



Alianza de Spin-offs Universitarias:

De la idea al mercado a través del mentoring y los equipos
emprendedores transnacionales

Módulo 7

Internacionalización

Por qué, cuándo y cómo las empresas emergentes y las PYME
pueden expandirse internacionalmente

Descargo de responsabilidad: El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Project partners:



Índice

INTRODUCCIÓN A ESTE MATERIAL DIDÁCTICO	4
INTRODUCCIÓN AL MODULO 7	5
PARTE I.....	6
¿QUIÉN DEBERÍA SER INTERNACIONAL?	6
CUATRO FACTORES QUE DETERMINAN LA ESCABILIDAD.....	6
1. Las operaciones locales.....	6
2. Adaptación del producto	6
3. Adquisición de clientes	6
4. Efectos de red	6
Operaciones locales	6
Adaptación del producto	7
Adquisición de clientes	8
Efectos de la Red.....	9
CALENDARIO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	11
PARTE II.....	13
¿DÓNDE IR, QUÉ MERCADO ELEGIR?.....	13
Decisiones basades en datos: un enfoque de 6 pasos	13
Paso 1: Búsqueda de criterios	14
Paso 2: Búsqueda de fuentes	15
Paso 3: Valores de clasificación.....	16
Paso 4: Evaluación de los criterios descriptivos.....	16
Paso 5: Aplicación de los factores de ponderación.....	17
Paso 6: Puntuación de sus mercados	17
Observaciones finales	18



PARTE III.....	19
CÓMO EMPEZAR	19
Adaptación del producto	19
Modos de entrada	19
Logística y distribución	22
Entrada al mercado.....	23
OBSERVACIONES FINALES.....	26
LISTA DE FIGURAS	27

Introducción a este material didáctico

Este documento contiene el contenido del módulo 7 del proyecto SPIN Teams Erasmus+. El contenido se ha extraído del seminario web grabado para este módulo y se ha enriquecido con preguntas, enlaces, lecturas y comentarios. Los siguientes pictogramas muestran estos contenidos adicionales en la columna exterior derecha de este documento:



Autor



Enlaces a páginas webs y otros ejemplos



Preguntas para inspirarse y tomar notas



Otros materiales de aprendizaje y definiciones útiles



Videoclips

Introducción al módulo 7



Autor:

Jasper Ettema

Nuestra sociedad actual permite el comercio y la prestación de servicios en todo el mundo. Para las empresas nuevas o más pequeñas, esto suele suponer un exceso de oportunidades. ¿Deben servir a cualquier cliente en cualquier país? ¿a nivel mundial? Los esfuerzos necesarios para ello no son manejables para las PYME y las empresas de nueva creación. Pero, ¿cómo elegir a qué clientes atender y qué solicitudes rechazar? ¿Cómo elegir los países en los que desarrollar actividades y aquellos de los que permanecer lejos?

Dado que el objetivo principal de este curso de formación es apoyar a nuestros participantes en la mejora de sus habilidades empresariales y de negocio, la internacionalización es obviamente también parte de ella. Por lo tanto, este módulo le proporcionará información sobre:

- Quién debe empezar a pensar en entrar en nuevos mercados y cuándo es el momento adecuado
- Dónde centrarse y qué mercado elegir
- Cómo empezar a planificar sus acciones para entrar en el mercado elegido

PARTE I

¿Quién debería ser internacional?

La entrada en un mercado extranjero no es adecuada para todas las empresas, y no es correcta en cualquier fase del desarrollo de la empresa. Intentemos explicar esto explicando primero qué hace que las empresas sean adecuadas para la expansión global.

Para ello, expondré cuatro factores que determinan si su empresa y su modelo de negocio son adecuados para salir a los mercados extranjeros. Estos cuatro factores determinan básicamente su ritmo de crecimiento, su escalabilidad. El segundo tema de esta primera parte será el momento. Cuándo es el momento adecuado para empezar a pensar en la expansión internacional.

Cuatro factores que determinan la escalabilidad

La escalabilidad es un término que se utiliza a menudo para describir el potencial de crecimiento de una organización. Pero, ¿qué significa realmente la escalabilidad? Hay cuatro factores que determinan la escalabilidad de su organización:

1. Las operaciones locales
2. Adaptación del producto
3. Adquisición de clientes
4. Efectos de red

Veámoslos uno tras otro.

Operaciones locales

Factor 1: es el funcionamiento local. Las preguntas que hay que hacer se centran principalmente en cuestiones operativas. ¿Su modelo de negocio necesita operaciones locales, como la logística o la fabricación? ¿Necesita operar partes de su negocio a nivel local y su presencia física es esencial?

Vamos a explicarlo con el ejemplo de un proveedor de movilidad como Tier mobility. Tier Mobility ofrece viajes en scooters.



Pregunta:

¿Cree que su organización está preparada para entrar en un mercado extranjero?



Enlace:

Para más información, consulte este artículo: <https://tech.eu/2022/03/22/how-to-grow-across-borders-while-maintaining-scalability-solving-the-eu-german-startup-dilemma/>



Pregunta:

¿En qué medida depende su organización de las operaciones locales?

Por lo tanto, necesitan repartir los scooters por las ciudades y, una vez en uso, recargar, reubicar y mantener esos scooters.



Figura 1: Vehículos de Tier Mobility (créditos Tier Mobility)

En cuanto a nuestro factor 1 para la escalabilidad, las operaciones locales, la movilidad de nivel tiene condiciones previas subóptimas. Necesitan acuerdos locales con las comunidades, operaciones locales en cuanto a la gestión de sus vehículos y, al actuar de forma local, también necesitarán un marketing local.

Adaptación del producto

El factor 2 comprende la adaptación del producto. Este factor se refiere básicamente a si su nuevo grupo objetivo tiene requisitos diferentes con respecto a su producto, de modo que se necesitarían cambios en su producto para tener éxito. Por ejemplo, ¿se adapta su producto al nuevo mercado?

- Idioma
- Denominación
- Funcionalidades

Un buen ejemplo de este factor es Talking Tom, una aplicación móvil para niños pequeños de un estudio esloveno llamado outfit. La aplicación se presenta sin ningún tipo de lenguaje. Sólo utiliza pictogramas y memes para expresar lo que los niños deben hacer a continuación.



Enlace:

<https://www.tier.app/de/>



Enlace:

Para más información, consulte este artículo:

<https://www.in-deed.com/career-advice/career-development/product-adaptation>



Pregunta:

¿Se le ocurren otros factores que influyan en la necesidad de publicidad de los productos?



Figura 2: Visualización de la pantalla del tom parlante (Créditos de Outfit 7)

Talking Tom tiene buenas condiciones para escalar internacionalmente muy rápido. No hay que hablar ningún idioma para utilizar sus servicios, por lo que no se necesitan traducciones ni nuevos equipos de atención al cliente para hacer funcionar su aplicación en un nuevo entorno lingüístico. Además, Outfit 7 utilizó caracteres neutros, que podrían funcionar en muchos entornos sociales y culturales. Por último, confían en la distribución a través de canales que ya son globales.

Adquisición de clientes

Esta última observación sobre la adaptación de los productos coincide con el tercer factor de escalabilidad, que es la captación de clientes. ¿Qué canales utiliza para dirigirse a su grupo objetivo? ¿Qué canales necesita para adquirirlos como clientes? ¿Estos canales están disponibles a nivel internacional? ¿Qué se necesita para utilizar estos canales en otro país?

Un gran ejemplo del uso de canales de distribución generalizados para escalar rápidamente es iTranslate. iTranslate es la respuesta de Apple a Google Translate, es decir, un servicio de traducción móvil. Su principal canal de adquisición es, sin duda, la tienda de aplicaciones de Apple. Dentro de este jardín amurallado, iTranslate opta por seguir una estrategia relacionada con el SEO. Compraron la palabra "Translate" en la función de búsqueda de la tienda de aplicaciones de Apple.



Enlace:

<https://talk-ingtomandfriends.com/>



Enlace:

Para más información, consulte este artículo:

<https://www.managementstudyguide.com/customer-acquisition.htm>



Pregunta:

¿Cómo adquiere clientes su organización?

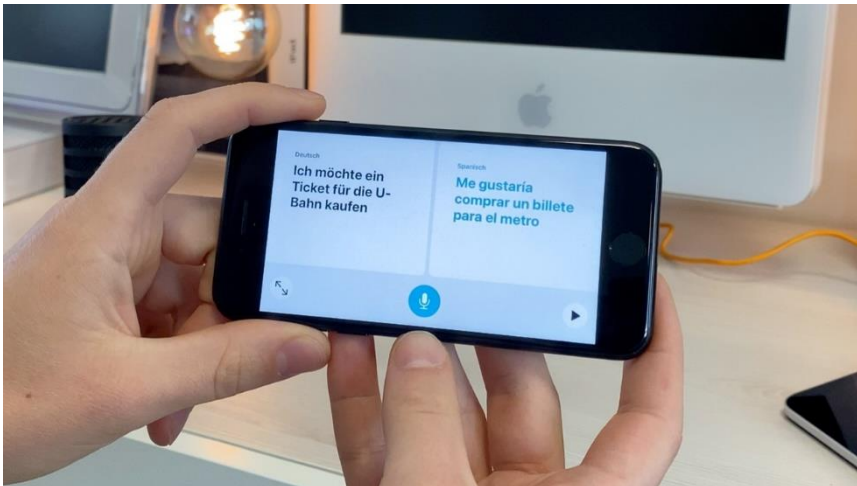


Figura 1: la aplicación de iTranslate en uso (Créditos iTranslate)

A pesar de que un software de traducción es tan bueno como los idiomas que cubre, iTranslate encontró en Good Preconditions, una forma de escalar rápidamente. Utilizaron el jardín amurallado de la tienda de aplicaciones para la distribución, que ya tenía muchos clientes potenciales pre-registrados. Establecieron la optimización SEO dentro de la tienda para diferenciarse de otros servicios de traducción, lo que se tradujo en más de 400 millones de descargas y una mención como software de traducción preferido en el evento de Apple.

Efectos de la Red

El último y cuarto factor que influye en la escalabilidad son los efectos de red. Este factor comprende básicamente su necesidad de aprovechar las redes para poder crecer rápidamente. El tema de los efectos de red tiene algunas situaciones y escenarios típicos, que ofrecen una situación similar a organizaciones similares:

- el dilema del huevo y la gallina de cualquier plataforma o mercado
- diferencias entre cliente y usuario en los productos y servicios B2B
- la dinámica social entre usuarios, clientes y competidores

Un buen ejemplo de aprovechamiento de los efectos de la red es GoStudent. GoStudent ofrece una plataforma para poner en contacto a estudiantes con tutores.



Enlace:

<https://itranslate.com/>



Pregunta:

¿Se le ocurren otros efectos de la red que levante el crecimiento de su organización?



Pregunta:

¿Se le ocurren otras situaciones en las que un cliente no es el usuario de un producto o servicio?



Figura 2: Tutor en el trabajo (Créditos GoStudent)

Obviamente, este servicio sólo es valioso para sus clientes cuando los tutores están realmente disponibles. Pueden estar en cualquier lugar gracias a la tutoría en línea, pero al menos deben hablar el mismo idioma y conocer los requisitos y la mecánica de los sistemas educativos locales. Además, la mayoría de los estudiantes no pagan sus clases particulares. La mayoría de las veces son sus padres los que lo hacen, por lo que los padres son en realidad los clientes. Para las ventas y la distribución, esto supone un grupo objetivo adicional al que convencer. Por último, pero no por ello menos importante, el grupo objetivo de jóvenes está muy influenciado por sus compañeros, y los servicios de tutoría offline existentes se enfrentarán a la tutoría online en los medios sociales y a través de sus formas de influir en el grupo objetivo.

Para concluir los cuatro factores que determinan la escalabilidad de su modelo de negocio, resumamos que, cuanto mejor sea su puntuación en estos factores, más probable será que pueda cruzar rápidamente las fronteras en su camino de crecimiento.



Enlace:

<https://www.gostudent.org/>



Vídeo:

Vea este vídeo sobre los efectos del trabajo en red realizado por Y-Combinator: <https://www.youtube.com/watch?v=vLsnYCPdNt>



Calendario de la internacionalización

Cruzar las fronteras con su empresa requiere muchos esfuerzos y recursos. Empezar estos esfuerzos demasiado pronto puede hacer que necesite más recursos de los que necesita si el momento es el adecuado. Sin embargo, si empieza demasiado tarde, podría tener que enfrentarse a una fuerte competencia. Entonces, ¿cuándo es el momento adecuado para salir al extranjero?

Para entender esto, observamos la evolución de una startup, pasando por etapas de (Ver figura 5):

- Ideación
- Concepción
- Desarrollo
- Varias fases de funcionamiento del mercado.

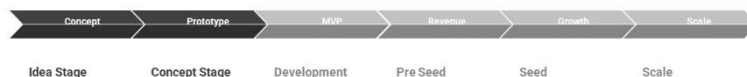


Figura 3: Fases en el desarrollo de una startup.

Estas actividades dan lugar a una curva que muestra los ingresos del mercado a lo largo del tiempo, la típica curva en "s", para su mercado de cabecera. La parte ascendente demuestra básicamente la adecuación del producto al mercado. Cuanto más pronunciada sea esta curva, mejor será el ajuste. (Véase la figura 6)



Figura 4: Curva de crecimiento para un mercado de cabeza de playa.

Ahora bien, escalar la empresa significa que, una vez que se ha demostrado lo anterior, se puede considerar la posibilidad de probar lo mismo en otros mercados, más allá del mercado principal. Sus actividades de crecimiento consisten



Pregunta:

¿Diría que el desarrollo de una organización es lineal?



Lectura:

Disciplined Entrepreneurship, Bill Aulet, Wiley 2013
ISBN: 9781118692288

principalmente en encontrar nuevos mercados y entrar en ellos de forma consecutiva. El mejor momento para hacer esto es, tan pronto como tengas una prueba de negocio en tu mercado de cabecera, lo que significa que tienes ingresos. (Véase la figura 7)

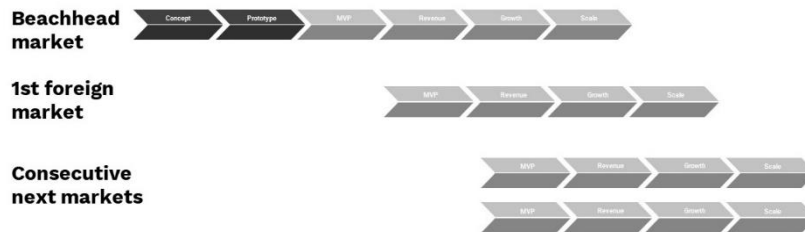


Figura 5: Calendario de despliegue de las nuevas actividades de mercado.

El resultado es hacer pruebas de mercado consecutivas, creciendo un mercado tras otro. Su curva de crecimiento, por lo tanto, mostrará planos y curvas, como en línea con su expansión.



Figura 6: Curva de crecimiento tras varios mercados consecutivos.

Así que la pregunta principal es, una vez que tienes clientes en tu mercado de origen, lo que significa que has alcanzado una prueba de mercado de algún tipo, ¿dónde está tu siguiente grupo de clientes?



Pregunta:

¿Podría pensar en una situación en la que la curva agregada de entradas de mercado consecutivas no sea lineal?

PARTE II

¿Dónde ir, qué mercado elegir?

La elección de su primer o próximo mercado extranjero puede parecer obvia, pero en la práctica no lo es. Muchos empresarios cometen errores comunes similares, como por ejemplo:

- sólo elegir el país vecino
- elegir un país que le guste
- elegir el país del que más solicitudes extranjeras tiene

La clave para elegir su próximo mercado es combinar los puntos fuertes y débiles internos con las oportunidades y amenazas externas. En este documento nos centraremos en el aspecto externo y en cómo evaluar las oportunidades y amenazas de forma objetiva. En este sentido, objetivamente significa tomar una decisión basada en datos sólidos.

Decisiones basades en datos: un enfoque de 6 pasos

Para elegir su próximo mercado con un enfoque objetivo basado en datos, puede seguir estos seis pasos:

1. Elegir los criterios para juzgar los diferentes mercado
2. Buscar fuentes de datos que describan estos criterio
3. Establecer rangos de puntuación para poder juzgar cada mercado
4. Evaluar los criterios más descriptivos
5. Asignar factores de ponderación a sus criterios
6. Por último, pero no por ello menos importante, después de establecer su marco personal, tiene que puntuar cada mercado en cada criterio para llegar a una puntuación final del atractivo del mercado.

De este modo, podrá comparar objetivamente el atractivo de varios mercados y elegir el más atractivo para su negocio. Así que vamos a explicar algunos de estos pasos con un poco más de profundidad.



Pregunta:

¿Cuál sería su intención inicial sobre qué mercado extranjero entrar primero?



Enlace:

Para más información, consulte este artículo:

<https://venture-beat.com/2018/07/14/expanding-your-startup-heres-how-to-choose-the-right-markets/>

Paso 1: Búsqueda de criterios

Para encontrar buenos criterios, es posible que desee buscar criterios que:

- obviamente son relevantes para su producto o negocio
- ofrecer datos accesibles a bajo coste
- mostrar una tendencia y no sólo un estado
- descubrir un riesgo o mostrar una oportunidad

Si se centra en estos puntos, podrá encontrar buenos criterios para describir y separar sus mercados potenciales. La mejor manera de desglosar sus criterios sería en una hoja de cálculo.

La administración de sus criterios podría ser como se muestra en la figura 9.

Criterium			Quality Check			
Cnr	Titel	Description	Availability	Descriptive	Distinct	Trends
2	outdoor equipment	Sales of Outdoor Equipment	NO ▾	YES ▾	NO ▾	YES ▾
3	GDP/Cap	Gorss domestic Product per Capita	YES ▾	YES ▾	NO ▾	YES ▾
4	Leisure time	Time Spend freely	NO ▾	YES ▾	YES ▾	YES ▾
5	ecological awareness		NO ▾	YES ▾	NO ▾	YES ▾
6	Urban Criterium	Number of nights per city size	▾	▾	▾	▾
1	Night Rates	Standard Rates per Night	YES ▾	YES ▾	YES ▾	YES ▾
7			▾	▾	▾	▾
8			▾	▾	▾	▾

Figura 7: Ejemplo de administración de criterios en una hoja de cálculo.

Una comprobación importante que hay que realizar en su criterium es la comprobación de la calidad. Compruebe si su criterio:

- ofrece disponibilidad en las fuentes de datos
- Es descriptivo
- Ofrece una visión distinta
- Muestra una tendencia, en lugar de un solo punto de datos

También puede pensar en el nivel de agregación de su criterio, es decir, si se trata de criterios globales, nacionales o relacionados con el sector.

Además, es posible que quiera que cada una de las categorías de PESTEL esté representada por sus criterios. Por lo tanto, es posible que desee utilizar datos que muestren (véase la figura 10):



Pregunta:

¿Qué criterios utilizaría en su caso?



Enlace:

Puede encontrar un ejemplo de uso gratuito en este enlace:

<https://bit.ly/JET-Growth-QMST>



Nota:

Asegúrate de COPIAR esta hoja de cálculo de ejemplo ANTES de empezar a trabajar con ella. De lo contrario, sus datos podrían ser sobrescritos por



Pregunta:

¿En qué categoría pondría el tema "innovación"?

- Factores políticos
- Factores económicos
- Factores sociales (¡no sólo sociales!)
- Factores tecnológicos
- Factores ecológicos
- Factores legales

PESTEL

Political
Economical
Societal

Technological
Ecological
Legal



Figura 8: El marco PESTEL (Créditos del Oxford College of Marketing)

Por último, su catálogo de criterios podría tener un aspecto similar al de la figura 11.

Cnr	Títel	Criterium Description	Quality Check				Type		
			Availability	Descriptive	Distinct	Trends	Level	Risk / Opportunity	PESTEL-Type
2	outdoor equipment	Sales of Outdoor Equipment	NO	YES	NO	YES	I	Opp	Ec
3	GDP/Cap	Gorss domestic Product per Capita	YES	YES	NO	YES	M	Opp	Ec
4	Leisure time	Time Spend freely	NO	YES	YES	YES	N	Opp	S
5	ecological awareness		NO	YES	NO	YES	N	Opp	En
6	Urban Criterium	Number of nights per city size							
1	Night Rates	Standard Rates per Night	YES	YES	YES	YES	I	Risk	
7									
8									

Figura 9: Ejemplo de catálogo de criterios.

Paso 2: Búsqueda de fuentes

Los siguientes pasos requieren que busque fuentes buenas y fiables para encontrar datos para sus criterios. Algunos ejemplos de fuentes de buenos datos de mercado podrían ser:

- Banco Mundial
- Organización Mundial del Comercio
- Naciones Unidas
- Eurostat

Si encuentras buenas fuentes, simplemente enuméralas en la misma hoja de cálculo, para que puedas hacer referencia a ellas. Asegúrate de poner el archivo real en un almacenamiento en la nube, y de enlazar con este archivo fuente en tu hoja de cálculo. Esto podría ser similar a la figura 12.


Enlace:

Colegio de Oxford de Marketing:

<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>


Enlace:

<https://data.worldbank.org>


Enlace:

<https://data.wto.org/en>


Enlace:

<https://unstats.un.org/home/>


Enlace:

<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Source Nr	Short Name	Source Full Name	Link
1	Bloomberg VR	Bloomberg Vulnerability Ranking	Link
2	Country Risk	Economist Intelligence Unit's Country Risk Service (CRS)	Link
3	Credit Rating	Euromoney's Credit Rating Score	Link
4	Creditworthiness	Institutional Investor's Country Creditworthiness Index	Link
5	Prosperity	Legatum Institute's Legatum Prosperity Index (LPI)	Link
6	Risk Portfolio	Maplecroft's Global Risk Portfolio	Link
7	Peren-Clement	Peren-Clement-Index	Link
8	Country Risk Guide	World Risk Service (WRS) Country International Country Risk Guide (ICRG)	Link

Figura 12: Ejemplo de lista de fuentes con enlaces al almacenamiento en la nube.

Utilice sus fuentes para describir sus criterios. Vincule sus fuentes a los criterios definidos en los pasos anteriores. Esto podría parecerse a la figura 13.

Cnr	Title	Criterion	Description	Quality Check				Type	Value resulting in Rating					Sources					
				Availability	Description	Distinct	Transit		Level	Risk / Opportunity	PESTEL-Type	Low Value	Low Rating	High Value	High Rating	Range	Nr	Name	Link
2	outdoor equipment	Sales of Outdoor Equipment		NO	YES	NO	YES	I	Opp	Ec	900m	0	1B	100	100	1	Bloomberg VR	Link	
3	GDP/Cap	Gross domestic Product per Capita		YES	YES	NO	YES	M	Opp	Ec	167k	0	250k	100	100	10	Country Reports	Link	
4	Leisure time	Time Spend freely		NO	YES	YES	YES	N	Opp	S		0	128	100	100	15	WB Open Data	Link	
5	ecological awareness			NO	YES	NO	YES	N	Opp	En	low		High	100	100	19	OECD Trade	Link	
6	Urban Criterion	Number of nights per city size														0	18	Eurostat Trade	Link
7	Night Rates	Standard Rates per Night		YES	YES	YES	YES	I	Risk		30	0	1000	100	100	15	WB Open Data	Link	

Figura 13: Fuentes relacionadas con los criterios.

Paso 3: Valores de clasificación

Cuando tengas tus criterios y hayas encontrado una fuente de datos, tienes que definir cómo vas a calificar y puntuar a los diferentes países basándote en estos datos. La forma más sencilla de hacerlo es, simplemente, tomar el valor realista más bajo de su criterio, y calificarlo con cero. El valor realista más alto determina que sea 100. Ahora puede calificar los valores que obtenga a través de las fuentes de búsqueda de 0 a 100. (Ver figura 14). La única excepción a este sencillo procedimiento de clasificación es cuando los valores de su criterio no muestran tendencias lineales. Así que tenga cuidado con las curvas exponenciales con esta metodología.

Cnr	Title	Criterion	Description	Quality Check				Type	Value resulting in Rating					Sources					
				Availability	Description	Distinct	Transit		Level	Risk / Opportunity	PESTEL-Type	Low Value	Low Rating	High Value	High Rating	Range	Nr	Name	Link
2	outdoor equipment	Sales of Outdoor Equipment		NO	YES	NO	YES	I	Opp	Ec	900m	0	1B	100	100	1	Bloomberg VR	Link	
3	GDP/Cap	Gross domestic Product per Capita		YES	YES	NO	YES	M	Opp	Ec	167k	0	250k	100	100	10	Country Reports	Link	
4	Leisure time	Time Spend freely		NO	YES	YES	YES	N	Opp	S		0	128	100	100	15	WB Open Data	Link	
5	ecological awareness			NO	YES	NO	YES	N	Opp	En	low		High	100	100	19	OECD Trade	Link	
6	Urban Criterion	Number of nights per city size														0	18	Eurostat Trade	Link
7	Night Rates	Standard Rates per Night		YES	YES	YES	YES	I	Risk		30	0	1000	100	100	15	WB Open Data	Link	

Figura 14: Valores y calificaciones de los criterios.

Paso 4: Evaluación de los criterios descriptivos

En algún momento tendrá demasiados criterios con los que trabajar. Elegir un número reducido es importante para que la investigación sea eficiente y los esfuerzos reducidos. A mí me gusta trabajar con un máximo de 10 criterios. La elección de los criterios puede hacerse fácilmente asegurándose de que:

- El control de calidad: sólo elige los que pasan todos los controles.



Nota:

Su objetivo debe ser separar los mercados atractivos de los menos atractivos. Los rangos de puntuación son la mejor manera de ver si sus criterios le permiten hacerlo. Si todos los países obtienen una puntuación similar en un criterio, es probable que ese criterio no sea realmente descriptivo.



Pregunta:

¿Qué categorías PESTEL priorizaría para que estuvieran representadas en su criterio?



Question:

¿Preferiría que el riesgo y la oportunidad estuvieran representados por igual en sus criterios?

- Una buena mezcla de niveles
- Describir tanto los riesgos como las oportunidades
- Mostrar preferentemente todos los factores PESTEL

Sólo tiene que cambiar los números de sus criterios preferidos por un número entre 1 y 10. Ahora ordene si lo desea.

Paso 5: Aplicación de los factores de ponderación

Algunos criterios son más importantes que otros. Para reflejar esto, puede utilizar una simple comparación de pares para evaluar y ponderar sus criterios. La hoja de cálculo disponible en el enlace anterior incluye una plantilla como la de la figura 15.

Are these Criteria more important than ...		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Importance
Cnr	X	Night Rates	Indoor equipment	GDP/Cap	Leisure time	ecological awareness	Urban Criterium					Factor
... these less important criteria	1 Night Rates	X	Y	N	N	Y	N	N	N	N	N	15,56%
	2 outdoor equipment	N	X	N	N	Y	Y	N	N	N	N	15,56%
	3 GDP/Cap	Y	Y	X	N	N	N	N	N	N	N	15,56%
	4 Leisure time	Y	Y	Y	X	N	N	N	N	N	N	13,33%
	5 ecological awareness	N	N	Y	Y	X	N	N	N	N	N	15,56%
	6 Urban Criterium	Y	N	Y	Y	Y	X	N	N	N	N	11,11%
	7	Y	Y	Y	Y	Y	Y	X	N	Y	N	4,44%
	8	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	X	N	N	4,44%
	9	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	Y	X	Y	2,22%
	10	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	X	2,22%

Figura 15: Ejemplo de criterios de ponderación en la plantilla.

El uso de la plantilla es bastante sencillo. Sólo hay que pasar por cada celda amarilla poniendo "SÍ" si el parámetro vertical es más importante que el horizontal. Poner "NO" si no lo es. La hoja de cálculo calculará automáticamente los factores de ponderación.

Paso 6: Puntuación de sus mercados

Lo único que queda por hacer ahora es, básicamente, puntuar sus valores para cada país o región que quiera comparar con otros. Si hace esto para todos los criterios que ha elegido, puede comparar la puntuación total y ver qué país o región es más atractivo para su negocio. (Véase la figura 16)

Criterium	Factor	Country 1 Germany			Country 2 Austria			Country 3 Croatia			
		Value	Rating	Score	Value	Rating	Score	Value	Rating	Score	
1 Night Rates	15,56%		30	10	1,56%	average	50	7,78%	moderate	40	6,22%
2 outdoor equipment	15,56%				0,00%			0,00%			0,00%
3 GDP/Cap	15,56%				0,00%			0,00%			0,00%
4 Leisure time	13,33%				0,00%			0,00%			0,00%
5 ecological aware	15,56%				0,00%			0,00%			0,00%
6 Urban Criterium	11,11%				0,00%			0,00%			0,00%
7	4,44%				0,00%			0,00%			0,00%
8	4,44%				0,00%			0,00%			0,00%
9	2,22%				0,00%			0,00%			0,00%
10	2,22%				0,00%			0,00%			0,00%
Overall Score		Market Attractiveness		1,56%	Market Attractiveness		7,78%	Market Attractiveness		6,22%	

Figura 16: Ejemplo de puntuación de mercado.



Nota:

Esta metodología es una simple comparación de pares. Puede utilizarse con varios fines, además de ponderar criterios para el análisis del mercado.



Nota:

Si las puntuaciones de sus mercados no son lo suficientemente diferenciadoras, debería reconsiderar si los criterios que ha elegido son "descriptivos" y "distintos".



Observaciones finales

Para concluir la segunda parte de este seminario web, tenga en cuenta las limitaciones de esta metodología. La metodología sólo refleja los puntos de vista externos, por lo que para el aspecto interno todavía hay que utilizar otra metodología. Además, la metodología permite cierta subjetividad a la hora de calificar los valores de los criterios. Y, por último, no se tienen en cuenta tus puntos fuertes ni tus habilidades personales.

PARTE III

Cómo empezar

La siguiente pregunta será: ¿cómo empezar? ¿Cómo se empieza con la expansión internacional? Obviamente, con la planificación. Así que a lo largo de esta parte, permítanme darles algunas ideas y reflexiones sobre cómo y qué planificar.

Adaptación del producto

Lo primero que hay que tener en cuenta no es si su producto necesita ser adaptado, sino en qué medida. Una de las principales cuestiones es tener en cuenta que, a pesar de su éxito en el mercado nacional, en el nuevo mercado su producto y su marca son nuevos. Por lo tanto, el segmento del grupo objetivo al que se dirigirá inicialmente será, en su mayoría, del tipo Innovadores y Adoptantes Tempranos.

Esta suposición significa básicamente, que usted está comenzando su validación de mercado de nuevo por:

- Considerar qué características necesitaría un MVP para este nuevo mercado
- Obtener información sobre este MVP en el mercado
- Y luego ajustar su MVP y proporcionar al siguiente grupo más grande

Uno de los mayores errores que se pueden cometer aquí es no realizar un estudio de mercado adecuado, sino hacer suposiciones a partir de la propia experiencia. Además, evite esperar que la dinámica social del nuevo mercado sea comparable a la base de clientes existente. Por último, suponer que el nuevo mercado funcionará exactamente igual que el actual tampoco le llevará al éxito.

Modos de entrada

La siguiente consideración se refiere a su modo de entrada. En general, todas las opciones para entrar en un mercado se reducen a uno de los tres modos siguientes:

- **Comercio** B2B o B2C, sin importar si vende a un distribuidor o mayorista, o directamente a los clientes.
- **Contratar** a un tercero para que haga las ventas y la distribución por usted.



Vídeo:

Vea este vídeo sobre el marketing mix global:
<https://www.youtube.com/watch?v=vRTuaTg0V5c>



Pregunta:

¿Puede pensar en una situación en la que su MVP necesite poca adaptación?



Pregunta:

¿Qué modo de entrada prefiere?

- **Invertir** en la explotación de una filial local de su empresa en el extranjero.

Así que vamos a explorar estos tres modos un poco más a fondo.

En el modo 1, el comercio, básicamente se vende a la siguiente parte de la cadena de suministro. Puede ser un distribuidor, que vende a un mayorista, que suministra sus productos a los minoristas, para que los vendan a los clientes. O algo más sencillo, como usted, que vende a minoristas extranjeros, que venden a los clientes. (Véase la figura 17).



Figura 17: Modos de comercio con niveles de distribución.

Hay que tener en cuenta algunas cosas dentro del modo de comercio. En primer lugar, se necesitan márgenes para cada nivel, por lo que hay que tenerlo en cuenta a la hora de fijar los precios, incluso si sólo se vende en el mercado nacional. Imagínese que tiene que duplicar o triplicar sus precios en su país porque está vendiendo en un mercado extranjero. Sus clientes se enfadarían bastante.

En segundo lugar, haz la debida diligencia con tu socio. Evalúe su capacidad para impulsar su crecimiento. Muchos revendedores se pondrán en contacto con usted, pero tiene que encontrar el socio que funcione para USTED. Así que cierre acuerdos comerciales adecuados, que no sean exclusivos, que permitan flexibilidad y que incentiven el éxito. Recuerde: tiene que dar a conocer su producto rápidamente, y necesita un socio que esté dispuesto a aprovecharlo.

Si tu producto es digital, puede ser muy tentador empezar a vender directamente a tus clientes. (Véase la figura 18). Por supuesto, esto supone el mayor margen para usted y puede aprovecharse fácilmente mediante el marketing digital, el marketing de resultados y el growth hacking, pero hay que tener en cuenta algunas cuestiones antes de empezar. Por ejemplo, en el caso de los servicios digitales, la legislación puede determinar dónde se prestan los servicios. Esto



Vídeo:

Vea este vídeo sobre la elección de los modos de entrada:

<https://www.youtube.com/watch?v=D8-PkFgw2Yk>



Pregunta:

¿En qué situaciones se necesita más un distribuidor que un mayorista?



Lectura:

Performance Marketing,
 Ingo Kamps & Daniel
 Schetter, Springer 2020,
 ISBN: 9783658309114

determina los requisitos legales para su producto y distribución. Además, uno de estos requisitos legales puede referirse a los derechos de los consumidores relacionados con el comercio electrónico. Estos derechos deben tomarse en serio y no respetarlos puede acarrearle graves problemas y destruir su marca.

Por último, pero no por ello menos importante, el lugar de entrega de sus productos también determina los impuestos que debe pagar. Así que planifíquelo correctamente para hacerlo bien a la primera.



Figura 10: Comercio directo: paso de los niveles de distribución.

El Modo de Entrada 2, la contratación, consiste en contratar a un tercero para que opere en el mercado extranjero. Algunas formas de hacerlo pueden ser la concesión de licencias de su tecnología o propiedad intelectual, para que su socio pueda desarrollar su propio producto. O bien, poner una marca blanca a sus productos para que su socio pueda vender y distribuir su propia versión de marca. Incluso la franquicia de todo el producto y la marca debería ser una opción seria en muchos casos.

El Modo de Entrada 3, invertir, contempla la inversión en una entidad jurídica como filial para el mercado extranjero. Dependiendo de si admite socios, y de si está iniciando algo nuevo o busca un socio con una presencia ya existente, puede elegir una de estas cuatro opciones (véase la figura 19):

- Fundar y ser propietario de una filial que gestione solo
- Buscar un socio para iniciar algo juntos en una empresa conjunta
- Buscar un socio que aporte redes y relaciones existentes a una empresa



Pregunta:

¿Qué tipo de productos digitales siguen requiriendo alguna presencia local?



Enlace:

Para más información, consulte este artículo:

<https://ilfusion.medium.com/things-you-need-to-know-about-white-label-marketing-528a43d59c2>

- Adquirir y fusionarse con un competidor local o similar.

	Wholly owned	Joint Venture
Greenfield	fully integrated subsidiary	synergetic venture
Brownfield	acquire & merge	partnership

Figura 19: Diferentes formas de invertir en un país extranjero.

Ahora bien, no todos estos modos son inmediatamente relevantes para las startups, especialmente cuando se entra en su primer mercado extranjero. Los modos más probables para las startups serían:

- Vender su producto digital directamente
- Trabajar con uno o dos revendedores para explotar un mercado si su producto incluye hardware
- La marca blanca podría funcionar en mercados poco prioritarios si su producto es digital
- Muchas startups se limitan a abrir una filial en el extranjero
- Después de la serie C podrías empezar a comprar competidores extranjeros más pequeños con la ayuda de tus CVs.

Logística y distribución

Finalmente, la elección de su modo de entrada también determina cómo funcionará su producción, logística y distribución en el mercado extranjero. De nuevo tenemos tres opciones básicas, las más comunes:

- Operar una cadena de suministro digital si su producto es digital
- enviando a sus socios, contratados o filiales
- Desplegando principalmente operaciones locales

Para la primera opción, una cadena de suministro digital, se reduce básicamente a lo que hemos discutido antes. Los principales problemas son legales y fiscales, aunque no hay que descuidar el aspecto del servicio al cliente.

La segunda opción se refiere al comercio como modo de entrada, y a otros modos de entrada que se refieren al envío de productos. En este caso, hay que tratar de antemano cuatro temas importantes. En primer lugar, el despacho de aduanas no nos concierne demasiado dentro de la UE; sin embargo,



Enlace:

Para más información, consulte este artículo:

<https://iops-science.iop.org/article/10.1088/1757-899X/455/1/012074/meta>



Nota:

No subestime las consecuencias de los errores legales y fiscales.



Nota:

Si su capacidad es bastante sencilla, también podría decidir crear una organización hermana con la misma estructura de propiedad, en lugar de una filial de propiedad total.

cuando el envío se realiza, por ejemplo, a Suiza, el Reino Unido o Estados Unidos, este tema requiere su atención. Otro tema similar es la fiscalidad. La fiscalidad es un problema principalmente cuando se trata del impuesto sobre el valor añadido, pero también con los ingresos de las filiales y el tratamiento de los envíos internos. Por lo tanto, reserve un presupuesto para que los especialistas le apoyen en este tema. Además, en cuanto se trate de envíos, hay que planificar y presupuestar las operaciones logísticas. A menudo se subestima dónde almacenar y cómo procesar los pedidos físicamente. Y, por supuesto, esto también se aplica a la inversa: ¿Cómo piensa gestionar los envíos que le devuelven? ¿Cuenta con un equipo que se ocupe de estas cuestiones? ¿Qué procesos llevan a cabo?

La última opción en su cadena de suministro es establecer una producción y distribución local. Esta opción consiste básicamente en la creación de una nueva empresa, incluyendo un equipo y su gestión. Además, estos recursos humanos deben estar dotados de presupuestos financieros. Para poner todo esto junto a los productos, tendrá que buscar una infraestructura que ofrezca las posibilidades adecuadas en el lugar adecuado. Por último, pero no por ello menos importante, tu producción local necesitará materias primas, lo que significa que tienes que construir una cadena de suministro local y asociaciones acordes.

Entrada al mercado

La entrada en este nuevo mercado puede desglosarse básicamente en tres pasos: llegar, comprender y piratear.

Como ya se ha explicado, su primera intención debe ser encontrar el segmento de pioneros y primeros en moverse dentro de su grupo objetivo. Esto significa que construirá personas para su grupo objetivo. Después, intente diferenciar los pioneros de sus mayorías. Intente encontrar identificadores de diferenciación para poder separar lo más claramente posible. Busca ecosistemas, plataformas o comunidades pioneras. Una vez que hayas identificado estos ecosistemas, plataformas y comunidades, mézclate. Métase en el medio. Esto te dará la posibilidad de recoger opiniones para tu Local-MVP y te ofrece oportunidades de venta.

El segundo paso para entrar en cualquier mercado será aumentar el conocimiento de los nuevos clientes y sus diferencias con los clientes existentes "en casa". Entienda sus



Enlace:

Para más información, consulte este artículo:

<https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/28/how-to-build-a-local-supply-chain-six-tips-to-survive-in-a-protectionist-world/?sh=779a296a2f9b>



Enlace:

Para más información, consulte este artículo:

<https://medium.com/ignation/your-guide-to-successful-persona-building-f3dae3f4762d>

problemas y en qué se diferencian de los problemas de los grupos de clientes a los que ya atiende. Comprender su comportamiento a la hora de tomar decisiones, para poder influir en que se decidan a comprar su producto. Entender cómo se comunican, para saber qué canales utilizar en el marketing. Básicamente, intente comprender todas las diferencias que pueda.

Una de las herramientas que se suele utilizar en este segundo paso es el libro y la metodología "The Culture Map" de Erin Meyer. (Véase la figura 20). Esta metodología es bastante extensa y excedería el alcance de este seminario web, pero funciona tan bien que algunas agencias viven sólo de la consultoría sobre el tema de las diferencias culturales basadas en esta metodología. Dicho esto, hay que tener en cuenta que este tipo de metodologías son bastante teóricas y consumen muchos recursos, por lo que es mejor que las utilicen las empresas más grandes.



Figura 20: El mapa cultural de Erin Meyer.

El último paso para introducirse en el mercado de forma comercial consiste en abrirse camino. Por supuesto, se puede seguir el manual para diseñar un plan de marketing y ponerlo en marcha con la ayuda de algunas agencias locales. Pero, por lo general, las empresas emergentes no tienen ni el tiempo ni el presupuesto para hacerlo. El growth hack-ing es un buen sustituto, basado en la capacidad de las startups para aprender rápidamente tanto del éxito como del fracaso.

Cuando se hace growth hacking para entrar en un mercado, una herramienta que se utiliza habitualmente es el embudo pirata. (Véase la figura 21). El embudo pirata es una herramienta de control de la conversión para cada paso, desde la captación en frío hasta la retención de clientes y más allá. La metodología permite configurar estos embudos para cada hipótesis de llegada a los clientes. El embudo se pone a prueba, se mide el éxito y, si tiene éxito, se realizan pequeñas mejoras antes de ampliar el alcance a una audiencia mayor.



Lectura:

The Culture Map, Erin Meyer, Public Affairs 2016
 ISBN: 9781610392761



Nota:

El orden del embudo pirata puede ser diferente dependiendo de su producto y estrategia.

Probando continuamente estas hipótesis, encontrará formas efectivas de llegar a sus clientes rápidamente, sin malgastar grandes presupuestos en campañas con efectos menores.

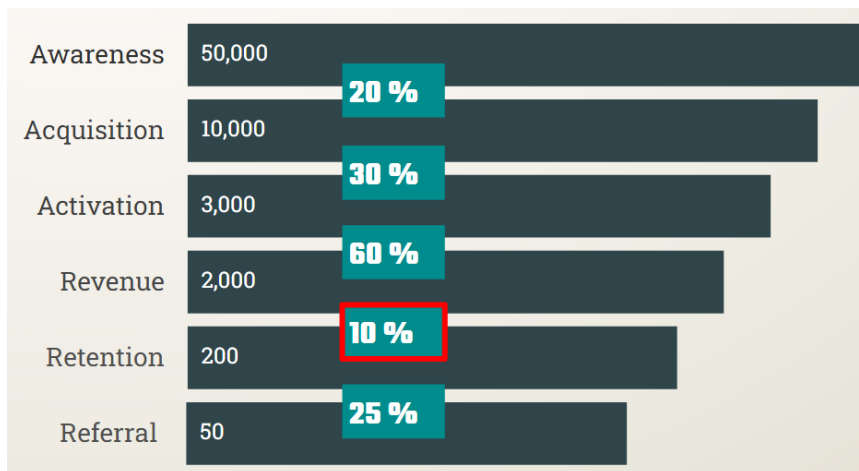


Figura 21: Ejemplo de embudo pirata (Créditos Jasper Ettema y Startupbootcamp)



Enlace:

<https://startupwissen.biz/was-bedeutet-pirate-funnel-aaarr/>



Observaciones finales

Para concluir este seminario web, le animamos a que empiece a elaborar planes para entrar en los mercados extranjeros. Al hacerlo, tenga en cuenta lo siguiente

- Planificar ampliamente, pero no en todos los detalles
- Utilizar metodologías, no porque sí, sino para obtener conocimientos estructurales.
- Trabaje sistemáticamente, con cierta disciplina, pero permítase ser creativo, ya que esto le dará una ventaja sobre la competencia

Así que planifique, pero tanto como sea necesario, y tanto como sea posible.

Lista de Figuras

- Figura 1: Vehículos de movilidad de nivel (créditos de movilidad de nivel)**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 2: Visualización en pantalla de un tom parlante (Créditos de Outfit 7)**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 3: La aplicación de Itranslate en uso (Créditos iTranslate).....**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 4: Tutor en el trabajo (Crédito GoStudent) **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 5: Fases en el desarrollo de una startup. **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 6: Curva de crecimiento para un mercado de cabeza de playa.**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 7: Calendario de despliegue de las nuevas actividades de mercado.....**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 8: Curva de crecimiento tras varios mercados consecutivos.**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 9: Ejemplo de administración de criterios en una hoja de cálculo.**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 10: El marco PESTEL (Créditos del Oxford College of Marketing)**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 11: Ejemplo de catálogo de criterios.**¡Error! Marcador no definido.6**
- Figura 12: Ejemplo de lista de fuentes con enlaces al almacenamiento en la nube. **¡Error! Marcador no definido.6**
- Figura 13: Fuentes relacionadas con los criterios. **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 14: Valores y calificaciones de los criterios. **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 15: Ejemplo de criterios de ponderación en la plantilla.**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 16: Ejemplo de puntuación de mercado. **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 17: Modos de comercio con niveles de distribución. 20
- Figura 18: Comercio directo: paso de los niveles de distribución..... **¡Error! Marcador no definido.1**
- Figura 19: Diferentes formas de invertir en un país extranjero. **¡Error! Marcador no definido.2**
- Figura 20: El mapa cultural de Erin Meyer. ... **¡Error! Marcador no definido.4**



Figura 21: Ejemplo de embudo pirata (Créditos Jasper Ettema & Startupbootcamp). **¡Error! Marcador no definido.5**

Preparado por: Jasper Ettema



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SOCIOS DEL PROYECTO:

