



economistas

Colegio de Valencia

GLOBALEXPORTISE{

Intelligence &
marketing services

La inteligencia competitiva herramienta clave para la empresa exportadora



¿ ES LA EXPORTACIÓN UN VIAJE A LO DESCONOCIDO?

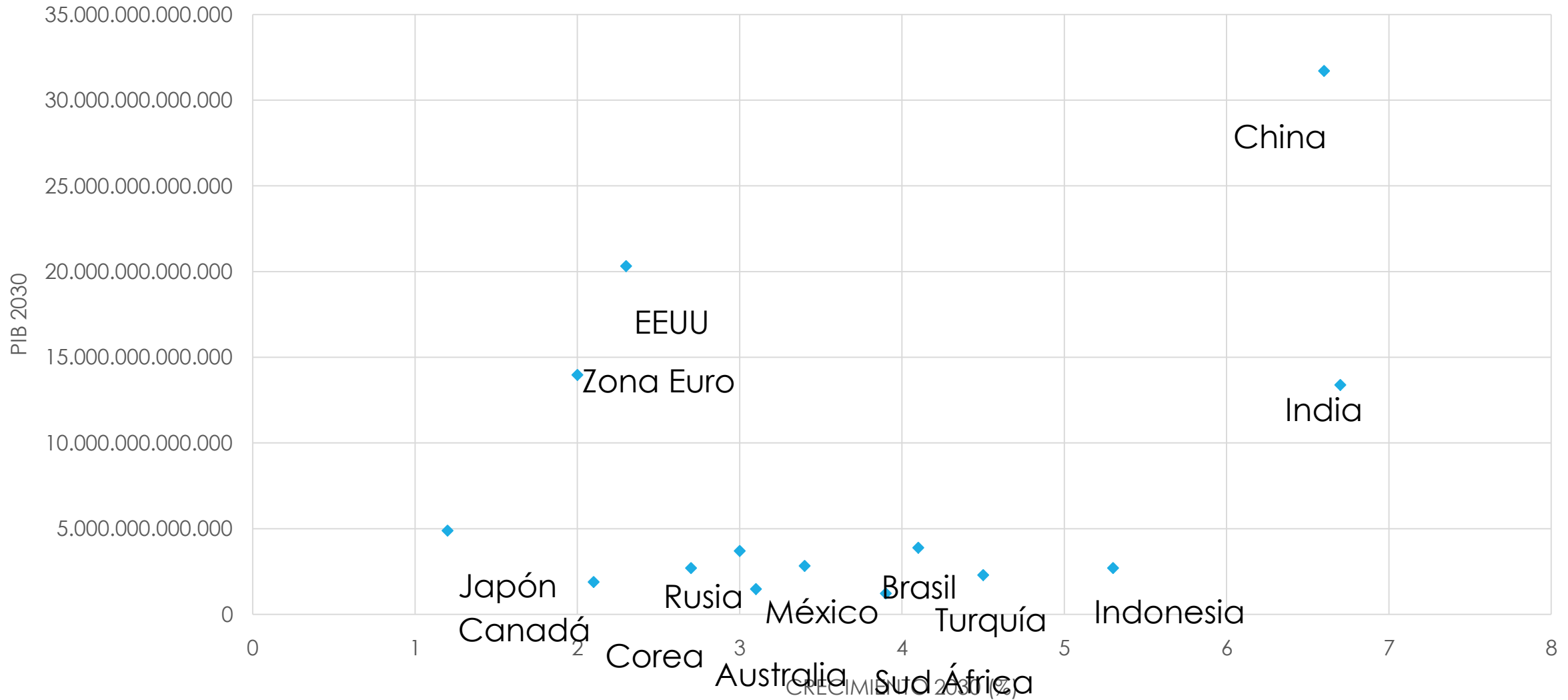
Gráfico 1

Distribución de las exportaciones mundiales según origen y destino (% del total)



Nota: Los años 80 y 90 se corresponden con la media 1980-1999 y la actualidad con la media 2010-2012
 Fuente: BBVA Research y FMI/DOTS

PIB 2030/ CRECIMIENTO (%) 2020-30



Adiós al Dólar.

- ▶ 60% de las reservas mundiales son actualmente dólares
- ▶ China ha hecho una llamada a la “desamericanización” de su economía.
- ▶ El uso del yuan en transacciones internacionales chinas ha crecido del 1% al 17% desde el 2009 hasta ahora
- ▶ Firma de pacto con el Banco Central Europeo: transacciones se realizarán en yuanes o euros (hasta el momento se realizaban en dólares en su mayoría). Swap de 350.000 mill yuan y 45.000 mill €.
- ▶ Otros pactos de intercambio de moneda: Rusia, Brasil, Australia, Japón, Chile EAU, India, Sud África.

¿Qué pasa con nuestras empresas?

✓ 60 % de las empresas no consiguen exportar de manera continuada más 4 años seguidos. Datos ICEX

✓ 70% 6º año. Esade / Xavier Mendoza – ICEX.



¿Por qué ocurre esto?

Falta de gestión estratégica y planificación, que nos lleva a:

- Errónea elección de mercados. (Pelear en batallas perdidas).
- Falta de estrategia comercial efectiva.
 - Competir por precio.
 - Nula diferenciación.
 - Posicionamiento ineficaz.
- Floja penetración en el mercado , falta de anclajes necesarios.
- Búsqueda continua de nuevos mercados (empresas en permanente fase de introducción, se dispara el gasto e insuficiente retorno de la inversión).







INTELIGENCIA COMPETITIVA

Proceso que **dota** de **elementos de juicio** a los órganos decisorios de una empresa o Estado **para tomar decisiones** en ámbitos legales, regulatorios, estatutarios, financieros, comerciales, políticos, culturales, de seguridad, sanitarios, operacionales, reputacionales . . . con la mejor perspectiva y conocimiento y **con el menor riesgo posible**.

JL de la Fuente.

Inteligencia Competitiva

- ▶ Mirar a futuro.
- ▶ Identificar oportunidades y riesgos.
- ▶ Conocernos y conocer a los demás.
- ▶ Competir de forma diferente.
- ▶ Adelantarse a los cambios.
- ▶ Conocer mercados y sectores.
- ▶ No dar nada por supuesto.
- ▶ Cuestionarlo todo.
- ▶ Reducir la incertidumbre.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Inteligencia Competitiva

Competencia
clásica

- Imitación
- Seguimiento al líder
- Homogeneización

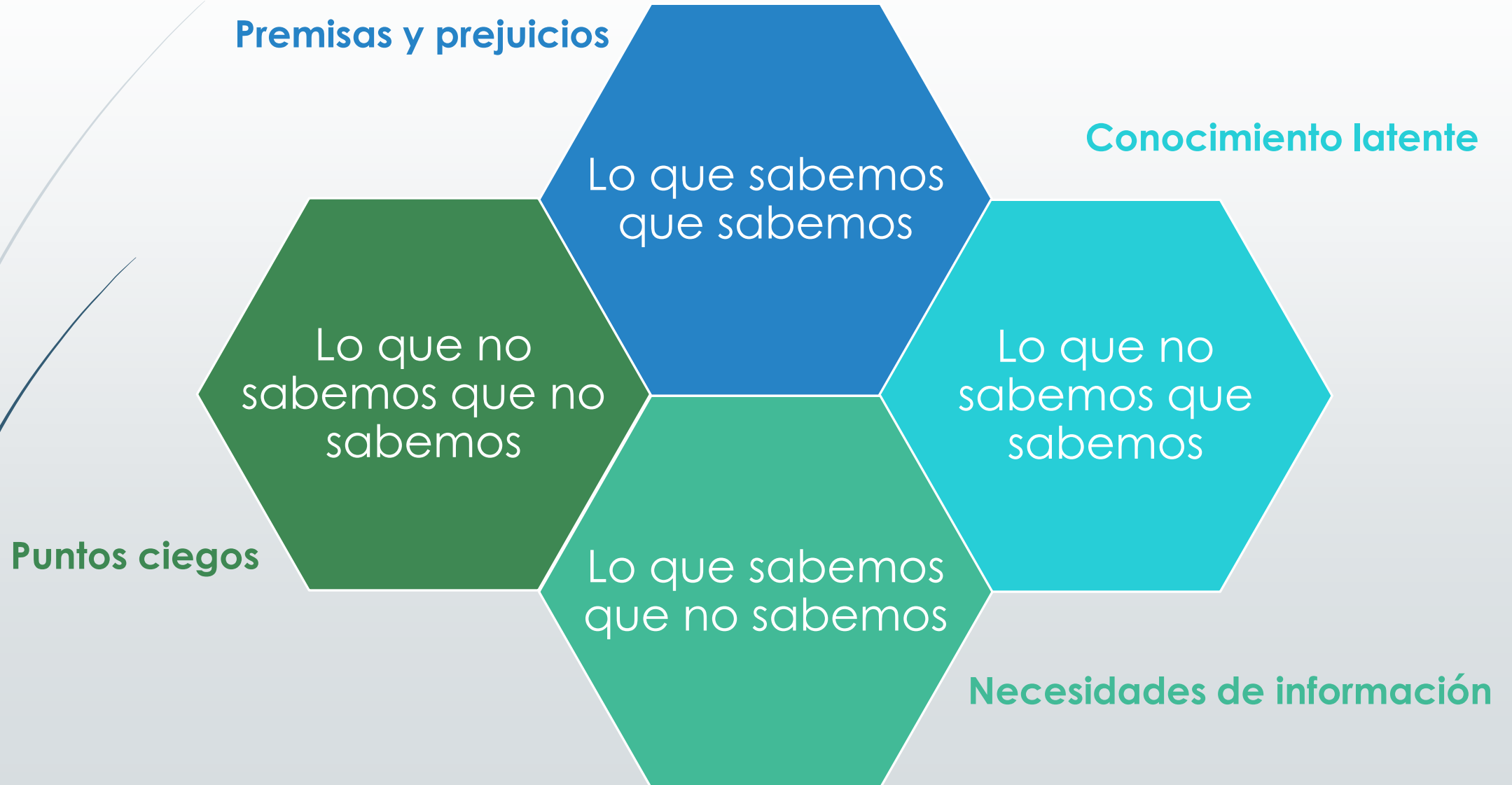
Competencia
estratégica

- Distintas formas de competir
- Ampliación de mercados
- Innovación

Inteligencia Competitiva

- ▶ Dirigida a preguntas:
 - ▶ ¿En que mercados centro mis esfuerzos de internacionalización?
 - ▶ ¿Podría entrar en otro sector?
 - ▶ ¿En qué sector y en qué país hay más oportunidad?
 - ▶ ¿Cómo evolucionará un mercado?

Inteligencia Competitiva



Ciclo de inteligencia

- Necesidades
- Planificación
- Organización

Dirección

- Fuentes primarias
- Fuentes secundarias
- Monitorización

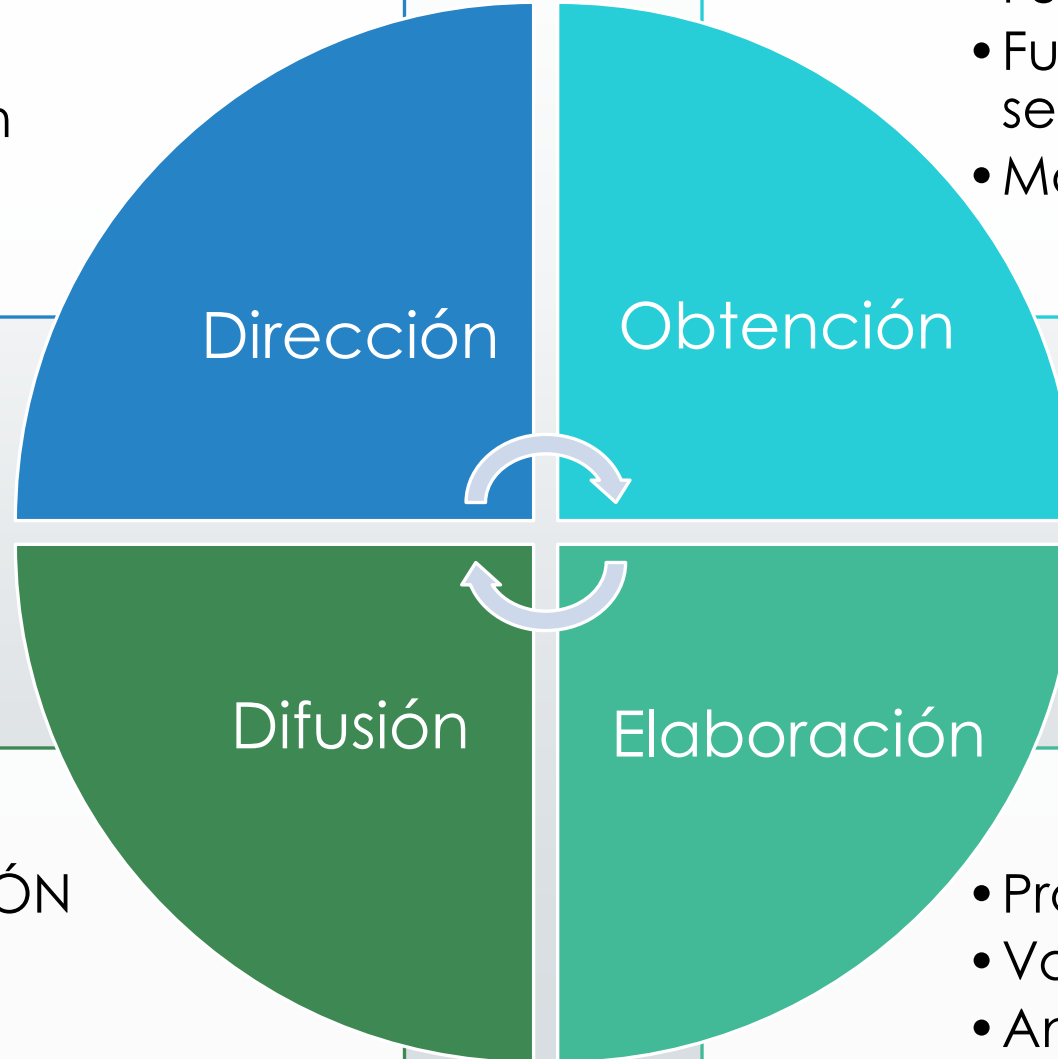
Obtención

Difusión

- PLANIFICACIÓN
- Feedback
- Nuevos problemas

Elaboración

- Procesamiento
- Valoración
- Análisis
- Interpretación



QUIERO COMEZAR A EXPORTAR

Análisis
interno

Análisis del
entorno

Plan de
marketing

QUIERO COMEZAR A EXPORTAR

¿ En qué
somos
competitivos?

¿Dónde lo
somos?

¿Cuál debe
ser nuestra
estrategia?



Análisis interno

- Cultura de la empresa.
- Recursos :
 - Económicos.
 - Humanos.
 - Técnicos.
 - Tiempo.
- Key factors / Factores de competitividad.

DAFO

- Método más popular
- Análisis interno: identificar problemas y ventajas internos
- Buen punto de inicio, pero necesario hacer otros: técnica demasiado aislada del entorno.

| | INTERIOR | EXTERIOR |
|---|-------------|---------------|
| - | Debilidades | Amenazas |
| + | Fortalezas | Oportunidades |



¿ JUGAR CON NUESTRAS ARMAS O ADAPTARNOS?



Key Factors

- ▶ Permiten conocer qué hace que una empresa sea competitiva en un sector concreto.
- ▶ Permiten saber que ventajas se tienen sobre la competencia (y que ventajas tiene la competencia sobre nosotros)
- ▶ Clarifica qué puntos debe reforzar y/o mejorar la empresa.
- ▶ Método top-down
- ▶ Reduce temas a monitorizar

Key factors

¿Qué quieren los consumidores?

Análisis de la demanda:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cómo los podemos mantener?
- ¿Los queremos todos?
- ¿Que es lo que quieren?
- ¿Podemos satisfacerles?

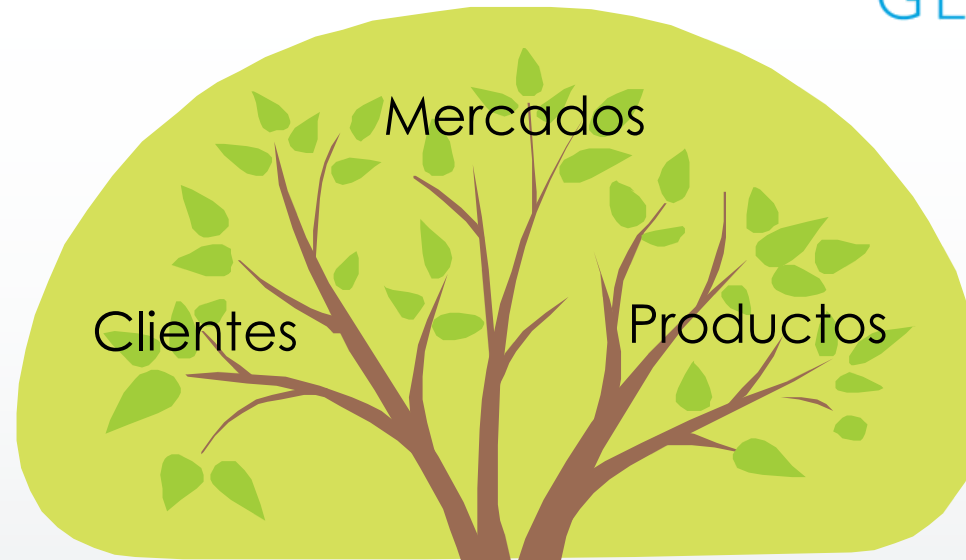
¿Como sobrevivimos la competencia?

Análisis de la competencia:

- ¿Qué mueve a la competencia?
- ¿Cuáles son sus dimensiones?
- ¿Como de intensa es?
- ¿Como podemos alcanzar una superior posición competitiva?

Key factors

MERCADOS Y
PRODUCTOS



CAPACIDAD DE
PRODUCCIÓN

COMPETENCIAS Y
SABER HACER
GENÉRICO

Competencia
técnica

Competencia
organizativa

Comptencia
financiera

Know-how,
recursos humanos



Análisis del entorno



- Selección de mercados más adecuados.
- ¿Dónde soy más competitivo?.
- ¿Cómo se darán las mejores circunstancias?
- Barreras de entrada.
- información sectorial:
 - Clientes.
 - Distribución y logística.
 - Competidores.
 - Marco normativo.
 - Productos sustitutivos.
 - Tecnología.

PESTEL

- ▶ El más utilizado para analizar el entorno:
 - ▶ País
 - ▶ Mercado
- ▶ Aspectos del entorno que pueden afectar negativamente o positivamente a tu empresa
- ▶ Identificar oportunidades y amenazas para la empresa
- ▶ Prevenir posibles dificultades
- ▶ Identificar si es un país/mercado apropiada en el que entrar
- ▶ Identificar si es un país/mercado del que conviene salir



Política

Economía

Socio-
cultural

Tecnológico

Entorno

Legal

Combinación

- ▶ Según necesidades
- ▶ Muy utilizada: PESTEL+DAFO
 - ▶ Detectar necesidades
 - ▶ Detectar futuros mercados
 - ▶ Detectar posible saturación
 - ▶ Establecer estado en el ciclo de vida
 - ▶ Prevenir problemas
 - ▶ Mejor comprensión del contexto

Ejemplo: *Suiza*

DEBILIDADES

- Según AI, todo símbolo islámico se ve con hostilidad, y los musulmanes son discriminados en cuanto a empleo y educación.
- Fragmentación lingüística.

AMENAZAS

- Fuerte oposición a unirse a la UE (posible conflicto)
- Creciente islamofobia
- Fuertes leyes de secreto bancario que empiezan a causar dificultades diplomáticas.

Política

FORTALEZAS

- Puntuación entre 91 y 99,5 en todos los indicadores del World Bank.
- Estabilidad política. Sistema basado en el consenso.
- Alto número de referéndums.: tradición de democracia directa.
- Acuerdos bilaterales con la EU.

OPORTUNIDADES

- Acuerdos bilaterales cada vez más colaborativos con UE
- Negociándose acuerdo de libre comercio con China
- Aumento y mejora de las relaciones con el resto de Asia y con América Latina.

Ejemplo: *Suiza*

DEBILIDADES

- Desempleo en un 4,4%: cifra elevada para el país.
- Tipo de cambio perjudicial para el franco suizo

AMENAZAS

- Recesión de la zona euro
- Endurecimiento de las presiones internacionales para levantar el secreto bancario

Economía

FORTALEZAS

- PIB de 300 bill de \$.
- Baja repercusión de la crisis económica.
- 1º en eficiencia laboral e innovación tecnológica según World Economic
- Forum's Global Competitiveness Report
- Sector financiero fuerte.
- Infraestructuras altamente desarrolladas

OPORTUNIDADES

- Baja inflación
- Tratados económicos

Ejemplo: *Suiza*

DEBILIDADES

- 3,5% de los trabajadores viven bajo el lindar de la pobreza
- Baja natalidad
- Alto precio de la vivienda, tanto en compra como alquiler (considerado de los más altos por la OCDE)

AMENAZAS

- Población envejecida
- Disminución del nivel académico
- Racismo

Socio-
cultural

FORTALEZAS

- 11 país en el índice de Desarrollo.
- Esperanza de vida más alta del mundo.
- Fuerte estado del bienestar
- Buenos indicadores en Índice de Desarrollo Humano
- Una de las más bajas tasas de mortalidad infantil

OPORTUNIDADES

- Igualdad laboral: captación de talentos
- Inmigración: captación de talentos y mano de obra para la pensiones

Ejemplo: *Suiza*

DEBILIDADES

- Bajo número de universitarios: porcentaje del 51,2%.
- Disminución de atractivo para investigadores extranjeros.

AMENAZAS

- La reputación del país en este aspecto está disminuyendo.
- Multinacionales están empezando a externalizar la investigación

Tecnológico

FORTALEZAS

- Inversión del 2,3% del PIB en I+D.
- Participación de la empresa privada en el I+D: 2/3 partes del total.
- Considerado líder en innovación
- Alta presencia de multinacionales
- Fuerte protección de la propiedad intelectual.

OPORTUNIDADES

- Nuevos programas en nanotecnología
- Previsiones de aumento de la inversión de I+D tanto gubernamental como del sector privado.

Ejemplo: *Suiza*

DEBILIDADES

- Pérdida de biodiversidad: 50% de flora y fauna está en peligro de extinción
- Dificultades por cumplir el acuerdo de Kyoto
- Altas tasas de emisión de CO2, siendo en 2010 de 43,8 mil de toneladas. Se mantiene entre 45 y 42 mil desde el 2002

AMENAZAS

- Falta de integración de la sostenibilidad en sus políticas públicas

Entorno

FORTALEZAS

- Seguimiento de acuerdos internacionales
- Num. 1 en EPI

OPORTUNIDADES

- Planes gubernamentales para aumentar el consumo de energías renovables del 16% de 2005 al 24% de 2020.
- Crecimiento de la energía verde

Ejemplo: *Suiza*

DEBILIDADES

- El gobierno ha dado más poder a la Comisión de Competitividad, pero su independencia se ha visto comprometida y su alcance es limitado.

AMENAZAS

- Sectores altamente protegidos (agrícola, farmacéutico). Resistencia a liberalizarlos.
- Restricciones en sectores como el energético o el aeronáutico: limitación para inversores.

Legal

FORTALEZAS

- 8 país en el ranking de Percepción de la Corrupción de Transparency International.
- Buen clima de negocios (22 del mundo)
- 81,1 sobre 100 en Libertad económica

OPORTUNIDADES

- Anuncio de la liberalización y ayudas a la expansión del sector eléctrico.
- Pasos para mejora de la competitividad.

Análisis de las 5/6 o 9 fuerzas

- El mejor sistema para comprender una industria/mercado concreto
- Ayuda a definir los players
- Características más importantes de los mismos

Poder clientes

Actitud
consumidores

Entorno
político/legal

Riesgo
sustitutivos

Competitividad
sector

Poder
proveedores

Evolución
tecnológica

Riesgo de
nuevas
entradas

Evolución
económica

Riesgo de nuevas entradas

- Economías de escala
- Identidad de marca
- Costes de entrada
- Requerimientos de capital
- Acceso a la distribución
- Políticas gubernamentales

Competitividad sector

- Crecimiento de la industria
- Diferenciación de productos
- Concentración
- Diversidad de competidores
- Identidades de marca
- Capacidad de mercado
- Barreras de salida

Poder clientes

Sensibilidad al precio

- Impacto calidad
- Markers de decisión
- Diferenciación productos
- Identidad marca

Poder negociación

- Cocentración clientes vs concentración firma
- Cantidad clientes
- Coste cambio clientes vs cambio coste empresa
- Productos sustitutos

Poder proveedores

- Coste de cambio para proveedores
- Presencia de sustitutos
- Concentración
- Importancia del volumen
- Riesgo de integración
- Impacto de costes y diferenciación

Riesgo sustitutos

- Precio de sustitutos
- Costes de cambio para la empresa
- Propensidad del cliente a cambiar

Ejemplo: Mercado del calzado ruso

Competencia- ALTO

- China tiene copado el mercado de zapatos de calidad y precio bajo.
- Productos de cuero procedentes de Marruecos, Turquía, Italia, Portugal... Interés de nuevos competidores.
- No es factible competir por precios (exigencia de exclusividad), así que se debe hacer por calidad y diseño (sujeto a tendencias)
- Aumento de las ventas por Internet.

Sustitutos- BAJO

- No hay un sustituto concreto.
- Dentro del sector: sustitución de zapato de cuero por zapato textil o de plástico.

Poder Proveedores - BAJO

- Importante número de proveedores de diferentes países.
- Puede aumentar su poder de negociación si se empieza a exigir más tecnología en el calzado.
- En sector de clase alta: por ahora se exige calidad y diseño, no avances tecnológicos.

Ejemplo: Mercado del calzado ruso

Nuevas entradas- MEDIO-ALTO

- Diversos países con poca presencia en el mercado, están sacando estudios para poder entrar (UK, Francia)
- Entrada de países asiáticos de productos de más calidad que China (Indonesia)
- Mercado creciente, con Ferias importantes a nivel mundial.
- Alta competitividad y obligación de centrarse en un target específico: o rentas altas o rentas bajas. Poco mercado de calidad media.

Poder Compradores – MEDIO-ALTO

- Cliente seguidor de tendencias: exige adaptabilidad y cambio.
- Cliente de alta gama: preferencia por la personalización y exclusividad.
- Grandes centros comerciales en Moscú: importante poder de negociación.
- Cliente que pretende un trato más personalizado: minoristas de tamaño más reducido. Gran número con un poder de negociación más reducido.
- Clientela activa en internet: compra on-line que quita poder a los minoristas.

Ejemplo: Mercado del calzado ruso

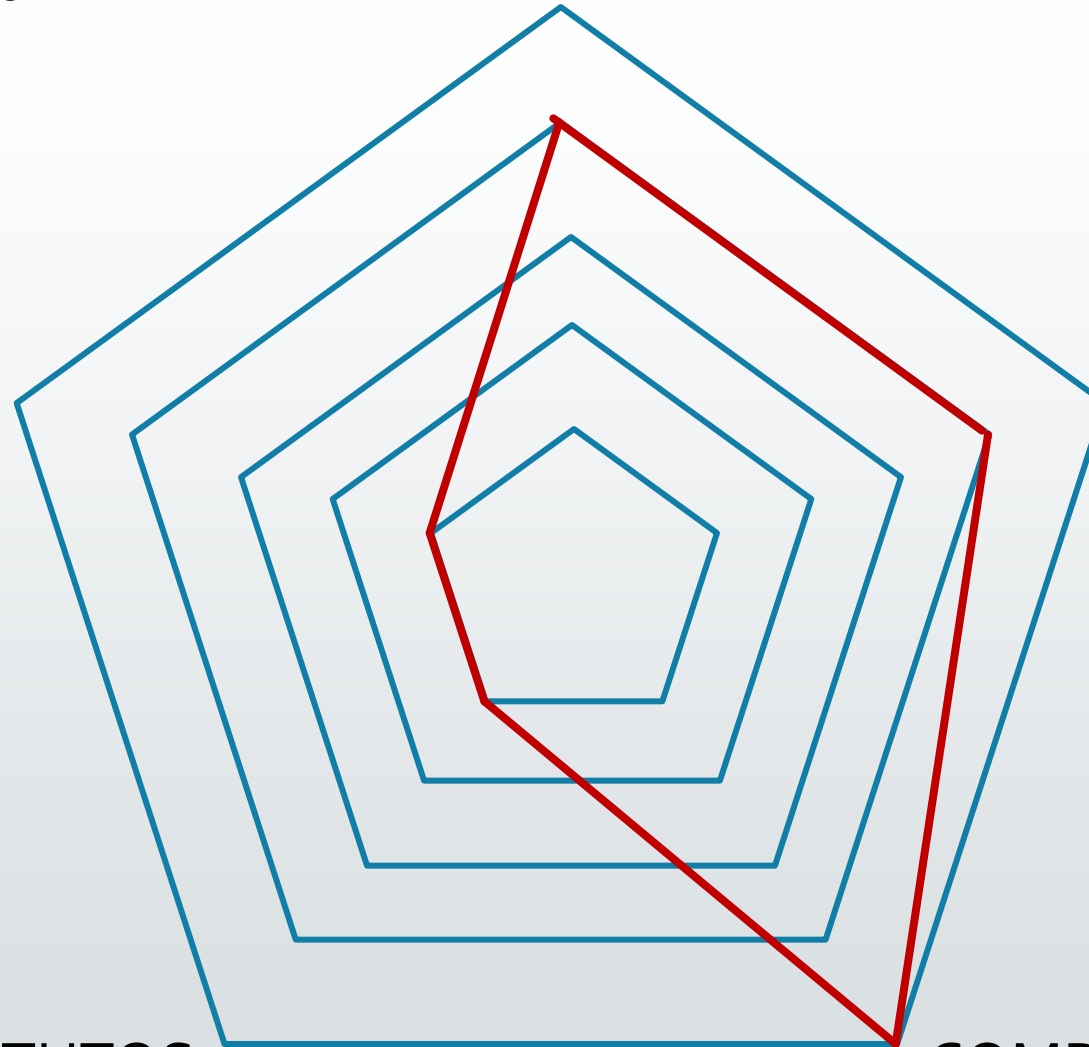
PODER COMPRADORES

PODER PROVEEDORES

NUEVAS ENTRADAS

SUSTITUTOS

COMPETENCIA



Análisis de las 4 esquinas

- Perfil del competidor.
- Diferencia respecto otros análisis:
 - Orientado a futuro
 - Importancia de la inter-relación: Contempla la posible respuesta de los competidores a las acciones de la propia empresa
- Objetivo: conocer a tus competidores y predecir sus movimientos
- Información necesaria antes de empezar el análisis: historia del competidor, eventos clave, sus principales clientes, productos y servicios, descripción del equipo de management, información sobre operatividad (procesos de producción, manufactura, calidad, costes...), recursos humanos, marketing.
- Además: la necesaria para completar el modelo.

Drivers

Lo que mueve a la empresa, en todas sus dimensiones

Asunciones de la empresa

Sobre si misma y sobre su entorno

Estrategia futura:

¿Cuál será la estrategia futura de la empresa?

- Productos
- Posicionamiento
- Mercados

Estrategia actual

Como está compitiendo actualmente

Capacidades

Debilidades y fortalezas, competencias raíz

MOTIVACIONES

ESTRATEGIA

Drivers

Estrategia actual

| | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Objetivos financiero | Líderes (background) | Como el negocio crea valor | Relaciones y redes del negocio |
|----------------------|----------------------|----------------------------|--------------------------------|

| | | | |
|---------------------|----------------------|----------------------------------|--|
| Cultura empresarial | Filosofía de negocio | Donde se está eligiendo invertir | |
|---------------------|----------------------|----------------------------------|--|

Cultura organizacional

Asunciones de la empresa

Capacidades

| | | | |
|--|------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Autopercepción de fortalezas y debilidades | Fuerzas de la industria percibidas | Habilidad de marketing | Patentes y copyrights |
|--|------------------------------------|------------------------|-----------------------|

| | | | |
|----------------------------|--|---------------------------|----------------------|
| Características culturales | Creencia sobre objetivos de la competencia | Capacidad de distribución | Fortaleza financiera |
|----------------------------|--|---------------------------|----------------------|

| | | | |
|--------------------------|--|---------------------|-------------------|
| Valor de la organización | | Habilidades humanas | Liderazgo del CEO |
|--------------------------|--|---------------------|-------------------|

PRESTCOM

- Elementos del PEST y de las 5 fuerzas
- Análisis completo del entorno
- Interrelación entre todos los elementos
- Motivado por preguntas: sacar a relucir conocimiento latente y evitar puntos ciegos.

| | | | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| P | R | E | S | T | C | O | M |
| o | e | c | o | e | o | r | e |
| l | g | o | c | c | m | g | r |
| í | u | n | i | n | p | a | c |
| t | l | o | a | o | e | n | a |
| i | a | m | l | l | t | i | d |
| c | c | í | | ó | e | z | o |
| a | i | a | | g | n | a | |
| | ó | | | i | c | c | |
| | n | | | c | i | i | |
| | | | | o | a | ó | |
| | | | | | | n | |

PRESTCOM

► **Competencia y factores de competitividad**

¿Qué debemos hacer para tener éxito en el mercado?

- Grupos estratégicos
- Aliados y socios
- Key Factors
- Turbulencias
- Aliados tecnológicos
- Fuerzas motoras
- Posición competitiva
- Fortalezas
- Debilidades
- Estrategia competidores
- Evaluación de las acciones del competidor
- Evaluación de las reacciones del competidor
- Comprensión de los competidores
- Identificar futuros competidores

PRESTCOM

► Organización (factores de)

¿Tenemos lo necesario para tener éxito?

- Reputación de la empresa
- Estilo y cultura de dirección
- Portfolio de productos
- Speed to market
- Fuerzas en diferentes segmentos
- Objetivos de la organización
- Expertise y experiencia
- Cadenas de proveedores
- Recursos de la empresa
- Bienes de marca
- Expertise de los empleados
- Actitud ante el riesgo
- Estrategias de marketing
- Propensión a competir

PRESTCOM

➤ **Mercados (factores de)**

¿Cómo conservamos a los clientes en este mercado?

- Identificación clientes
- Comportamiento clientes
- Tamaño de mercado
- Potencial de crecimiento de mercado
- Márgenes
- Coste de los bienes y servicios
- Contratos proveedores
- Acuerdos proveedores
- Intermediarios
- Coste de marca
- Coste y capacidad de influencia de los Media
- Grupos de presión/grupos de consumidores/clientes



Plan de marketing

¿Cuál debe ser nuestra estrategia?

- Estrategia comercial y de entrada.
- Producto más idóneos.
- Canales de distribución.
- Segmentación.
- Posicionamiento.
- Promoción.
- Actuar sobre el ecosistema de venta.



Cadena de valor

- ▶ Para analizar la distribución
- ▶ Previamente: realizar un mapa de los actores
- ▶ Objetivo: entender el proceso, ver sus puntos débiles y que podemos cambiar para mejorar
- ▶ Transacciones bidireccionales de producto, servicios e información
- ▶ Útil como método comparativo: Empresa vs. Competencia.

A
C
T
I
V
O

Infraestructura de la empresa

Management de recursos humanos

Tecnología

Procedimientos

Logística
de
entrada

Operacio
nes

Logística
de salida

Marketing
y ventas

Servicios

Margen
de
Beneficios

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Escenarios

1. Variables clave del sector
2. Posibilidades de evolución futura
3. Probabilidades de cada hipótesis
4. Cruce de hipótesis
5. Creación de escenarios
6. Selección de escenarios

Identificar
variables
clave

Posibilidad
evolución
futura

Probabilidad
de que
ocurra

Creación y
selección
escenarios

Ejemplo: Mercado del calzado ruso



China: Evolución de la producción y exportación de su calzado

China se adentra en el sector del calzado de alta gama

China continúa en el sector en que se encuentra, sin adentrarse en el de alta

Turquía: Evolución de la relación de mercados con Rusia

Turquía amplía su mercado de zapato de alta gama

Turquía se centra en el zapato para clase media

Turquía mantiene su cuota de mercado

Otros países asiáticos: Evolución de la producción y exportación

Otros mercados asiáticos amplían su mercado de zapato de alta gama

Otros países de Asia se adentran en el mercado de calzado para clase media.

Otros países de Asia intentan mantener su cuota de mercado

Evolución de la industria local

Industria local desarrolla su producción dirigida, sobretudo, a la clase media

Industrial Local desarrolla producción de zapato para clase media y alta

Industria local se resiente y no logra desarrollarse

Evolución del rublo

Rublo mantiene su Cambio respecto al euro

Rublo sufre un fuerte descenso repentino

Rublo sube respecto al euro

Evolución del consumo

Aumenta sobretudo el consumo de la clase media

Aumenta sobretudo el consumo de la clase alta

El consumo se resiente

Ejemplo: Mercado del calzado ruso

Escenario 1 Mercado de gama media

p:9,02

- El rublo mantiene su tipo de cambio respecto al euro, con lo que la economía mantiene su ritmo actual. Crece sobretodo el poder adquisitivo de la clase media. China continúa en el sector en que se encuentra, sin adentrarse en el de alta y el resto de países se centran en competir por el sector de mercado de gama media. Industria local desarrolla su producción dirigida, sobretodo, a la clase media.

Escenario 2 China pasa a la gama alta

p:4,02

- El rublo sube respecto al euro y la economía sigue creciendo. Aunque también aumenta la clase media, la que más crece es la clase alta. China se adentra en este mercado, con producto de gama alta y precio competitivo. Se desarrolla la industria local dirigida a la clase media, y el resto de países se centran en este sector, incluida Turquía, desviando parte de su producto anteriormente dirigido a la clase media.

Escenario 3 Competencia por la gama alta

p:3,01

- El rublo mantiene su cambio respecto al euro, la economía sigue su ritmo de crecimiento, aumentando sobretodo la clase media. China continúa en el sector en que se encuentra, y el resto de países de Asia se centran en el sector de clase media. Pero Turquía, Marruecos y el resto de países competidores continúan compitiendo por el mercado de alta gama. Rusia desarrolla su industria pensando en ambos mercados, con lo que entraría también a competir por este sector de mercado.

Alerta y monitorización

- ▶ Monitorización necesaria para:
 - ▶ Encontrar información
 - ▶ Actualizar información, sobretudo en ciertos modelos, como 4 esquinas o cadena de valor.
 - ▶ Identificar riesgos. (cambios en nuestros key factors)
 - ▶ Identificar oportunidades.
 - ▶ Posibilidad de predecir ciertos acontecimientos. (escenarios)
- ▶ Utilidad: para recoger información a analizar. Herramienta, no fin en si mismo.

¿ ES LA EXPORTACIÓN UN VIAJE A LO DESCONOCIDO?



MUCHAS GRACIAS A TODOS.

www.exportaconinteligencia.com

www.globalexportise.com

Linkedin : BERNARDO ABRIL. <http://www.linkedin.com/pub/bernardo-abril-gil/10/44b/6b1>

Facebook:

<http://www.facebook.com/GlobalexportiseIntelligenceMarketingServices?ref=hl>

{ Tel.: +34 96 338 08 78 · Skype: abrilbernardo · babril@globalexportise.com · www.globalexportise.com