiendo los costes asociados con el almacenamiento, la comercialización, la distribución y el transporte e identificando a los clientes potenciales. Los empresarios utilizan esta solución de exportación para minimizar los costes asociados con la creación de una unidad de exportación adicional y la adaptación del resto de su empresa para cooperar con ella. Sin embargo, están expuestos a un mayor riesgo al elegir a un agente responsable de la venta de bienes.

La exportación indirecta es la elegida por empresas que no tienen experiencia previa en comercio exterior y están interesadas en el inicio del proceso de exportación, así como por grandes empresas que quieren empezar a expandirse en un nuevo mercado.



*Figura 1: Exportación indirecta, modelo simplificado.*

Al comparar estas dos opciones disponibles para las empresas interesadas en expandir sus negocios en el extranjero, existen diferencias en términos de la cantidad de preparación requerida y del nivel de riesgo asumido por la empresa. En la exportación indirecta, el empresario puede reducir el nivel de riesgo al mínimo con la ayuda de un agente que opera en el mercado seleccionado y él/ella se hará cargo de los costos asociados a la creación de unidades organizativas adicionales para los fines de la exportación. Por otra parte, las empresas que decidan exportar directamente tendrán que asumir el riesgo indirecto, por ejemplo, el ajuste de la empresa a las actividades de exportación y la venta de bienes sin el apoyo de un intermediario. Este modelo también conlleva los siguientes riesgos:

- Desajuste de servicio / producto con las necesidades de clientes potenciales dentro del destino extranjero.
- Riesgo de no llegar a los clientes objetivo.
- Suposiciones incorrectas de ventas y marketing.

Por lo tanto, es muy importante que la empresa realice un análisis en profundidad de su potencial y del mercado al que desea entrar antes de emprender actividades relacionadas con la exportación directa.

### 1.3. Pros y contras de la exportación directa e indirecta



Figura 2 Pros y contras de la exportación directa e indirecta.

#### 1.4. Una exportación exitosa comienza con la planificación - cómo crear un plan de exportación

El plan de exportación es el factor más importante que influye en el éxito internacional de la empresa y en la ejecución de sus actividades de exportación. Cada empresa debe preparar un plan de exportación. Una empresa no debe realizar actividades de comercio exterior sin una estrategia escrita, de lo contrario puede verse expuesta a daños en la reputación de la empresa, así como a pérdidas financieras que afecten a la rentabilidad de la empresa.

El incumplimiento de las regulaciones legales y tributarias del mercado extranjero seleccionado puede causar problemas legales a largo plazo que también pueden existir mucho después de que la empresa deje de operar.

En este apartado se presentará información básica sobre la creación de una estrategia de exportación. Esto proporcionará al Asesor del Servicio de Internacionales la información necesaria para poder asesorar a las empresas en determinados mercados extranjeros.

El proceso de creación de una estrategia de exportación para la empresa puede dividirse en dos fases. La primera fase de la creación de una estrategia de exportación está estrechamente relacionada con la empresa y su situación actual, e implica un análisis de los departamentos de la empresa antes de emprender actividades de exportación. Los aspectos clave para crear la primera parte de la estrategia son los siguientes: análisis de la preparación para el comercio exterior, análisis financiero y de personal y selección de productos para la exportación.

La segunda fase en la creación de una estrategia de exportación es el análisis de las exportaciones de la empresa, que incluye los siguientes elementos: análisis del mercado extranjero al que se dirige, desarrollo de una estrategia de comercialización, desarrollo de una estrategia de producción para la exportación y desarrollo de una estrategia de distribución de producto. La combinación de estas dos fases creará el plan básico de exportación de la empresa.



Figura 3 El proceso de creación de una estrategia de exportación para una empresa.

### 1.5. La primera etapa en la creación de una estrategia de exportación: Revisión de la posición actual de la empresa nacional

- **Primer paso: Análisis de la preparación para el comercio exterior.**

El primer paso en la creación de un plan de exportación consiste en analizar la posición de la empresa en el mercado interior y su desempeño en el mercado interior. Esto determinará si se dispone o no de un nivel estable de ingresos para la empresa y asegurarlo en caso de fallida debido a la exportación de los productos o servicios de la empresa. Tras aclarar la situación de la empresa en el mercado nacional, el empresario debería poder responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué queremos exportar los bienes o servicios de nuestra empresa?
- ¿Por qué queremos exportar los bienes o servicios de nuestra empresa en este mercado en particular?
- ¿Qué productos y servicios puede exportar nuestra empresa?
- ¿Qué queremos lograr dentro de nuestra empresa participando en la exportación?
- ¿Qué objetivos queremos establecer para nuestras actividades de exportación?
- ¿Entendemos las importantes consecuencias financieras y legales que tendrá la exportación en nuestra empresa?

Estas preguntas tienen como objetivo ayudar a crear conciencia en la empresa en términos de su posición actual, las oportunidades de exportación y el propósito de las exportaciones que le permitirán

entrar con éxito en el mercado extranjero. Éstas también centrarán la atención de la empresa en la responsabilidad adicional de participar en la exportación. Además de los beneficios de la exportación, el empresario también debe ser consciente y estar preparado para las posibles consecuencias negativas para la empresa resultado de la exportación.

- **Segundo paso: Análisis de los recursos financieros y humanos de la empresa.**

Durante esta etapa, la empresa debe revisar su presupuesto para determinar las posibilidades de financiar las actividades de exportación de la empresa. Al comienzo del proceso de planificación del presupuesto de exportación, el empresario debe tener en cuenta el hecho de que el rendimiento de las exportaciones es a largo plazo y requiere financiación continua, por lo que el empresario debe establecer si él/ella está dispuesto a asumir el riesgo. Vale la pena establecer un plazo para lograr la rentabilidad de las exportaciones. Al crear un presupuesto de exportación, es necesario determinar los siguientes costes: costes de comercialización y publicidad, costes relacionados con la contratación y retención de empleados que participan en la exportación, los costes de distribución y apoyo logístico a las exportaciones y los costes relacionados con la garantía de los derechos del producto y de la propiedad intelectual.

Es importante señalar que la empresa debe investigar otras opciones de financiación de las exportaciones, como los fondos de apoyo disponibles a través de las instituciones públicas nacionales, los fondos regionales, así como los proyectos europeos y nacionales destinados a aumentar el nivel de internacionalización de las empresas o zonas económicas específicas en el mercado interior.

Al realizar un análisis del personal dentro de una empresa, se debe considerar si la plantilla actual es suficiente para realizar actividades de exportación, o si se deben emplear especialistas adicionales con conocimientos de exportación dentro de la empresa. Este punto se detallará más adelante en el apartado 2.3, titulado "Cómo llevar a cabo la actividad de exportación dentro de la empresa - primeros pasos".

- **Tercer paso: Selección de productos/ servicios para la exportación**

Al identificar qué productos/servicios quiere exportar la empresa y elegir los productos o servicios apropiados para la venta en mercados extranjeros, el empresario debe analizar sus productos/servicios en términos de sus características clave y beneficios con respecto al mercado extranjero y su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. El siguiente paso debe ser analizar los

productos/servicios para identificar si pueden adaptarse para cumplir con los requisitos y estándares prevalecientes en el mercado elegido. El paso final consiste en comprobar si la empresa tiene suficiente capacidad de producción para entregar estos productos y servicios a los clientes potenciales. Durante este análisis también deben tenerse en cuenta las posibles fluctuaciones estacionales del mercado que puedan afectar al producto/servicio y a sus ventas.

## 1.6. Segunda etapa de la elaboración de la estrategia de exportación: Análisis de la exportación de la empresa

- **Cuarta etapa: Análisis del mercado extranjero objetivo**

El análisis del mercado exterior es un proceso extenso que implica muchos factores, tales como el entorno político y económico del país de destino, las regulaciones relativas a la introducción de productos/servicios dentro del mercado, las características de la competencia, las diferencias culturales que afectan a las actividades de marketing y a los métodos de comunicación con los clientes potenciales. Un análisis PEST (o PESTEL) es una herramienta útil que una empresa puede utilizar para analizar los factores macroeconómicos del mercado objetivo extranjero. Un análisis de PEST implica evaluar el entorno político, económico, social y tecnológico, mientras que PESTEL amplía el análisis para incluir cuestiones ambientales y legales. Este método es fácil de usar e implementar para cualquier negocio. Esto implica, en primer lugar, identificar las condiciones macroambientales relevantes dentro de los mercados individuales que tendrán el mayor impacto en la empresa. La empresa debe entonces evaluar el impacto potencial que estos factores tendrán en la empresa y sus productos.



Análisis del entorno político	Análisis del entorno económico	Análisis del entorno sociocultural	Análisis del entorno tecnológico	Análisis del entorno medio ambiente	Análisis del entorno legislativo
Legislación relativa a la realización de actividades comerciales	Rentabilidad de las empresas	Requisitos del consumidor	Normas de calidad	Normas de protección del medio ambiente	Política aduanera
Política fiscal	Nivel actual del PIB	Estilo de vida	Nivel tecnológico del país	Condiciones regionales relacionadas con la protección del medio ambiente	Derecho de patentes
Política de protección de los consumidores	Tasa de desempleo	Preferencias de los consumidores	Nivel de los fondos destinados a I+D	Obligaciones relacionadas con la protección del medio ambiente para los empresarios	Derecho fiscal y mercantil
Estabilidad política	Balanza comercial actual con el país de los empresarios	Formación comunitaria	Nivel de densidad tecnológica en el mercado	Conciencia ambiental de los consumidores	Derecho y política de la competencia
Política educativa	Salarios medios	Estado de ánimo social	Número de patentes de empresas	Situación ambiental del país	Derecho laboral

Fuente: Estudio propio

- **Quinto paso: desarrollar una estrategia de marketing**

Desarrollar una estrategia de marketing es uno de los factores más importantes para el éxito en la exportación. El primer paso consiste en definir la estrategia de ventas del producto o servicio de la empresa que puede caracterizarse como una estrategia de producto, precio o distribución. La empresa debe centrarse en la elaboración de una estrategia de comercialización y en el desarrollo de una estrategia de comunicación y promoción de bienes, teniendo en cuenta las diferencias culturales de los países de destino.

- La **estrategia del producto** consiste en adaptar el producto a las necesidades actuales del mercado objetivo, anticipando al mismo tiempo las necesidades futuras potenciales de los consumidores. En relación con los mercados internacionales, la empresa debe determinar los valores funcionales y emocionales del producto relevantes para sus consumidores y adaptarlo adecuadamente a las necesidades de los clientes.



- II. La **estrategia de fijación de precios** tiene en cuenta el precio como punto de partida para todas las actividades del mercado, así como para determinar las percepciones de los clientes sobre el precio y los precios fijados por los competidores. Un empresario que decide aplicar esta estrategia debe centrar su atención, en particular, en los clientes (cómo perciben el producto), los costos (que la empresa debe incurrir para que sea rentable y de alta calidad) y la competencia (qué niveles de precios se establecen para el producto similar).
- III. La **estrategia de distribución** se centra enteramente en el método de distribución de los bienes de la empresa en un mercado extranjero. La empresa debe velar para que la estrategia de distribución se adapte a los países destinatarios teniendo en cuenta sus distintas etapas de desarrollo. Los países en desarrollo necesitarán una estrategia más amplia que los mercados desarrollados. En el caso de la exportación, podemos distinguir entre la exportación indirecta, donde nuestra estrategia de distribución incluirá al agente responsable de la venta del producto, y la opción directa donde la empresa es responsable de distribuir el producto al cliente.

- **Sexto paso: elaborar una estrategia de producción para la exportación**

En este paso, la empresa debe analizar si es necesario impulsar el desarrollo de la capacidad de producción. Es importante evaluar la disposición de los proveedores a proporcionar más bienes para la producción y también determinar si será necesario aumentar el espacio de almacenamiento. Además, es necesario determinar si es necesario contratar a más empleados para gestionar el aumento de la producción destinada a la exportación.

- **Séptimo paso: Desarrollar una estrategia para la distribución del producto en los mercados objetivo**

La estrategia de distribución del producto depende de si se utiliza o no un modelo directo o indirecto. Si una empresa elige la exportación indirecta, el empresario debe encontrar un distribuidor adecuado, mientras que, con el modelo directo de la exportación, el empresario debe planificar cada elemento de la distribución por sí mismo. Es importante que el empresario preste atención a las reglas de Incoterms (Condiciones Comerciales Internacionales), que regulan el comercio entre el vendedor y el destinatario. Actualmente hay 11 Incoterms diferentes, divididos en cuatro grupos que se relacionan con las condiciones en las que el vendedor tiene que entregar las mercancías. Los cuatro grupos son; Grupo E - el vendedor tiene que poner las mercancías a disposición de los compradores en un lugar

específico; Grupo F - el vendedor debe llevar a cabo la aduana y el despacho de exportación antes de dar las mercancías al comprador. El vendedor no paga por el transporte y el seguro; Grupo C - el vendedor paga por el transporte de las mercancías y es responsable de la aduana y el despacho de exportación, pero no es responsable del transporte y otros costos, el comprador es responsable de estos; Grupo D - El vendedor debe transportar la mercancía al destino indicado por el comprador.

El seguimiento de todos estos pasos proporcionará al empresario y al Asesor del Servicio de Internacionalización la estrategia básica de exportación de la empresa.

### 1.7. Cómo implementar la actividad de exportación dentro de la empresa - primeros pasos

Las empresas que decidan emprender actividades relacionadas con el comercio exterior deben conocer los cambios que deben introducirse en la estructura y organización de la entidad. Estas actividades no pueden basarse únicamente en la creación de nuevas unidades organizativas, sino también en la selección de empleados adecuadamente cualificados o en la formación del personal existente. Es importante desarrollar esta estrategia en consonancia con el desarrollo de las actividades de exportación de la empresa. Dependiendo de si se ha elegido la estrategia de exportación directa o indirecta, el ajuste de la empresa para estas actividades será diferente.

En el caso de la exportación indirecta, que es una de las formas más fáciles de entrar en los mercados extranjeros, no es obligatorio crear un nuevo departamento de exportación, lo que exigiría un aumento de los costos de funcionamiento de la empresa. En este caso, el agente comercial responsable de la venta de los bienes de la empresa puede completar sus servicios utilizando una unidad de comercio exterior que también formaría parte del departamento de ventas. Esta unidad estaría subordinada a un director de ventas al que también se informaría de sus actividades.

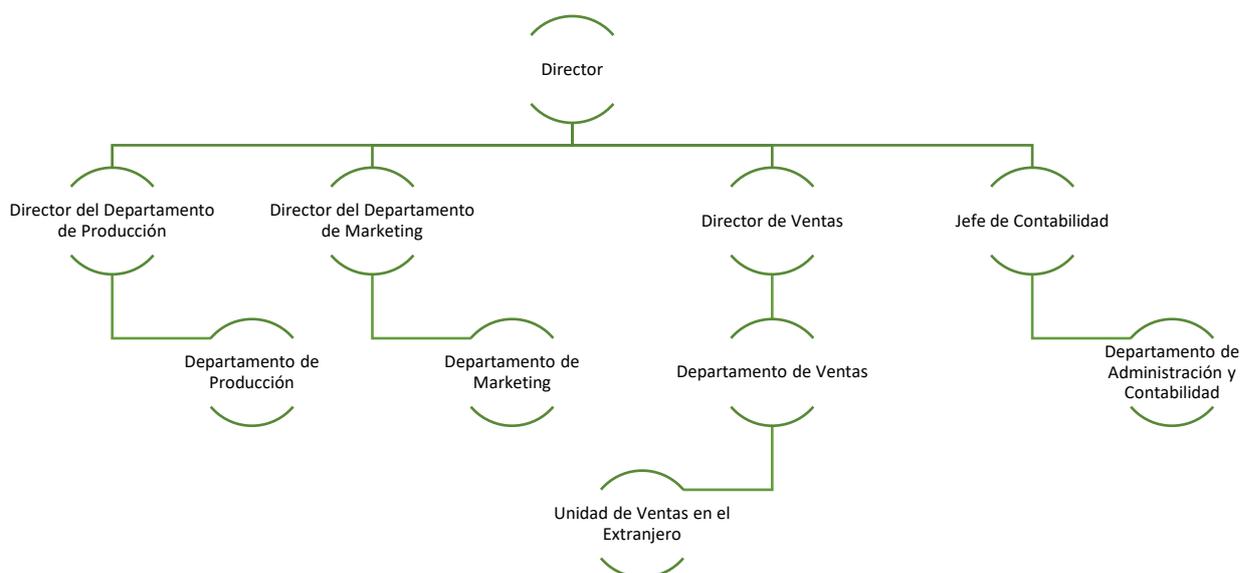


Figura 4 Un ejemplo de organización de una empresa con una unidad de ventas en el extranjero

El uso de esta solución no causa un gran aumento de los costos en la empresa, porque la unidad se puede crear con los empleados del departamento de ventas existentes que tienen las cualificaciones adecuadas o, cuando sea posible, por una persona específicamente empleada para operar únicamente dentro de esta unidad.

En el caso de la exportación directa, el empresario está obligado a realizar cambios importantes en la estructura organizativa de la empresa. Las ventas directas de productos suponen una mayor implicación de los empleados responsables y requieren la ampliación de la estructura actual para incluir a los empleados que serán plenamente responsables de todas las etapas del tratamiento de la exportación en la empresa, incluyendo:

- Gestión de pagos en el extranjero.
- Promoción de productos en un mercado extranjero seleccionado.
- Fijación de precios y previsión de ventas.

En esta situación, el empresario debe decidir crear una división extranjera separada junto al departamento de ventas. Debido a la amplia gama de funciones de los empleados de ventas extranjeras, este departamento debe ampliarse para incluir un gerente de ventas extranjeras que fusionaría el trabajo del departamento de relaciones exteriores con otros departamentos de la empresa, que dependería a su vez del director del departamento de ventas, vinculando así las

actividades comerciales de la empresa.

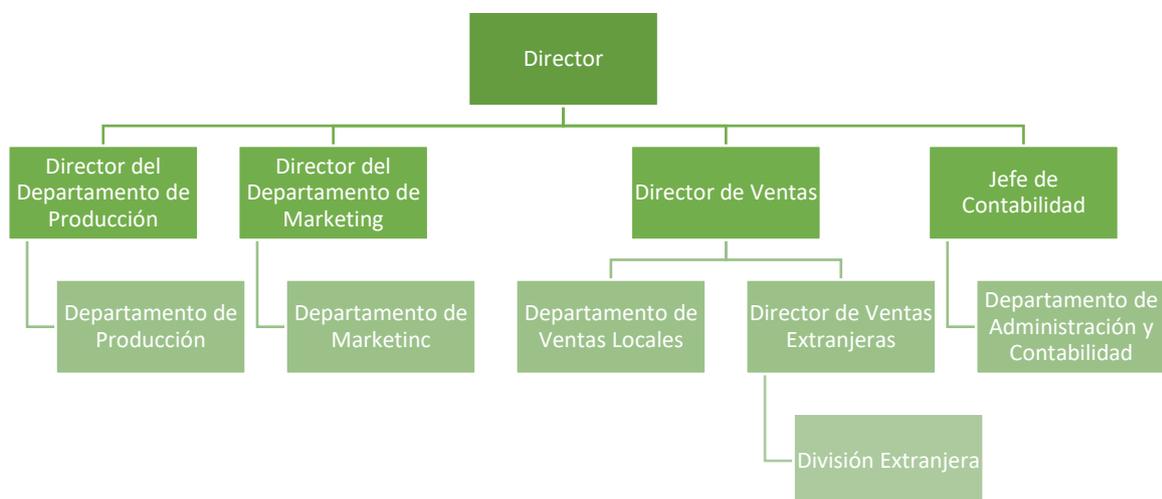


Figura 5 Ejemplo de organización de una empresa expandida para incluir una unidad de exportación separada.

## 1.8 Métodos de evaluación de sus actividades de exportación

Durante las actividades de exportación, vale la pena realizar una evaluación para determinar si estas actividades son eficaces y si añaden valor a la empresa. Cada empresa enfocará la rentabilidad de sus exportaciones individualmente, teniendo en cuenta diversos factores. Después de un año de actividad exportadora, la empresa debe evaluar sus actividades comerciales internacionales analizando los siguientes factores individuales:

1. Analice si su beneficio de exportación tiene un valor constante, ¿qué impacto tienen las fluctuaciones estacionales en la rentabilidad, causan grandes disminuciones? Responda también a las siguientes preguntas: ¿Debería cambiar los precios debido a las fluctuaciones estacionales? ¿Su actividad de exportación está haciendo frente a paralizaciones de pago, por ejemplo: esperando demasiado tiempo para el pago de los intermediarios?
2. ¿Cuál es la estructura actual de los costos de exportación en comparación con los beneficios de la exportación?
3. Realice un análisis de sus costos relacionados con la producción, manipulación y envío de mercancías para su entrega al representante / cliente objetivo.
4. ¿Qué posición de mercado está empezando a alcanzar su producto?

5. ¿Aumenta sistemáticamente la cuota de mercado de su empresa? ¿Qué factores en el mercado causan fluctuaciones en la obtención de la posición de mercado de su producto? ¿Tiene la estrategia de distribución elegida un impacto positivo en las ventas de productos?
6. ¿Qué imagen tiene su producto entre sus consumidores?  
Compruebe cómo el producto / servicio es percibido por los clientes, ¿es su imagen consistente con la estrategia de marketing planeada? Si el producto no ha alcanzado el nivel requerido, analice qué acciones debe tomar para cambiarlo.
7. ¿Qué nivel de reconocimiento tiene su producto en el mercado?  
Adoptar medidas similares al punto seis. Si el reconocimiento de su marca no es muy alto, participe en exposiciones y ferias nacionales y regionales para promocionar su marca.
8. ¿Cómo se ha mejorado la imagen de su empresa debido a la exportación?
9. ¿Cómo ha influido la exportación en su comprensión del mercado? ¿Aprovecha el aumento del conocimiento?
10. ¿Es su agente eficaz en la venta de sus productos? (en el caso de las exportaciones indirectas).
11. ¿Es efectiva su unidad de comercio exterior? (en el caso de exportación directa).  
Analice el trabajo de sus departamentos de exportación.  
¿Son eficaces? ¿Cumplieron los objetivos previstos para el primer año? ¿Qué medidas se necesitan para que sean más eficaces?
12. ¿Necesita la empresa nuevas certificaciones de calidad?  
¿Qué tipo de autorización necesita la empresa para ser más competitiva en el mercado extranjero?

Como responsable del servicio de internacionalización de su organización, usted será el primer punto de contacto para las pequeñas y medianas empresas en el ámbito de las actividades comerciales internacionales.

En este capítulo se ha presentado información básica sobre las exportaciones directas e indirectas, se ha examinado los fundamentos de la elaboración de una estrategia de exportación y se han examinado los requisitos para organizar una empresa de exportación. En los capítulos siguientes se examinarán otros métodos para ampliar una empresa a nivel internacional.

## Capítulo 2: Joint Ventures: ¡reforzar nuestra posición!

### 2.1 - ¿Qué es una Joint Venture?

Una Joint Venture es un proyecto de alianza internacional en el que dos o más partes participan en la empresa mediante inversiones. Se trata de una solución estratégica de desarrollo internacional para las empresas que desean ampliar sus operaciones en el extranjero, acceder a conocimientos especializados y poner en común recursos para establecer una nueva actividad empresarial y entrar en nuevos mercados.

Las partes de una Joint Venture pueden ser empresarios individuales o entidades como empresas u organismos públicos. Una Joint Venture (JV) da lugar a la creación de una nueva compañía con unas acciones/cuotas que posee cada parte. La gestión y la propiedad se comparten entre las partes de la Joint Venture y, en la mayoría de los casos, la producción y la comercialización las lleva a cabo la empresa local extranjera en lugar de la empresa internacional (Valeria Centinaro, 2019). La creación de una Joint Venture da lugar a una entidad independiente de las actividades e intereses individuales de los socios (Malescu Law, s.f.). Además de compartir la propiedad y la gobernanza, las partes de la Joint Venture también comparten los beneficios y los riesgos que se derivan de este acuerdo. La creación de una Joint Venture permite a las empresas establecer una posición más fuerte y competitiva en los mercados extranjeros (Sammut-Bonnici, 2014). A través de una alianza de este tipo, una empresa puede desarrollarse en mercados extranjeros, utilizando los recursos locales de un socio, así como sus conocimientos técnicos y canales de distribución locales. Además, las empresas que participan en una Joint Venture pueden superar cualquier posible obstáculo político o prejuicio local contra las empresas internacionales y entrar en un mercado extranjero al que de otro modo no habrían podido acceder.

### 2.2. Motivos para que las empresas entren en una Joint Venture

Hay varias motivaciones para que las empresas celebren un acuerdo de Joint Venture (Vaughan, 2010). Entre ellas se encuentran las siguientes:

- el reparto de riesgos, especialmente en los casos en que los altos costes de producción podrían dar lugar a una mayor probabilidad de fracaso
- Economías de escala, en las que las empresas individuales pueden compartir recursos y llevar a cabo operaciones globales
- Acceso a los mercados extranjeros y superación de las limitaciones geográficas

- Evitar las limitaciones de financiación para el desarrollo internacional
- Superar las barreras de adquisición, donde una empresa internacional minimiza los costes y riesgos de adquirir una empresa extranjera.

### 2.3. Características de las Joint Ventures

Las Joint Ventures tienen una serie de características comunes que pueden resumirse como sigue (Vaughan, 2010):

- Acuerdo contractual: Las Joint Ventures son contratos entre dos o más individuos u organizaciones que consisten en uno o más acuerdos para un propósito comercial específico.
- Duración y propósito específicos limitados: Las Joint Ventures se crean con un propósito comercial específico y por un período de tiempo determinado.
- Copropiedad: Cada socio de una Joint Venture aporta bienes, dinero, activos de la organización u otros activos, para un fin empresarial específico.
- Objetivos e incentivos comunes: los socios de la Joint Venture tienen expectativas comunes en cuanto a los objetivos financieros para un periodo de tiempo determinado.
- Compartir los beneficios, las pérdidas, la gestión y el control: Los participantes en las Joint Ventures comparten los beneficios, las pérdidas, la gestión y el control identificados dentro de la asociación.

### 2.4. Diferencia entre una Joint Venture y una asociación

Aunque las Joint Ventures son un tipo de asociación, difieren en el sentido de que las Joint Ventures están limitadas en cuanto a objetivos, tareas y periodo de tiempo. Las asociaciones, en general, duran muchos años, mientras que las Joint Ventures sólo duran un periodo de tiempo limitado y, en particular, hasta que se alcanzan objetivos específicos.

Además, las empresas asociadas en las Joint Ventures mantienen su identidad corporativa separada de las Joint Ventures, mientras que en las asociaciones las empresas pierden su identidad individual.

### 2.5. Disolución de una Joint Venture

La disolución de una Joint Venture se describe en el acuerdo de la Joint Venture y puede producirse por las siguientes razones: cuando se han alcanzado los objetivos o está claro que no se pueden alcanzar, cuando las partes desarrollan nuevos intereses, cuando las partes ya no están de acuerdo con los objetivos de la Joint Venture, cuando el plazo de la Joint Venture ha expirado o cuando las

condiciones cambiantes del mercado indican que la Joint Venture ya no es una forma adecuada de alianza o ya no es relevante (Wikipedia, 2020).

## 2.6. ¿Cómo pueden las Joint Ventures ayudar a las empresas a entrar en los mercados extranjeros?

Una Joint Venture es una forma de asociación elegida a menudo como medio para entrar en un mercado extranjero donde una empresa no tiene acceso, conocimientos locales o canales de distribución locales. Se trata de un movimiento estratégico frente a los competidores, dado que una Joint Venture puede competir más eficazmente combinando clientes, conocimientos y capacidades. Las alianzas, como las Joint Ventures, pueden ayudar a una empresa a entrar en un mercado extranjero evitando los prejuicios locales contra las empresas extranjeras o evitando posibles conflictos políticos y la falta de aceptación nacional. Muy a menudo se forman Joint Ventures entre compañías y gobiernos estatales, especialmente en la industria del petróleo y el gas o en el sector energético en general. También pueden ser útiles para conseguir acceso a materias primas, contratos gubernamentales e instalaciones de producción locales. Las Joint Ventures internacionales también pueden ser útiles para proporcionar a una empresa acceso a fondos que no están disponibles a nivel local o si se va a exportar capital (Wikipedia, 2020).

## 2.7. Ventajas y desventajas de las Joint Venture

Una de las ventajas más importantes de una Joint Venture es que puede ayudar a una empresa a crecer más rápido, aumentar su productividad y generar más beneficios. Las ventajas de las Joint Ventures son, con más detalle (NIBusinessInfo) (Rooyen):

- Acceso a personal especializado, conocimientos, nuevos mercados geográficos y redes de distribución o nuevas tecnologías.
- Oportunidades para aumentar la capacidad y adquirir habilidades.
- Permite compartir los riesgos y los costes con un socio de la empresa.
- Acceso a más recursos, por ejemplo, tecnología y financiación.
- Acceso a la base de datos de clientes del socio de la Joint Venture para comercializar los productos de la empresa.
- Duración limitada de la Joint Venture, por lo que no impone un gran compromiso.
- Ofrece a las empresas una forma creativa de salir del negocio principal.

Una Joint Venture también puede implicar riesgos importantes para una empresa. Construir una relación y una asociación sólidas con otra empresa lleva tiempo y esfuerzo, y también puede suponer un reto. Un acuerdo poco claro puede conducir a una relación de Joint Venture difícil e insatisfactoria (NIBusinessInfo) (Rooyen).

## 2.8. Desventajas de las Joint Venture

Las desventajas de las Joint Ventures son las siguientes:

- Los objetivos de la empresa no siempre están 100% claros.
- Puede haber una falta de comunicación entre los socios.
- Los socios tienen diferentes expectativas en cuanto a las Joint Ventures.
- Existe un desequilibrio entre ambas partes en cuanto a nivel de conocimientos e inversión.
- Los socios tienen culturas y estilos de gestión diferentes.
- El liderazgo y el apoyo no están presentes desde el principio de la Joint Venture.
- Crear una Joint Venture puede ser más caro que un consorcio.
- Las Joint Ventures suelen ser de corta duración.

## 2.9. Riesgos de las Joint Venture

La mayoría de los riesgos asociados a las Joint Ventures pueden gestionarse mediante el uso eficaz de diversas técnicas de resolución de conflictos. Métodos como la mediación y el arbitraje pueden ayudar a equilibrar los pros y los contras de las Joint Ventures. Algunos de los principales riesgos asociados a las Joint Ventures son:

- Falta de precisión en cuanto a las obligaciones y responsabilidades de cada socio individual.
- Diferencia en los estilos de gestión de cada socio, lo que inevitablemente da lugar a conflictos.
- Un desequilibrio en el capital y los recursos invertidos por los socios que da lugar a frecuentes discusiones y conflictos de intereses.
- Resolución ineficaz de conflictos.

## 2.10. Cómo preparar un acuerdo de Joint Venture

Cuando se decide crear una Joint Venture, los términos y condiciones deben establecerse en un acuerdo por escrito. Este acuerdo puede ayudar a evitar malentendidos una vez que la empresa esté en marcha. Un acuerdo de Joint Venture por escrito debe describir los aspectos relacionados con la creación de la Joint Venture, así como los derechos y obligaciones legales entre las partes (NIBusinessInfo.Co.UK, s.f.).

El acuerdo de la Joint Venture debe contener información sobre cada una de las organizaciones participantes y la organización resultante:

**Lugar y fecha:** (Lugar de la firma y fecha de entrada en vigor del acuerdo)

**Entre: .... y: ...** (Primer y segundo miembros de la Joint Venture - o más en el caso de otras organizaciones participantes: nombres, ley del país en el que existen las empresas, direcciones completas de sus lugares de actividad, nombres de los representantes legales, resoluciones de los consejos de administración).

**Descripción del proyecto** para el que los participantes han firmado este acuerdo. Objetivo de la ejecución de esta Joint Venture.

Cualquier persona que desee establecer una alianza comercial de este tipo debe consultar a un abogado con experiencia. Los términos y condiciones propuestos para un acuerdo de Joint Venture deben incluir:

### **1. NOMBRE, LUGAR, PROPÓSITO Y DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD**

**1.1.** Nombre de la Joint Venture (país del cual la Joint Venture estará sujeta a las leyes y donde se efectuarán todos los certificados necesarios).

**1.2.** Lugar de trabajo (dirección completa de la sede principal)

**1.3.** Finalidad del contrato (Descripción de la actividad a realizar por la Joint Venture, número de contrato, importe en euros)

**1.4.** La duración del contrato de la Joint Venture comienza a partir de la fecha de la firma y termina el ...(fecha).

Cualquier ampliación eventual de la duración está sujeta al acuerdo unánime de los participantes.

### **2. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN**

Esta sección describe:

- el porcentaje de participación de cada socio en términos de aportación inicial (en efectivo o en bienes),
- la distribución de los beneficios netos (mediante dividendos o pagos en efectivo)

- reparto de pérdidas y responsabilidades
- reembolso (retirada) de las aportaciones de capital con o sin consentimiento

Socio de la Joint Venture	Porcentaje de participación
1.	
2.	

### **3. TAREAS DE GESTIÓN Y CONTROL**

Esta sección describe todas las responsabilidades y procesos que deben seguir ambas partes:

- Gestión. La gestión de la Joint Venture podría llevarse a cabo a través de un organismo específico que puede establecerse en este sentido.
- Número de votos por socio (podría ser igual a su porcentaje de participación).
- Cobertura del seguro más responsabilidades.
- Funciones.
- Sueldos y gastos.

### **4. NOMBRAMIENTO DE LA AUTORIDAD**

Esta sección incluye:

- Nombramiento de un socio gerente y descripción de sus responsabilidades.
- Nombramiento del socio gestor del proyecto, responsable de los trabajos del mismo.
- Nombramiento del Director General y descripción de sus responsabilidades.

### **5. CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Esta sección incluye todos acuerdos que hay que tomar:

- Contabilidad
- Auditorías internas y externas
- Método contable

### **6. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Esta sección debe describir cómo se resolverán las disputas (que no puedan resolverse de forma amigable) y según qué normas.

### **7. ESTRATEGIA DE DISOLUCIÓN-SALIDA**

Esta sección describe los procedimientos de disolución y liquidación de la Joint Venture.

## **8. CONFIDENCIALIDAD**

Esta sección describe cómo proteger la divulgación de los secretos comerciales (acuerdo de no divulgación – Non-disclosure agreement).

## **9. PROPIEDAD INTELECTUAL**

Esto incluirá una descripción de la titularidad de la propiedad intelectual creada por la Joint Venture.

## **10. SEGURO**

Un seguro contra daños es razonable, sobre todo si es una práctica habitual en el sector.

## **11. INDEMNIZACIÓN**

Indemnización para las partes implicadas en la empresa.

<b><i>PRIMER JOINT VENTURER</i></b>	<b><i>SEGUNDO JOINT VENTURER</i></b>
<b><i>Firma autorizada</i></b>	<b><i>Firma autorizada</i></b>
<b><i>Nombre en mayúsculas y título</i></b>	<b><i>Nombre en mayúsculas y título</i></b>

(AppBusinessinaBox, n.d.), (Καραμπάγιας, 2013)

## Bibliografía

- AppBusinessinaBox. (n.d.). Ανάκτηση από Joint Venture Agreement: <https://app.business-in-a-box.com/doc/joint-venture-agreement-2-D888>
- Lawyers, M. L.-B. (n.d.). *Malescu Law*. Ανάκτηση από <https://malesculaw.com/difference-consignment-joint-venture/>
- LLP, P. C. (n.d.). *Prowse Chowne LLP*. Ανάκτηση από Benefits and Risks Associated with Joint Ventures: <https://prowsechowne.com/benefits-and-risks-associated-with-joint-ventures/>
- NIBusinessInfo, I. N. (n.d.). *NIBusinessInfo*. Ανάκτηση από Joint ventures and business partnerships: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/joint-venture-advantages-and-disadvantages>
- NIBusinessInfo.Co.UK*. (n.d.). Ανάκτηση από Create a Joint Venture Agreement: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/create-joint-venture-agreement>
- Rooyen, W. v. (n.d.). *Advantages and disadvantages of Joint Ventures*. Ανάκτηση από SA Tenders: <https://www.sa-tenders.co.za/content/hints-tips-and-news/advantages-and-disadvantages-joint-ventures>
- Sammut-Bonnici, D. F. (2014, January). *ReserachGate* . (P. S. Cooper, Ed.) Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/272352896>: <https://www.researchgate.net/publication/272352896>
- Valeria Centinaro, G. R. (2019). *HOW TO ASSIST EUROPEAN SMEs IN THEIR INTERNATIONALISATION PROCESS. A Guidebook for the European Business Support Organisations*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Vaughan, J. (2010, April). *The University of Iowa University Center for International Finance and Development* . Retrieved from India: Exploring an Emerging Market; What is a Joint Venture?: [http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq\\_docs/Venture.shtml](http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq_docs/Venture.shtml)
- Wikipedia. (2020). Ανάκτηση από [https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_joint\\_venture#Benefits\\_of\\_International\\_Joint\\_Ventures](https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International_joint_venture#Benefits_of_International_Joint_Ventures)
- Wikipedia. (2020, January). *Wikipedia*. Ανάκτηση από [https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint\\_venture](https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture)
- Καραμπαγιάς, Χ. (2013). *xkarampagias.gr*. Ανάκτηση από Υπόδειγμα καταστατικού σύστασης κοινοπραξίας.: [https://xkarampagias.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200](https://xkarampagias.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200)

## Capítulo 3: Inversión Extranjera Directa (IED)

### 3.1 Comprensión de la Inversión Extranjera Directa (IED)

#### 3.1.1 ¿Qué es la IED?

Para comprender el significado de la Inversión Extranjera Directa (IED), es importante analizar el significado de sus diversos conceptos asociados.

La *inversión* consiste en aplicar recursos (financieros / tecnológicos / humanos) para generar valor en términos de productos / servicios. Con ese fin, podemos definir los siguientes recursos:

- Financiero - consiste en el dinero que se utiliza para poner en marcha la inversión.
- Tecnológico - consiste en tener tecnología que apoye el proceso de agregar valor.
- Humano - es el factor diferenciador en el proceso de agregar valor. Esto consiste en implementar las capacidades diferenciadoras de las personas en el desarrollo de la innovación y la creatividad que sustentan la capacidad de ser más eficientes, en entornos cada vez más globalizados.

*Directo* significa una reubicación, por ejemplo, una inversión hecha en otro país.

Sin embargo, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- El entorno sociocultural es diferente del país de origen y las normas y estándares que rigen las prácticas industriales / comerciales / laborales pueden ser diferentes.
- La gestión de los procesos de inversión es responsabilidad de cada país.
- El 'desplazamiento' debe asociarse con una ventaja que el inversor considere potencialmente importante para el desarrollo de su negocio (p. ej., el negocio del calzado); esta ventaja también puede ser la implementación en un espacio económico preferencial.
- Cada vez más, hay un proceso de competencia entre países para recaudar / atraer recursos financieros y tecnológicos.
- Las reglas de control comercial son las del país anfitrión. En este contexto, cada país/Estado cuenta con organizaciones que ayudan a las empresas en el proceso de internacionalización.

En Portugal existe AICEP - <http://www.diasporalusa.pt/instituicoes/aicep-agencia-investimento-comercio-externo-portugal/> . AICEP Portugal Global, E.P.E., la Agencia Portuguesa de Inversión y Comercio Exterior, es una entidad pública de carácter empresarial dedicada al desarrollo de un entorno empresarial competitivo que contribuye a la globalización de la economía portuguesa.

En Polonia existe el Organismo Polaco de Inversiones y Comercio (PAIH), que apoya tanto la expansión extranjera de las empresas polacas como la entrada de IED en Polonia. <https://www.paih.gov.pl/pl>.

En Italia, existe la Agencia de Comercio e Inversión, una agencia gubernamental que apoya el desarrollo empresarial de las empresas italianas en el extranjero y promueve la atracción de la inversión extranjera en Italia. <https://www.ice.it/it/chi-siamo>.

En Grecia, la organización que promueve el comercio internacional es la 'Enterprise Greece S.A.' Está diseñada para promover y apoyar las oportunidades de inversión sustanciales de Grecia y para involucrar a la comunidad empresarial mundial de productos de exportación de alta gama (primera clase) bienes y servicios hechos en Grecia. <http://www.enterprisegreece.gov.gr>

En España existen las siguientes agencias:

ICEX, una entidad empresarial pública nacional cuya misión es promover la internacionalización de las empresas españolas y la inversión extranjera <https://www.icex.es/icex/es/index.html>. Dentro de la Región de Catalunya, existe ACCIO - una agencia de apoyo a la competitividad de las empresas. Esta agencia ofrece diferentes tipos de servicios a empresas con el objetivo de internacionalizarse a través de diferentes instrumentos. Tienen varias oficinas de apoyo comercial en varios países del mundo, pueden facilitar contactos directos con actores y empresas locales, apoyan la definición y preparación de la estrategia de internacionalización y proporcionan fondos para la internacionalización. <http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/internacionalitzacio/>.

Además, está el Fondo para la Internacionalización (FIEM) cuyo objetivo es promover las operaciones de exportación de empresas españolas, así como la inversión directa española en el extranjero, mediante la financiación de operaciones y proyectos de especial interés para la estrategia de internacionalización de la economía española. También financia la asistencia técnica que esas operaciones y proyectos requieren tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo.

En general, la financiación se prestará principalmente en forma de préstamos, créditos y líneas de crédito, aunque también podrán proporcionarse a las empresas financiación no reembolsable, asistencia técnica y servicios de consultoría, así como proyectos y operaciones cuando sea necesario. <https://www.ico.es/web/ico/fondo-para-la-internacionalizacion-de-la-empresa>.

En Irlanda, Enterprise Ireland es la organización gubernamental responsable del desarrollo y crecimiento de las empresas irlandesas en los mercados mundiales. <https://www.enterpriseireland.com/en/> . Por otro lado, la Irish Development Authority (IDA), es el organismo semiestatal irlandés que promueve la Inversión Extranjera Directa en Irlanda a través de una amplia gama de

servicios. Se asocian con inversores potenciales y existentes para ayudarles a establecer o ampliar sus operaciones en Irlanda. <https://www.idaireland.com/>

*Extranjero* significa 'el movimiento de inversores de una nacionalidad específica a otro país'.

Por lo tanto, la inversión extranjera directa (IED) es una inversión de una parte en un país que realiza un negocio o empresa en otro país con la intención de establecer una relación/interés duradero. El establecimiento de un interés duradero diferencia la IED de las inversiones extranjeras de cartera, en virtud de las cuales los inversores mantienen pasivamente valores de un país extranjero. Una inversión extranjera directa puede hacerse mediante la obtención de un interés duradero o mediante la expansión de su negocio en un país extranjero. Una inversión en una empresa extranjera se considera una IED si establece una relación/interés duradero. Se establece un interés duradero cuando un inversor obtiene al menos el 10 % del poder de voto en una empresa. El proceso de IED también se basa siempre en la idea de que cualquier empresa tiene que ser competitiva y contribuir a la globalización de la economía de un determinado país / estado. Dentro de este proceso, el principal desafío es agregar valor.

Los factores clave que aumentan la probabilidad de que una PYME exporte son:

- pertenecer a un grupo,
- ser experimentado,
- ser grande (en términos de volumen de negocio),
- tener la ambición de crecer,
- ser activo en el sector de los bienes,
- venta a otras empresas u organizaciones, y
- ser innovador.

Para los países de acogida, las estrategias de reubicación se basan en el apoyo a los siguientes niveles:

- Fiscal - hay incentivos tales como exenciones fiscales en el favor de las instalaciones.
- Acceso a los programas de incentivos de la UE en ese país, incluidos los programas operativos que fomentan la inversión, ya sea para bienes materiales o para formación, etc.

### 3.1.2 Factores que promueven la reubicación

La Inversión Extranjera Directa es un factor clave en el crecimiento de las economías. No sólo por su contribución al crecimiento económico, al empleo y las exportaciones, sino también por la promoción del país como una marca global, de buena reputación y atractiva. La Inversión Extranjera Directa debe ser promovida y valorada, especialmente en los casos en que crea riqueza y tiene un efecto multiplicador, impulsando sectores o empresas relacionadas. Las inversiones directas en el capital de las empresas (constitución de sociedades, ampliaciones de capital o adquisición de participaciones) son vehículos privilegiados para la realización de inversiones extranjeras directas, haber permitido a los países interesados integrarse cada vez más en las cadenas de valor mundiales, en los más diversos sectores de actividad.

Mientras que cada vez más empresas multinacionales se han establecido en varios países (Google, Vestas, Natixis), también hay fusiones y adquisiciones (F&A), impulsadas por un gran número de transacciones transfronterizas.

Se pueden señalar motivaciones que ponen a los países en el radar de la Inversión Extranjera Directa, por ejemplo:

- clima de estabilidad social,
- potencial para aumentar la productividad, o
- costes laborales competitivos.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la Inversión Extranjera Directa, en sí misma, no garantiza la prosperidad. Esto se hace aún más evidente cuando se consideran sectores con menor valor añadido, que se establecen en algunos países sólo debido a sus ventajas comparativas en términos de coste laboral. Los costes iniciales de la realización de un proyecto de IED son fijos, ya que consisten en un coste único en que incurre la PYME para evaluar sus posibilidades y comprender la reglamentación que rodea al proyecto de IED previsto. Estos costes incluyen tanto los costes monetarios y temporales asociados a la realización de la inversión, como el riesgo asociado al proyecto, que debe ser cubierto por el rendimiento. Cuanto mayor sea el riesgo asociado a una inversión determinada, mayores serán los costes. Esto implica que los costes de llevar a cabo un proyecto de IED son más altos cuanto mayor es la incertidumbre de la relación externa y más complicada es la burocracia que rodea a la regulación. Esto último repercute en los costes de emprender un proyecto de IED al aumentar el tiempo y el dinero necesarios para preparar la inversión.

Cuanto mayores sean los costes fijos de llevar a cabo el proyecto de IED, mayores deberán ser los proyectos para generar beneficios. Por lo tanto, la disminución del volumen medio de los proyectos a lo largo del tiempo puede considerarse una indicación de que los costes fijos están disminuyendo, lo que permite que los proyectos más pequeños sean rentables. El grave impacto de la crisis en el mercado europeo hace algunos años también puede haber empujado a algunas PYME a buscar mejores oportunidades de mercado fuera de su mercado nacional y, por lo tanto, puede haber sido un factor impulsor para proyectos de IED más pequeños.

### 3.1.3 Métodos de IED

Como ya se ha mencionado, un inversor puede realizar una inversión extranjera directa mediante la expansión de su negocio en un país extranjero. Un ejemplo de esto sería Amazon abriendo una nueva sede en Vancouver, Canadá. La reinversión de los beneficios de las operaciones en el extranjero, así como los préstamos intraempresariales a filiales en el extranjero, también se consideran inversiones extranjeras directas. Por último, hay múltiples métodos para que un inversor nacional adquiera poder de voto en una empresa extranjera que incluyen los siguientes:

- Adquisición de acciones con derecho a voto en una empresa extranjera,
- Fusiones y adquisiciones,
- Empresas conjuntas con empresas extranjeras, o
- Abrir una filial de una empresa nacional en un país extranjero.

### 3.1.3 Ventajas e inconvenientes de la IED

La IED ofrece ventajas tanto al inversor como al país receptor extranjero.

Estos son algunos de los beneficios para las empresas:

- Diversificación del mercado.
- Incentivos fiscales.
- Reducción de los costes laborales.
- Aranceles preferenciales.
- Subvenciones.

Algunas de las ventajas para el país anfitrión son las siguientes:

- Estimulación económica.
- Desarrollo del capital humano.

- Aumento del empleo.
- Acceso a los conocimientos, las aptitudes y la tecnología de gestión.

Los inconvenientes de la IED son los siguientes:

- Desplazamiento de empresas locales.
- Repatriación de beneficios.

La entrada de grandes firmas, como Walmart, Mercadona, Pingo Doce, etc. puede desplazar a los negocios locales. A menudo se les critica por expulsar a las empresas locales que no pueden competir con sus precios más bajos. En el caso de la repatriación de beneficios, la principal preocupación es que las empresas no reinvertirán los beneficios en el país anfitrión. Esto conduce a grandes salidas de capital desde el país anfitrión. Como resultado, muchos países tienen regulaciones que limitan la Inversión Extranjera Directa.

### 3.2 Tipos de IED: horizontal, vertical y plataforma de exportación

Hay dos tipos principales de IED:

Horizontal: una empresa expande sus operaciones nacionales a un país extranjero. En este caso, la empresa realiza las mismas actividades, pero en un país extranjero. Por ejemplo, la apertura de restaurantes de McDonald's en el Japón se consideraría una IED horizontal.

Vertical: un negocio se expande a un país extranjero al pasar a un nivel diferente de la cadena de suministro. En otras palabras, una empresa lleva a cabo diferentes actividades en el extranjero, pero estas actividades todavía están relacionadas con el negocio principal. Usando el mismo ejemplo, McDonald's podría comprar una granja a gran escala en Canadá para producir carne para sus restaurantes.

Se han observado otras dos formas de IED:

Conglomerado: un negocio adquiere un negocio no relacionado en un país extranjero. Esto es poco común, ya que requiere superar dos barreras de entrada: entrar en un país extranjero y entrar en una nueva industria o mercado. Un ejemplo de ello sería que Virgin Group, con sede en el Reino Unido, adquiriera una línea de ropa en Francia.

Plataforma: una empresa se expande a un país extranjero, pero la producción de las operaciones en el extranjero se exporta a un tercer país. Esto también se conoce como IED de plataforma de exportación. La IED de plataforma ocurre comúnmente en lugares de bajo costo dentro de zonas de

libre comercio. Por ejemplo, si Ford compró plantas de fabricación en Irlanda con el propósito principal de exportar automóviles a otros países de la UE.

### 3.3 Características clave de las PYME de la UE que realizan IED

Según datos de la Comisión Europea (Comisión Europea, 2016), las pequeñas y medianas empresas (PYME) representan el 99% de todas las empresas de la UE y los principales factores para determinar si una empresa es una PYME son:

- personal en plantilla, y
- volumen de negocio o balance total.

Categoría de la empresa	Personal en plantilla	Facturación	o	Balance total
Tamaño medio	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Pequeña	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Micro	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

Fuente: (Comisión Europea, 2016)

Estos límites se aplican únicamente a las cifras de las empresas individuales. Una empresa que es parte de un grupo más grande puede necesitar incluir la plantilla de personal / volumen de negocios / datos del balance de ese grupo también.

Las PYME pueden beneficiarse de las dos categorías siguientes de posibles beneficios si cumplen los criterios:

- Elegibilidad para la ayuda en el marco de muchos programas de apoyo a las empresas de la UE dirigidos específicamente a las PYME: financiación de la investigación, competitividad e innovación, y programas nacionales de apoyo similares que de otro modo podrían prohibirse como ayudas públicas injustas.
- Menos requisitos o tasas reducidas por cumplimiento administrativo de la UE.

Cuando las PYME realizan IED, es más probable en comparación con las grandes empresas transnacionales:

- Transferir la tecnología apropiada a los países en desarrollo.
- Buscar socios de empresas conjuntas, en lugar de establecer filiales de propiedad total.
- Tener un impacto favorable en el balance comercial.

- Disponer de operaciones locales más flexibles y contribuir más a la economía local recurriendo en mayor medida a la subcontratación.

Las PYME tienen las siguientes repercusiones en el crecimiento económico:

- Las PYME han desempeñado un papel importante en el desarrollo de todas las principales economías de Asia (aunque su contribución difiere de un país a otro).
- Las PYME contribuyen entre un 40 % y un 60 % de todas las inversiones de capital y aproximadamente las mismas proporciones al crecimiento de la productividad.
- Alrededor del 10% de las PYME están orientadas al crecimiento y pueden hacer una contribución empresarial significativa al desarrollo en sus países de origen y en los países receptores a través de la IED.

Según el Informe Anual sobre las PYME Europeas (Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2018), solo un pequeño número de PYME (4%) realizan IED en la UE, aunque hay diferencias entre los Estados miembros. Las PYME que empleaban entre 50 y 249 trabajadores, con un volumen de negocio superior a 10 millones de euros y un crecimiento de más del 25% entre 2008 y 2014 tenían más probabilidades de realizar IED que la PYME media. También era más probable que las empresas que formaban parte de un grupo internacional realizaran IED, tal vez debido al acceso a los recursos proporcionados por otras empresas del grupo. Si bien es mucho más probable que las características de las empresas mencionadas den lugar a que una PYME decida invertir en el extranjero, los resultados deben interpretarse en el contexto de los bajos niveles de actividad de la IED de las PYME en general.

El Flash Eurobarometer 421, presentado en el Informe Anual sobre las PYME europeas (2017-2018) (Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2018, p. 111) analizó las PYME que habían realizado IED y las comparó en términos de características generales y empresariales.

Si el porcentaje de PYME que habían realizado IED en cualquier submuestra (por características de la empresa) era estadísticamente diferente al porcentaje de la muestra global de la encuesta, se coloreaba de naranja (azul) si la característica de la empresa estaba más (menos) asociada a la IED de las PYME que la media. Los resultados se dan a nivel de la UE y de cada Estado miembro. En general, pocas de las PYME encuestadas habían realizado IED. En la UE, como término medio, sólo el 4% había realizado IED. Sin embargo, la prevalencia de la actividad de IED por parte de las PYME era relativamente más común en algunos países, como Luxemburgo (10%), Malta (11%), Dinamarca y Austria (8% cada uno), que en otros. Las PYME más grandes tienen una mayor asociación con la

actividad de IED que otras PYME. Las empresas medianas, que emplean entre 50 y 249 personas, están asociadas a la IED en mayor medida que el nivel medio de la UE y de varios Estados miembros. Por ejemplo, el 15% de las empresas medianas de la UE habían realizado alguna forma de IED, frente al 4% de todas las PYME encuestadas. Del mismo modo, es más probable que las empresas con un volumen de negocios más elevado (anual superior a 2 millones de euros) se asocien a inversiones extranjeras directas. Según el mismo informe, las empresas de crecimiento rápido, es decir, las PYME que han crecido un 25% o más desde 2008, también están asociadas a la IED en mayor medida que la media. Además, las empresas que forman parte de un grupo internacional están más asociadas a la IED que otras empresas. El 11% de las PYME que forman parte de un grupo internacional han realizado inversiones extranjeras directas, mientras que, como se ha señalado anteriormente, esta cifra es del 4 % en todas las PYME encuestadas. Hay algunas pruebas de una relación entre la IED y los grupos sectoriales a nivel de Estados miembros individuales, pero no en la UE en general. En particular, las PYME manufactureras tienen una mayor asociación con la IED en varios países (Dinamarca, Alemania, Irlanda y otros). No se identificó ninguna relación entre la edad de las empresas y la IED, con la excepción de las empresas fundadas entre 2009 y 2014 (y encuestadas en 2015) en Dinamarca y Polonia, que están más asociadas a la IED. Por último, las empresas con experiencia en otras formas de internacionalización están más fuertemente asociadas a la IED que la media.

Además, según la OCDE (OCDE, 2016), más de un tercio de las PYME europeas realizan más de una inversión. Las PYME que invierten en múltiples proyectos de IED tienen más probabilidades de realizar su primera inversión dentro de la UE. Para las PYME de los países de la UE, otros países de la UE son el destino de poco menos de la mitad de todos los proyectos recurrentes. Esto implica que los inversores recurrentes de las PYME de la UE siguen invirtiendo dentro de la UE. Los inversores de las PYME de los países candidatos y de la AELC reducen gradualmente su participación en las inversiones dentro de la UE, en la medida en que realizan más proyectos. Las PYME de estos países emprenden cerca de dos tercios de sus primeros proyectos en la UE. Sin embargo, este número se reduce a cerca de un tercio para proyectos posteriores. Las PYME de la UE que realizan múltiples proyectos de IED aumentan continuamente el tamaño de los proyectos dentro de la UE, mientras que los proyectos fuera de la UE se mantienen a un nivel constante. Lo más probable es que esto se deba a las normas estandarizadas de la UE.

El hecho de que las PYME tiendan a aumentar continuamente el tamaño de sus proyectos dentro de la UE, ya que invierten en múltiples proyectos, sugiere que las PYME pueden utilizar la experiencia que obtienen de un proyecto a otro. Esto reduce el riesgo de invertir, permitiendo a las PYME seguir

aumentando el tamaño de los proyectos. Aunque la mayoría de las PYME de la UE que invierten varias veces invierten exclusivamente dentro o fuera de la UE, varias PYME de la UE también realizan inversiones tanto dentro como fuera de la UE. De ellos, aproximadamente la mitad realiza su primera inversión dentro de la UE, mientras que la otra mitad realiza su primer proyecto de IED fuera de la UE.

Para que las PYME realicen inversiones en el extranjero, deben ser lo suficientemente productivas como para superar los costes fijos de establecer una filial en un país diferente y competir con éxito contra los operadores tradicionales en ese mercado. Una forma en que las PYME pueden mejorar su productividad es colaborando con los inversores extranjeros en su mercado interno. Las empresas extranjeras poseen conocimientos técnicos, operacionales y de gestión que las empresas locales pueden aprovechar y mejorar su productividad mediante los llamados efectos indirectos de la productividad. Las empresas europeas de todos los tamaños se benefician en general de los efectos indirectos de la productividad derivados de la entrada de IED en Europa, pero las PYME y las empresas más pequeñas se benefician de ello especialmente. A medida que las PYME europeas se vuelven más productivas, también están en mejores condiciones de realizar salidas de IED. Así pues, la entrada de IED puede ayudar a facilitar la salida de IED de las PYME europeas y otras empresas.

Según el informe anual de Epson (Seiko Epson Corporation, 2018), hubo un total de 25.683 proyectos de IED emprendidos por PYME europeas durante el período 2003-2015. Esto representa cerca del 30% del total de 87.087 proyectos de IED realizados por empresas europeas en el mismo período. El valor total de la IED de las PYME es de más de 900.000 millones de euros, lo que representa alrededor del 19% del valor total. De estas cifras se desprende que las PYME son muy importantes para las modalidades agregadas de IED, lo que pone de relieve la importancia de analizar las modalidades de IED de estas empresas.

En este mismo estudio, cada inversión se clasificó según su sector y tipo. Se comprobó que 12.806 proyectos de PYME europeas eran operaciones de fusiones y adquisiciones, mientras que los 12.877 restantes eran proyectos totalmente nuevos. En el caso de ambos tipos de proyectos de IED mencionados, esto representa cerca del 30% del número total de proyectos de IED emprendidos por todas las empresas europeas. Por lo tanto, las PYME no están excesivamente representadas en ninguno de los dos tipos de IED en relación con todas las empresas. Las operaciones de fusiones y adquisiciones son, por término medio, más importantes que los proyectos nuevos, con un volumen medio de operaciones de fusiones y adquisiciones de 92 millones de euros en comparación con un volumen medio de proyectos de 31 millones de euros para inversiones nuevas. Esta cifra es inferior a

las cifras correspondientes a todas las empresas, en las que el volumen medio de las operaciones es de 158 millones de euros y 42 millones de euros para las operaciones de M&A y los proyectos nuevos, respectivamente.

El Reino Unido es el principal país de origen de la IED de las PYME. Las PYME del Reino Unido representan el 27% de todos los proyectos emprendidos por las PYME europeas y el 35% del valor total de esos proyectos. Esto corresponde aproximadamente al valor combinado de los proyectos de IED de las PYME de Alemania, Francia, Bélgica, los Países Bajos y Escandinavia, y pone de relieve la importancia del Reino Unido como origen de la IED europea de las PYME. El principal destino es Alemania, que recibe el 8% del total de proyectos europeos de IED para PYME.

Hay una mayor proporción de proyectos de IED de PYME en el sector de los servicios que en el sector manufacturero. En el período 2003-2015, las PYME ejecutaron 14.357 proyectos de IED en el sector de los servicios y 9.477 en el sector manufacturero. En relación con todos los proyectos europeos de IED emprendidos en ese período, las PYME representaban el 32% de todos los proyectos de IED del sector de los servicios y el 27% de todos los proyectos de IED del sector manufacturero, véase Tabla 2. Los proyectos de IED de PYME en el sector manufacturero (volumen medio de negocio de 48 millones de euros) son ligeramente superiores a los del sector servicios (volumen medio de negocio de 41 millones de euros). Sin embargo, el mismo patrón existe para todas las empresas, donde el tamaño medio de la operación en el sector manufacturero es de 76 millones de euros y 57 millones de euros en el sector de los servicios.

Una de las razones por las que las PYME representan una proporción relativamente mayor de los proyectos de IED en el sector de los servicios que en el sector manufacturero puede ser que el sector de los servicios generalmente requiere menos capital que el sector manufacturero. Esto reduce los costes y facilita a las empresas más pequeñas la realización de proyectos de IED en este sector. Esto es coherente con el hecho de que las microempresas también representan una proporción relativamente mayor de proyectos de servicios que los proyectos de fabricación, mientras que para las grandes empresas ocurre lo contrario.<sup>1</sup>

Además, el tamaño medio de las operaciones aumenta con el tamaño de las empresas, lo que implica que las empresas más grandes emprenden proyectos de IED de mayor envergadura, véase la última

---

<sup>1</sup> Otra explicación puede ser que hay una mayor proporción de PYME en el sector de los servicios (53%) en comparación con las grandes empresas (47%) (cálculos propios basados en datos de Eurostat para 2014).

columna del Tabla 2. El volumen medio de un proyecto de inversión extranjera directa emprendido por una PYME es de 50 millones de euros, mientras que el número correspondiente a las grandes empresas es de más del doble.<sup>2</sup>

**Tabla 2 Número y tamaño medio de operación por tamaño de empresa, 2003-2015**

	Acciones de todas las empresas	Acciones de todos los proyectos IED	Acciones de proyectos IED por sector			Tamaño medio de operación (en millones de EUR)
			Servicios	Manufacturero	Otros	
Micro	93%	26%	29%	21%	25%	45
PYME	6%	29%	32%	27%	27%	50
Grande	1%	45%	39%	52%	49%	121

Nota: Las acciones de todas las empresas indicadas en la primera columna proceden de las hojas informativas de la Small Business Act (SBA) y cubren la UE. Cada inversión se clasifica en sector servicios, manufacturero u otros, donde otros incluyen la agricultura, la minería, la explotación de canteras y la construcción.

Fuente: ESPON FDI (2018) basado en las bases de datos BvD's Zephyr y Financial Times' fDi Markets databases (Sunesen & Henriksen, 2018, p. 5)

Esto demuestra que el número de proyectos de IED de las PYME ha aumentado cada año de 2003 a 2015 (excepto en los años 2008 a 2009). El valor agregado de la operación, por otra parte, no ha alcanzado el nivel anterior a la crisis. Por lo tanto, el valor promedio de la operación ha disminuido con el tiempo. Esto indica que los obstáculos para emprender proyectos de IED se han reducido durante el período 2003-2015, lo que permite llevar a cabo proyectos más pequeños. Además, esto ha demostrado que las PYME están ligeramente sobrerrepresentadas en los proyectos de IED en el sector de los servicios.

<sup>2</sup> El volumen medio de 45 millones de euros para las microempresas parece relativamente elevado. En la construcción del conjunto de datos, utilizamos los datos consolidados a nivel de la empresa para identificar los tamaños de la empresa. Esto reduce el riesgo de que las empresas subsidiarias del conjunto de datos sean tratadas como parte de un grupo más grande en lugar de ser registradas como microempresas. Como no siempre se dispone de datos consolidados, este riesgo no se elimina por completo. Además, las pequeñas sociedades de cartera que no forman parte de un grupo más grande se registran como microempresas, lo que puede aumentar el tamaño medio de la operación. Esta preocupación es mayor en el caso de las microempresas, donde los datos son más limitados.

## Referencias

OECD, 2016. *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: AN OECD SCOREBOARD*. [Online]  
Disponible en: <http://worldsmeforum.org/wp-content/uploads/2016/06/OECD-Financing-SMEs-.pdf>  
[Consultado en Mayo 2020].

Publications Office of the European Union, 2018. *Annual report on European SMEs 2017/2018 : SMEs growing beyond borders*. [Online]

Disponible en: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>

[Consultado en Junio 2020].

Seiko Epson Corporation, 2018. *Seiko Epson Corporation: Annual Report 2018*. [Online]

Disponible en: <https://global.epson.com/IR/library/pdf/ar2018.pdf>

[Consultado en Mayo 2020].

Sunesen, E. & Henriksen, J., 2018. *The World in Europe, global FDI flows towards Europe: FDI by European SMEs*. [Online]

Disponible en:

[https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes\\_0.pdf](https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes_0.pdf)

[Consultado en Mayo 2020].

The European Commission, 2016. *What is an SME?*. [Online]

Disponible en: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)

[Consultado en Mayo 2020].

## Bibliografía

Amadeo, K., 2012. Foreign Direct Investment, Its Pros, Cons, and Importance to You. [online] The Balance. Disponible en: <https://www.thebalance.com/foreign-direct-investment-fdi-pros-cons-and-importance-3306283> [Consultado en Mayo 2020].

Chen, J., 2019. Foreign Direct Investment (FDI). [online] Investopedia. Disponible en:

<https://www.investopedia.com/terms/f/fdi.asp> [Consultado en Mayo 2020].

Global Business Alliance, 2020. Foreign direct investment is really not “foreign” at all. [online]

[globalbusiness.org](https://www.ofii.org/about-us/foreign-direct-investment). Disponible en: <https://www.ofii.org/about-us/foreign-direct-investment>

[Consultado en Mayo 2020].

OECD iLibrary, 2019. OECD iLibrary | Foreign direct investment (FDI). [online] [Oecd-ilibrary.org](https://www.oecd-ilibrary.org).

Available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english\\_9a523b18-en](https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english_9a523b18-en) [Consultado en Mayo 2020].

The European Commission, 2020. SME Questionnaire. [online] [ec.europa.eu](https://ec.europa.eu). Disponible en:

<<https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/SME-Wizard/smeq.do>> [Consultado en Mayo 2020].

Top Countries For Foreign Direct Investment, 2019. Global Finance Magazine - Top Countries For Foreign Direct

Investment. [online] Global Finance Magazine. Disponible en:  
<https://www.gfmag.com/magazine/april-2018/alchemy-fdi> [Consultado en Mayo 2020].

UNCTAD, 2018. Foreign direct investment. [online] UNCTAD e-Handbook of statistics 2018.  
Disponible en: <https://stats.unctad.org/handbook/EconomicTrends/Fdi.html> [Consultado en Mayo 2020].

## Capítulo 4

### Nuevas tecnologías al servicio de la internacionalización - ¡es más simple de lo que pensabas!

#### 4.1 Introducción a las ventajas y desventajas de las nuevas tecnologías

##### 4.1.1 Tipos de nuevas tecnologías

Las nuevas tecnologías están afectando a todos los ámbitos de la vida y a todos los sectores. Hoy en día, las nuevas tecnologías se basan en soluciones digitales, lo que significa que la digitalización permite que se representen más aspectos utilizando medios electrónicos e introduce cambios en el negocio. Por lo tanto, la digitalización en el comercio electrónico implica dar un paso más en el espacio digital. Las PYME y las *start-ups* son especialmente adaptables a la introducción de nuevas tecnologías, lo que les da una ventaja competitiva frente a las empresas más grandes, que necesitan más tiempo para considerar y aplicar las soluciones TIC seleccionadas.

Las nuevas tecnologías están alterando la forma de operar de las empresas, por ejemplo, introduciendo la innovación en forma de nuevos conceptos, ideas o soluciones. La tecnología disruptiva hace obsoleta la tecnología anterior que se utilizaba en un negocio, iniciando así la aceptación de nuevas soluciones TIC.

**Las tecnologías SMAC (*Social, Mobile, Analytics, Cloud*)** son aplicables en diversas industrias, apoyando la transición de las empresas a las empresas digitales. Sin embargo, es la integración de todas estas tecnologías lo que facilita el desarrollo empresarial e impulsa la innovación.

**Social:** hace referencia a las plataformas de redes sociales, que son una forma efectiva de llegar, interactuar, dirigirse, adquirir y mantener clientes, así como las tecnologías sociales que hacen posible la interacción social, p. ej., el servicio VoIP. La familiaridad y presencia en las redes sociales es necesaria para aquellas empresas que quieren permanecer en línea.

**Móvil:** hace referencia a las tecnologías y plataformas móviles, que han cambiado la forma en que las personas se comunican, trabajan o compran. El cambio al comercio electrónico a los teléfonos móviles ha sido fuertemente influenciado por las redes sociales.

**Análisis:** hace referencia a los datos que permiten comprender cómo se comportan los individuos en línea. El análisis de datos puede significar una variedad de cosas, con respecto a diferentes indicadores, y también puede predecir el comportamiento futuro, por lo que debe ser una prioridad, especialmente en el negocio electrónico.

**Cloud:** se refiere a la computación en la nube, ofreciendo una nueva forma de almacenar datos, pero también de acceder a la tecnología y los datos que cualquier persona necesite, ya sea la empresa o un cliente al que se le ha concedido acceso. Las nubes también facilitan las copias de seguridad del sistema y el monitoreo del sistema.

Otras tecnologías (disruptivas) a partir de 2020 incluyen:

**Tecnologías inalámbricas de quinta generación (5G).** Esta es la conectividad inalámbrica a Internet de nueva generación, utilizando una variedad de bandas de espectro, lo que aumenta la velocidad de descarga y carga, para que los datos se transmitan de manera más eficiente.

**Inteligencia Artificial (IA).** Las empresas pueden aprovechar la IA, p. ej., utilizando el reconocimiento de voz / facial o analizando datos para hacer predicciones. La inteligencia artificial se basa en algoritmos informáticos utilizados por algunas empresas para favorecer no sólo la gestión de la cadena de suministro, sino también como tecnología de apoyo a la toma de decisiones con un papel cada vez más relevante en el futuro del comercio electrónico.

**Realidad Virtual (RV).** Con esta tecnología disruptiva, la realidad se reemplaza por completo con la simulación generada por ordenador de una imagen o entorno tridimensional, por lo que el usuario no interactúa con el mundo real.

#### 4.1.2 Ventajas del uso de las nuevas tecnologías

Algunas de las ventajas de utilizar nuevas tecnologías son las siguientes:

**Comunicación.** La digitalización ofrece un nuevo medio de comunicación y tecnologías más rápidas. Esto incluye organizar reuniones en línea, paseos virtuales, uso compartido de la nube, etc. que ahorran tiempo y permiten a las empresas aprovechar la red global y mantenerse en contacto con los clientes. Esto también mejora la comunicación interna mediante el uso de plataformas de colaboración o sistemas de gestión de las relaciones con los clientes.

**Conectividad.** La tecnología de redes inalámbricas (Wi-Fi) es el principal mecanismo de comunicación que proporciona conectividad, especialmente a dispositivos móviles. Más usuarios de la red lo están evaluando a través de teléfonos inteligentes y tabletas, que permite la comunicación en tiempo real y el hecho de mantenerse conectado. La conectividad es la necesidad de permanecer en contacto y las nuevas tecnologías lo hacen posible.

**Accesibilidad.** Internet proporciona una mejor accesibilidad a la información y simplifica la investigación o

potencia el enriquecimiento del conocimiento. Por lo general es el lugar donde acudir en asuntos que requieren respuestas rápidas o para comparar la información.

**Posibilidades.** Las nuevas tecnologías aportan innovación a diferentes sectores, p. ej., medicina o automoción, e introducen soluciones que no serían posibles sin el apoyo de la tecnología, p. ej., sensores.

**Productividad.** Los ordenadores y los procesos de automatización han permitido a las empresas colaborar más eficazmente, independientemente de su ubicación, y la adaptación de nuevos dispositivos digitales para ayudar en la formación en el trabajo, apoyando las actividades en el lugar de trabajo y monitorizando los indicadores de rendimiento.

**Almacenamiento de datos.** El almacenamiento en la nube es una solución particularmente útil que permite que los archivos y carpetas se almacenen en espacios virtuales, a los que accedan múltiples usuarios y se compartan en redes. Las empresas también pueden instalar enlaces dedicados en sus sitios web para hacer catálogos de productos disponibles, por ejemplo.

**Costes.** Las tecnologías, aunque generalmente están asociadas con altos costes de inversión, pueden reducir los gastos de las empresas a largo plazo. Una vez que la comunicación y la productividad en las empresas estén respaldadas por las nuevas tecnologías, se producirá, por ejemplo, una reducción de los gastos de personal y de viaje.

**Tiempo.** Las tecnologías de la información permiten el almacenamiento y el análisis. Los documentos que se almacenan en una base de datos son más fáciles de encontrar, por lo que es más fácil analizarlos y proporcionar respuestas rápidas en cuanto a dónde introducir mejoras en el negocio basadas en datos analizados. Los intercambios de datos también son más rápidos en Internet. Pero también los individuos pueden ahorrar más tiempo cuando los robots u otras tecnologías de Internet de las Cosas (IoT) asumen sus funciones, p.ej. la impresión 3D de prototipos.

**Precisión.** La tecnología permite realizar tareas con mayor precisión y un mayor grado de exactitud. Esto está especialmente relacionado con un mejor análisis de los datos y el suministro de cantidades exactas de información en el contexto de las TIC.

**Promoción.** Internet es el primer lugar donde una empresa puede hablar sobre su negocio y sus productos / servicios debido a su omnipresencia y mayor potencial para llegar a audiencias a nivel internacional. Con la incorporación de varias tecnologías como VR, AR, 3D y vistas de 360 grados, o incluso soluciones simples como videos o gráficos atractivos, las empresas pueden reemplazar el marketing de contenidos sólo textual con nuevas formas de promoción en línea.

**Ventas.** La tecnología ha permitido las ventas en línea, lo que afecta al comercio nacional e internacional. Más clientes prefieren las tiendas electrónicas a las tiendas tradicionales, donde no están limitados por el tiempo y en la mayoría de los casos tienen las mismas opciones para elegir. El turismo es también un sector que se beneficia de las ventas en línea, donde las ofertas de productos se pueden comparar fácilmente en línea.

**Pago.** Nuevas formas de compra son resultado de la digitalización. Muchos comerciantes están utilizando *bitcoins*, así como otras monedas digitales. Las transacciones se pueden finalizar a través de pasarelas de pago y las transferencias de dinero son más fáciles.

**Multicanal.** Las nuevas tecnologías introducen nuevos medios de interacción con los consumidores. Los correos electrónicos y el chat en vivo ahora se pueden combinar con campañas de marketing personalizadas, mensajes de texto disparados y publicidad patrocinada o interacción en redes sociales. Hay más canales que los clientes pueden elegir, lo que también significa que se hace más difícil captar su atención y rastrear la actividad en línea, pero también requiere más esfuerzo en estar presente en varias páginas web.

#### 4.1.3 Desventajas del uso de las nuevas tecnologías

Algunas desventajas de las nuevas tecnologías son las siguientes:

**Evolución.** La introducción de nuevas tecnologías resulta en la necesidad de adaptar nuevas circunstancias. Esto significa que, si una empresa está utilizando una tecnología, también afectará a otra empresa y cómo se posiciona en el mercado. Un negocio que es reacio a introducir soluciones que sus competidores están ofreciendo se puede quedar atrás y su posibilidad de llegar a los mercados internacionales se reduce. Es importante señalar que los mercados difieren entre sí, y que las herramientas y estrategias que se utilizan deben adaptarse a un mercado específico. Un modo de comunicación que puede ser la norma en un país, puede ser una novedad en otro país.

**Dependencia.** Las nuevas tecnologías han tenido un enorme impacto en el comportamiento humano. Los individuos ahora están usando dispositivos tecnológicos para realizar procesos mentales simples que una vez fueron posibles sin el uso de la tecnología. La dependencia excesiva de la tecnología también puede afectar el funcionamiento de una empresa si depende mucho de la conectividad a Internet y no tiene conexión a Internet, los datos almacenados en la nube o los servicios ofrecidos a los clientes no estarán disponibles.

**Seguridad.** Los ciberataques de alto perfil siguen ocurriendo independientemente de la tecnología más avanzada de seguridad y protección. Esto también está relacionado con el *big data* y la creciente cantidad de información que se almacena en línea y a través de la nube. Por lo tanto, no se trata sólo de asegurar las contraseñas y el *back end* de un sitio web, sino de desarrollar un sistema para rastrear, detectar, denunciar y combatir cualquier actividad indeseable que pudiera estar dirigida a actividades en línea.

**Coste.** La inversión en nuevas tecnologías (Industria 4.0) está asociada a una elevada inversión y la mayoría de las *start-ups* o PYME no están en condiciones de invertir en las tecnologías más recientes. Por otra parte, esto puede dar lugar a que no se mantenga la competencia.

**Personal.** Los descubrimientos tecnológicos tienen el potencial de reemplazar a los humanos en sus tareas. Esto significa que el trabajo que antes podían completar los humanos ahora puede ser realizado por robots o máquinas. Como resultado, más puestos de trabajo serán redundantes, a medida que más procesos se automaticen.

## 4.2 Ciberseguridad y protección de PI

### 4.2.1 ¿Cómo puede una empresa garantizar la seguridad durante las transacciones internacionales?

La seguridad es fundamental para cualquier actividad en línea y el comercio electrónico es un entorno específico, donde se comparte y almacena una gran cantidad de datos. Sin embargo, no sólo se trata de proteger los datos empresariales, sino también los datos confidenciales de los clientes, lo que permitirá una navegación segura y pagos seguros, y que son sólo algunos ejemplos. Al considerar la internacionalización, pueden ser necesarias más medidas y también estarán vinculadas a las normas y condiciones de los mercados a los que se dirigirá una empresa.

Para cualquier negocio que prevé comenzar a vender en línea, las medidas de seguridad son críticas. Cualquier información que está en línea es propensa al ciberataque. Aunque una empresa puede introducir nuevas medidas una vez que se ataca un sistema, que será efectivo a partir de ese momento, los datos almacenados previamente seguirán expuestos a un riesgo. Por ello, **la implementación de medidas de seguridad es una necesidad, que también debería implicar medidas de control regulares y precisas, incluyendo actualizaciones regulares de software y navegadores para poder detectar cualquier ciberataque** antes de que cause algún daño.

La seguridad en línea se asocia muy a menudo con los pagos en línea, que en realidad es el caso. En este sentido, la transmisión cifrada (codificada) de datos entre el consumidor y el vendedor, especialmente los

datos de la tarjeta de crédito es un requisito previo. Esto también debe incluir la capacidad de confirmar tanto quién es el vendedor como el comprador. Sin embargo, antes de proporcionar pagos en línea a los clientes, hay otras medidas que son necesarias implementar. Estas comienzan con la protección de la propia red(es) de la empresa, especialmente la protección del servidor de ataques de terceros, tanto desde el exterior (Internet) o desde el interior (de la LAN), y la protección del servidor de personas no autorizadas que acceden a los datos del cliente sin su consentimiento. Otras medidas básicas de seguridad incluyen **certificados SSL** y **sellos de seguridad**.

Un **certificado SSL** enlaza el nombre de dominio, nombre de servidor o nombre de host con la identidad organizativa (p.ej. nombre de la empresa) y su ubicación. Es el primer paso para documentar que un sitio de comercio electrónico está protegido. El propósito de su implementación es asegurar conexiones desde un servidor web a un navegador, específicamente para asegurar transacciones de tarjetas de crédito, transferencia de datos, inicios de sesión y navegación en redes sociales. Un sitio de comercio electrónico que tiene un certificado SSL tendrá un candado o barra verde junto al protocolo HTTPS en la barra de direcciones, anteriormente http ('s' en https significa seguro).

Los **sellos de seguridad** (también conocidos como sellos de confianza) documentan la adherencia de una tienda electrónica a una política de privacidad, cuando se realizó el último análisis de seguridad (p.ej. para *malware* o virus) y si el sitio web es seguro. Hay dos tipos de sellos de seguridad, la verificación del servidor y la verificación del sitio. El primero escaneará el servidor anfitrión para la eliminación de cualquier peligro potencial. El segundo protegerá a los usuarios de la inserción de scripts no deseados en las páginas vistas (*cross site scripting*) y la manipulación de los datos de usuario, que pueden anular transacciones o la destrucción de datos (inyección SQL). Un sitio de comercio electrónico que tiene un sello de confianza tendrá una insignia o un mensaje 'asegurado' / 'verificado' (p.ej. Norton Secured) en su página, pero también en muchos casos en la barra de direcciones, y su legitimidad se puede comprobar haciendo clic en este icono para ir a la página que verifica la autenticidad de ese sello. Otra indicación de que el sitio está asegurado es el nombre verde del protector en la barra de direcciones del navegador.

Los **pagos en línea son especialmente vulnerables a los ciberataques y el fraude** y el problema seguirá aumentando debido a la creciente popularidad de las compras en línea y a través de móviles. Los ciberdelincuentes roban información sensible y las transacciones sin presencia de tarjeta (CNP) son un objetivo enorme para ellos. Los consumidores prefieren usar tarjetas de crédito (o tarjetas en general) para transacciones en línea. El Banco Central Europeo estima que las transacciones CNP representan más del 60 % del fraude con tarjetas. Otros ejemplos comunes de fraude en línea en el comercio electrónico son:

**Fraude de identidad mercantil:** cuando un ciberdelincuente establece una cuenta mercantil que es similar a la de un negocio legítimo, para seguidamente hacer cargos en tarjetas de crédito robadas antes de que titular de la tarjeta real se da cuenta de lo que ha sucedido.

**Robo de tarjeta:** cuando un estafador obtiene información de una tarjeta de crédito que pueda ser utilizada para hacer una compra, como el número de tarjeta, fecha de vencimiento y CVV/ CVC.

**Robo de identidad del cliente:** cuando un ciberdelincuente obtiene detalles clave de información de identificación personal que luego se utilizan para hacer una compra.

**Prueba de tarjetas:** cuando un estafador usa tarjetas robadas para hacer compras frecuentes de bajo valor.

**Intercepción de paquetes:** cuando un estafador utiliza una tarjeta robada para comprar artículos físicos y luego interceptar o redirigir el paquete durante la entrega.

**Phishing:** cuando un ciberdelincuente intenta adquirir datos sensibles, como un nombre de usuario, contraseña, detalles de la tarjeta de crédito, etc., relacionados con correos electrónicos o sitios web.

**Falsa Demanda de Reembolso:** Cuando un (falso) titular de la tarjeta presenta una devolución en lugar de intentar obtener un reembolso, por lo que un cliente (falso) quiere recuperar dinero de una compra legítima.

**Redirección maliciosa:** cuando un cibercriminal redirige a un sitio infectado.

**Pagejacking:** cuando los ciberdelinquentes atacan sitios web y redirigen a los clientes a páginas no confiables.

Otros ciberataques que pueden ser más fáciles de detectar y eliminar incluyen los siguientes:

**Malvertising:** cuando campañas publicitarias falsas (caracterizadas por errores ortográficos, producto incorrecto, etc.) se difunden, infectando páginas web.

**Ventanas emergentes sospechosas:** cuando aparecen mensajes falsos en la pantalla, descargando *malware* en el ordenador una vez que se hace clic en ellos.

**Difamación:** cuando un cibercriminal reemplaza el contenido de un sitio con su nombre, logotipo e/o imágenes ideológicas.

Algunas de las medidas adicionales que deben aplicarse para proteger contra los tipos de fraude mencionados anteriormente y garantizar la seguridad de las transacciones incluyen el **certificado PCI DSS** (*Payment Card Industry Data Security Standard*), una medida de seguridad que se ha creado para

aumentar el nivel de seguridad de los usuarios de tarjetas y reducir el fraude de tarjetas de crédito; el **Servicio de Verificación de Direcciones** (CVV) para verificar si un comprador es el propietario de la tarjeta mediante la verificación de la dirección de facturación del titular de la tarjeta, y el **valor de verificación de la tarjeta** (CVV), también conocido como el *código de seguridad de la tarjeta* (CSC) para verificar que el comprador tiene la tarjeta en su posesión - los dos últimos se aplican sólo a las transacciones con tarjeta de crédito y AVS no aplica a todos los países. **3D Secure** es una capa de seguridad adicional para las transacciones de tarjetas de crédito y débito en línea que añade un paso de autenticación para los clientes que realizan compras en línea.

Además, el seguimiento de direcciones IP, números de tarjeta y otros elementos que pueden estar asociados con transacciones que parecen ser fraudulentas, son medidas de seguridad importantes. Los negocios electrónicos también deben asegurarse de proporcionar información sobre los tipos de cambio internacionales y que toda la información se proporciona en el idioma hablado por el mercado objetivo. Dependiendo del país al que se dirijan, pueden ser necesarias diferentes medidas de seguridad, y la decisión de si una empresa decide aplicarlas o no repercutirá también en la capacidad de la empresa para llegar a un nuevo mercado.

Aparte de las soluciones básicas de protección contra el fraude mencionadas anteriormente, también existen en el mercado herramientas más avanzadas, cada una de las cuales ofrece un conjunto de controles de prevención y detección del fraude plenamente integrados antes de procesar una transacción o una solicitud de verificación. Deben elegirse en función del tipo de sitio de comercio electrónico, el tamaño del negocio, el número de clientes y el potencial para llegar a nuevos mercados.

#### 4.2.2 Protección PI y RGPD

La Propiedad Intelectual (PI) se refiere a varios aspectos de la creatividad en la mente de individuos y grupos y está protegida por la ley. También es la propiedad de un producto o servicio en particular, lo que lo convierte en un componente importante del comercio electrónico, donde descripciones de productos / servicios, imágenes, videos u otros datos se comparten. Como el comercio a través de Internet debe ser protegido, el uso de sistemas de seguridad tecnológica y leyes de propiedad intelectual deben ser igualmente tratados, o de lo contrario la PI puede ser robada. Ejemplos de propiedad intelectual son las patentes, las marcas registradas, los derechos de autor y los secretos comerciales. El comercio electrónico y las empresas en línea se basan en licencias de productos o patentes, también marcas comerciales, que si no están protegidas pueden causar daño a la empresa. Por lo tanto, la PI está estrechamente conectada con cualquier dato sensible y seguridad y esto se relaciona con el RGPD.

RGPD significa **Reglamento General de Protección de Datos** en virtud del cual la recopilación de datos personales se rige por el consentimiento del consumidor de que está de acuerdo en que sus datos se recopilan y almacenan. Esto significa que no es posible recopilar, almacenar y utilizar datos sin el permiso de un cliente. El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), de 14 de abril de 2016, adoptado el 25 de mayo de 2018, fue diseñado para proteger a los ciudadanos de la UE. El Reglamento introduce limitaciones tanto para la recopilación como para el uso de los datos, explica la protección de datos y la privacidad de los datos y limita el uso de los datos sin alienación del cliente.

**La protección de los datos personales y sensibles es obligatoria, así como la distinción entre ellos, ya que pueden ser necesarios diferentes niveles de protección.** Los datos personales, además de los nombres, direcciones o datos de cuentas bancarias, son cookies y las direcciones IP y los datos biométricos se clasificarán como datos sensibles. Un sitio de comercio electrónico entrará en contacto con una gran cantidad de datos personales y sensibles, por lo tanto, las medidas de seguridad deben introducirse desde el mismo momento en que una empresa tiene un visitante en la página web (especialmente si el sitio está utilizando cookies, ya ha recogido datos del visitante, o cuando se inscriben en un boletín electrónico) y durante su conversión para convertirse en cliente (creación de una cuenta, realización de una compra, introducción de datos). En cualquier caso, las empresas están obligadas a explicar a los clientes por qué están pidiendo sus datos y que son responsables de proteger los datos de los clientes. Esta información también debe estar disponible para que los clientes la consulten en cualquier momento (p. ej., en la política de privacidad o en cualquier otro lugar del sitio web que sea fácil de encontrar).

La digitalización facilita la recopilación de datos, pero con la introducción del RGPD la cantidad de datos recopilados disminuye significativamente, ya que los clientes son más cuidadosos con la información que comparten en línea. Las empresas también están empezando a entender que no necesitan recopilar tantos datos de los clientes, además de construir la confianza de aquellos clientes que piensan que las empresas están aprovechando sus datos y no necesariamente protegiéndolos. En el comercio electrónico, la recopilación y el almacenamiento de datos no son necesarios para completar un pedido, pero pueden ser vitales para el propósito de otras actividades, p.ej., analizar el comportamiento en línea del consumidor o su suscripción a un boletín electrónico. En cualquier caso, el consumidor siempre debe confirmar que está de acuerdo con que el sitio web / proveedor de comercio electrónico recoja sus datos, lo cual es de aplicación bajo el RGPD.

La Estrategia del Mercado Único Digital de la UE (lanzada en mayo de 2015) tiene como objetivo apoyar la seguridad del comercio electrónico y garantizar las actividades en línea de los consumidores, y por tanto la protección de sus derechos en línea. Las principales propuestas de esta estrategia



incluyen los servicios de pago y la prohibición del geobloqueo, entre otros. En términos de pago, la Directiva sobre servicios de pago (Reglamento (UE) 2015/2366) se creó para aumentar los derechos de los consumidores, garantizar pagos seguros y más rápidos, describir los derechos de reembolso, proporcionar información clara sobre los métodos de pago y promover los pagos a través de móviles. Como respuesta al geobloqueo, el Reglamento 2018/302 de 28 de febrero de 2018, adoptado el 3 de diciembre de 2018, pone fin al geobloqueo, facilitando las actividades de comercio electrónico (venta y compra fuera del país de residencia) y aumentando las ventas dentro de la UE. El geobloqueo impuso limitaciones no sólo a los consumidores y las empresas, sino también a las economías. Por otra parte, los consumidores recibieron protección adicional en abril de 2018 por las propuestas de un Nuevo Tratado para los Consumidores que obliga a los mercados en línea a informar a los consumidores si están comprando a un comerciante o un individuo, si su resultado de búsqueda es prepagado por un comerciante y en qué condiciones, así como permitir a los consumidores cancelar un contrato de compra de servicios digitales en un plazo de 14 días. Se espera que en enero de 2021 entren en vigor nuevas normas del IVA para las ventas en línea de bienes y servicios, que simplificarán las normas del IVA para las ventas y también combatirán el fraude fiscal. La UE está introduciendo periódicamente nuevas normas para la protección de los derechos de los consumidores en línea y mejorando el rendimiento del comercio electrónico. Puede encontrarse más información al respecto en las páginas de 'Shaping Europe's digital future policies' de la Comisión Europea (Comisión Europea, 2020).

#### 4.3 Análisis de tendencias

##### 4.3.1 ¿Qué impacto tiene el análisis de tendencias?

El análisis de datos y la tecnología de la información son la columna vertebral y la base de la innovación y los nuevos modelos de negocio. Con el auge de la digitalización y la automatización de más procesos, la tecnología permite analizar cualquier dato, independientemente del sector o área de negocio. Un gran apoyo es el **Internet de las Cosas (IoT)**, que es el elemento central de la Revolución Industrial 4.0, introduciendo nuevas capacidades de actuación, monitorización, procesamiento, detección y escaneo entre otras para la gestión de datos. El IoT se utiliza generalmente para referirse a la conexión entre bienes de consumo. Según la Comisión Europea, el IoT podría crecer de unos 9 mil millones de dispositivos conectados en 2017 a 20-30 mil millones en 2020 y más de 55 mil millones en 2025. Este es el resultado del fenómeno de la digitalización y del hecho de que vivimos en un ecosistema totalmente conectado. Sin embargo, el IoT es más para las empresas que para los individuos, ya que las soluciones que se desarrollan son principalmente en beneficio de fábricas e industrias (p. ej., tecnología de drones para entregas de paquetes, análisis de big data que facilita la gestión del cliente). El IoT como tecnología disruptiva está creciendo en popularidad y con el desarrollo de la tecnología,

nuevas soluciones reemplazarán a las existentes hoy en día. Los ejemplos actuales incluyen los teléfonos inteligentes que se pueden utilizar para bloquear y desbloquear puertas de forma remota (cerraduras digitales) o monitorear edificios (edificios inteligentes). Cronológicamente, retrocediendo en el tiempo, en 2000 se inventaron los contadores inteligentes, en 1991 la World Wide Web tuvo su debut y en 1974 se introdujeron los cajeros automáticos, entre otros. Posibles desarrollos futuros pueden incluir *Man-Machine Mind Meld* (MMMM) - con la capacidad de controlar las mentes, así como las máquinas, y la colaboración entre los robots o Facebook para las Cosas evolucionando del IoT.

La **nube** y el **big data** se encontraban entre las primeras innovaciones dentro de la Industria 4.0 y la mayoría de las empresas ya saben cómo gestionarlos, pero otros avances, como la Inteligencia Artificial (IA) y la fabricación aditiva (impresión 3D) están creciendo continuamente en popularidad, con aplicaciones en diferentes industrias, incluido el comercio electrónico. Otra tendencia que se puede esperar que sea muy influyente en el futuro cercano es el procesamiento en memoria (IMC). Dado que el coste de la memoria ha disminuido, la computación en memoria se ha convertido en una solución tecnológica convencional para una variedad de beneficios en el área de análisis. Se espera que hasta el 90% de las grandes organizaciones generen algún tipo de ingreso a partir de los datos como servicio (DaaS) en 2020. *Data as a Service* es una tecnología basada en la nube que permite a los clientes acceder a archivos digitales a través de Internet.

También la **analítica aumentada** está emergiendo para convertirse en el método dominante utilizado en todos los sectores. Los análisis aumentados son el resultado de combinar técnicas de inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático para crear una nueva forma de crear, desarrollar, compartir y consumir analíticas. La creciente virtualización también sustituirá las formas actuales de comunicación. Otra tecnología popular son los avatares, los personajes digitales que reemplazan la representación física del altavoz mientras se comunica a través de dispositivos digitales, que pronto podrían ser reemplazados por asistentes virtuales.

#### 4.3.2 Elección de canales online para analizar

Teniendo en cuenta los efectos que las nuevas tecnologías tienen en las empresas, es absolutamente necesario seguir las tendencias. Como empresas, especialmente las empresas emergentes y los jóvenes empresarios, son conscientes del poder que tienen las redes sociales hoy en día, las tendencias en estas redes deben ser un foco clave al analizar la presencia en línea de un negocio. De hecho, las redes sociales desempeñan un papel clave en el branding de las empresas y muchos estudios han demostrado que ser activo en las redes sociales permite a las empresas no sólo llegar a más clientes, sino

también participar directamente en la comunicación con ellos, influyendo así en sus decisiones y proporcionando información específica. Como las redes sociales se encuentran entre las redes que apoyan la personalización, y se prevé que la personalización sea la característica dominante de la Industria 5.0 en el futuro, una declaración obvia a hacer es que **las redes sociales permitirán a las empresas crecer**.

Las redes sociales también permiten a las empresas investigar el rendimiento de sus competidores y medir la reacción inmediata a la información publicada sobre su empresa, así como el seguimiento de las tendencias del mercado, incluido el comportamiento de los clientes en línea. También puede ser un **medio de comunicación con clientes internacionales** en su propio idioma o al menos en inglés. Al decidir comerciar fuera de su propio país, debe tenerse en cuenta qué idioma utilizar. Con las redes sociales una empresa puede decidir administrar una cuenta utilizando un mercado único y un lenguaje específico. Si este es el caso, una empresa debe adoptar un enfoque coherente y el sitio web también debe estar disponible en el mismo idioma(s). La decisión sobre qué canales de redes sociales utilizar dependerá del tipo de producto / servicio ofrecido por el negocio, así como el mercado al que se dirige el negocio (diferentes preferencias de canal por país) además de la cantidad de tiempo que el negocio puede dedicar a las redes sociales. Los canales más populares son LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram y Pinterest. Por lo tanto, las redes sociales pueden ser parte de una estrategia de negocio y no sólo una característica adicional.

Esto no significa que los **sitios web** sean menos importantes. Sigue siendo una herramienta recomendada para iniciar un negocio en línea y un **elemento inevitable del comercio electrónico**. Los sitios web proporcionan información importante a los consumidores y suelen consultarse para obtener información sobre políticas o datos de contacto. Los sitios web, a diferencia de algunas páginas de redes sociales, ofrecen la posibilidad de ampliar su estructura, p. ej., mediante la instalación de más *plugins* con fines de comunicación (chat en vivo) o marketing (recomendaciones de productos personalizados).

#### 4.3.3 Análisis de tendencias

Analizar tendencias es una función esencial para cualquier negocio en línea. Esto permitirá a una empresa comprender el impacto que el comercio electrónico ha tenido en la empresa y también identificar áreas de mejora. Las herramientas de análisis web pueden ser utilizadas para investigar la popularidad del sitio web de un negocio, para establecer quién está visitando el sitio, cuando lo están visitando, qué páginas están atrayendo la mayor atención, qué visitantes están buscando, en qué punto deciden comprar un producto / servicio y en qué punto deciden dejar la página, etc. Google

Analytics es una herramienta de análisis recomendada. Ayuda a construir una imagen completa del rendimiento en línea de un negocio, incluyendo el sitio web de un negocio, su presencia en las redes sociales, el rendimiento de sus campañas de marketing, presentación de productos / servicios, e interacción con sistemas conectados como CRM u otros puntos de contacto del cliente. Los datos que se pueden obtener a través de una herramienta de análisis pueden dar lugar a la conversión de visitantes de página a clientes, si el negocio analiza los datos correctamente (y regularmente) y realiza los pasos necesarios que conducen a este aumento de los ingresos.

Para empezar a utilizar las herramientas de análisis recomendadas, una empresa necesita tener una cuenta de Google, de modo que puedan rastrear a los visitantes asignados a una cuenta específica (comercio electrónico). El Centro de ayuda de Google ofrece tutoriales sobre cómo empezar a utilizar la herramienta de análisis y cómo analizar los datos.

Alguna información importante que Google Analytics proporciona, incluye páginas sobre **Comportamiento** (en qué páginas están interesados los visitantes - cuáles visitan más a menudo, cuánto tiempo pasan en las páginas y desde qué páginas salen del sitio web), **Adquisición** (cómo los visitantes llegaron al sitio web de la empresa - búsqueda directa, redes sociales, búsqueda orgánica, referencia - y cuál es la división exacta, el impacto de Google Campañas - si se utiliza, la red de referencias a la página) y **Audiencia** General (¿Cuántas personas visitan el sitio diariamente, cuando es la hora pico de visita - cuando la mayoría de los visitantes visitan, a menudo como resultado de una actividad adicional, p. ej., el envío de un boletín de noticias por correo electrónico con enlaces directos a páginas web - ¿cuántos nuevos visitantes tiene un sitio y cuántos visitantes que regresan están allí, ¿cuál es la tasa de rebote - personas que visitan sólo una página, que no es necesariamente algo malo, ya que esta página puede ser lo que estaban buscando, ¿cuál es la duración media de la sesión - cuánto tiempo se alojan los visitantes en el sitio web, de qué países provienen los visitantes - lo que es importante para las ventas internacionales).

El informe de sinopsis en **tiempo real** proporciona información sobre las principales referencias, páginas activas, tráfico social, ubicaciones y palabras clave - un resumen de información general sobre el tráfico del sitio web. El informe de conversiones es un elemento adicional de la herramienta de análisis que incluye el seguimiento del comercio electrónico (recopilación de datos sobre ventas de productos, ubicaciones de facturación, rendimiento del producto, rendimiento de las ventas o tiempo de compra), pero también informes multi-embudo para comprobar cómo los canales de marketing trabajan juntos para crear ventas y conversiones.

El análisis preciso de los datos es extremadamente importante en términos de ventas internacionales, donde el negocio deberá invertir más tiempo y dinero. Con toda la información recogida a través de herramientas de análisis de sitios web, una empresa estará en posición de elegir los canales de comunicación (datos de adquisición) y poner más atención en las páginas (visión general de audiencia y datos de comportamiento) que están atrayendo la mayor atención. Como resultado, una empresa debe ser capaz de disminuir la tasa de rebote (indicador que se refiere a los visitantes que salen del sitio web) y aumentar la conversión generando así más clientes potenciales. La [investigación](#) realizada por PayPal (PayPal, 2018) muestra que las empresas obtienen mejores resultados si analizan las analíticas de sitios web y realizan un seguimiento de su actividad empresarial en línea.

#### 4.4 Plataformas de comercio electrónico y publicidad en línea

##### 4.4.1 Plataformas en el comercio electrónico

El servicio al cliente moderno ha introducido la tendencia de la *centricidad en el cliente*, ayudada por la nueva tecnología, especialmente las soluciones móviles y las redes sociales, que ya está cambiando la gestión del servicio al cliente. El comercio electrónico en sí ofrece diferentes tipos de plataformas que además apoyan el servicio al cliente. Las plataformas en línea son fuertes impulsoras de la innovación y aumentan las opciones de los consumidores, mejoran la eficiencia y la competitividad del sector y facilitan la comunicación. Aunque podemos distinguir entre dos tipos diferentes de plataformas innovadoras: **plataformas de comunicación** y **plataformas de transacción** (o plataformas de comercio electrónico), a veces tienen las mismas funcionalidades, impuestas por las peculiaridades del comercio electrónico.

Las **plataformas de comercio electrónico** son un lugar virtual donde la oferta y la demanda se unen para completar una transacción. Se pueden dividir en mercados en línea y vendedores en línea (o revendedores). El primero también puede actuar como revendedor y un ejemplo de esto es Amazon. El segundo también puede utilizar el espacio de un mercado u operar en su propio sitio web. Al establecer una tienda electrónica en un sitio web, la empresa tendrá que elegir una plataforma de comercio electrónico. Los ejemplos más comunes de este tipo de software incluyen: Shopify, Magento, Open Cart, Zen Cart, WooCommerce, Symphony Commerce, BigCommerce u OsCommerce. Cada una de estas plataformas ofrece todo lo que una tienda online requiere, y también permite a los desarrolladores crear y personalizar la tienda en función de sus necesidades empresariales.

Hay muchas razones por las que se utiliza una plataforma de comercio electrónico. Inicialmente una empresa se dará cuenta de que son fáciles de implementar, baratas, complejas en cantidad y tipo de soluciones proporcionadas y que proporcionan soporte al cliente inmediatamente después de la

implementación. A largo plazo, pueden resultar en una disminución de los costes de negocio y pueden aumentar la información al cliente y mejorar la comunicación, no sólo entre una empresa y sus clientes, sino también entre el personal.

Otras plataformas, como **Customer Relation Management** (CRM), ayudan a las empresas de comercio electrónico a racionalizar sus actividades, lo que significa la automatización de muchos procesos, incluida la comunicación dentro (entre el personal) y fuera (cliente potencial y cliente) de la empresa. Sobre la base de los datos que los empleados de servicio al cliente ingresan en el sistema, pueden controlar la conversión de cliente potencial a cliente, además de que el cliente reciba notificaciones relativas a los pedidos realizados, etc. La implementación de este tipo de plataforma ahorra tiempo y genera nuevos leads. Algunos ejemplos de CRM son: SugarCRM, Oracle's Siebel CRM y Microsoft Dynamics.

Otro tipo de plataforma es **Enterprise Resource Planning** (ERP), que puede conectar partes de una empresa que requieren grandes cantidades de procesamiento manual para integrarse con otros departamentos, así como centralizar y automatizar datos y procesos. ERP se ocupa principalmente de la información de *back-end*, mientras que CRM gestiona la información del cliente y otros datos de *front-end*. Los ejemplos de ERP incluyen: Sage ERP X3, Oracle E-Business Suite y Microsoft Dynamics.

Los precios de los sistemas de CRM y ERP varían ampliamente según el tamaño y las necesidades de la empresa. Como tal, la integración de estas herramientas puede ser enormemente beneficiosa, tanto en términos de satisfacción del cliente como de eficiencia empresarial.

Todas las plataformas mencionadas anteriormente también pueden clasificarse como **Customer Data Platforms** (CDP), puesto que están recopilando datos, aunque inicialmente se definieron como herramientas de marketing. Los CDP recopilan, unifican, identifican y canalizan datos para mejorar las experiencias de los clientes, fundamentar las decisiones de los productos o alimentar las decisiones comerciales.

#### 4.4.1 Marketing digital

Lo que constituye un buen marketing en línea es una **buena identidad visual** - en términos de marca, producto o servicio de un negocio. En el comercio electrónico, una vez que una empresa comienza a utilizar Internet como canal principal para interactuar con sus clientes, la presentación comienza desde el momento en que abren el navegador. A partir de ese momento, el negocio se valora en base a qué información se publica en línea, por ejemplo, con qué frecuencia otros mencionan la marca del negocio / servicio y qué información se publica, si el negocio se sitúa más arriba (o más abajo) en comparación con otros negocios similares de este tipo. Esto pone de relieve la importancia de la

presencia de una empresa en un sitio web o al menos en un canal de redes sociales, de lo contrario, no se considera que tenga ninguna presencia en absoluto. El tipo de contenido proporcionado en el sitio web de la empresa, así como la presentación de ese contenido determinará si el visitante decidirá o no continuar navegando.

Para las empresas que apenas comienzan a entrar en el espacio virtual, una consideración importante será el **logotipo de negocio** / marca, que puede ser un punto de partida para la construcción de la posición de cualquier empresa en línea y a nivel internacional. Es más fácil asociar un negocio / servicio con un logotipo (representación visual), que con un nombre (representación de texto). Un logotipo no es una estrategia, es la indumentaria que su negocio / servicio debe usar. Además, los clientes asocian un logotipo con el nivel de servicio que se ofrece.

Buenos gráficos, descripciones actualizadas y estructuras de página bien pensadas impactarán en el posicionamiento de un sitio en línea en términos de SEO. *Search Engine Optimisation* (SEO) se refiere al **posicionamiento del sitio web**, p.ej., la posición que el sitio web de un negocio tiene en los motores de búsqueda más populares. Como Google es considerado el motor de búsqueda más utilizado, vale la pena invertir en Google Ad Campaigns, ya que Google Analytics proporcionará la información sobre el rendimiento de las campañas. De hecho, las analíticas de sitios web están estrechamente relacionadas con el posicionamiento de los sitios web y, por tanto, con el marketing digital.

El **marketing digital** es cualquier actividad de marketing online. El **marketing de contenidos** es un tipo de marketing digital que se centra en la creación y distribución de contenido para un público objetivo. Su objetivo final es conducir una acción provechosa del cliente en el comercio electrónico o en un sitio web. Algunos ejemplos de marketing de contenido incluyen: blogs, videos, podcasts, infografías, libros blancos, estudios de caso y eBooks.

Los principales tipos de marketing digital (aparte de SEO) incluyen:

**Search Engine Marketing (SEM).** Una estrategia de pago, similar al SEO, pero que no utiliza resultados orgánicos; las empresas pagan cada vez que los usuarios hacen clic en el anuncio a su sitio web.

**Social Media Marketing (SMM).** Puede adoptar la forma de anuncios de pago, mensajes promocionados o historias patrocinadas, pero también puede no implicar costes si los canales se gestionan bien y se mantienen regularmente. También incluye actividades como escuchar lo que los clientes tienen que decir, participar en conversaciones o compartir contenido. Según [HubSpot](#), Facebook es el principal canal de distribución de contenido para los *marketers* de hoy. (HubSpot, 2020).

**Inbound marketing.** Involucra marketing de contenido, SEO y social media marketing - todos ellos atraen a audiencias, atraen a usuarios y generan *leads*.

**Affiliate marketing.** Implica publicitar el producto de una tercera empresa en la propia página web, obteniendo así una comisión por cada venta que se produce.

**Email marketing.** Es el uso del correo electrónico para promover los propios productos o servicios. Puede tomar la forma de campañas de *newsletter*, aunque menos popular debido a los requisitos del RGPD.

**Mobile advertising.** Todas las campañas publicitarias deben adaptarse también a los dispositivos móviles o, al menos, seguir una tipología reactiva, impuesta por la digitalización y la ubicuidad de las tecnologías móviles. A partir de 2019, los dispositivos móviles, excluyendo las tabletas, generaron alrededor de la mitad de todo el tráfico de sitios web a nivel mundial (HubSpot, 2020).

**Video advertising.** Generalmente utiliza el método PPC; las empresas solo pagan cuando alguien es atraído por un anuncio a través de un vídeo. Este tipo de publicidad a veces también se asocia con el marketing de *influencers* debido al aumento del número de vloggers y YouTubers. YouTube es la cuarta plataforma de redes sociales más utilizada por los *marketers* hoy en día (HubSpot, 2020).

**Display advertising.** Puede adoptar la forma de anuncios gráficos o banners, páginas de destino a medida y ventanas emergentes. Los anuncios del tipo *display advertising* difieren de otros anuncios porque no aparecen en los resultados de búsqueda, pero se encuentran en sitios web y blogs para redirigir la atención del usuario al producto de la empresa.

**Native advertising.** Estos son anuncios patrocinados en la parte inferior de las páginas, ejemplos sugeridos para que los usuarios hagan clic en ellos.

**Pago por clic (PPC).** Estos son anuncios por los que los anunciantes sólo pagan cuando un usuario hace clic en ellos.

**Remarketing.** También conocido como *retargeting*, un mecanismo basado en cookies que sigue por internet, para mostrar anuncios de productos / servicios de su previo interés.

Antes de elegir entre cualquiera de las herramientas de marketing anteriores, es importante en primer lugar adentrarse en la investigación de mercado e identificar no sólo quiénes son los clientes de la empresa, sino también cuáles son sus necesidades y expectativas. Otras actividades que no deben descuidarse en el comercio electrónico son la investigación de los competidores y la participación en

una buena planificación. Sólo entonces un negocio estará listo para entrar en el mundo virtual y pasar a ser internacional.

## Referencias

European Commission, 2020. New EU rules on e-commerce. [Online]  
Disponible en: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>  
[Consultado en Mayo 2020].  
HubSpot, 2020. HubSpot Marketing Statistics. [Online]  
Disponible en: <https://www.hubspot.com/marketing-statistics>  
[Consultado en Mayo 2020].

PayPal, 2018. PayPal. [Online]  
Disponible en: [https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal\\_Insights\\_2018\\_Global\\_Report.pdf](https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal_Insights_2018_Global_Report.pdf)  
[Consultado en Mayo 2020].

## Capítulo 5

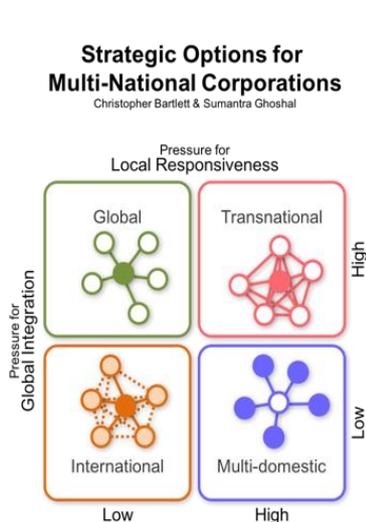
### La estrategia de internacionalización

#### 5.1: La estrategia de internacionalización: elementos clave y distintos tipos

La estrategia de internacionalización es un plan de negocio que orienta las transacciones comerciales entre empresas de distintos países. Puede cubrir la cadena de suministro de la empresa o sus ventas o también puede cubrir ambas funciones comerciales. En otras palabras, el proceso de internacionalización no sólo se refiere a la venta de productos en el extranjero, sino que también puede referirse a la compra o fabricación de productos (o partes de ellos) en un país distinto a aquel en el que la empresa estaba establecida originalmente. El diseño de una estrategia de internacionalización integral, coherente y exitosa requiere analizar los mercados y recursos internacionales, definir objetivos, comprender la dinámica del mercado y desarrollar distintos escenarios y responder a estas preguntas: **¿POR QUÉ? ¿DÓNDE? ¿CÓMO?**

##### 5.1.1. Modelo Barlett & Ghoshal: distintos tipos de estrategias de internacionalización

Una vez que una empresa ha decidido por qué y dónde se está expandiendo internacionalmente, entonces tienen que pensar en cómo expandirse y decidir sobre el tipo de estrategia adoptar e implementar. Este análisis se basa en el modelo Barlett & Ghoshal, que se centra en dos fuerzas principales que plantean una serie de preguntas, a responder:



#### Capacidad de respuesta local:

- ¿Esperan los clientes de cada país que el producto se adapte a los requisitos locales?
- ¿Tienen las empresas locales una ventaja basada en una mejor capacidad de respuesta?

#### Capacidad para la integración global:

- ¿Cómo resulta de importante para la estandarización del producto operar eficientemente?
- ¿Es necesario un enfoque de *branding* global consistente para lograr el éxito internacional?

Estas estrategias ayudan a las empresas a lograr un crecimiento rentable en distintos mercados globales. En este capítulo se analizarán las diferencias entre estas estrategias y se describirán sus beneficios y riesgos, permitiendo así a las empresas elegir cuál es la estrategia más adecuada para ellas.

### 5.1.2. Estrategia Multidoméstica: Baja Integración y Alta Capacidad de respuesta

Las empresas que adoptan una estrategia multidoméstica tienen como objetivo satisfacer las necesidades y los requisitos de los mercados locales en todo el mundo mediante la personalización y adaptación amplia de sus productos y servicios. Además, tienen poca presión para la integración global. En consecuencia, las empresas multidomésticas suelen tener una estructura descentralizada con filiales que operan con una autonomía e independencia relativamente elevadas.

#### Ventajas

- Maximizar los beneficios de satisfacer las necesidades del mercado local a través de una amplia personalización
- Empresas locales tratadas como empresas independientes

#### Desventajas

- Toma de decisiones descentralizada
- Diferentes estrategias para cada país

Ejemplo:



### 5.1.3. Global: Alta Integración y Baja Capacidad de respuesta

Las empresas globales son lo contrario de las empresas multidomésticas. Ofrecen un producto estandarizado en todo el mundo y su objetivo es maximizar la eficiencia para reducir los costes tanto como sea posible. Las empresas globales están totalmente centralizadas, y las filiales tienen una gran dependencia de sus sedes. Su función principal es llevar a cabo las decisiones de la empresa matriz, actuando como canalizaciones de productos y estrategias. Este modelo también se conoce como el modelo *Hub and Spoke*.

#### Ventajas

- Altamente centralizado
- Centrado en la eficiencia (economías de escala)
- Productos estandarizados

#### Desventajas

- Escaso intercambio de conocimientos

Ejemplo:



### 5.1.4. Transnacional: Alta integración y Alta capacidad de respuesta

Las empresas transnacionales tienen características de empresas tanto globales como multidomésticas y su objetivo es maximizar la capacidad de respuesta local, pero también obtener beneficios de la integración global. Las empresas producen y venden productos algo únicos y estandarizados en distintos mercados. Con esta estrategia, la empresa intenta combinar los beneficios de las eficiencias a



escala global con las ventajas de ser reactivo a nivel local; al mismo tiempo requiere tanto la centralización como la descentralización. Los gerentes tienen que pensar globalmente, pero también personalizar los productos a los mercados locales.

### Ventajas

- Promoción global del producto
- Maximizar la capacidad de respuesta local, pero también obtener beneficios de la integración global
- Amplio intercambio de conocimientos (tecnología, personal, etc.)

Ejemplo:



### Desventajas

- Complejo de lograr
- Requiere importantes recursos económicos

#### 5.1.5 Internacional: Baja Integración y Baja Capacidad de respuesta

Una empresa internacional tiene poca necesidad de adaptación local e integración global. La mayoría de las actividades de la cadena de valor se mantienen en la sede de la empresa. Esta estrategia también se conoce a menudo como una estrategia de exportación. Los productos se producen en el país de origen de la empresa y se envían a todo el mundo. Las filiales, si las hay, funcionan más como canales de distribución locales. Grandes productores de vino de países como Francia e Italia son buenos ejemplos de empresas internacionales.

### Ventajas

- Baja adaptación a los mercados locales
- Decisiones tomadas en la sede de la empresa
- Producción en el origen de la empresa

Ejemplo:



### Desventajas

- Posible incompatibilidad del producto
- Costes logísticos

#### 5.1.6. Modos de entrada de expansión internacional más comunes

A continuación, se presentarán las modalidades más comunes de entrada en el mercado. Las estrategias se dividen en modos con o sin capital. Un modelo sin capital es una estrategia en la que una organización se expande a nuevos mercados sin tener que hacer inversiones en áreas como instalaciones locales. Por otro lado, un modelo con capital está cerca de los clientes. La elección de la entrada en el mercado depende de un gran número de factores, como los recursos de la empresa, las características del producto y la distribución del mercado. Las empresas no siempre utilizan la misma estrategia para todos los mercados.

## **Exportación**

Normalmente, exportar es la forma más fácil de entrar en un mercado internacional, implica la venta de productos y servicios en el extranjero desde el país de origen mediante acuerdos con una empresa, distribuidora o agente local.

### **Ventajas**

- Entrada rápida
- Riesgo bajo

### **Desventajas**

- Control bajo
- Conocimiento local bajo
- Impacto del transporte

## **Licencias y franquicias**

Las licencias y franquicias son acuerdos comerciales en los que una empresa da a otra autorización para fabricar su producto por un coste especificado.

### **Ventajas**

- Entrada rápida
- Coste bajo
- Riesgo bajo

### **Desventajas**

- Menor control
- El licenciario puede convertirse en un competidor
- Problemas jurídicos y reglamentarios

## **Asociación y alianza estratégica**

La asociación y las alianzas estratégicas implican acuerdos contractuales entre dos o más empresas que estipulan que las partes interesadas cooperarán de una manera determinada y durante un período determinado para lograr un propósito común.

### **Ventajas**

- Costes e inversión compartidos
- Riesgo reducido
- Apariencia de entidad local

## **Desventajas**

- Coste mayor que otras estrategias
- Problemas de integración entre dos culturas corporativas

## **Adquisición**

Una adquisición es cuando una empresa obtiene el control de otra empresa mediante la compra de sus acciones, el canje de las acciones por las suyas propias o, en el caso de una empresa privada, el pago a los propietarios de un precio de compra.

## **Ventajas**

- Entrada rápida
- Conocimiento
- Operaciones asentadas

## **Desventajas**

- Coste alto
- Problemas de integración con la sede

## **Empresa de nueva creación**

Una empresa de nueva creación implica el proceso de establecer una nueva filial de propiedad total (también llamada empresa de nueva creación). Esto es a menudo complejo y potencialmente costoso, pero permite el máximo control de la empresa y tiene el mayor potencial para proporcionar rendimientos superiores a la media.

## **Ventajas**

- Conocimiento del mercado local
- Puede ser visto como un experto que emplea locales
- Máximo control

## **Desventajas**

- Coste alto
- Riesgo elevado debido a lo desconocido
- Entrada lenta dado el tiempo de establecimiento

## 5.2 Herramientas de diagnóstico de la empresa: características del entorno interno y externo y análisis DAFO.

Para realizar un análisis correcto y completo de la empresa, es necesario aplicar una metodología ordenada que identifique sus fortalezas y debilidades. En las secciones siguientes se esbozará este proceso.



### 5.2.1. Análisis interno

El primer paso debería consistir en clasificar las capacidades competitivas de la empresa en función de sus puntos fuertes y débiles para el proceso de internacionalización. En algunos casos, pueden no ser relevantes. Además, se pueden añadir dos puntos fuertes y dos débiles que se consideren de gran importancia para la estrategia de internacionalización de la empresa.

CAPACIDADES COMPETITIVAS	PUNTO FUERTE	PUNTO DÉBIL	NO RELEVANTE
Localización geográfica			
Capacidad de producción disponible			
Nivel tecnológico			
Recursos financieros para recursos humanos			
Recursos financieros para inversiones globales			
Información de los mercados extranjeros			
Red global comercial y de contactos			
Recursos humanos preparados para la internacionalización			
Experiencia internacional de los recursos humanos			
Conocimiento de idiomas			
Imagen de marca			
Motivación del equipo directivo para la internacionalización			
Facilidad de toma de decisiones			
añadir un punto fuerte			
añadir otro punto fuerte			

añadir un punto débil			
añadir otro punto débil			

### 5.2.2. Análisis externo

Implica clasificar los siguientes factores relacionados con los entornos internacionales y sectoriales de la empresa, como oportunidades - en el caso de factores positivos - o amenazas - si son negativos -. En algunos casos, pueden ser irrelevantes. Además, se pueden añadir dos oportunidades y dos amenazas que sean de importancia significativa para la empresa.

ENTORNO Y SECTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NO RELEVANTE
Disminución de las barreras al comercio exterior (aranceles, cuotas)			
Barreras técnicas para el comercio exterior (certificados, homologaciones)			
Integración económica de países (UE, TLCAN, MERCOSUR)			
Uso generalizado de Internet			
Mejoras en los sistemas de transporte			
Madurez del mercado interior			
Aparición de mercados emergentes (como fabricantes)			
Aparición de mercados emergentes (como consumidores)			
Concentración de la propiedad empresarial			
Incremento del poder de la distribución			
Aparición de nuevos productos			
Cambios en los gustos del consumidor			
Añadir otra oportunidad			
Añadir una oportunidad			
Añadir una amenaza			
Añadir otra amenaza			

### 5.2.3. ANÁLISIS DAFO

Un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es un marco utilizado para evaluar la posición competitiva de una empresa y para diseñar un plan estratégico apropiado. Un análisis DAFO evalúa los factores internos y externos, así como las posibilidades actuales y futuras.

Implica clasificar los factores en función de los resultados del análisis interno y externo.

ORDEN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1		
2		
3		
4		
5		
6		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1		
2		
3		
4		
5		
6		

### 5.2.4. Diagnóstico

El siguiente paso se basa en los resultados previos, e implica seleccionar cinco aspectos /elementos fundamentales que la empresa debe tener en cuenta durante la planificación e implementación de su proceso de internacionalización.

1	
2	
3	
4	
5	

### 5.3: Identificar y comprender los mercados objetivo más interesantes

Hay muchos documentos teóricos que explican cómo las empresas deben investigar para identificar oportunidades en los mercados internacionales. Sin duda, la pregunta central es, ¿cuál de los más de 180 mercados debería la empresa elegir para operar? ¿qué mercado demandará los productos y servicios de la empresa? Es necesario actuar con pragmatismo y sentido común, ya que esta decisión es una de las más importantes y que impacta en el éxito de la PYME en la internacionalización.

En general, al elegir en qué mercado operar, debe prestarse atención a aquellos mercados que pueden considerarse dinámicos en términos de los productos de la empresa. Este es un factor importante, pero no el más importante. Las empresas deben medir los mercados no sólo desde un punto de vista cuantitativo, sino también en términos de la distancia entre mercados.

#### 5.3.1 Analizar los datos internacionales

El primer paso consiste en comprender la situación del/de los producto/s de la empresa en el mercado mundial, y referenciar estos datos comerciales con los datos mundiales. Para entender la clasificación del producto/s de la empresa, se utiliza el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA) (Estadísticas Comerciales de las Naciones Unidas, 2017) o el código TARIC en la UE (Comisión Europea, 2020). Estos códigos son esenciales para identificar los datos comerciales, los derechos, las barreras a la importación y las posibles limitaciones.

Una vez que la empresa ha identificado sus productos, también debe analizar qué mercados están importando sus productos y en qué mercados es más fácil hacer negocios para su propio país. Hay varias plataformas útiles, como TRADE MAP (Centro de Comercio Internacional, 2019). En esta fase, la empresa debe evitar la tentación de elegir los mercados más grandes, el asesor de las PYME debe analizar otros factores que se describirán en el apartado siguiente.



#### 5.3.2 Medir la distancia entre países

El asesor de las PYME debe determinar en qué mercados podría tener éxito la empresa: esto implicará analizar diferentes factores y comprender cómo influyen en la competitividad de las PYME en el mercado objetivo.

## Factores geopolíticos

En una economía global con logística del siglo XXI, la distancia geográfica no es un problema como lo era en el pasado. Sin embargo, suele ocurrir que los países más próximos entre sí tienen características más similares en términos de otras barreras - como culturales, administrativas, económicas, etc.- Sin embargo, estos mercados vecinos también pueden dar lugar a una mayor competencia. Utilizando este marco, la logística afectará la competitividad de una empresa. Una empresa debe considerar si su producto será más competitivo si se agrupa en pequeños envíos o si por el contrario es necesario tener cargas completas.

Los factores geopolíticos pueden ser los obstáculos más importantes para acceder a un mercado. Una empresa debe analizar cómo llegan los productos de sus competidores al país objetivo. En el mercado australiano, por ejemplo, es probable que todas las empresas envíen mercancías por barco y esto afecta a todos los competidores. También es importante conocer si las sanciones comerciales impuestas por los gobiernos a determinados tipos de productos pueden afectar a los productos de la empresa.

## Factores culturales

Hay muchas culturas distintas en todo el mundo y que influyen en la forma en la que se consumen los productos. Es importante que las empresas se formulen las siguientes preguntas:

- ¿Todos los clientes querrán el mismo producto (idéntico)?
- ¿Debería modificarse el producto?
- ¿Esos clientes van a querer que se les entregue la mercancía de la misma manera?

Con frecuencia, estas barreras surgen de las barreras administrativas, por ejemplo, si una empresa quiere exportar carne y otros productos como la leche a los países islámicos necesitará la certificación "Halal".

## Factores administrativos/económicos

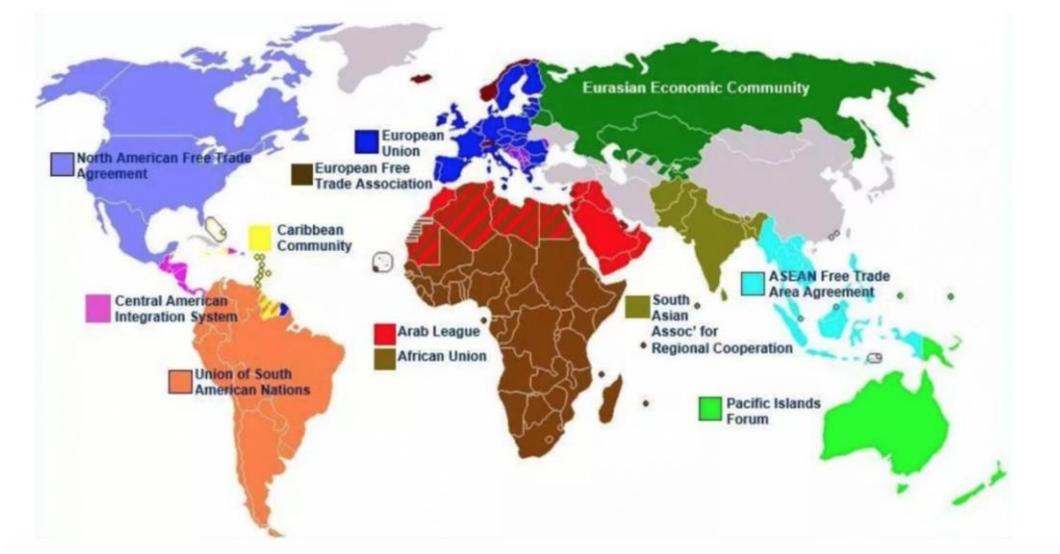
Los factores administrativos/económicos pueden ser algunos de los obstáculos más difíciles de superar para una empresa, especialmente si no está preparada para lidiar con los reglamentos y con un tipo diferente de sistema jurídico. En este caso la empresa podría fracasar incluso teniendo el mejor producto en el mercado. Estos reglamentos administrativos a veces son utilizados por los países para proteger sus propias empresas autóctonas.

La globalización ha contribuido a la generación de grupos de países que, basados en sus políticas, comparten criterios armonizados y tienen acuerdos de libre comercio entre ellos. Se puede consultar la base de datos de acuerdos comerciales regionales de la OMC (Organización Mundial del Comercio, 2020) para los países adheridos.

CONTINGENCIA	DEBER	REGLAMENTOS CERTIFICADOS	DUMPING SOCIAL Y ECOLÓGICO
Barrera cuantitativa que limita la cantidad que los países pueden importar, como las cuotas de pesca.	Impuesto aplicado a bienes, puede ser fijo o un porcentaje.	Documento que acredita que el producto cumple las normas requeridas para ser importado.	La práctica de algunos países de elegir una legislación ambiental y social más flexible, permitiendo a sus empresas vender más barato en todo el mundo.

Las barreras económicas están estrechamente relacionadas con cuestiones administrativas. Algunos factores que influyen son el poder adquisitivo del mercado, la moneda y las fluctuaciones monetarias y la capacidad de producción local. Estas barreras en el extranjero pueden consultarse en la página de la [base de datos de la OMC](#) (Organización Mundial del Comercio, 2019) utilizando el código TARIC o la [base de datos europea](#) (Comisión Europea, 2020).

Al negociar contratos de venta, la moneda es importante, ya que algunos contratos son a largo plazo y si una empresa acepta monedas locales que no son estables, puede estar expuesta a riesgos de fluctuación. Por eso es mejor elegir monedas estables como EUR, USD, JPY o GBP.



**Mapa de bloques/uniones comerciales 2019<sup>4</sup>**

## 5.4 Preparación de la empresa para la implementación de una estrategia de internacionalización

La internacionalización de las PYME ha aumentado en cuanto a su importancia en los mercados mundiales. Un número cada vez mayor de PYME están interesadas en vender sus productos en los mercados internacionales mediante la exportación. Contar con una estrategia adecuada determinará su grado de éxito. Vender en el extranjero puede considerarse el primer paso hacia la internacionalización, pero, como ya se ha explicado, la internacionalización va mucho más allá de la venta de productos en el extranjero. Cuando una empresa quiere involucrarse plenamente en su internacionalización surgen dificultades significativas, por ejemplo, cuando quiere fabricar sus productos en otros mercados o si quiere vender su producto directamente en otros mercados.

Por ejemplo, para tener éxito en este segundo objetivo, una empresa tendrá que implementar una filosofía de exportación más fuerte en la empresa e identificar cómo hacer que sea más fácil para los compradores convertirse en clientes. Con el fin de superar las barreras descritas en el apartado anterior 5.3 y de poder internalizar los procesos necesarios para tener éxito en su estrategia de internacionalización, la empresa necesita estar preparada en cuanto a contar con los recursos económicos adecuados, recursos humanos y de *marketing*, así como tiempo suficiente. El proceso requiere perseverancia durante un período de tiempo significativo, ya que la introducción de productos en los mercados extranjeros requiere mucho más tiempo que en el mercado local. Para determinar si la PYME está preparada para ello se puede llevar a cabo una prueba de auto evaluación. Esto implica responder algunas preguntas clave utilizando una herramienta como Las siete tudes de la herramienta de expansión internacional (Ettenson, 2020). A parte de esta prueba, el asesor de las PYME medirá las capacidades de la empresa, tales como:



### 5.4.1 Preparación económica

Una vez que todo esto está bajo control y la empresa tiene la estructura interna preparada para la internacionalización, la empresa puede estar segura de que tiene suficiente conocimiento y está preparada adecuadamente en términos económicos. En términos generales, la dinámica es muy similar a la del mercado nacional, pero la distancia entre comprador y vendedor puede verse afectada cuando se trata con negocios (B2B). Las empresas internacionales tienen riesgos adicionales que deben tenerse en cuenta en los contratos comerciales internacionales firmados, que definen las obligaciones de las partes. En la web del Centro de Comercio Internacional (Centro de Comercio Internacional, 2010) se pueden encontrar ejemplos oficiales de modelos internacionales:

La distancia, la fiabilidad, la confianza, la seguridad y la capacidad económica son factores clave que deben incluirse en el contrato a la hora de elegir el método de pago (iContainers, 2020).



El nivel de preparación de la PYME para el negocio internacional determinará los INCOTERMS que se seleccionarán para la transacción. INCOTERMS (Tiba Team, 2020) define las obligaciones de las partes (comprador y vendedor), los costes y los riesgos asociados con el transporte y la entrega de mercancías a nivel mundial o internacional. Estas reglas son definidas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) y aceptadas por gobiernos, autoridades legales y profesionales de todo el mundo para la interpretación de los términos más comúnmente utilizados en el comercio internacional.



 Riesgo elevado  Riesgo bajo

## 5.5 Estrategia de internacionalización: diseño e implementación

En apartados anteriores, hemos visto cómo el Asesor de las PYME puede apoyar a las empresas en la realización de un análisis interno y externo global antes de diseñar e implementar su propia estrategia internacional, la siguiente sección describe cómo implementar los pasos finales.

### **Establecer los objetivos de la Estrategia de Internacionalización**

Mientras que el objetivo de cada negocio es ganar más clientes, el objetivo de una PYME debe ser más específico e identificar los siguientes objetivos: ¿Cuáles son los objetivos de ventas para el primer año, el quinto año y más allá? ¿Qué nivel de retención de clientes puede esperar la PYME de forma realista? ¿Cuánto tiempo y dinero se prevé gastar en la expansión? ¿Cuánto tiempo llevará ver un retorno de la inversión? Es importante garantizar que los objetivos de las PYME se ajusten a su producto/servicio y a su industria: se deben establecer metas realistas con un presupuesto, de modo que se puedan utilizar estos objetivos como punto de referencia para medir la evolución.

### **Conocer y comprender los competidores**

Para tener éxito en cualquier mercado, un negocio necesita entender a los competidores locales y cómo se acercan al mercado. Cada mercado tiene su propia mezcla de competidores y culturas que definen cómo funciona una industria.

### **Planificar la estrategia de Marketing**

Cuando se hayan identificado los mercados de interés para la empresa, deberá planificarse la estrategia global de comercialización. Esto implica responder a las siguientes preguntas: ¿Es posible utilizar el mismo mensaje en todos los mercados? ¿Necesita la empresa adaptar el mensaje? ¿Mantendrá la compañía la misma marca a nivel mundial?

### **Centrarse en pocos mercados**

El negocio debe clasificar los mercados objetivo en tres tipos de países utilizando el principio de Pareto (Wikipedia, 2020), y segmentarlos en términos estratégicos, complementarios y de otros países. Es necesario llevar a cabo distintas estrategias para tener éxito en todos los países, priorizando presupuesto en los países estratégicos.

### **Recursos humanos y presupuesto**

Debe asignarse un presupuesto adecuado, así como personas clave (adecuadas) y de confianza. Se tratará de profesionales que conozcan bien la empresa y tengan un alto grado de adaptación y voluntad de expatriación. Esto requiere un alto nivel de inteligencia emocional (empatía, flexibilidad, comunicación, adaptación, etc.).

## Prueba piloto

Antes de desarrollar todo el plan de internacionalización, se recomienda elegir un mercado lo más cercano/s posible al propio en el que la PYME ya ha tenido éxito y hacer primero una prueba piloto.

## Errores a evitar

Hay que evitar los errores siguientes.

*Miopía* - Es de vital importancia validar el modelo de negocio en el extranjero, evaluar las "distancias" entre la empresa y sus mercados. Estas incluyen tanto "Distancias físicas" referidas al número de intermediarios entre la empresa y sus consumidores como "Distancias culturales" que implica tener en cuenta que los nuevos consumidores son miembros de otras culturas y darse cuenta de que puede ser difícil prever o imponer un modelo específico de uso del producto.

*El vuelo hacia adelante* - Es importante que la PYME se dé cuenta de que una situación de liquidez/viabilidad delicada no puede resolverse simplemente vendiendo en el extranjero.

*Banalización del retorno de la inversión* - Entrar en un nuevo mercado requiere que la empresa desarrolle la marca local, sus clientes y el sistema de distribución. El rendimiento de la inversión puede requerir más tiempo que en el mercado interno.

*Improvisación* - Una actitud reactiva ante el proceso de internacionalización puede resultar en acciones mal planificadas. A veces, la PYME puede estar excesivamente controlada por una serie de acciones que son difíciles de cambiar, ya que puede haber entrado en los mercados a raíz de sugerencias de agentes, contactos, socios, etc.

*Recursos insuficientes* - La internacionalización no es un proceso fácil ni barato, y el retorno de la inversión no es inmediato. La PYME debe prepararse adecuadamente utilizando los recursos necesarios para tener éxito.

## Implementar los controles adecuados

Hay tres tipos esenciales de controles:

1. **Controles visuales.** Incluyen listas de comprobación, tableros de control, tarjetas de puntuación, presupuestos, etc. Permiten a las PYME supervisar que el progreso está siguiendo los pasos y logros previstos. Si no es así, proporcionan una alerta y piden que la PYME adopte las medidas correctoras adecuadas y solucione los problemas detectados.
2. **Controles de procedimiento.** Estos incluyen distintos tipos de controles, como tener dos partes no involucradas que comprueben internamente el flujo de dinero de la PYME, un proceso de revisión estándar para todo el nuevo personal contratado, nuevas concesiones de

ventas estandarizadas que facultan al equipo de ventas. Todos los controles deben seguir los procedimientos establecidos para obtener resultados coherentes y seguros.

3. **Controles integrados.** Se trata de controles que no requieren acciones adicionales a las ya existentes y previstas por el sistema de gestión de la empresa. Estos pueden incluir contratos estandarizados, copias de seguridad de datos automatizadas y controles financieros diseñados específicamente que funcionen automáticamente en segundo plano para proteger a la empresa de malas decisiones o comportamientos.

## Bibliografía

Ettenson, R., 2020. *Seven Tudes of International Expansion: A Diagnostic Tool*. [Online]

Disponible en:

<https://static1.squarespace.com/static/58f0229fdb29d67bb26ddb68/t/594879ad9f74569814f6a1ef/1497921965327/7+Tudes+Tool+FINAL.pdf>

[Consultado en Mayo 2020].

European Commission, 2020. *TARIC Consultation*. [Online]

Disponible en:

[https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true)

[Consultado en Mayo 2020].

iContainers, 2020. *International Payment Methods*. [Online]

Disponible en: <https://www.icontainers.com/help/international-payment-methods/>

[Consultado en Mayo 2020].

International Trade Center, 2019. *Trade Map - Trade Statistics for International Business Development*. [Online]

Disponible en: <https://www.trademap.org/>

[Consultado en Mayo 2020].

International Trade Centre, 2010. *Model Contracts for Small Firms - Legal Guidance for doing International Business*. [Online]

Disponible en:

[https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting\\_Better/Templates\\_of\\_contracts/3%20International%20Commercial%20Sale%20of%20Goods.pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Templates_of_contracts/3%20International%20Commercial%20Sale%20of%20Goods.pdf)

[Consultado en Mayo 2020].

Tiba Team, 2020. *INCOTERMS TIBA*. [Online]

Disponible en: <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020>

[Consultado en Mayo 2020].

UN Trade Statistics, 2017. *Harmonized Commodity Description and Coding Systems (HS)*. [Online]

Disponible en: <https://unstats.un.org/unsd/trade/kb/Knowledgebase/50018/Harmonized-Commodity-Description-and-Coding-Systems-HS>

[Consultado en Mayo 2020].

Wikipedia, 2020. *Pareto Principle*. [Online]

Disponible en: [https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto\\_principle](https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle)

[Consultado en Mayo 2020].

World Trade Organisation, 2019. *WTO Tariffs*. [Online]

Disponible en: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tariffs\\_e/tariff\\_data\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/tariffs_e/tariff_data_e.htm)

[Consultado en Mayo 2020].

World Trade Organisation, 2020. *Regional Trade Agreements Database*. [Online]

Disponible en: <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>

[Consultado en Mayo 2020].