

Ampliación de la UE: cómo aprovechar una oportunidad única

Con motivo de la adhesión de 10 nuevos países a la UE el 1 de Mayo de 2004, distintos medios e instituciones vuelven a destacar la importancia, fundamental, de la internacionalización del tejido empresarial de nuestro país.

Solamente el hecho de ser candidatos a la integración en la UE ha proporcionado numerosos beneficios a estos países y, al mismo tiempo, grandes oportunidades de negocio a las empresas de la Unión Europea.

Así, la candidatura en firme a la UE, ha contribuido al crecimiento y estabilidad de estos países, y ha incrementado su atractivo para empresas extranjeras. Básicamente, en estos países ha aumentado la seguridad jurídica y las condiciones competitivas de libre mercado.

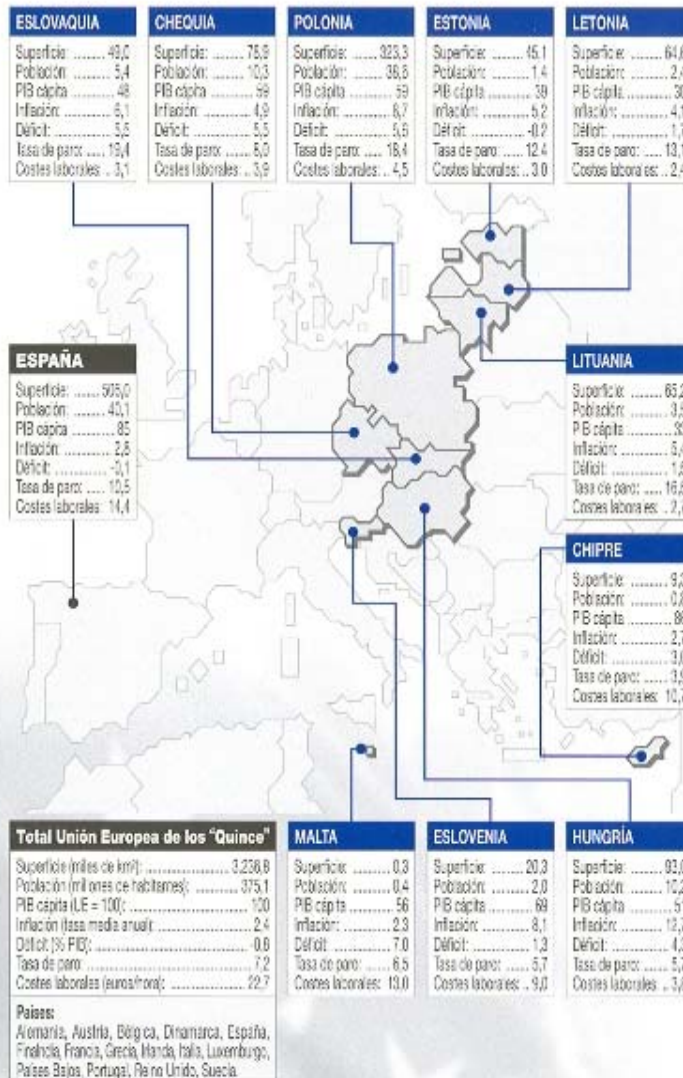
Pero la ampliación no sólo ofrece oportunidades en un mercado interior de 450 Millones de habitantes. También incrementa el peso de la UE en el comercio internacional, y, por lo tanto, las oportunidades derivadas de acuerdos con terceros países no integrados en el concepto EUROPA.

Ahora bien:

¿Significa esto que, considerando las nuevas circunstancias, debemos sumergirnos en un proceso de internacionalización en nuestra empresa?

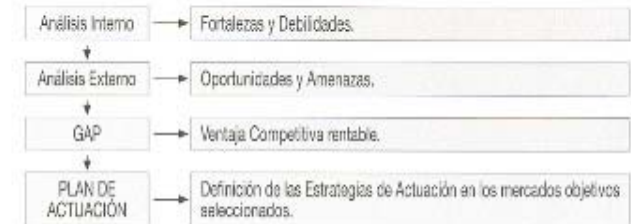
- Para muchas empresas este nuevo escenario significa una oportunidad interesante.
- Pero no siempre es así. La internacionalización puede generar importantes pérdidas.
- Recordemos que la internacionalización no es un fin para la empresa sino un posible medio para obtener la rentabilidad, y se debe tratar como tal.
- Para alcanzar el éxito en el mercado internacional es imprescindible:
 - ✓ Marcar objetivos de resultados a obtener.
 - ✓ Planificar las acciones.
 - ✓ Controlar el proceso.
 - ✓ Establecer correcciones con rapidez.

Información clave de la "Nueva Europa"



Diagnóstico previo a la internacionalización

Recordemos la secuencia lógica para desarrollar una estrategia de internacionalización: Diagnóstico Previo y Puesta en Marcha del Plan de Actuación.



1. Análisis interno

- **Equipo Humano:** Evaluaremos aspectos tales como la: Actitud, Conocimiento, Capacidad, Experiencia,...
- **Recursos Financieros:** ¿Disponemos de la capacidad de inversión necesaria? ¿Podemos obtener los recursos? ¿Qué estructura de costes tenemos?
- **Producción:** ¿Contamos con capacidad suficiente para atender la Demanda prevista? ¿Tenemos certificados de normalización de la calidad (Normas ISO,...)?
- **Producto:** Características, Calidades, Presentaciones,...
- **Comercialización:** ¿Cómo adaptaremos la comercialización internacional a la estructura de la empresa?
- **Logística:** ¿Cómo vamos a hacer llegar el producto a nuestros clientes? ¿Necesitan nuestros productos condiciones de transporte especiales?

DETERMINAREMOS LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

2. Análisis externo

A. PRESELECCIÓN DE MERCADOS

La realizaremos a través de fuentes de información secundaria y en función de las variables clave:

- Potencial:
 - Consumo actual y potencial tanto de nuestro producto, como en términos macroeconómicos.
 - Volumen de importaciones.
- Accesibilidad:
 - Distancia geográfica.
 - Distancia sociocultural y Distancia psicológica.
 - Barreras (Arancelarias y no arancelarias).
- Disponibilidad de recursos:
 - Humanos.
 - Financieros.
 - Materias Primas.
- Seguridad:
 - En las transacciones, inversiones.
- Entorno: Análisis de los ámbitos socioeconómicos:
 - Estabilidad política.
 - Seguridad jurídica.
 - Fiscalidad.
 - Cultura.

B. INVESTIGACIÓN EN PROFUNDIDAD

Se realizará un análisis de información primaria, es decir, mediante la recogida en el propio mercado de información referente a aspectos clave como:

- Demanda.
- Competencia: Tamaño, Concentración del mercado, Estrategia internacional...
- Canales de distribución: Costes logísticos, Estructura de los canales.
- Sistema productivo: Economías de escala, Curva de aprendizaje, Materias primas, Tecnologías, Requisitos de calidad de procesos...
- Precios.
- Comunicación sectorial.
- ...

C. SELECCIÓN DE MERCADOS OBJETIVO

Los criterios fundamentales para esta selección son:

- Tamaño de mercado.
- Fase de crecimiento del país/grado de madurez del mercado.
- Precio.
- Ventaja Competitiva: selección de países en los que contamos con una ventaja competitiva.
- Colaboradores o socios idóneos.
- Coste/Rentabilidad. Criterios fundamentales. Ante todo el mercado tiene que ser rentable.

DEFINIREMOS LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

3. Definición del Gap

Una vez concluido este análisis determinaremos el Gap para nuestra empresa, en los mercados concretos en los que vamos a actuar. Es decir, definiremos el hueco dinámico de mercado en el que podamos obtener ventajas diferenciales frente a la competencia.

4. Plan de actuación

Debemos determinar las acciones específicas a llevar a cabo, su plazo de realización, presupuesto y responsables.

Caso de Éxito

Empresa	COMPOSITES GUREA
Sector	Revestimientos de Fachadas y Suelos de Madera.
Constitución	Año 1988, 36 años en el mercado.
Filosofía	Empresa PYME , situada en la montaña de Navarra, con un equipo de profesionales orientados a las necesidades de los clientes.
Búsqueda de Nuevo Gap	<ul style="list-style-type: none"> - Producto Histórico. Productos compuestos de madera más resinas termoestables, prensadas a alta presión y elevadas temperaturas para aplicaciones industriales. - Problema. Disminución importante del tamaño de los mercados tradicionales y surgimiento de productos sustitutivos. - Solución Nuevo Gap. Hace 12 años a través de la gestión del conocimiento y con el desarrollo de la más avanzada tecnología, crearon Parklex. Este es un producto para aplicación como Revestimiento en Fachadas Exteriores e Interiores y también en Suelos, que responde a las tendencias arquitectónicas más avanzadas.
Clientes	Arquitectos de renombre nacional (Francisco Mangado, Angel de la Hoz, Carlos Ferraté, César Calcoyca...) e internacional (Frank O. Gehry, Norman Foster...), Aparejadores y Decoradores están utilizando Parklex en los edificios más emblemáticos.
Proceso de Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> - Apuesta decidida. Tras el éxito conseguido en el mercado nacional, abordaron con decisión el mercado europeo y luego el internacional. - Situación Actual. Los porcentajes de venta en cada mercado son 35%, 45% y 20% respectivamente, habiendo triplicado las ventas en los últimos 5 años. - Modelo Comercial. Ventas a través de Vendedores Propios en los mercados más importantes y Vendedores Multicartera en el resto. - Próximo Reto. Instalación con medios de producción y de distribución propios en USA.

Reflexiones

- ¿Mi empresa cuenta con los medios para afrontar la internacionalización?
- ¿En qué situación se encuentra mi competencia?
- ¿Debo realizar inversiones a nivel interno?
- ¿En qué países puedo tener ventajas competitivas rentables?
- ¿Qué estrategia de Marketing Mix voy a emplear?
- ¿Qué Plan de Actuación voy a emplear? ¿Con qué inversión en el tiempo? ¿Con qué medios?

EUROGAP

MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

SAN SEBASTIÁN Tel: + 34 943 31 10 00
MADRID Tel: + 34 91 310 45 10
BARCELONA Tel: + 34 93 217 41 14