



Foro de
Marcas Renombradas
Españolas

ICEX España
Exportación
e Inversiones

IESE
Business School
University of Navarra

Con la colaboración de:

AUXADI
Accounting, Reporting & Compliance services



Oficina Española
de Patentes y Marcas

Estrategias de entrada en mercados internacionales: **El papel de la marca**



Contenido

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO	3
RESULTADOS DEL ESTUDIO	6
CONCLUSIONES	36
ANEXO: Análisis macro de países para la exportación	39

Autores:

Julián Villanueva,
profesor IESE Business
School

Juan Manuel de Toro,
profesor IESE Business
School

Pilar Soldado,
Asistente de
Investigación, IESE
Business School

Diseño e infografía:
Visual Thinking
Comunicación y
Creatividad

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO



En las siguientes páginas encontrará el estudio realizado por el IESE, el Foro de Marcas Renombradas Españolas e ICEX España Exportación e Inversiones, con la colaboración de Auxadi, sobre los modos de entrada de las empresas españolas en mercados internacionales y el papel que juega la marca en dicho proceso. La internacionalización de las marcas españolas es un asunto clave en el desarrollo de nuestro país. Nuestro convencimiento es que tener un mayor número de empresas españolas con marcas fuertes fuera de nuestro territorio redundará en la creación de más empleo y riqueza.

Pero, como es bien sabido, la internacionalización de las marcas no es una tarea fácil, especialmente en sus comienzos. Por eso, hemos querido centrarnos en este estudio en analizar las estrategias y modos de entrada en los mercados internacionales. Hemos realizado una investigación cualitativa y cuantitativa, que pensamos arrojará mucha luz especialmente a aquellas empresas que estén todavía en las fases iniciales de internacionalización.

Queremos dar las gracias a todas las personas que han contribuido a este estudio. En primer lugar, a Pablo López, del Foro de Marcas Renombradas Españolas, y a Maria Antonia López, del ICEX, que nos ayudaron a diseñar el cuestionario cuantitativo y aportaron numerosas sugerencias sobre el diseño de la investigación y la interpretación de los resultados. En segundo lugar, a los siete directivos entrevistados, que aportaron numerosas recomendaciones basadas en su propia experiencia; una experiencia de éxito, pero que en ocasiones han tenido que aprender de los propios errores. También estamos muy agradecidos a los más de 500 directivos y empresarios que han contestado a nuestro cuestionario cuantitativo. Finalmente, nuestro agradecimiento a la Cámara de España, Alimentaria, Asepri y Anieme, que nos ayudaron en la recopilación de información para el estudio cuantitativo.

Confiamos que encuentre este estudio interesante y que inspire a los directivos y empresarios españoles a reforzar la internacionalización de sus marcas.

METODOLOGÍA

La presente investigación consta de una fase cualitativa y una cuantitativa. En una primera fase, el equipo investigador realizó entrevistas personales con una selección de altos directivos de empresas que han demostrado haber tenido éxito en su estrategia de internacionalización. La selección de empresas se realizó entre el IESE y el Foro de Marcas Renombradas Españolas, con la idea de tener una amplia variedad de sectores y modos de entrada. Los directivos entrevistados fueron los siguientes:

- **Santiago Alfonso**, director de Marketing y Comunicación de Cosentino
- **Raúl González**, CEO EMEA del Grupo Barceló
- **Luis Lopezbarrena**, director general de Simon Holding
- **José Miguel Munilla**, consejero delegado de Ramondín
- **Josep Pont**, presidente de Grupo Borges
- **Víctor Salamanca**, CEO de Auxadi
- **María Zamácola**, directora Internacional de Neck & Neck

En una segunda fase se procedió a realizar la investigación cuantitativa. El cuestionario se realizó atendiendo a distintas temáticas sobre los modos de entrada en mercados internacionales. Muchas de estas temáticas surgieron de las entrevistas en profundidad. Una primera versión fue sometida a discusión del equipo de trabajo que eliminó, modificó y añadió varias preguntas. El nuevo cuestionario fue sometido a un pre-test y posteriormente corregido por los autores. Se decidió por un cuestionario largo que recogiese una amplia variedad de preguntas.

MUESTRA

El cuestionario fue enviado a bases de datos del ICEX, IESE, Foro de Marcas Renombradas Españolas, Auxadi, Cámara de España, Alimentaria, Asepri y Anieme.

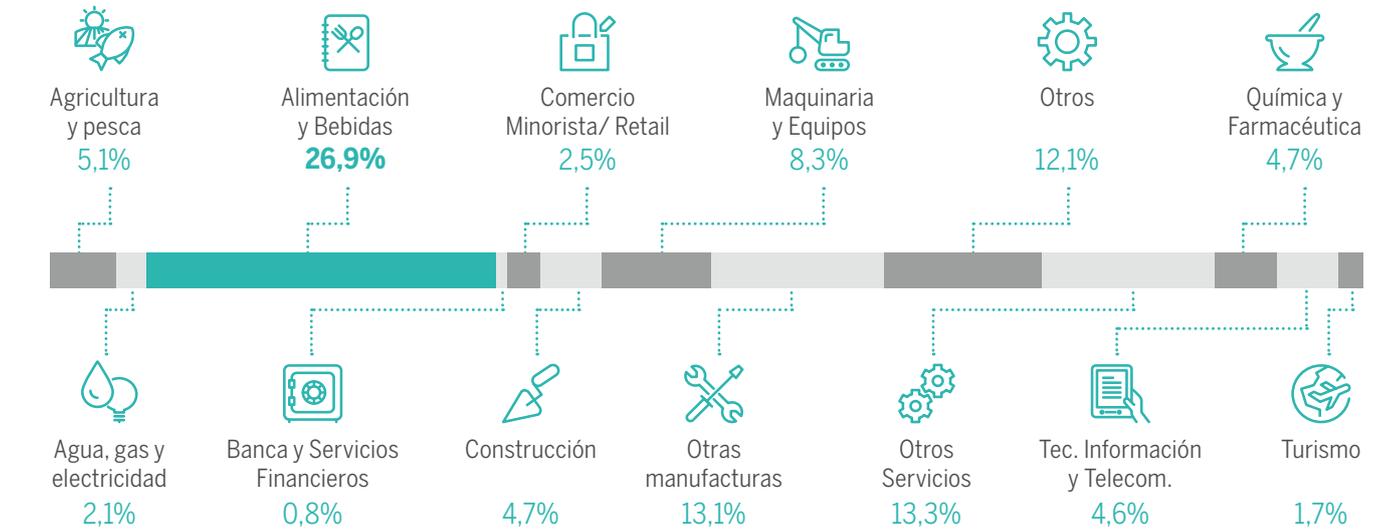
INTERPRETANDO LOS NÚMEROS

En este informe reportamos los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario. En cada pregunta hemos indicado el número de encuestados que han contestado a dicha pregunta en concreto, así como los porcentajes de cada respuesta. Hemos obtenido un total de 577 cuestionarios cumplimentados. Un encuestado podría no contestar a una pregunta porque no tiene sentido en la realidad comercial de su empresa, porque no entiende la pregunta o por el agotamiento natural que se produce en cuestionarios de esta longitud. El epígrafe de la pregunta responde exactamente a tal y como aparecía la pregunta en el cuestionario. Después de cada tabla, hemos incluido también algunos de los comentarios y recomendaciones dados por los directivos entrevistados.

RESULTADOS DEL ESTUDIO



3. Sector en el que opera su empresa



Total respuestas válidas: 527

Como puede observarse en la tabla, nuestra muestra está representada por una gran variedad de sectores, aunque con una mayor prevalencia de empresas de Alimentación y Bebidas. No obstante, en líneas generales, los resultados de este sector son muy similares en términos agregados a la media de la muestra total. Además, entre las empresas de mayor y menor volumen de ventas, no parece haber grandes diferencias de sectores.

En las entrevistas en profundidad que hemos realizado, se ha intentado también representar una importante variedad de sectores, aunque nos hemos centrado en las empresas con mayor tradición y consolidación en la internacionalización. Pensamos que las conversaciones con empresas que han avanzado más en este camino pueden arrojar una luz importante a otras empresas más pequeñas o que estén iniciando su expansión geográfica.

4. Volumen aproximado esperado de facturación anual de su empresa en 2016

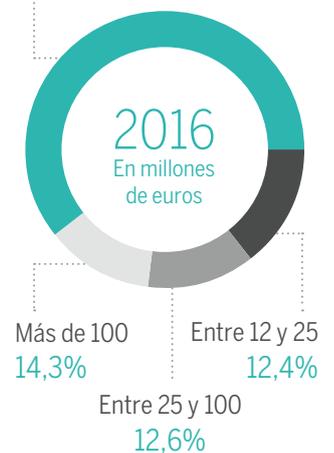
En nuestra muestra hay un elevado número de empresas pequeñas, por lo que en algunas preguntas del cuestionario reportaremos los resultados desglosados entre empresas de más y de menos de 12 millones de facturación. Lo haremos solamente en aquellas en las que exista una diferencia relevante entre los dos grupos. Pensamos que esta muestra es coherente con la realidad empresarial española. Probablemente nuestra muestra no incluye muchas micro-empresas. De hecho, según

datos del ICEX, solamente el 13,6% de los exportadores facturan más de 5 millones de euros. Sin embargo, pensamos que nuestra muestra representa muy bien el peso en volumen de facturación. Por ejemplo, datos del ICEX revelan que ese 13,6% de exportadores que facturan más de 5 millones de euros representan el 88% de la facturación total¹.

1. <http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/en-cifras/index.html#seccion8>

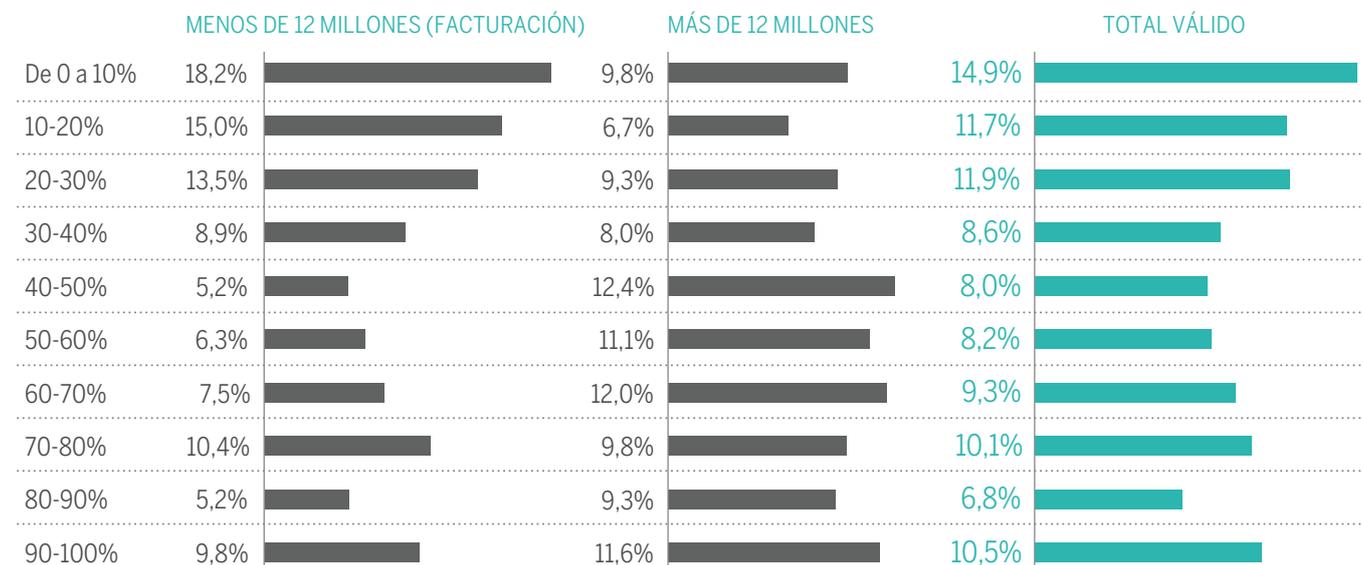
TOTAL ESPAÑA Y EXTRANJERO

Menos de 12
60,7%



Total respuestas válidas: 572

5. Porcentaje de dicha facturación que representa el negocio internacional



Total respuestas válidas: 527

Como era de esperar, las empresas grandes obtienen un mayor porcentaje de su facturación en mercados extranjeros. Por ejemplo, **aproximadamente la mitad de las empresas con menos de 12 millones de facturación tienen menos del 30% de su facturación fuera del territorio nacional.** Sin embargo, **tres de cada cuatro empresas grandes obtiene más del 30% de su facturación fuera de España.** Las empresas grandes tienden a ser más longevas y quizá por eso han aprendido a internacionalizarse antes. En cualquier caso, es importante destacar que estas son un ejemplo para las más pequeñas, que seguramente deben seguir sus aciertos y aprender de sus errores.

En empresas muy asentadas internacionalmente, como es el caso del Grupo Barceló, nos comentaba Raúl González, su consejero delegado, que en estos momentos más del 80% de su EBITDA procede del exterior. En el caso de la empresa Neck & Neck, el 75% de la facturación actual procede del mercado internacional, y en el caso de Cosentino es el 92%. Por tanto, se puede crecer en el exterior. España está llena de ejemplos de empresas como estas que, pese a las dificultades que conlleva la internacionalización, han sabido cosechar muchos éxitos. Estos éxitos han creado puestos de trabajo y riqueza.

Tres de cada cuatro empresas grandes tiene más del

30%

de su facturación fuera de España

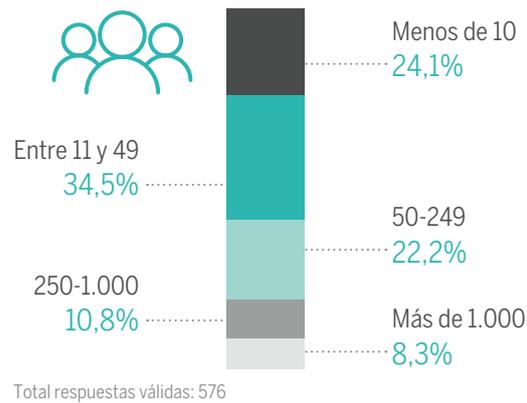


Josep Pont, presidente de grupo Borges

“La estrategia de internacionalización debe ser un proyecto en sí mismo, al que le demos la máxima prioridad, que cuente con un equipo experto, que sepa moverse y que entienda las prioridades estratégicas de la compañía”.

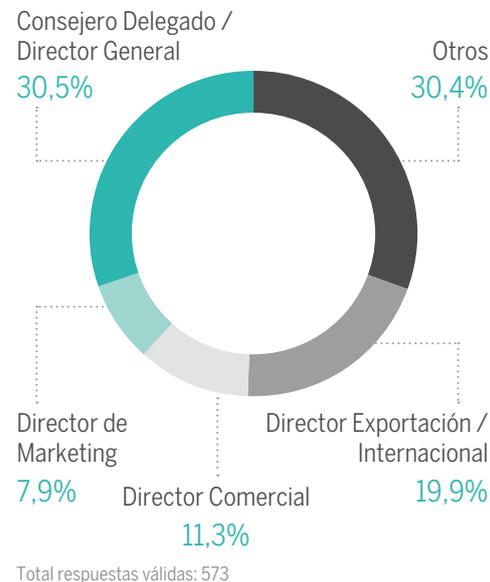
6. Número aproximado de empleados en la actualidad

En nuestra muestra hay, por tanto, desde pequeñas empresas familiares a grandes multinacionales.



7. Cargo actual

En cuanto al cargo que ostenta la persona que ha contestado la encuesta, tenemos también variedad, aunque un porcentaje importante de altos directivos.

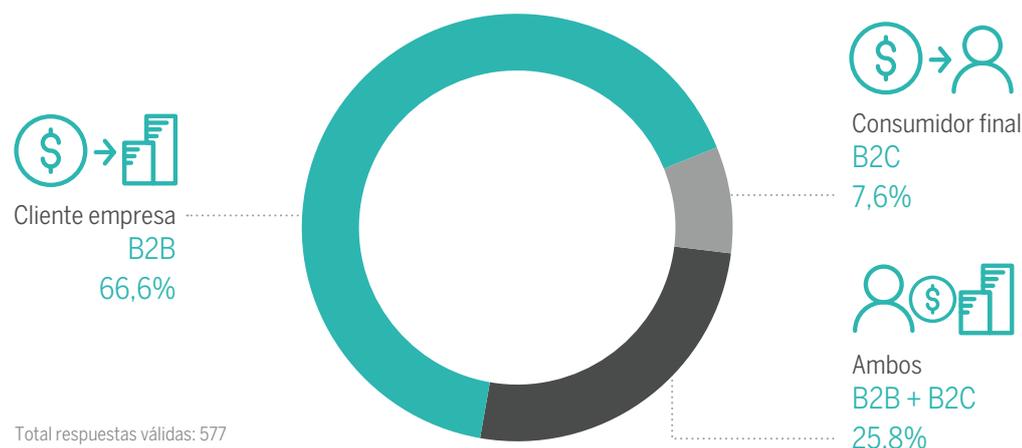


Más del **66%** de las empresas encuestadas dirigen sus negocios al cliente empresa (B2B)

8. Su canal más representativo se dirige a...

Aproximadamente el 66% de la muestra se dirige a cliente empresa (B2B) y sólo el 7,7% únicamente al

consumidor final (B2C), siendo el resto de empresas las que tienen ambos canales como representativos.

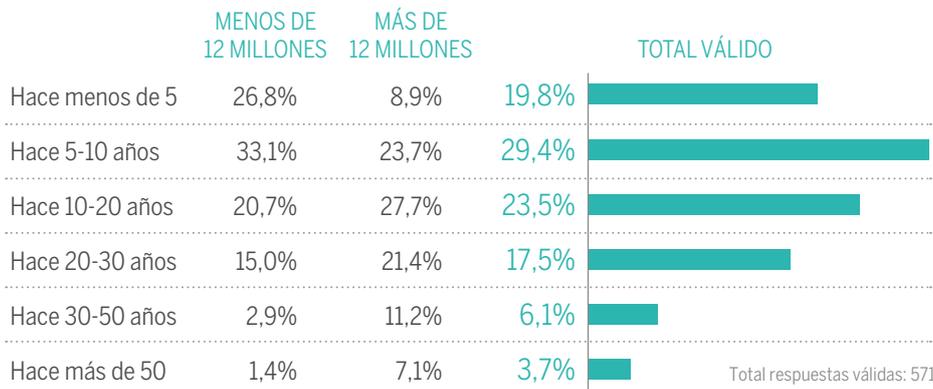




Raúl González, CEO EMEA de Grupo Barceló

“La marca es una herramienta fundamental para tangibilizar una promesa de servicio, especialmente en un entorno de sobreoferta y en mercados maduros. Además, es clave contar con un equipo cualificado y comprometido con los valores de la compañía”.

9. ¿En qué año comenzó la internacionalización de la compañía?



Aproximadamente el 40% de las empresas que facturan más de 12 millones de euros comenzaron su internacionalización hace más de 20 años, mientras que esta cifra baja al 20% para las más pequeñas. Son, por tanto, las grandes, las que tienen más experiencia y posiblemente de las que más podamos aprender. Es de destacar que una de cada cuatro empresas de menos de 12 millones comenzó hace menos de cinco años. Por tanto, estas posiblemente tengan todavía que repensar su estrategia de internacionalización hasta la fecha. Si cruzamos este dato con el de la pregunta sobre el porcentaje de ventas en el exterior, llegamos a la conclusión de que realmente la internacionalización de una compañía no se consigue en dos días. Es un proceso largo, de mucho esfuerzo

y, como veremos más adelante, no exento de dificultades y fracasos.

Pero, ¿qué significa internacionalizar la compañía? Nuestras conversaciones en profundidad con directivos de marcas renombradas españolas arrojan mucha luz. Por ejemplo, Josep Pont, presidente de grupo Borges, nos comentaba que, en su opinión, exportar no es lo mismo que internacionalizar, y que su empresa lleva “saliendo a vender fuera” desde los años 50, pero menos años con una sólida estrategia de internacionalización. En esos años simplemente hablar un buen inglés era un elemento diferenciador. Hoy el mundo es más competitivo, pero los que tuvieron aquella visión en una España muy cerrada y que podían moverse por el mundo con soltura,

Aproximadamente el

40%

de las empresas que facturan más de 12 millones de euros comenzaron su internacionalización hace más de 20 años

han conseguido crear hoy compañías multinacionales españolas. El grupo Borges está hoy presente en 110 países, cuenta con más de 25 sedes comerciales y productivas a nivel mundial y el 75% de sus ventas ya provienen de fuera de España. Josep Pont enfatiza que la estrategia de internacionalización debe ser un proyecto en sí mismo, al que le demos la máxima prioridad, que cuente con un equipo experto, que sepa moverse y que entienda las prioridades estratégicas de la compañía. La empresa debe estar realmente orientada al exterior y no considerarlo solamente como un complemento: “si sales a medio gas, no vas a salir verdaderamente nunca.” Por su parte, Raúl González (Barceló) defiende esta misma idea: si se decide dar un salto geográfico, la empresa debe hacerlo con una presencia y masa crítica.

En Auxadi, como en otras empresas, la internacionalización fue gradual. De alguna manera, puede decirse que empezaron siendo internacionales, porque en su origen todos sus clientes eran multinacionales. Fue en 2012 cuando empezaron a montar su propio proyecto de internacionalización a través de la prestación de servicios fuera de España, para el que se venían preparando desde mucho antes. Es en 2012 cuando comienzan una “international desk” a modo de centro de servicios compartidos, con contables de diversas jurisdicciones dando servicios a sus clientes, pero basados en Madrid, fortaleciendo la estrategia del “service delivery” dando un giro tecnológico importante en la firma mediante la implantación de un ERP multipaís con desarrollo propio como herramienta base para prestar sus servicios. El objetivo era claro: garantizar la consistencia en la ejecución. Al poco tiempo montan oficinas en multitud de países, fundamentalmente en Latinoamérica.

Para otros sectores, la internacionalización obliga a invertir en fabricación fuera de España. Luis Lopezbarrena (director general de Simon) comenta que, en su sector, una estructura de costes adaptada al mercado de destino y una cadena de suministro eficiente es crítica para poder competir con éxito, y esto es difícil de conseguir exportando desde España. El tipo de material que vende Simon requiere mucho stock y un alto número de referencias. “Si el producto tarda un mes en llegar, le obligas al distribuidor a tener demasiado stock, y si este ya tiene proveedores locales, es difícil que se comprometa contigo”. Actualmente el negocio internacional representa el 64% de la facturación total del grupo Simon, que está presente en 90 países y cuenta con implantaciones industriales o comerciales en 14 de ellos.

En ocasiones, la legislación te obliga a fabricar en un país para poder vender allí, como es el caso de Francia para las cápsulas de las botellas de vino que vende Ramondín. “Tuvimos que comprar una fábrica en ese país en el año 85 para poder vender allí”, nos comentó José Miguel Munilla, director general de la compañía.

En el sector hotelero, la internacionalización se lleva a cabo de diferentes maneras: en algunos países se construye el hotel y se gestiona con la propia marca; en otros solo se gestiona (la propiedad del inmueble es de otro) bajo la propia marca o con la marca de un tercero, que en este caso la franquicia. Esto último es muy habitual en el mercado estadounidense, como nos comentó Raúl González, CEO EMEA del Grupo Barceló, que cuenta actualmente con 230 hoteles en 21 países.



En Auxadi, como en otras empresas, la internacionalización fue gradual. De alguna manera, puede decirse que empezaron siendo internacionales, porque en su origen todos sus clientes eran multinacionales

10. ¿Cuál fue el motivo de internacionalizar?

RESPUESTA MÚLTIPLE



Casi el 81% de los encuestados destacan que el principal motivo para internacionalizarse fue la búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento. El resto de motivos parecen ser secundarios. Esto nos lleva a poner en entredicho la creencia popular de que las empresas apuestan por la internacionalización cuando la demanda decae en el mercado doméstico. Parece que para muchas la internacionalización es el camino natural cuando el mercado local se les queda pequeño.

Sin embargo, a veces la internacionalización se inicia gracias a la innovación en un nuevo producto del que la empresa se convierte en proveedor casi exclusivo a nivel mundial, como fue el caso de Cosentino con la piedra reconstruida denominada “silestone”, cuya

tecnología de fabricación solo la poseían a comienzos de los noventa ellos mismos y una empresa israelí, como nos comentó el director de marketing de Cosentino, Santiago Alfonso. Hoy en día Cosentino distribuye sus productos en más de 80 países, tiene más de 120 instalaciones comerciales repartidas por todo el mundo e implantación en 32 países.

María Zamácola, directora Internacional de Neck & Neck, comparte que para ellos la internacionalización surge después de un período de tiempo en el que solo compraban mercancía fuera, tras quedarse España apenas sin talleres, lo cual les facilita un buen conocimiento de esos países y la posibilidad de llegar a acuerdos con algún agente local.

Cerca del

55%

de las empresas de mayor facturación están presentes en más de veinte países

11. ¿En cuántos países, además de España, vende con o sin implantación propia?

Como era de esperar, las empresas de mayor facturación están presentes en más países. Concretamente, **el 55% en más de veinte países, mientras que sólo el 20% de las pequeñas están en tantos.** El total de países

refleja que relativamente pocas empresas están en menos de tres países, por lo que parece que una vez la empresa se pone a abrir nuevos mercados, va a un conjunto más amplio de ellos.

12. ¿En cuántos países, además de España, tiene algún tipo de implantación?

La implantación propia cae de una manera importante, con **casi la mitad de la muestra reportando que no tiene implantación propia en ningún país**. Este ratio sube significativamente para las empresas pequeñas, en las que el porcentaje es del 62.5%. Dentro de las empresas de mayor tamaño, pocas están presentes con implantación propia en más de 10 países (menos del 20%). Pero es de destacar que en todos los rangos de países hay una proporción significativa de empresas grandes; ya se ve que hay diversas teorías en cuanto a la conveniencia o no de invertir en una implantación propia.

Las siguientes tablas cruzadas de las dos preguntas anteriores, desglosadas para grandes y pequeñas empresas muestran la tendencia a invertir

en implantaciones propias para un mismo número de países con negocio. **En ellas se puede apreciar que las pequeñas empresas, en relación a las grandes, son menos dadas a invertir en implantación propia**. Esto puede deberse a muchos motivos. Por ejemplo, a que llevan menos años y por tanto aún no lo ven económicamente viable, a que sus volúmenes de ventas son aún pequeños en esos mercados para justificar mayores inversiones, o a una internacionalización más enfocada en la venta oportunista y menos en un enfoque más comprometido, entre otras. Podemos concluir que muchas de las empresas pequeñas no se han internacionalizado todavía, sino que, en palabras de Josep Pont, solamente “venden fuera”.



Muchas de las empresas pequeñas no se han internacionalizado todavía, sino que, en palabras de Josep Pont, solamente “venden fuera”

GRANDES EMPRESAS
PAÍSES CON IMPLANTACIÓN

Más de 50								2
20 a 50							8	7
10 a 20					10	6	3	
6 a 10				7	7	10	13	
3 a 5			4	8	9	12	15	
2		2	3	3	2	6	7	
1	2	1	4	3	2	6	6	
0	1		3	9	15	16	7	
	1	2	3	6	10	20	Más de 50	
			a 5	a 10	a 20	a 50		

PAÍSES EN LOS QUE VENDE

PEQUEÑAS EMPRESAS
PAÍSES CON IMPLANTACIÓN

Más de 50								
20 a 50							2	1
10 a 20								
6 a 10						3		1
3 a 5				7	11	6	2	4
2		1	4	3	13	6	2	1
1		8	3	15	9	11	11	4
0		10	22	56	42	44	34	7
		1	2	3	6	10	20	Más de 50
				a 5	a 10	a 20	a 50	

PAÍSES EN LOS QUE VENDE

Total respuestas válidas: 568

13. De los países en los que está hoy, ¿cuáles son los dos más relevantes para su empresa?

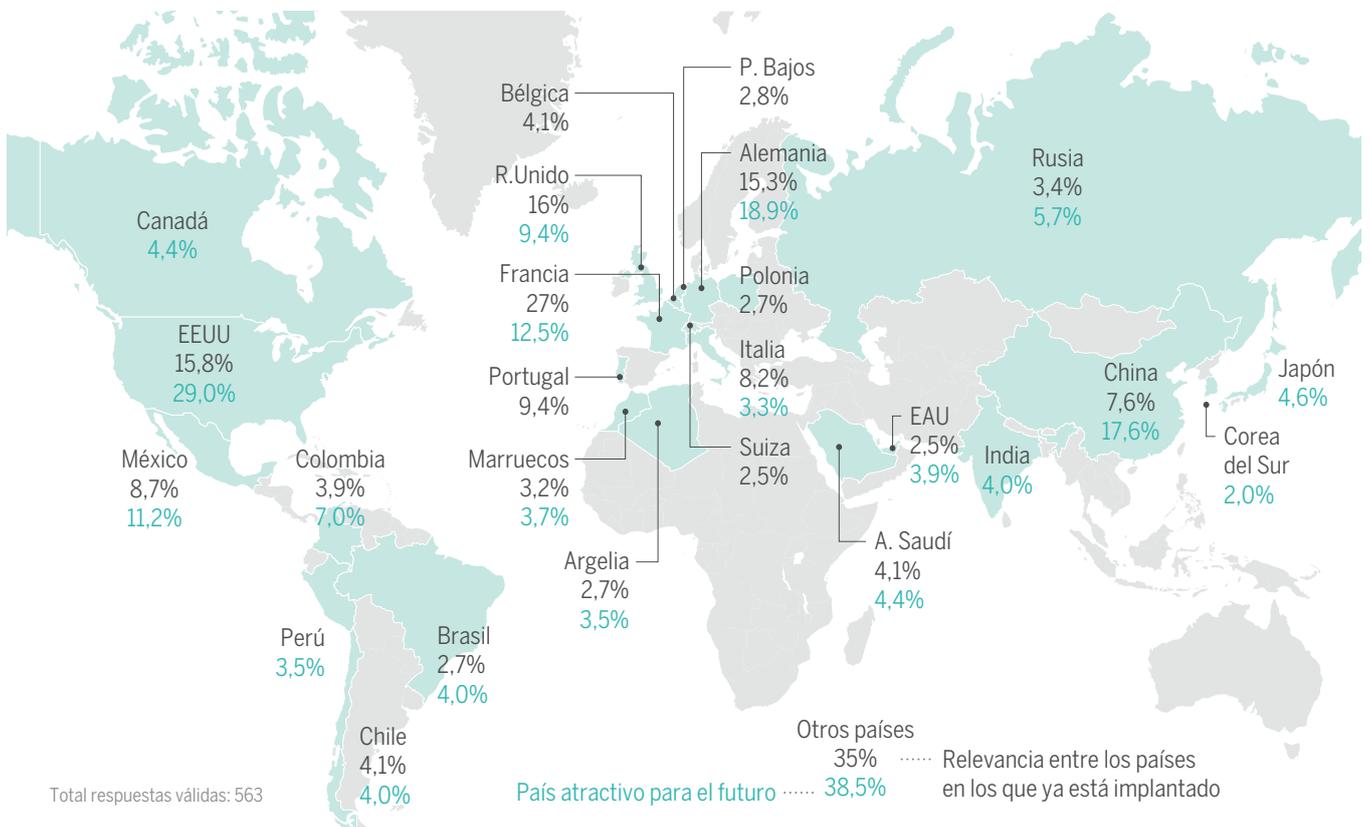
La lista y el mapa que la acompaña muestran los países que nuestros encuestados indicaron en primera y segunda posición como los más relevantes. El que más destaca es claramente **Francia, por su tamaño y proximidad, seguido de Reino Unido, Estados Unidos y Alemania.** En general, aparte de Estados Unidos, puede observarse que las empresas españolas prefieren los países más grandes y cercanos de Europa, así como algunos países latinoamericanos, probablemente por su proximidad cultural. Pero también destaca China y algunos países árabes.

Josep Pont hace la reflexión de que en el sector del aceite los mercados emergentes del siglo XX están

dominados por los italianos, pues estos países fueron receptores de inmigración: “en los años 20, cuando nosotros estábamos dormidos a la internacionalización, ellos ya estaban presentes.” Sin embargo, ve con optimismo que en los países emergentes de hoy, en su sector es España la que domina. Otras empresas también han apostado por los países emergentes del siglo XXI. Por ejemplo, cuando Simon decidió apostar más fuerte por la internacionalización buscaron países emergentes con potencial de crecimiento futuro. Por eso en el año 98 fueron a Marruecos y en el 99 a China. Con su propia fábrica y un equipo propio podían adecuarse a la cultura y mercado local.

1	Francia	27,0%
2	Reino Unido	16,0%
3	Estados Unidos	15,8%
4	Alemania	15,3%
5	Portugal	9,4%
6	México	8,7%
7	Italia	8,2%
8	China	7,6%
9	Arabia Saudí	4,1%
10	Bélgica	4,1%
11	Chile	4,1%
12	Colombia	3,9%
13	Rusia	3,4%

Total respuestas válidas: 563



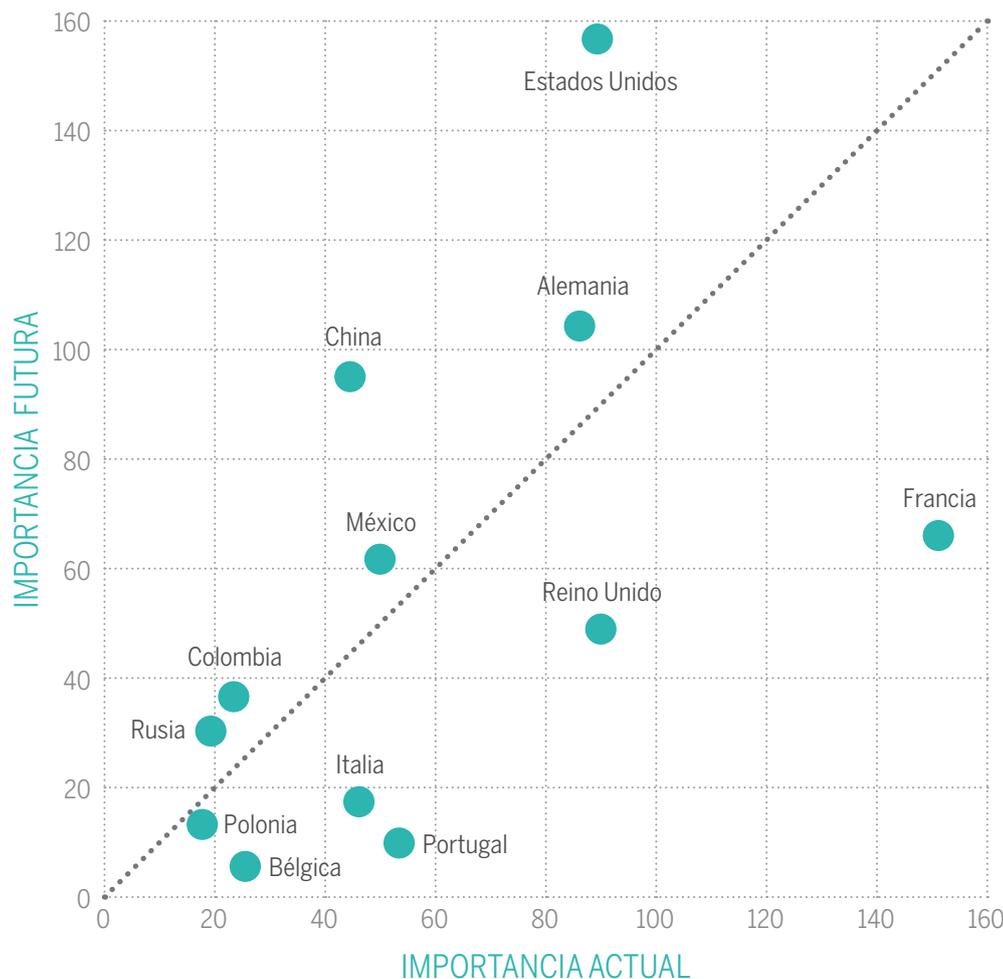
14. ¿Qué países considera más atractivos de cara al futuro?

Aunque los países más atractivos de cara al futuro son, en líneas generales, muy parecidos, podemos encontrar algunos que ganan y otros que pierden adeptos. El gráfico xy siguiente muestra en una nube de puntos los distintos países en función de su importancia actual y futura. Los países que están por encima de la diagonal son países que ganan importancia y los que están por debajo, la pierden.

Puede observarse que Estados Unidos y China son, de los que

están por encima, los más lejos de la diagonal. Por tanto, son los que ganan mayor atractivo. Después van otros como Alemania, México, Colombia y Rusia.

Por otro lado, observamos que Francia, Reino Unido, Portugal e Italia pierden adeptos. Para el resto, es difícil sacar conclusiones, ya que no son países prioritarios para la mayoría de nuestra muestra y, por tanto, tenemos pocas observaciones en esos países.



1	Estados Unidos	29,0%
2	Alemania	18,9%
3	China	17,6%
4	Francia	12,5%
5	México	11,2%
6	Reino Unido	9,4%
7	Colombia	7,0%
8	Rusia	5,7%
9	Japón	4,6%
10	Arabia Saudí	4,4%

Total respuestas válidas: 545

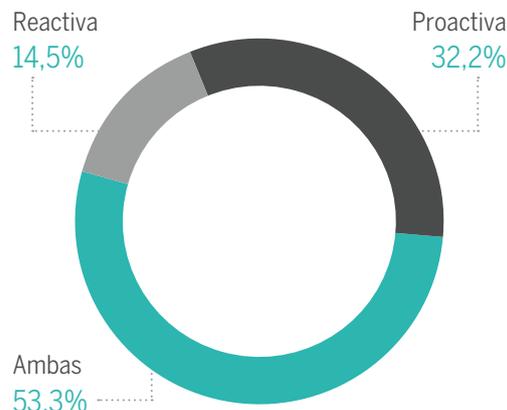


Estados Unidos y China son los que ganan mayor atractivo, mientras que Francia, Reino Unido, Portugal e Italia pierden adeptos de cara al futuro

15. A la hora de seleccionar un nuevo país en el que operar, la selección se hace de forma...

Aproximadamente un tercio de las empresas analizan los nuevos países donde operar de manera proactiva, **pero son más los que dicen que también en ocasiones entran en países de manera reactiva.** Ya se ve que por mucho que se planifique, el día a día comercial hace surgir oportunidades en países que quizá no estaban inicialmente entre los más interesantes según un análisis preliminar.

En ocasiones, la selección de los países viene de forma natural, a través de las demandas de los propios clientes. Por ejemplo, Víctor Salamanca (Auxadi) explica que ellos empezaron dando servicio a clientes extranjeros que querían implantarse en España y necesitaban externalizar las nóminas, los impuestos y la contabilidad, pero que normalmente esos mismos clientes necesitaban ese servicio en otros países. Así se establecieron en Portugal, de la mano de 5 clientes en 2001. Sin embargo, la internacionalización posterior fue mucho más proactiva. Ya en el año 98 el mismo Víctor había participado en diversos foros internacionales de firmas de contabilidad, y estableció importantes lazos con algunas empresas como la suya en otros países. Pronto estableció una red internacional de firmas pequeñas y medianas, llamada Accacia, que proveería servicios a través de 14 firmas en 18 países y 750 profesionales. Aunque Auxadi, al ir implantándose,



EJEMPLOS:

REACTIVA: a petición de un cliente o distribuidor local

PROACTIVA: analizando los países más interesantes

Total respuestas válidas: 744

haya podido ser reactivo, en el sentido de que muchas veces seguía a sus clientes, también ha ido estudiando el interés de sus clientes por determinados mercados. Por ejemplo, al hacer encuestas de satisfacción a sus clientes, les preguntaba en qué países tenían operaciones y si estarían dispuestos a cambiar de proveedor de servicios si ellos estuvieran allí. Inicialmente no tuvieron en cuenta otros criterios, lo que les llevó a elegir países difíciles, ya que probablemente por eso los clientes no estaban tan satisfechos con sus proveedores y querían cambiar. Esa mayor presencia en países latinoamericanos ha permitido a Auxadi pasar de clientes extranjeros entrando en España a clientes españoles queriendo entrar en otros países.



En ocasiones, la selección de los países viene de forma natural, a través de las demandas de los propios clientes



Luis Lopezbarrena, director general de Simon

“Una estructura de costes adaptada al mercado de destino y una cadena de suministro eficiente es crítica para poder competir con éxito, y esto es difícil de conseguir exportando desde España. Pero la decisión de implantación depende mucho de encontrar un socio local ideal”.

Luis Lopezbarrena (Simon) comenta que ellos siempre han buscado países emergentes de gran dimensión, pero que después la decisión de implantación depende mucho de encontrar un socio local ideal. Por tanto, hay una mezcla de donde querías ir y de dónde te ha surgido una oportunidad. Y comenta que el socio local necesita que le transmitas entusiasmo de que el negocio va a continuar. Y enfatiza la importancia de prestar apoyo constante desde la central. Añade que un error sería tratar de cobrarle por todo; por ejemplo, si se le envía un experto desde España durante un mes, normalmente ese coste lo han asumido ellos.

Otros directivos con los que hemos hablado nos han expresado que es difícil no ser reactivo, ya que la oportunidad puede aparecer cuando menos te la esperas: en una feria, por una llamada, o una visita de un distribuidor o inversor extranjero, etc.

Un ejemplo de proactividad en la selección de países es el de Neck & Neck, que ha seguido un proceso de análisis y selección de países por etapas: de inicio seleccionaron 50 países de entre los 180 posibles en función de datos relativos a población, número de niños, renta per cápita, grado de competencia, etc.; en una segunda fase, con un análisis más profundo fundamentado en aranceles existentes a la importación, sistemas de “retail” similares a los de España (tiendas “monomarca”, grandes almacenes...), etc., seleccionaron 25 países de los 50 investigados. Y de estos 25 últimos analizaron su afinidad cultural, pues el producto de Neck & Neck es bastante especial y países como Alemania prefieren gastar el dinero del presupuesto familiar en otros rubros más que en el vestido... y, por fin, hoy están en 16 países y negociando la entrada en otros tres.



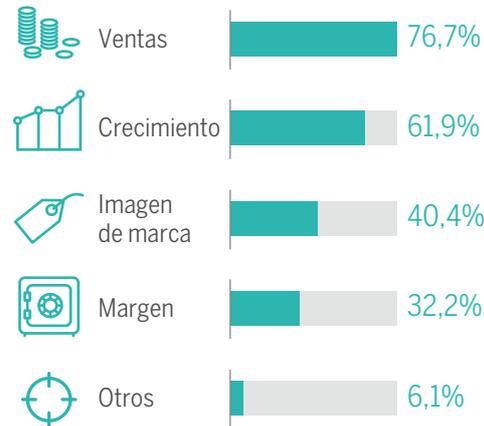
Otros directivos con los que hemos hablado nos han expresado que es difícil no ser reactivo, ya que la oportunidad puede aparecer cuando menos te la esperas: en una feria, por una llamada, o una visita de un distribuidor o inversor extranjero, etc.

16. ¿Qué tipo de objetivos se fijan al entrar en un país?

Ventas y crecimiento son los dos principales objetivos que se marcan las empresas. Sorprende el relativamente bajo porcentaje de empresas que marcan objetivos de margen o imagen de marca. Quizá esto tenga que ver con que muchos realmente tienen una estrategia de exportación más que una de internacionalización, sin importarles mucho el desarrollo de la marca en el país, porque no piensan invertir demasiado a futuro. En esos casos, la venta ya lleva implícita un cierto margen de contribución, que es adicional a la operativa en España.

En algunos mercados, fijar objetivos es muy complejo, ya que la adquisición de clientes al principio es extremadamente competitiva. Por ejemplo, en el mundo de los servicios contables y fiscales, que provee Auxadi,

RESPUESTA MÚLTIPLE



Total respuestas válidas: 540

la ventana de oportunidad para captar un cliente es muy reducida: cuando una empresa entra en un país o cuando ha surgido un problema. Normalmente, el director financiero no suele querer cambiar de proveedor, ya que esto representa un dolor de cabeza.



A la hora de seleccionar un nuevo país destaca la poca importancia que se le da a la presencia de otras marcas españolas en el país o a la imagen de marca española

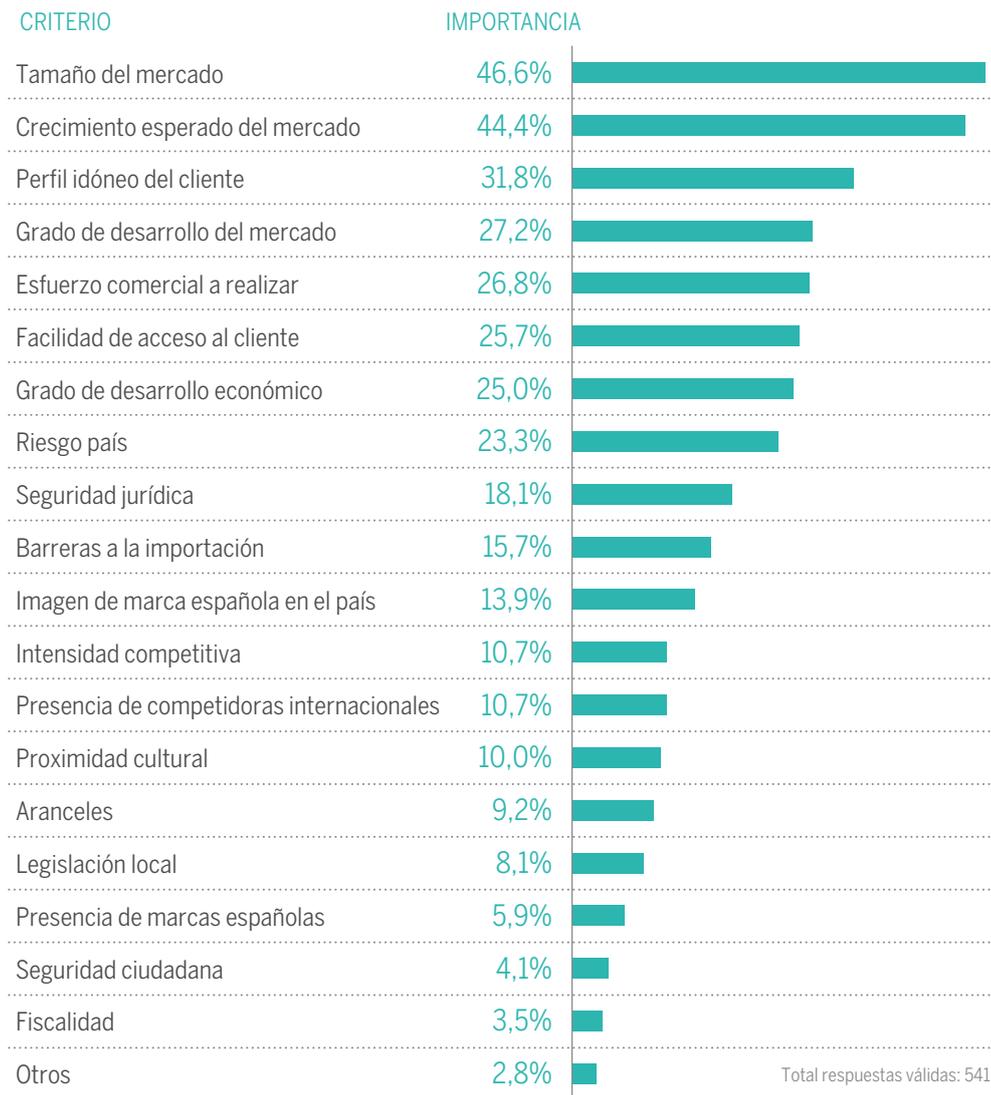
17. ¿Qué criterios considera más importantes a la hora de seleccionar un nuevo país?

Destacan el tamaño del mercado y el crecimiento esperado como los factores más importantes a la hora de seleccionar un nuevo país. Esto es muy coherente con la pregunta anterior, ya que las empresas, por lo general, marcan objetivos de ventas y crecimiento. Sin embargo, hay una gran cantidad de criterios adicionales, como son el grado de desarrollo del mercado, el perfil idóneo del cliente, el riesgo país, la facilidad de acceso al cliente, el esfuerzo comercial a realizar y el grado de desarrollo

económico del país. Destaca también la poca importancia que se le da a la presencia de otras marcas españolas en el país o a la imagen de marca española.

En nuestras conversaciones con directivos, casi todos citaban criterios similares para rankear unos países y otros, aunque muchos reconocían que un análisis detallado y riguroso era poco práctico en la realidad, porque surgían oportunidades inesperadas y porque cada sector tiene su

RESPUESTA MÚLTIPLE



idiosincrasia. Cada compañía rankea los criterios de distinta manera. Por ejemplo, para Cosentino el principal criterio es el de la seguridad jurídica; luego analizan la población, renta per cápita, competencia, volumen de la clase media y, por último, la estructura impositiva del país. Para

Ramondín la seguridad jurídica es también uno de los principales criterios, así como la proximidad geográfica a los clientes, que se produzcan vinos de calidad en ese país (de lo contrario no invertirán en cápsulas de calidad) y el crecimiento del mercado.



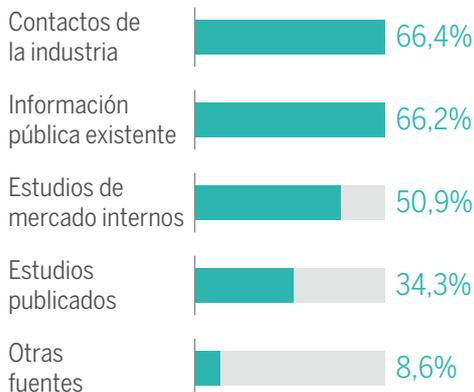
José Miguel Munilla, consejero delegado de Ramondín

“La seguridad jurídica, la proximidad geográfica a los clientes, la adecuación a nuestro producto y el crecimiento del mercado son claves a la hora de elegir entrar en un nuevo país”.

18. ¿Cuáles son las fuentes de información para valorar estos criterios?

Las empresas, por lo general recurren a información pública existente y a contactos en la industria para evaluar los países. También muchas realizan sus propios estudios de mercado.

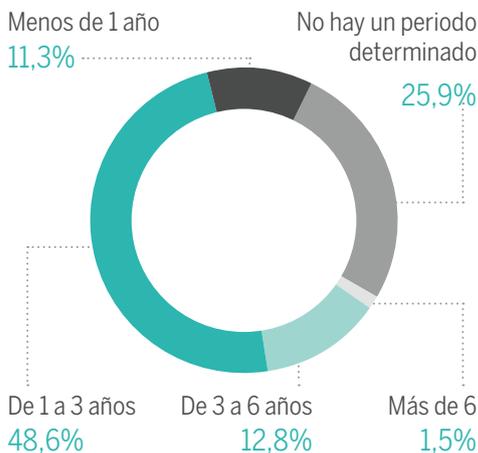
RESPUESTA MÚLTIPLE



Total respuestas válidas: 536

19. ¿Qué periodo de tiempo se da su empresa para decidir si seguir o no en un país?

Aproximadamente el 60% de las empresas se dan un máximo de tres años para decidir si seguir o no en un país, y sólo el 14.3% más de 3 años. **Sin embargo, destaca el alto porcentaje que no se pone un período determinado.** Por ejemplo, para Neck & Neck este plazo varía mucho de un país a otro, pero en general en dos o tres años suele estar el negocio bastante consolidado.



Total respuestas válidas: 541

Aproximadamente, el

60%

de las empresas se dan un máximo de tres años para decidir si seguir o no en un país

20. Cuando su empresa empieza en un país, ¿qué modelos de entrada suele elegir?

Como era de esperar, las empresas pequeñas optan en **mayor proporción por modos de entrada indirectos, que no les suponga un gran desembolso económico.** Tanto empresas grandes como pequeñas optan mayoritariamente por distribuidores, agentes o colaboradores locales, pero la proporción es menor en las primeras. Asimismo, las empresas de mayor tamaño optan con mucha mayor frecuencia que las pequeñas por empresas filiales. Una figura interesante es la de la oficina de apoyo a los distribuidores ajenos, que también es mucho más común en las empresas grandes que en las pequeñas.

¿Existe un modelo de entrada óptimo? Claramente no. Josep Pont (Borges) opina que cada mercado es un mundo, que cada oportunidad es distinta y que no se puede generalizar. Puntualiza, eso sí, que quizá las

empresas más grandes tienen modelos de entrada más o menos establecidos, pero que la empresa familiar es otra cosa, porque no tiene los mismos recursos. Por ejemplo, habla de Unilever, que recientemente ha decidido entrar en Cuba con una planta de 70.000 m². Su lógica es que tienen recursos y que, si no lo hacen ellos, para cuando quieran entrar, el mercado estará tomado. En algunos mercados, Borges ha encontrado la oportunidad de crear filiales internacionales. Por ejemplo, en EEUU, Rusia y Francia, donde ha comprado empresas con marcas y equipos establecidos, con una organización sólida. En estos casos pueden avanzar mucho más rápido, pero el precio tiene que ser razonable y el mercado merecer la pena. Hasta ahora, cuando lo han hecho les ha ido muy bien. También han establecido filiales propias en países como India o China. Esto lo han hecho en mercados grandes.

RESPUESTA MÚLTIPLE	MENOS DE 12 MILLONES	DE 12 A 25 MILLONES	DE 25 A 100 MILLONES	MÁS DE 100 MILLONES	TOTAL VÁLIDO
Empresa filial	11,5%	28,3%	36,7%	43,7%	21,2%
Fusión o adquisición	0,7%	1,7%	6,7%	19,7%	4,2%
Distribuidor o agente local	81,0%	73,3%	70,0%	63,4%	76,2%
Importadora externa	24,6%	33,3%	20,0%	7,0%	22,6%
Alianza (joint venture)	15,4%	13,3%	20,0%	31,0%	17,9%
Franquicia	2,0%	3,3%	1,7%	5,6%	2,6%
Oficina de apoyo a distribuidores	2,0%	8,3%	10,0%	14,1%	5,4%
Otros	6,2%	8,3%	11,7%	5,6%	7,1%

Total respuestas válidas: 305

Tampoco parece que exista un modelo de distribuidor o agente que sirva para todos. De cara a entrar con distribuidores, Josep Pont recomienda mimarlos, seguirlos y protegerlos. “Que vean que su proyecto es tu proyecto, que no son uno más. Si eres importante para él, te va a prestar atención”. Pont dice que las empresas a veces buscan un distribuidor grande, porque es el que tiene su principal competidor, pero opina que si eres mucho menos importante para él, vas a ser el último de la clase: “Si los ingresos de tu distribuidor no dependen de ti, tienden a aparecer muchos más problemas y reclamaciones. Se acaba la relación, y te has pasado años de viajes y dedicado mucho tiempo y tienes que volver a empezar de cero. O de menos algo, porque volver a empezar es mucho más difícil, pues ya tienes mala imagen.”

La empresa Ramondín, que se internacionalizó inicialmente siguiendo la ruta de los mayores fabricantes de vino del mundo (Francia, Italia, España, EE.UU. y LATAM), nunca ha vendido a través de distribuidores multimarca. En algunos países tiene fábrica propia (Francia, EE.UU. y Argentina); en otros tiene delegaciones comerciales (Chile, Reino Unido, Sudáfrica, China, etc.); y, en otros, su presencia es a través de agentes exclusivos (Líbano, Australia, Brasil, etc.). Ramondín vende sus productos en 55 países, cuenta con filiales comerciales en cinco y filiales industriales en cuatro, y actualmente el negocio internacional supone el 78% de su facturación total.

Para la empresa Neck & Neck los modelos seguidos dependen mucho del país en el que entren: así, en Portugal e Italia siguen el modelo de tiendas propias y franquicias; en

Inglaterra solo tienen tiendas propias; en México y China han seguido el modelo de máster franquicia, mientras que en Oriente Medio el de multifranquiciado. En EE.UU. han entrado con un distribuidor online: el distribuidor importa la mercancía y la vende online. Este modelo lo están negociando en este momento también para Australia.

El modo de entrada no tiene por qué perpetuarse. Algunas empresas empiezan primero con un socio local, para luego establecerse con una filial. Luis Lopezbarrena (Simon) comparte que a veces su compañía empezaba con un socio en un país, otras veces compraban una empresa, como en China, y otras empezaban de cero. Sin embargo, hoy la empresa tiene muy pocos socios, y ha comprado las operaciones que tenía compartidas en la mayoría de países.

Otro ejemplo claro de evaluación del modo de entrada lo compartió Víctor Salamanca (Auxadi). Después de haber creado Accacia, una estructura de varias firmas de contabilidad asociadas, se dieron cuenta que era muy difícil seguir los mismos procesos y calidad de servicio en todos los países, por lo que decidieron salirse y apostar más por implantaciones propias en determinados países.

Aunque el modo de entrada pueda depender de cada mercado para algunas empresas, otras se marcan objetivos concretos de implantación directa. Por ejemplo, el modelo de crecimiento internacional seguido por Cosentino desde el año 95 ha sido el de establecer al menos una filial nueva cada año y así actualmente están en 33 países con empresa propia, aunque el producto viene siempre desde España, nos dijo Santiago Alfonso; en otros cincuenta países tienen distribuidor, que normalmente es exclusivo.



El modo de entrada no tiene por qué perpetuarse. Algunas empresas empiezan primero con un socio local, para luego establecerse con una filial

21. ¿Qué criterios sigue para elegir un modo de entrada u otro?

Las ventas, los recursos disponibles y, a mucha distancia, el dinamismo de la economía local, la fortaleza de la marca, o la intensidad competitiva, son los factores más importantes para elegir un modo de entrada u otro en un país. No obstante, es interesante constatar que todos los criterios expuestos en la tabla tienen algo de importancia y, por tanto, seguramente deberían ser tenidos en cuenta al elegir el modo de entrada.

RESPUESTA MÚLTIPLE

Potencial de ventas y rentabilidad	67,8%
Recursos disponibles	47,3%
Dinamismo de la economía local	20,0%
Conocimiento/fortaleza de marca	19,2%
Barreras a la importación	18,8%
Intensidad competitiva	18,4%
Lejanía geográfica	15,3%
Lejanía cultural	12,4%
Riesgo político	11,6%
Riesgo de fracaso	11,2%
Imperativo legal del mercado	10,8%
Otros	5,1%
Políticas restrictivas de inversión	3,3%

Total respuestas válidas: 490



Ventas, recursos disponibles y, a mucha distancia, el dinamismo de la economía local, la fortaleza de la marca, o la intensidad competitiva, son los factores más importantes para elegir un modo de entrada

22. De los modos de implantación que ha utilizado, ¿cuál es su satisfacción con cada uno de ellos en términos generales?

PUNTUACIÓN MEDIA, SOBRE 5 PUNTOS

Distribuidor o agente local	3,84
Empresa filial	3,59
Alianza (joint venture)	3,43
Oficina de apoyo a distribuidores	3,42
Fusión o adquisición	3,21
Otros	3,32
Franquicia	2,92

Total respuestas válidas: 577

Todos los modos de entrada tienen una satisfacción relativamente alta, aunque no altísima. Y, aunque la del distribuidor local es la más alta, no hay grandes diferencias entre ellas. Este resultado es consistente con lo que comentábamos en la pregunta 20: no hay un modo de entrada óptimo y es necesario evaluar cada país y cada circunstancia. Cada modo de entrada tiene sus pros y sus contras.

23. ¿Está satisfecho con los sistemas de control a sus operaciones (directas o indirectas) en otros países?

★★★★☆ 3,49

Total respuestas válidas: 491

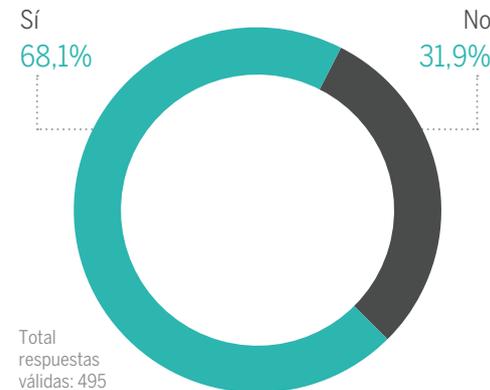
En una escala de 1 a 5, los encuestados parecen estar relativamente satisfechos con los sistemas de control a sus operaciones directas e indirectas.

Luis Lopezbarrena (Simon) cuenta que al tener pocos expatriados y dar mucha libertad a las operaciones locales, esto también les ha provocado varias incidencias en el pasado. Han tenido buenos y malos socios, pero con socios o con operaciones propias el control a distancia siempre es difícil. Por eso, han reforzado los sistemas informáticos comunes para tener el mismo tipo de información.

24. ¿Busca un asesoramiento externo en temas mercantiles, fiscales, legales, laborales... al entrar en un país?

Es sorprendente constatar que aproximadamente una de cada tres empresas no busca asesoramiento externo en temas mercantiles, fiscales, legales o laborales al entrar en un nuevo país. Esto es probable que ocurra especialmente en aquellos que siguen una estrategia de exportación poco comprometida, con modos de entrada indirectos y sin apenas invertir en el país, como puede verse en la siguiente tabla.

Josep Pont (Borges) comenta que en algunos países como Egipto y Túnez, donde se provisionan, hay que tener muchas precauciones legales. El riesgo país existe y es relevante. En esos casos buscan asesoramiento local, y su departamento legal y financiero juega un papel determinante. Luis Lopezbarrena (Simon) comparte con nosotros que ellos se fían de la marca de asesorías de renombre en materia



fiscal y legal, y que esa asesoría les ayuda sobre todo en la primera implantación.

Para Neck & Neck, aparte de los sistemas informáticos de control tradicionales, la mejor forma de tener un control cierto de la actividad internacional es la de viajar con frecuencia a esos destinos; en su caso, al menos una vez cada dos meses.

1/3

de las empresas no busca asesoramiento externo en temas mercantiles, fiscales, legales o laborales al entrar en un nuevo país



Santiago Alfonso, director de Marketing y Comunicación de Cosentino

“A veces los fracasos son consecuencia de implantar modelos o sistemas que, por haber demostrado ser exitosos en un país, creemos que lo van a ser también en otros países. La internacionalización es una apuesta larga, hay que tener claro dónde se quiere llegar, con qué medios, con qué personas, y manejar mucha información actualizada del mercado”.

CRUCE DE LA PREGUNTA 24 CON LA 22

MODOS DE IMPLANTACIÓN UTILIZADOS

	SÍ BUSCA ASESORAMIENTO	NO BUSCA ASESORAMIENTO
Empresa filial	89,2%	10,8%
Fusión o adquisición	90,0%	10,0%
Distribuidor o agente local	66,3%	33,7%
Empresa importadora externa	59,5%	40,5%
Alianza (joint venture)	80,5%	19,5%
Franquicia	83,3%	16,7%
Oficina de apoyo a distribuidores	82,1%	17,9%
Otros	70,6%	29,4%
Total	58,4%	27,4%

Total respuestas válidas: 494

25. Ese asesoramiento se busca

	MENOS DE 12 MILLONES	MÁS DE 12 MILLONES	TOTAL VÁLIDO
En el país de origen	25,6%	11,8%	19,9%
En el país de destino	16,4%	20,6%	18,1%
Ambos	57,9%	67,6%	61,9%

Total respuestas válidas: 331

De los que sí buscan asesoramiento externo, la gran mayoría lo hacen tanto en el país de origen como en el país de destino. Las empresas más

pequeñas tienen a buscar ese asesoramiento en el país de origen en mayor medida que las empresas más grandes, que parecen preferir el país de destino.

26. ¿Quién le ha prestado el asesoramiento necesario en la entrada en nuevos países?

RESPUESTA MÚLTIPLE	MENOS DE 12 MILLONES	MÁS DE 12 MILLONES	TOTAL VÁLIDO
Instituciones Públicas *	73,3%	63,8%	69,2%
Consultoras	57,8%	76,8%	65,5%
Otros	13,9%	17,4%	15,2%

* Instituciones y Administraciones Públicas como ICEX, cámaras, oficinas comerciales, etc. Total respuestas válidas: 375

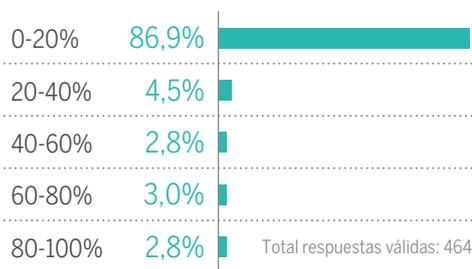
Las instituciones y administraciones públicas, como el ICEX, son las preferidas por las empresas españolas para recibir dicho asesoramiento, aunque seguidas muy de cerca por las consultoras. Las empresas más pequeñas buscan en mayor medida el asesoramiento de las instituciones públicas, mientras que las empresas más grandes lo hacen en mayor medida en las consultoras.

Josep Pont dice que los organismos como el ICEX son muy útiles, y que en Borges les están muy agradecidos. Para Neck & Neck el asesoramiento del ICEX fue muy importante en Oriente Medio, así como para Cosentino, como ayuda clave en la selección de buenos distribuidores. El resto de entrevistados se expresaron en términos similares.



Las empresas más pequeñas buscan en mayor medida el asesoramiento de las instituciones públicas, mientras que las empresas más grandes lo hacen en mayor medida en las consultoras

27. Dentro del equipo directivo de las operaciones en otros países, ¿qué porcentaje son expatriados?



El equipo directivo es, en un alto porcentaje, del país de destino. El 87% de la muestra tiene menos del 20% expatriados.

Luis Lopezbarrena (Simon) comenta que cuando aceleraron la internacionalización, sus equipos en origen eran limitados y no podían expatriar, por lo que la dirección de los países la llevan personas de aquellos países. En Simon tienen un departamento de internacional que visita las filiales y es el interlocutor con la matriz. Pero deja claro que el liderazgo del país es importante,

y que han dado mucha libertad a sus operaciones. Aún así, comenta que, conseguir una cultura común y homogénea es de vital importancia, y por eso hay departamentos globales de apoyo a la estrategia de negocio.

En Auxadi la transferencia de talento entre países es muy natural. Por definición, la compañía ha contratado a contables de diversos países para dar servicio desde España. Por ello, la hora de abrir oficina en otro país, en ocasiones se puede enviar desde España a profesionales de aquellos países.

Para Ramondín, en la fase de establecimiento es clave el apoyo desde la central, aunque siempre buscan personal local, y el control de gestión es muy férreo; en EE.UU. en estos momentos mantienen a tres expatriados, pero en poco tiempo se pretende que no haya ninguno. La estrategia de Barceló sigue esta misma línea. A medida que aumenta el desarrollo de un país, los traslados de personal disminuyen y los directivos pasan a ser locales. Coinciden con Simon en la importancia de vivir una cultura común y compartir los valores de la compañía.



A medida que aumenta el desarrollo de un país, los traslados de personal disminuyen y los directivos pasan a ser locales

28. ¿Están satisfechos con el talento humano en los países en los que operan?

La satisfacción con el talento humano en los países en los que se opera es razonable, aunque no altísima. Y es interesante constatar que no hay diferencia entre empresas grandes y pequeñas. Ambas tienen una satisfacción similar.

A veces este aspecto se convierte en el factor de fracaso, como lo fue para Neck & Neck en Francia, donde entraron con tiendas propias: “intentamos entrar con franquicias



Total respuestas válidas: 464

pero el francés, en general, tiene mucho temor a emprender negocios nuevos y siempre está pendiente de que se le asegure cuánto va a ganar”, nos comentó la responsable del negocio internacional. Esto ocurre en gran medida porque “el coste de montar tiendas en Francia se multiplica varias veces en relación al coste medio”.

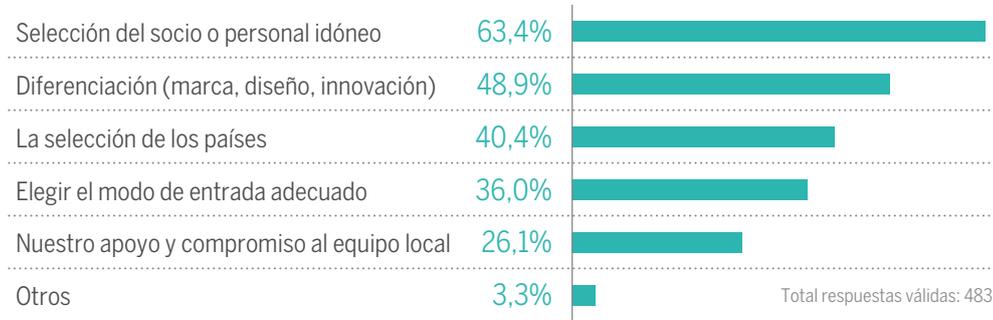


María Zamácola, directora Internacional de Neck&Neck

“La marca es un activo clave, tener una marca fuerte, internacional y muy posicionada en el mercado supone un gran valor añadido de cara a entrar en nuevos mercados”.

29. ¿Cuáles son las dos claves de éxito principales en la internacionalización?

RESPUESTA MÚLTIPLE



Gana por goleada la selección del socio o personal en el país de destino como la principal clave para triunfar en un nuevo mercado.

Y sigue la diferenciación, ya sea en marca, diseño o innovación, la selección del país, y la selección del modo de entrada adecuado. Sorprende ver que el apoyo y compromiso al equipo local es, de los factores listados, el menos determinante según la opinión de nuestros encuestados. Quizá si preguntásemos a los socios locales, tendríamos unas respuestas muy diferentes.

Josep Pont, del grupo Borges compartía que tanto elegir el socio adecuado como que exista distribución moderna en el país o que el país esté preparado para el producto son factores importantes. Pero lo más importante es tener el socio local adecuado: que tenga las relaciones con el canal, “que trabaje para ti y tú seas importante para él. Hay muchos que

te cuentan historias, pero a la hora de la verdad pocos son el socio ideal”. Lo resume en tres factores: “socio local, tu gente, y que la empresa tome como suyo el proyecto”.

Luis Lopezbarrena (Simon) coincide en la importancia del socio, pero añade que en su sector hay que considerar la importancia de un buen diseño de producto adaptado al mercado local. Comenta que “si te implantas con un socio que no tiene experiencia en fabricación, un factor de éxito será el equipo de desarrollo en España. Este tendrá que adaptar el producto al mercado de destino, pero desarrollándolo aquí, aunque luego se fabrique allí”. Otro factor de éxito es el apoyo de la matriz para crear una cultura común de empresa.

Más adelante, en la pregunta 33 incluimos opiniones sobre la importancia de la marca.



Tanto elegir el socio adecuado como que exista distribución moderna en el país o que el país esté preparado para el producto son factores importantes

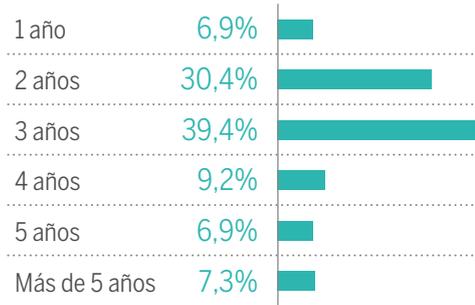


Víctor Salamanca, CEO de Auxadi

“Para poder seguir los mismos procesos y calidad de servicio en todos los países, lo ideal es apostar por implantaciones propias. Además, la flexibilidad a la hora de elegir nuevos mercados es también clave en el éxito de la expansión internacional”.

30. Desde que empieza en un nuevo país, ¿qué período medio lleva consolidar el negocio?

RESPUESTA MÚLTIPLE



Total respuestas válidas: 480

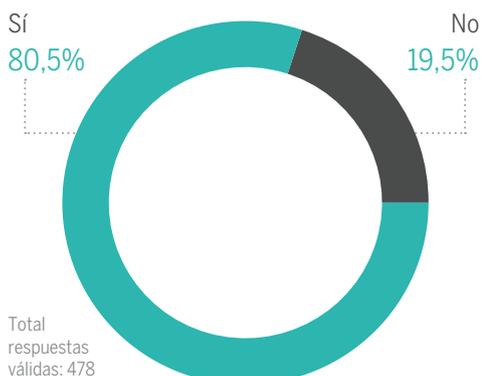
El 77% de la muestra opina que el negocio tiende a consolidarse en tres o menos años. Claro que, como veremos en la siguiente pregunta, hay muchos fracasos, por lo tanto debemos interpretar estos resultados asumiendo que en ese mismo periodo podría la compañía fracasar y, eventualmente, retirarse del país.

Josep Pont (Borges) nos decía que es difícil generalizar. En algunos países “es llegar y triunfar, pero en otros te puedes pasar diez años sembrando y no recoger nada”.



El negocio tiende a consolidarse en tres o menos años, aunque hay muchos fracasos

31. ¿Ha tenido fracasos en su estrategia de internacionalización?



Tanto empresas grandes como pequeñas reconocen haber fracasado en algunas ocasiones en su estrategia de internacionalización. **En concreto, el 80% dicen haber fracasado en el pasado.**

32. ¿A qué se han debido los fracasos?

RESPUESTA MÚLTIPLE

CRITERIO	IMPORTANCIA
Mala elección de socios, distribuidores...	58,2%
Crisis inesperada del mercado	31,3%
Competencia en el mercado	28,7%
Falta de control	18,8%
Trámites burocráticos y administrativos	17,5%
Cambios políticos	17,0%
Necesidad de inversión mayor de la prevista	15,9%
Deficiente análisis de mercado	14,9%
Falta de talento necesario	14,4%
Mala selección del país	13,3%
Objetivo demasiado ambiciosos	12,8%
Distancia con España	11,2%
Trámites aduaneros	9,9%
Problemas con la estrategia de marca	8,9%
Problemas legales	6,8%
Otros	6,3%
Idioma	3,1%
Seguridad ciudadana	2,9%

Total respuestas válidas: 383

En la lista podemos ver que hay muchísimas razones para el fracaso en un país. Es, por tanto, difícil generalizar. **Normalmente el fracaso viene dado por una confluencia de factores. Aunque destaca que el 58% de los encuestados indiquen la mala selección de los socios como una de las causas. Este dato es muy coherente con la importancia que se le da al socio local como clave de éxito.** Además, una crisis inesperada en el mercado, o una alta competencia de los operadores locales, son los factores más comunes. Y, por tanto, los que debemos prever con mayor atención.

Después, la casuística es amplísima. Para Borges, Australia fue un mercado

que no triunfó. Primero, porque el mercado se banalizó y pasó a ser casi todo marca blanca. Segundo, por la muerte prematura de un buen directivo que era el líder de la operación en aquel país. Si te falla el mercado y la organización, se te puede caer la operación de todo un país.

Para Luis Lopezbarrena (Simon) la mayoría de los fracasos se deben a las personas. Opina que “la distancia hace que personas que antes funcionaba muy bien se te pueden ir perdiendo. Y con esto hay que tener mucho cuidado.” El cordón umbilical con la cultura de la empresa es importante y la distancia permite la relajación y de la relajación se llega a la dejación. Este pulso permanente es importante.



El 58% de los encuestados indican que la mala selección de los socios como una de las causas del fracaso en la salida al exterior

Cosentino (Santiago Alfonso) nos comentó que a veces los fracasos son consecuencia de implantar modelos o sistemas que por haber demostrado ser exitosos en un país, creemos que lo van a ser también en otros países, sin tener en cuenta que no siempre y en cualquier lugar las cosas funcionan igual. Así, en varios países de Latinoamérica, abrió talleres de marmolería a imagen y semejanza de lo que años antes se había realizado, con notable éxito en Estados Unidos. Desafortunadamente, ese modelo de negocio no funcionó en varias capitales Latinoamericanas, y tuvimos que cambiar hacia otro modelo basado en la distribución y no en la fabricación”.

Para Ramondín uno de los mayores fracasos fue su incursión en Rusia: “tres años de esfuerzo para nada”, nos

dijo Munilla. A veces, la diversidad cultural es muy importante.

Como hemos comentado anteriormente, la selección del socio local es clave, y por eso es también una de las mayores causas de fracaso. Víctor Salamanca (Auxadi) nos comenta cómo ellos realizaron una *joint venture* con una empresa brasileña de manera que compartían el capital de su filial portuguesa a cambio de que ellos les apoyaran en su desembarco en Chile. Sin embargo, ese socio se llevó gran parte de los empleados comunes, montando otra firma. Fue un aprendizaje duro de cómo el accionario en una empresa de servicios profesionales tiene un menor valor que en otros sectores, y de la importancia de tener al equipo alineado con la cultura de la firma.

33. ¿Cuál es la importancia del papel de la marca en la estrategia de internacionalización?



La marca es un factor de extrema importancia para la mayoría de nuestros encuestados. Solamente un 10% de la muestra manifiesta que la marca es poco o muy poco importante, siendo el resto los que la consideran importante o muy importante.

Josep Pont comenta que “para nosotros la marca es clave, sin marca no podemos ir hoy a ningún lado. Otros internacionalizan la marca blanca, o venden materia prima.” El grupo Borges, por ejemplo, empezó a vender en Francia, Italia, y Reino Unido. Inicialmente empezó vendiendo almendras y aceite porque no existían en esos mercados. Eran exportadores, llegaban a acuerdos



Solamente un 10% de la muestra manifiesta que la marca es poco o muy poco importante, siendo el resto los que la consideran importante o muy importante

con importadores y distribuidores, pero vendían materias primas, no marca. No empezaron a vender marca hasta mediados de los años 80. En esos momentos ya tenía un mayor conocimiento del mercado y buenas relaciones.

En el caso de Neck & Neck la marca es un activo clave, y solo se usa una, pues tanto el cliente final como el franquiciado buscan más la marca que el producto en cuestión.

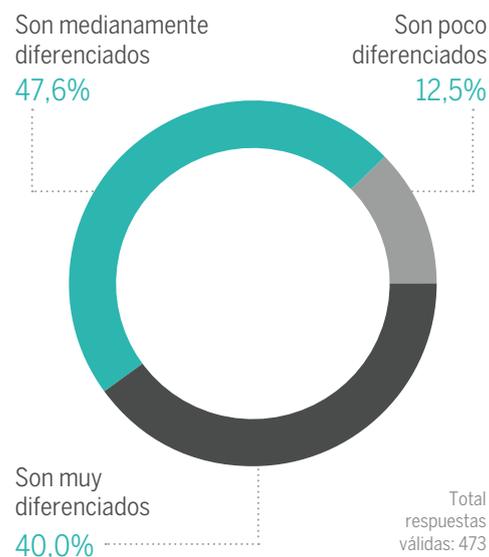
Pero eso no significa que se trabaje con una sola marca. En Simon no siempre han mantenido la marca en todos los países. Cuando compran

una marca reconocida en un país, siempre la han mantenido, al menos en un principio. La tendencia es hacia una marca unificada. Por ejemplo en China la han ido cambiando hacia Simon, pero en Brasil o Polonia aún no la han remplazado, aunque la marca Simon aparece de algún modo en la comunicación.

Para el Grupo Barceló la marca es muy relevante en algunos países y en otros incluso gestionan hoteles bajo la marca de un tercero, como ya comentamos anteriormente. La marca, por tanto, juega un papel diferente en función del modelo de negocio seleccionado.

34. Cuando llega a un país, ¿cuál es, generalmente, el grado de diferenciación de sus productos y servicios?

Destaca que, a pesar de que el 40,9% de los encuestados consideraba la diferenciación (marca, diseño, innovación) como uno de los factores clave del éxito de la internacionalización y el 90% subrayan la importancia de la marca, hasta un 60% de la muestra manifiesta que sus productos y servicios son poco o medianamente diferenciados. Esto es determinante en el éxito de un país, ya que productos poco diferenciados serán más fácilmente atacables por la competencia. También será más difícil acceder a los canales de distribución locales.



La diferenciación (marca, diseño, innovación) es para casi el 41% de los encuestados uno de los factores clave del éxito de la internacionalización

35. ¿Invierten en publicidad y promoción en todos los mercados en los que están presentes, además de España?

RESPUESTA MÚLTIPLE	MENOS DE 12 MILLONES	DE 12 A 25 MILLONES	DE 25 A 100 MILLONES	MÁS DE 100 MILLONES	TOTAL VÁLIDO
En todos	8,2%	9,4%	25,0%	20,9%	12,2%
En algunos	58,4%	60,4%	50,0%	59,7%	57,8%
En ninguno	33,3%	30,2%	25,0%	19,4%	30,0%

Total respuestas válidas: 291

Muy pocas empresas invierten en todos los países en publicidad y promoción, pero son las más grandes las que apuestan más por la inversión publicitaria. Esto es lógico ya que en muchos países se sigue solamente una estrategia de distribución poco comprometida. **Aproximadamente el 60% de la muestra invierte en algunos países pero el 30% no invierte en ninguno.** Ante el fracaso en determinados mercados, cabría preguntarse si un mayor apoyo a la marca habría jugado un papel importante. Esta pregunta debe hacerse en cada compañía y es difícil generalizar, ya que algunos mercados son tan pequeños que una inversión de este tipo es difícilmente justificable.

La inversión publicitaria depende también de los modos de entrada elegidos, como puede verse en la siguiente tabla. Modos indirectos suelen conllevar menor inversión.

En Borges nos cuentan que sólo en mercados muy grandes pueden invertir en medios tradicionales como la televisión o la prensa. No obstante, cada mercado tiene su propio plan de marketing, donde se invierte un porcentaje del negocio generado. En Simon no suelen invertir grandes sumas en comunicación, al ser su mercado muy profesional. Sin embargo, en China sí que lo han hecho, ya que el usuario influye mucho en el producto que usa en su casa.



El 30% de los encuestados no invierte en publicidad y promoción en ninguno de los países en los que se encuentra

	EN TODOS	EN ALGUNOS	EN NINGUNO
Empresa filial	22,1%	49,5%	28,4%
Fusión o adquisición	35,3%	47,1%	17,6%
Distribuidor o agente local	11,9%	60,3%	27,8%
Empresa importadora externa	6,8%	62,1%	31,1%
Alianza (joint venture)	22,9%	44,6%	32,5%
Franquicia	23,1%	69,2%	7,7%
Oficina de apoyo a distribuidores	21,4%	71,4%	7,1%
Otros	15,2%	63,6%	21,2%
Total válido	12,3%	57,7%	29,9%

Total respuestas válidas: 470

Para Cosentino es clave construir la marca antes de entrar en un nuevo país, pues es un activo fundamental en su negocio. Por ello invierten mucho en publicidad y en ferias y siempre se gestiona de forma centralizada.

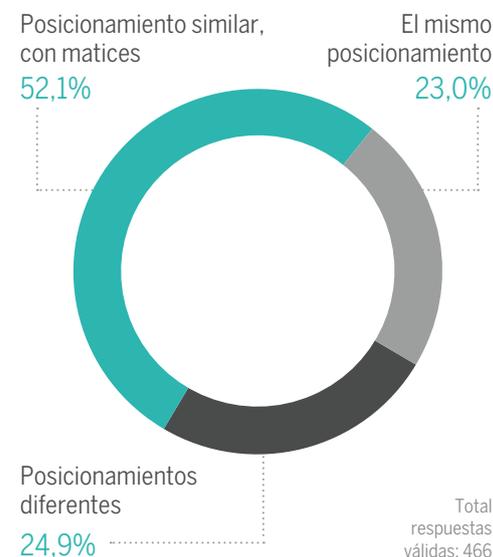
Desarrollar la marca no siempre es fácil y cada empresa tiene su propio modo. Ramondín invita a potenciales clientes de nuevos países a visitar sus fábricas en Europa y así van construyendo marca en esos nuevos países. Para Auxadi la marca se desarrolla a través de los contactos de desarrollo de negocio con los directores

financieros de clientes potenciales y también con los principales despachos de abogados, que son referenciadores de su negocio. Además, la empresa es *partner* de Microsoft, algo que les posiciona como una empresa de servicios profesionales con una fuerte credibilidad tecnológica. También han sido pioneros persiguiendo la acreditación profesional con la AECA, siendo la primera firma contable española distinguida como Experta Contable Acreditada, colegiación y acreditación obligatoria en muchos de los países de nuestro entorno.

36. En la mayoría de los países, ¿se busca el mismo posicionamiento de marca que en España?

La mayoría de las compañías, al internacionalizarse, pretenden mantener el mismo posicionamiento que en España, aunque la mayoría lo hacen con matices. Esto parece lógico, ya que las condiciones de mercado varían mucho de un país a otro. Quizá esta sea la razón por la que uno de cada cuatro encuestados manifiesta que persigue posicionamientos diferentes en distintos países.

En Borges se trata de conseguir un posicionamiento muy similar en todos los países, pero reconocen que en algunos hay que adaptarse: “Coca colas hay muy pocas”. En Borges no siempre trabajan con la misma marca en todos los mercados. Cuando tienen marcas locales, hace falta adaptarse aún más. Aunque hay una coordinación global del marketing, se permite bastante autonomía a nivel local.



En Neck & Neck se detectó que en China, por ejemplo, en vez de ir dirigidos a la clase media o media alta, sus productos y su marca se posicionaron directamente en la clase alta y, como consecuencia de ello, sus locales en ese país son mucho más vistosos e importantes que en el resto.

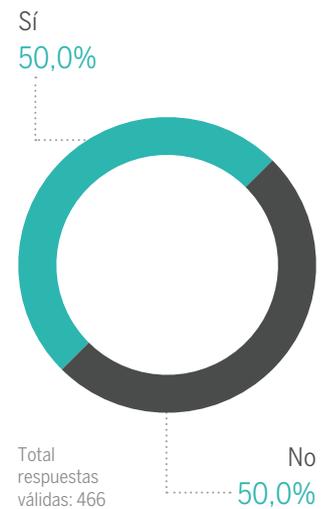


La mayoría de las compañías al internacionalizar pretenden mantener el mismo posicionamiento que en España, aunque la mayoría lo hacen con matices

37. ¿Establece usted objetivos de notoriedad e imagen de marca en la entrada a nuevos países?

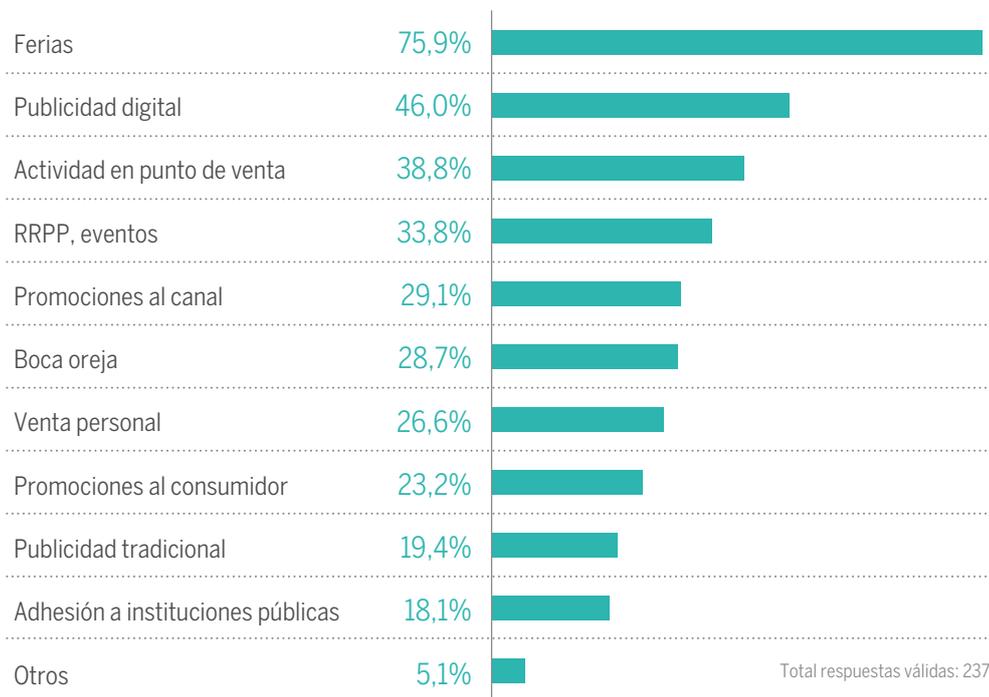
Sorprende, sin embargo, que **la mitad de la muestra no establezca objetivos de notoriedad e imagen de marca cuando entre en un nuevo país**. Si la marca es tan importante, y si para crear una marca fuerte la notoriedad y las asociaciones positivas son determinantes, ¿cómo es posible

que no se fijen dichos objetivos? ¿Seremos capaces de monitorizar adecuadamente el desempeño de nuestra marca en esos mercados? En cualquier caso, este resultado es coherente con el que veíamos con anterioridad de que los objetivos principales son las ventas y los márgenes.



38. ¿Qué medios utiliza para alcanzar los objetivos de notoriedad e imagen?

RESPUESTA MÚLTIPLE



Es interesante constatar que la publicidad digital sea ya el segundo medio más utilizado, por encima de la publicidad tradicional

Las ferias son el medio preferido por nuestros encuestados (recordemos que la mayoría de la muestra son empresas *Business-to-Business*). Es interesante constatar que la publicidad digital sea ya el segundo medio más utilizado, por

encima de la publicidad tradicional. De todos modos, los resultados son muy variados y es difícil generalizar, ya que el presupuesto y la realidad de cada empresa determinará el plan de medios idóneo.

CONCLUSIONES



La internacionalización de las compañías es un proceso largo, que comienza como un proyecto en sí mismo y requiere de una dedicación completa para salir con éxito al mercado. Si bien los motivos para internacionalizarse son variados, la mayoría de los encuestados coincide con que se buscan nuevas fuentes de crecimiento: es el devenir natural del negocio.

A pesar de que las empresas apuestan por la internacionalización, pocas se atreven a implantarse de forma propia en dichos países. Casi la mitad de la muestra no tiene implantación propia en ningún país, y de las empresas de mayor tamaño, sólo el 20% de la muestra está presente en más de 10 países. Esta situación se acentúa con las empresas pequeñas, que optan por un menor compromiso de inversión. Los modos de entrada preferidos son los modelos indirectos, independientemente del volumen de facturación. Es decir, incluso grandes empresas que podrían contar con las posibilidades de implantarse propiamente en el país, prefieren entrar en él de forma indirecta. Dicho de otra forma, existe una aversión generalizada a tomar decisiones más comprometedoras y arriesgadas. Aún así, el modelo de entrada con distribuidores es complicado, porque encontrar al socio idóneo y mantenerlo en el tiempo es difícil.

Al entrar en un país suelen fijarse objetivos de ventas y de crecimiento, idea que casa con los motivos para internacionalizar. Por otro lado, sorprende que las empresas encuestadas no se fijen mucho en los competidores españoles que puedan encontrar en el país de destino o en la imagen que pueda tener allí la marca española.

Como era de esperar, el asesoramiento a la hora de entrar en un país se busca en mayor medida cuanto más comprometida es la estrategia de exportación (filiales, fusiones o adquisiciones). En las ocasiones en las que se utiliza una empresa exportadora externa, no se suele recurrir a un asesoramiento. Por otra parte, dicho asesoramiento se suele hacer a través de instituciones y administraciones públicas. Sin embargo, cuanto mayor es la empresa, más se recurre a servicios de consultoría.

El capital humano es considerado uno de los factores clave en la internacionalización, especialmente la elección de los socios. Actualmente, la satisfacción con el talento humano dedicado a internacionalizar la compañía tiene un nivel razonable, pero no muy alto.

El tiempo de consolidación de los negocios en el exterior suele ser inferior a tres años, pero en ocasiones puede ser mucho mayor o terminar en fracasos. El 80% de la muestra dice haber fracasado alguna vez y, aunque es difícil generalizar la causa, gran parte de los encuestados coincide en que se ha debido a la mala selección de los socios. Seguramente este sea el motivo por el que, en preguntas anteriores, el capital humano fuera seleccionado como factor clave en la internacionalización. Una cohesión en la cultura de la empresa es fundamental para mantener alineados los objetivos y motivaciones de las personas de cada país, para no caer en la relajación ni en la dejación.



Sorprende que las empresas encuestadas no se fijen mucho en los competidores españoles que puedan encontrar en el país de destino o en la imagen que pueda tener allí la marca española”



El tiempo de consolidación de los negocios en el exterior suele ser inferior a tres años, pero en ocasiones puede ser mucho mayor o terminar en fracasos

La marca es un factor muy importante en la internacionalización, ya sea manteniendo la misma o cambiándola. Lo importante es saber construir la imagen antes de entrar al país. Para ello, las empresas suelen optar por invertir en publicidad y promoción, sobre todo en ferias y publicidad digital. Las empresas más grandes suelen darle más importancia a la inversión en estos recursos, al contrario que las empresas más pequeñas. Esta respuesta se alinea con el hecho de que muchas empresas invierten en una estrategia de distribución poco comprometida. Los modos de entrada indirectos suelen conllevar una menor inversión.

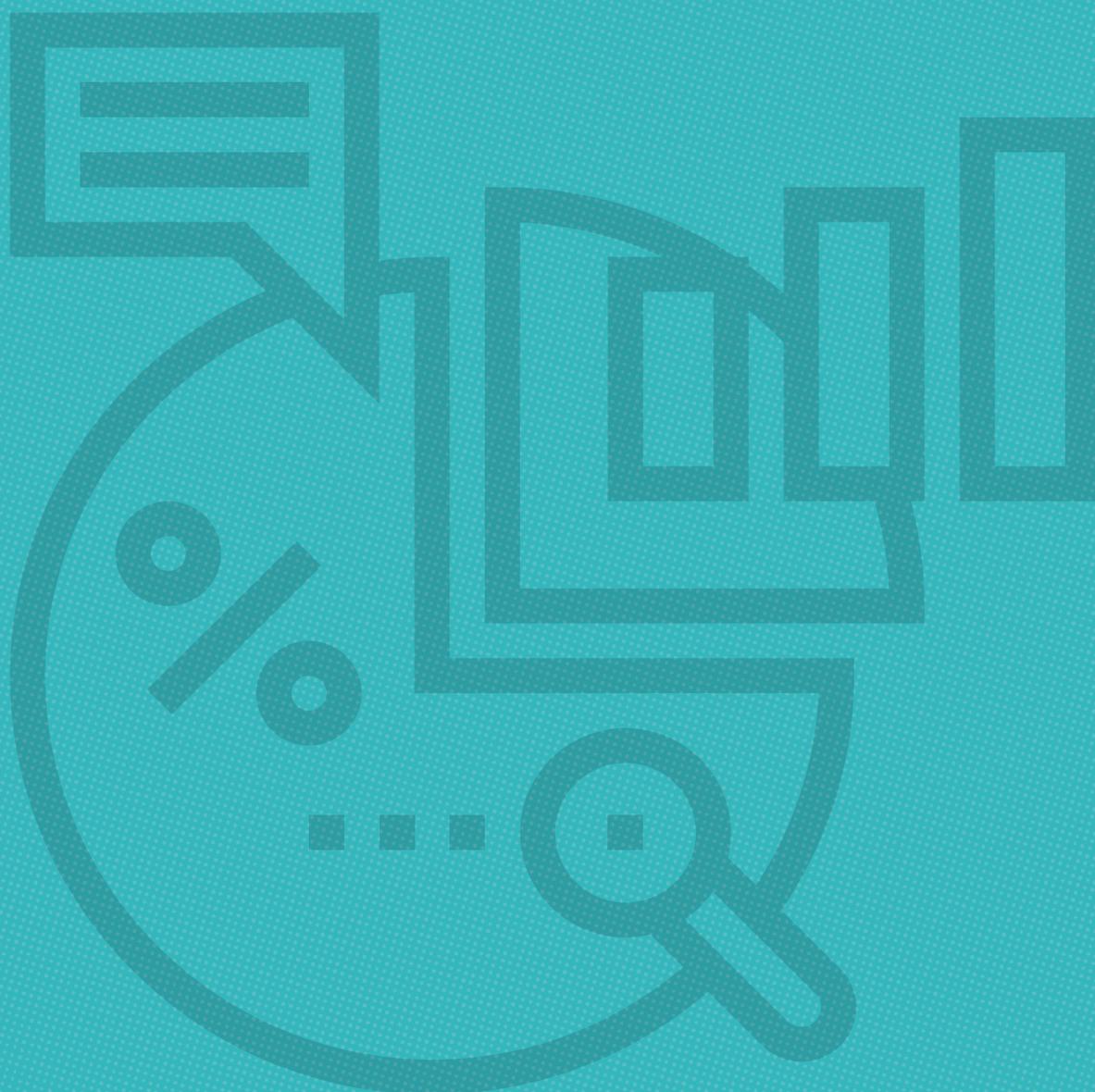
Sin embargo, a pesar de que la marca es un factor clave, la mitad de la muestra no establece objetivos de notoriedad e imagen de marca en la entrada a nuevos países. Esta idea solo es coherente con los objetivos de ventas y márgenes que dicen establecer.

También es llamativo observar que el 60% de la muestra cuenta con productos o servicios poco o medianamente diferenciados. Si a esto le añadimos no establecer objetivos de imagen de marca, la empresa puede ser fácilmente atacada por la competencia y encontrar serias dificultades para el acceso a los canales de distribución locales.



A pesar de que la diferenciación es un factor clave, el 60% de la muestra cuenta con productos o servicios poco o medianamente diferenciados

ANEXO: Análisis macro de países para la exportación



Al hacer este estudio nos preguntamos si realmente las empresas estarían seleccionando los países más adecuados. Tanto los resultados cuantitativos como las conversaciones mantenidas, nos dicen que muchas empresas seleccionan países de una manera reactiva. Por ejemplo, cuando en una feria un distribuidor expresa interés en sus productos o servicios. De este modo, no son pocas las empresas que han entrado en países que inicialmente no consideraron atractivos. Aunque esta es la realidad de los mercados y sería insensato desperdiciar algunas de estas oportunidades, quizá un mejor análisis habría llevado a las empresas a desarrollar países más atractivos. Es posible que también exista en algunas empresas un sesgo mayor del deseado hacia algunos mercados, ya sea por proximidad geográfica o cultural, por tamaño o simplemente porque hay una tradición española de exportación hacia esos países. Aunque estos son ciertamente criterios muy importantes, quizá se les pueda estar dando demasiada importancia.

Si bien dar respuesta a esta inquietud es muy difícil, hemos tratado de añadir algo de luz realizando un estudio macroeconómico tratando de objetivar el atractivo de diferentes países. Para ello, hemos replicado el estudio de Cavusgil, Kiyak y Yeniyurt¹ creando una base de datos con datos macroeconómicos para la totalidad de países que existen. Estos autores proponen un modelo en el que calculan el atractivo de los países en base a los siguientes criterios: tamaño del mercado, crecimiento, intensidad del mercado, infraestructura

comercial/acceso al mercado, receptividad del mercado, libertad de mercado y riesgo país. En su modelo, la primera dimensión pesaría 6/25, la segunda 4/25 y el resto 3/25 cada una. Muchas de estas dimensiones son un compuesto de un conjunto de variables, y nosotros hemos utilizado fundamentalmente las que proponen los autores, aunque hemos variado un pequeño porcentaje de ellas². Como en algunos países, especialmente los más pequeños o los de mayor riesgo, no tienen suficientes variables para realizar nuestro análisis, hemos eliminado varios. Nuestra base de datos final incluye un total de 133 países. (Ver tabla 1).

Como puede observarse, muchas variables son de los años 2014 y 2015, y no de 2016, como sería deseable. No obstante, estos eran los datos disponibles en abril de 2017. Hemos procedido a un filtrado de países, eliminando aquellos para los que existían un bajo número de variables o para los que no se pudiera calcular alguna dimensión. Por lo general, los países eliminados son países poco atractivos. Cada variable fue normalizada, para después calcular el promedio de todas ellas, dentro de cada dimensión. Después, ese promedio fue convertido a una nueva escala en la que el país con la mayor puntuación recibía un índice 100 y el menor un índice 1. Finalmente, se calculó un índice final atendiendo a los pesos de cada dimensión que se explicitan en la tabla anterior. Una vez ordenados estos 133 países de acuerdo al atractivo macro, hemos procedido a comparar los resultados con el atractivo obtenido en esta encuesta.

1. Cavusgil, S. Tamer, Tunga Kiyak, and Sengun Yeniyurt. "Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: Country clustering and country ranking." *Industrial Marketing Management* 33.7 (2004): 607-617.

2. Por ejemplo, utilizando el número de líneas de teléfono móvil en vez de líneas fijas en la dimensión de infraestructura, o utilizando el volumen de importaciones de productos y servicios españoles en vez de norteamericanos, en la dimensión de receptividad.

Los resultados deben ser interpretados con precaución. El modelo de Cavusgil, Kiyak y Yeniyurt puede que infravalore la importancia de factores como la proximidad geográfica o cultural. Este factor está implícitamente considerado en la dimensión “receptividad”, pues una de las variables es la cuantía de importaciones españolas en el país, pero probablemente para muchos directivos este factor sea más importante de lo que considera el modelo.

En la siguiente tabla se presentan los resultados finales de atractivo de países. Al lector le sorprenderá ver a Luxemburgo como el país más atractivo. Esto se debe a que el país, a pesar de tener un tamaño relativamente pequeño (20 en el ranking), tiene puntuaciones muy altas en intensidad, infraestructura, receptividad y riesgo. Es importante considerar que quizá muchas empresas puedan querer dirigirse a mercados muy grandes como el norteamericano o el chino, pero que quizá para lograr sus objetivos

TABLA 1: LAS DIMENSIONES Y VARIABLES UTILIZADAS SON LAS SIGUIENTES:

DIMENSION	WEIGHT	MEASURES
Market size	6/25	<ul style="list-style-type: none"> · Urban population, 2015³ · Energy use (kg of oil equivalent per capita), 2013⁴ · GDP (current US\$), 2015⁵
Market growth	4/25	<ul style="list-style-type: none"> · GDP growth (annual %), 2015⁶
Market intensity	3/25	<ul style="list-style-type: none"> · GDP per capita (current US\$), 2015⁷ · Urban population (% of total), 2015⁸
Market infrastructure	3/25	<ul style="list-style-type: none"> · Internet users (per 100 people), 2015⁹ · Mobile cellular subscriptions (per 100 people), 2015¹⁰ · Fixed broadband subscriptions (per 100 people), 2015¹¹ · Km paved road per 100 people, various years¹² · Access to electricity (% of population), 2012¹³
Market receptivity	3/25	<ul style="list-style-type: none"> · Trade (% of GDP), 2014¹⁴ · Spain's export value, 2015¹⁵ · Imports of goods and services (% of GDP), 2014¹⁶ · Ease of doing business index, 2016¹⁷
Free market structure	3/25	<ul style="list-style-type: none"> · Economic freedom¹⁸ · Political freedom rating, 2016¹⁹
Country risk	3/25	<ul style="list-style-type: none"> · Country risk, 2016²⁰

3. World Development Indicators: <http://bit.ly/1xluSe8>

4. World Development Indicators: <http://bit.ly/1kVejTy>

5. World Development Indicators: <http://bit.ly/1c9UjCx>

6. World Development Indicators: <http://bit.ly/1lRakVX>

7. World Development Indicators: <http://bit.ly/1eRbn2E>

8. World Development Indicators: <http://bit.ly/1fktHSb>

9. World Development Indicators: no longer available since May 2017

10. World Development Indicators: <http://bit.ly/1mbk1iH>

11. World Development Indicators: <http://bit.ly/1VWgtnl>

12. The World Factbook, CIA: <http://bit.ly/1zB4vCN>

13. World Development Indicators: <http://bit.ly/1zN9Eaf>

14. World Development Indicators: <http://bit.ly/2qx8gcW>

15. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio. Exportaciones de España 2015: <http://bit.ly/2sXxUbl>

16. World Development Indicators: <http://bit.ly/1eRcjX8>

17. World Development Indicators: <http://bit.ly/1idj5v4>

18. Index of Economic Freedom, Heritage.org: <http://bit.ly/1TM9WGD>

19. Index of political freedom, Freedom House: <http://bit.ly/2kplLdRs> (2017)

20. Country Risk Assessment, Coface: <http://bit.ly/2sh0Paa>

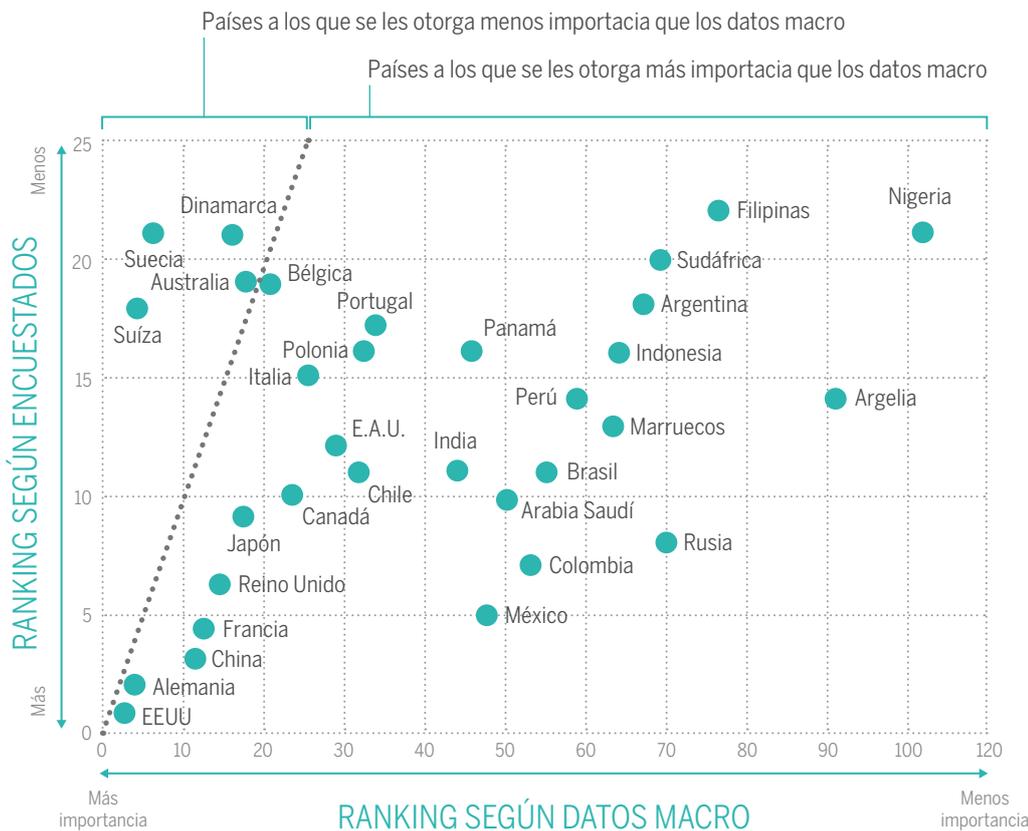
de ventas no necesiten mercados tan grandes que, desde el punto de vista práctico, se componen a su vez de muchos submercados. En este sentido, países de menor tamaño como Luxemburgo, Suíza, Noruega o Suecia, por citar algunos, pueden ser suficientemente interesantes. En cualquier caso, el análisis puede ser replicado cambiando el peso de las diferentes dimensiones, o eliminando mercados que en la dimensión de tamaño no sean suficientemente grandes.

Del mismo modo, este análisis macro no contempla los diferentes sectores en los que compite cada empresa. Un país puede ser muy atractivo en algunos sectores, pero muy poco en otros.

En el siguiente gráfico hemos procedido a comparar el atractivo país entre nuestros encuestados y los resultados del análisis macro. En

el gráfico sólo aparecen países que fueron indicados de futuro por al menos 5 encuestados. En el eje “x” obtenemos la importancia según los datos macro y en el eje “y” la importancia según los encuestados. Ambas importancias están expresadas en términos de ranking. Así, por ejemplo, Estados Unidos es el país más atractivo para los encuestados y el segundo según los datos macro. O, por ejemplo, Alemania es el segundo país más atractivo según nuestros encuestados y el tercero según el análisis macro.

Podemos observar que, aunque en algunos países parece haber cierta coincidencia entre los encuestados y el análisis macro, en otros casos no es así. Por ejemplo, Rusia, Colombia o México son países seleccionados por muchos de nuestros encuestados, pero con menor atractivo macro. También encontramos países que el análisis macro considera más atractivos de lo



que nuestros encuestados piensan. Por ejemplo, Suiza o Singapur. Para algunos países que nuestros encuestados consideran de futuro, no hemos podido calcular el atractivo macro, al no contar con suficientes datos fiables. Por ejemplo, es el caso de Corea del Sur, Cuba, o Irán. En cualquier caso, son pocas las empresas que han marcado estos países como de futuro.

En conclusión, el objetivo de este análisis es hacer pensar al lector si un estudio más pormenorizado de los países podría ayudar a detectar mercados que, en un primer barrido, puedan haberse dejado fuera de una manera arbitraria. No obstante, hemos de reiterar que cada compañía deberá usar su propio análisis, en el que unas variables pesarán más que otras, y que las oportunidades no siempre surgen de manera ordenada.

RANK	Country Name	Market size		Market Growth		Market intensity		Infrastructure		Market receptivity		Free market structure		Country Risk		Overall market score	
		Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank
1	Luxembourg	1,2	103	54,7	29	100,0	1	100,0	1	70,8	3	87,3	16	100,0	1	64,0	1
2	United States	89,8	2	50,0	79	67,9	9	76,9	35	26,7	24	91,6	10	5,7	6	61,8	2
3	Germany	18,5	6	48,1	95	55,7	22	82,0	22	54,1	6	88,1	13	100,0	1	57,7	3
4	Switzerland	4,0	28	46,3	116	79,7	3	89,1	6	26,6	25	97,7	3	100,0	1	55,6	4
5	Norway	2,8	40	47,9	99	78,7	4	84,3	14	21,4	44	85,3	20	100,0	1	52,7	5
6	Sweden	3,5	35	53,2	39	66,4	10	84,1	16	23,6	34	86,6	17	100,0	1	52,6	6
7	Singapore	2,5	44	48,7	91	74,4	5	88,4	9	100,0	1	78,0	28	24,6	3	52,2	7
8	Ireland	2,3	50	100,0	1	62,5	13	74,4	46	42,8	7	92,1	8	24,6	3	52,1	8
9	New Zealand	1,9	61	51,7	56	58,6	21	80,4	27	72,0	2	100,0	1	43,4	2	51,3	9
10	Austria	2,8	39	46,5	115	53,0	25	83,2	19	23,1	37	84,4	21	100,0	1	49,4	10
11	China	100,0	1	59,1	8	26,0	75	62,6	72	12,2	91	21,4	115	9,5	5	49,3	11
12	France	14,2	9	47,2	104	54,5	23	81,3	24	64,3	4	72,0	32	43,4	2	48,8	12
13	Netherlands	5,0	24	48,6	92	64,6	12	86,2	11	39,9	10	92,3	7	43,4	2	48,2	13
14	United Kingdom	16,0	7	49,2	89	60,7	14	84,5	13	42,7	8	91,0	11	24,6	3	48,1	14
15	Malta	1,0	128	57,5	15	53,4	24	90,2	4	55,3	5	77,7	29	43,4	2	47,9	15
16	Denmark	2,5	45	46,6	113	68,1	8	87,9	10	39,6	12	91,7	9	43,4	2	47,7	16
17	Japan	26,7	4	47,1	106	59,9	18	81,4	23	9,5	109	87,4	15	43,4	2	47,7	17
18	Australia	7,7	17	49,2	88	71,6	6	79,5	28	11,3	99	99,0	2	43,4	2	46,3	18
19	Iceland	1,1	126	52,9	43	70,0	7	92,7	3	19,5	52	85,6	19	43,4	2	46,1	19
20	Belgium	3,5	33	47,7	100	65,6	11	81,2	25	40,6	9	81,0	22	43,4	2	45,9	20
21	Czech Republic	2,3	51	54,1	35	39,9	39	86,0	12	33,2	18	86,3	18	43,4	2	43,9	21
22	Estonia	1,1	119	47,6	102	37,1	42	83,0	20	34,8	14	92,4	6	43,4	2	42,8	22
23	Canada	9,1	14	46,8	110	60,0	17	76,9	34	14,3	76	95,7	4	24,6	3	42,3	23
24	Finland	2,2	54	44,9	121	60,5	15	83,3	18	18,2	57	87,6	14	24,6	3	40,6	24
25	Italy	11,1	12	46,1	119	45,8	31	76,4	37	34,3	16	70,9	33	24,6	3	40,3	25
26	Israel	2,7	41	49,8	80	60,1	16	78,2	31	12,0	94	69,0	34	43,4	2	40,1	26
27	Qatar	1,8	64	52,0	53	86,9	2	82,7	21	13,9	81	48,4	57	24,6	3	39,5	27
28	Lithuania	1,3	100	47,9	98	34,8	52	77,7	33	32,4	19	89,4	12	24,6	3	39,0	28
29	United Arab Emirates	3,0	37	52,4	47	59,9	19	89,9	5	34,5	15	50,1	54	15,1	4	39,0	29
30	Spain	8,3	15	51,3	58	48,1	28	74,9	41	10,1	105	79,3	26	24,6	3	38,6	30
31	Chile	3,1	36	49,4	87	45,0	32	69,1	61	12,7	89	94,9	5	24,6	3	38,2	31
32	Poland	4,5	27	52,8	44	31,0	60	74,6	44	24,5	32	80,7	23	24,6	3	37,8	32
33	Portugal	2,2	52	47,6	101	36,5	44	73,8	49	39,8	11	76,0	31	15,1	4	37,1	33
34	Uruguay	1,4	85	46,6	114	49,0	27	78,5	29	7,7	123	80,7	23	15,1	4	35,5	34
35	Slovenia	1,2	104	49,4	86	31,1	59	74,3	48	28,0	21	68,9	35	24,6	3	35,4	35
36	Cyprus	1,1	122	48,1	96	40,6	37	74,4	47	22,9	39	79,7	25	9,5	5	35,2	36
37	Bahrain	1,2	107	50,6	70	50,3	26	93,3	2	18,6	55	50,9	51	9,5	5	35,1	37
38	Latvia	1,2	110	50,3	76	34,9	50	76,4	38	26,1	29	60,6	36	24,6	3	35,0	38
39	Kuwait	1,7	67	48,4	93	58,9	20	89,0	7	14,1	79	37,4	78	24,6	3	35,0	39
40	Hungary	2,0	60	51,2	60	35,9	45	74,9	42	33,8	17	56,5	39	15,1	4	34,6	40
41	Mauritius	1,1	127	51,8	55	19,3	95	73,1	50	22,0	41	77,4	30	24,6	3	34,5	41
42	Costa Rica	1,5	83	52,4	48	37,8	40	71,0	55	11,6	96	78,7	27	15,1	4	34,4	42
43	Malaysia	3,8	29	55,0	26	35,9	46	69,8	60	27,4	22	51,4	50	15,1	4	33,7	43
44	India	41,0	3	60,5	4	11,4	115	43,4	102	8,8	115	34,7	85	15,1	4	33,1	44
45	Bulgaria	1,6	75	52,1	51	33,8	56	70,8	56	26,3	27	56,5	39	15,1	4	33,0	45
46	Panama	1,4	92	56,7	19	34,3	54	68,3	63	22,0	40	52,6	48	15,1	4	32,5	46
47	Oman	1,5	81	56,4	21	40,8	35	76,5	36	19,4	53	42,6	68	9,5	5	32,0	47
48	Mexico	12,9	11	49,7	81	37,5	41	59,6	77	17,1	61	48,7	56	9,5	5	31,7	48
49	Montenegro	1,0	131	51,2	59	28,8	66	88,9	8	20,1	50	49,2	55	5,7	6	31,6	49
50	Saudi Arabia	5,4	22	51,9	54	46,4	29	75,1	40	16,4	65	34,3	86	9,5	5	31,4	50
51	Romania	2,5	46	52,2	49	26,1	74	66,3	67	17,6	60	56,2	42	15,1	4	30,7	51
52	Jordan	1,6	72	49,5	83	37,0	43	70,7	57	23,0	38	46,3	60	5,7	6	30,2	52
53	Colombia	4,8	25	51,0	61	34,4	53	63,0	71	6,9	127	54,2	44	15,1	4	30,2	53
54	Turkey	8,0	16	52,9	42	34,9	51	60,9	75	16,9	62	42,1	69	9,5	5	30,1	54
55	Brazil	21,0	5	36,4	130	40,2	38	66,2	68	6,0	129	41,9	70	5,7	6	30,1	55

RANK	Country Name	Market size		Market Growth		Market intensity		Infrastructure		Market receptivity		Free market structure		Country Risk		Overall market score	
		Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank
56	Croatia	1,3	95	48,0	97	29,7	64	70,2	58	16,6	64	56,1	43	9,5	5	29,8	56
57	Botswana	1,1	120	44,0	126	25,8	76	66,6	65	20,5	46	56,5	41	15,1	4	29,4	57
58	Georgia	1,2	111	50,4	75	22,4	86	64,9	69	23,3	36	58,1	38	5,7	6	29,3	58
59	Peru	3,5	34	51,4	57	35,3	48	55,8	84	8,0	118	53,5	45	15,1	4	29,2	59
60	Lebanon	1,5	79	47,3	103	40,8	34	70,2	59	24,6	30	33,8	89	5,7	6	28,9	60
61	Dominican Republic	1,9	62	59,4	6	35,8	47	56,9	82	9,6	108	43,9	64	9,5	5	28,6	61
62	Greece	2,3	49	44,0	125	42,5	33	74,4	45	14,0	80	38,2	75	5,7	6	28,6	62
63	Morocco	2,9	38	54,0	36	24,9	78	62,0	73	23,6	35	34,9	84	15,1	4	28,6	63
64	Indonesia	14,6	8	54,6	32	22,2	87	53,6	88	7,5	124	36,8	79	15,1	4	28,5	64
65	Thailand	5,0	23	50,5	72	22,2	88	60,8	76	24,5	31	36,4	80	15,1	4	28,4	65
66	Maldives	1,0	134	50,5	71	21,5	90	80,8	26	35,1	13	26,5	107	3,0	7	28,4	66
67	Argentina	6,2	19	49,5	84	46,0	30	72,6	51	4,4	131	24,1	111	9,5	5	28,2	67
68	Albania	1,1	116	50,4	74	24,2	79	71,2	54	14,9	72	47,7	58	5,7	6	28,0	68
69	South Africa	4,8	26	47,2	105	28,8	68	63,4	70	12,2	92	50,5	53	5,7	6	28,0	69
70	Russian Federation	14,0	10	36,6	129	35,1	49	84,3	15	9,4	111	21,1	117	5,7	6	27,9	70
71	Serbia	1,4	87	46,1	118	24,2	80	68,8	62	18,9	54	46,8	59	9,5	5	27,9	71
72	Armenia	1,2	113	50,8	67	26,4	73	72,4	52	15,4	70	44,9	63	3,0	7	27,9	72
73	El Salvador	1,4	90	49,7	82	28,7	69	58,1	79	13,1	87	50,6	52	9,5	5	27,5	73
74	Suriname	1,0	130	43,9	127	31,7	58	74,8	43	17,6	59	38,5	73	5,7	6	27,5	74
75	Tunisia	1,7	69	46,6	112	28,6	71	61,1	74	20,1	49	43,5	66	9,5	5	27,4	75
76	Ghana	2,2	53	52,8	45	21,1	93	48,1	96	16,2	66	58,3	37	9,5	5	27,4	76
77	Philippines	5,4	21	57,0	18	17,6	99	55,3	85	10,4	102	42,7	67	15,1	4	27,3	77
78	Trinidad and Tobago	1,1	125	43,3	128	9,9	120	83,8	17	12,0	93	52,6	48	9,5	5	27,3	78
79	Gabon	1,1	117	53,0	41	40,7	36	67,1	64	10,2	104	30,6	94	5,7	6	27,3	79
80	Mongolia	1,2	109	49,5	85	31,0	61	51,1	93	20,1	48	52,9	47	3,0	7	27,2	80
81	Kazakhstan	2,4	47	47,0	107	26,4	72	78,2	32	10,2	103	37,7	77	5,7	6	27,1	81
82	Bosnia and Herzegov.	1,1	114	50,9	63	16,3	100	78,3	30	18,1	58	36,1	81	5,7	6	26,9	82
83	Jamaica	1,1	118	46,6	111	23,8	82	58,7	78	16,8	63	53,5	45	5,7	6	26,8	83
84	Namibia	1,1	123	55,7	24	19,7	94	39,8	105	20,4	47	46,2	61	15,1	4	26,1	84
85	Paraguay	1,4	91	50,8	68	25,4	77	56,0	83	14,8	73	41,1	71	5,7	6	25,6	85
86	Azerbaijan	1,6	74	46,8	109	23,9	81	71,2	53	9,8	107	33,8	88	5,7	6	25,2	86
87	Senegal	1,5	80	58,2	14	16,0	102	43,7	101	14,5	75	43,6	65	9,5	5	25,0	87
88	Nicaragua	1,3	97	54,9	27	23,7	83	47,4	97	19,6	51	34,1	87	5,7	6	24,8	88
89	Honduras	1,4	89	52,2	50	22,1	89	49,3	95	22,0	42	32,2	92	5,7	6	24,4	89
90	Belarus	1,7	65	36,3	131	34,3	55	75,1	39	21,6	43	17,2	127	3,0	7	24,4	90
91	Algeria	3,7	30	52,7	46	30,6	62	57,1	81	14,1	78	17,1	128	5,7	6	24,3	91
92	Guatemala	1,8	63	53,3	38	21,5	91	51,0	94	10,0	106	38,1	76	5,7	6	24,1	92
93	Bolivia	1,6	70	54,7	30	28,8	65	51,8	90	14,2	77	20,7	120	5,7	6	23,7	93
94	Guyana	1,0	133	50,9	66	11,0	117	46,6	98	27,0	23	36,0	82	3,0	7	23,2	94
95	Djibouti	1,0	129	58,2	12	32,2	57	32,7	114	13,2	84	29,4	100	5,7	6	23,2	95
96	Cambodia	1,3	98	59,4	7	5,6	128	44,0	99	23,6	33	29,4	100	5,7	6	22,8	96
97	Ecuador	2,1	56	44,8	122	28,6	70	57,6	80	9,3	113	24,1	110	5,7	6	22,7	97
98	Benin	1,4	93	48,9	90	16,0	101	33,9	112	13,7	82	45,1	62	9,5	5	22,3	98
99	Iraq	3,5	32	50,9	64	30,4	63	51,7	91	7,7	122	20,1	122	1,0	8	22,3	99
100	Sri Lanka	1,6	73	54,6	33	6,2	126	51,9	89	7,9	119	31,8	93	9,5	5	22,0	100
101	Pakistan	7,5	18	54,5	34	14,1	107	42,9	104	4,0	132	28,5	102	5,7	6	21,9	101
102	Nigeria	9,3	13	50,1	78	19,0	96	43,1	103	2,8	133	28,5	102	3,0	7	21,8	102
103	Bangladesh	5,8	20	58,3	11	11,9	112	38,3	107	6,6	128	27,2	105	5,7	6	21,5	103
104	Tajikistan	1,2	112	57,2	16	8,2	123	55,1	86	11,5	98	21,9	114	3,0	7	21,4	104
105	Turkmenistan	1,3	96	58,2	13	22,5	85	54,5	87	13,1	86	4,7	133	3,0	7	21,4	105
106	Kenya	2,1	57	56,4	22	8,0	125	36,0	109	9,4	112	29,7	98	15,1	4	21,3	106
107	Ukraine	3,7	31	23,7	133	28,8	67	66,6	66	18,3	56	20,8	118	3,0	7	21,2	107
108	Mozambique	1,7	66	58,5	10	10,5	119	26,8	122	26,2	28	30,1	95	1,0	8	21,1	108
109	Togo	1,2	106	55,8	23	14,1	106	32,0	117	20,7	45	26,0	108	5,7	6	21,0	109
110	Uzbekistan	2,1	58	61,4	3	13,4	109	51,4	92	7,9	120	12,7	130	3,0	7	20,9	110

RANK	Country Name	Market size		Market Growth		Market intensity		Infrastructure		Market receptivity		Free market structure		Country Risk		Overall market score	
		Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank
111	Mali	1,5	78	57,1	17	14,2	104	39,3	106	9,0	114	29,6	99	3,0	7	20,9	111
112	Cameroon	2,0	59	56,7	20	21,1	92	37,4	108	8,6	116	20,8	119	5,7	6	20,8	112
113	Liberia	1,1	115	44,5	124	18,5	97	29,3	121	28,3	20	27,1	106	3,0	7	20,1	113
114	Zambia	1,5	76	50,7	69	15,0	103	29,7	118	13,6	83	35,6	83	3,0	7	20,1	114
115	Timor-Leste	1,0	132	53,6	37	11,1	116	35,8	110	26,6	26	18,8	125	1,0	8	20,0	115
116	Rwanda	1,3	101	59,1	9	9,0	122	22,7	129	8,6	117	39,2	72	5,7	6	20,0	116
117	Burkina Faso	1,4	86	53,0	40	9,4	121	29,3	120	11,7	95	32,8	90	5,7	6	19,5	117
118	Madagascar	1,6	71	51,0	62	11,7	114	22,9	128	13,1	88	38,4	74	3,0	7	19,2	118
119	Myanmar	2,6	43	59,9	5	11,7	113	33,6	113	5,6	130	20,1	122	3,0	7	19,1	119
120	Nepal	1,4	84	50,3	77	4,3	130	43,8	100	10,6	101	25,1	109	3,0	7	18,8	120
121	Ethiopia	2,6	42	64,8	2	4,6	129	25,2	125	7,0	126	20,2	121	5,7	6	18,5	121
122	Haiti	1,5	82	47,0	108	22,9	84	26,1	123	15,2	71	21,4	116	3,0	7	18,5	122
123	Angola	2,2	55	50,9	65	18,2	98	29,3	119	14,8	74	15,7	129	3,0	7	18,4	123
124	Uganda	1,5	77	55,4	25	3,1	132	25,2	124	7,2	125	32,6	91	5,7	6	18,1	124
125	Guinea	1,3	94	44,7	123	12,8	110	32,0	116	15,8	68	22,5	113	3,0	7	17,8	125
126	Malawi	1,2	105	50,5	73	3,0	133	25,2	126	12,3	90	30,1	95	3,0	7	17,2	126
127	Sudan	2,4	48	54,9	28	12,4	111	32,4	115	1,0	134	18,0	126	1,0	8	17,1	127
128	Niger	1,3	99	52,1	52	4,1	131	13,4	131	10,9	100	29,8	97	5,7	6	16,3	128
129	Afghanistan	1,7	68	46,3	117	8,0	124	24,9	127	11,5	97	20,1	122	1,0	8	15,7	129
130	Zimbabwe	1,4	88	45,5	120	10,7	118	34,4	111	15,5	69	1	134	1	8	15,15	130
131	Central African Rep.	1,1	121	54,6	31	14,0	108	1,0	134	9,5	110	11,2	132	1,0	8	13,4	131
132	Chad	1,2	102	48,3	94	6,1	127	10,4	133	13,2	85	11,6	131	3,0	7	13,3	132
133	Burundi	1,1	124	36,3	132	1,0	134	12,0	132	7,8	121	24,0	112	3,0	7	11,8	133
134	Sierra Leone	1,2	108	1,0	134	14,1	105	17,9	130	16,0	67	27,7	104	3,0	7	9,9	134
		100,00		100,00		100,00		100,00				100,00					
	MAX	1,00		1,00		1,00		1,00				1,00					
	MIN	9,26		50,74		32,14		60,34				48,43					
	MEDIA	13,56		8,17		20,25		21,80				25,18					

