Selección y Entrada en los Mercados Internacionales

Elección de mercados internacionales

El programa está estructurado alrededor de 1 talleres y de tutorías individualizadas:

- Taller #1: Selección y entrada en los mercados internacionales
  - 22_Enero_2020 | 9:15h

TUTORIAS

- Semana del 27_Enero_2020
- Semana del 3_Febrero_2020

Objetivos:

- Analizar en detalle los aspectos fundamentales que condicionan la selección y elección de un mercado para internacionalizarse:
  - Selección de mercados más favorables
  - Investigación comparativa de los mercados objetivo
  - Estudio en profundidad del mercado objetivo seleccionado.
- Reforzar y personalizar los conocimientos adquiridos y selección y preparación de los mercados internacionales, que se hayan seleccionado con los tutores, a través de un “mini-plan” de internacionalización.

Estructura del Taller

9:15h Recepción de asistentes

9:30h Bienvenida a cargo del Consorcio de la Zona Franca de Vigo

9:35h Ponencia de Javier MORENO sobre ¿Cómo seleccionar los mercados internacionales a los que queremos ir con nuestros productos y servicios?

10h30 Experiencias de Internacionalización:
Ana VARELA DIEGUEZ – TACORE
Andrea VALCARCEL y Ramón LAGO – RSP INERCIAL

11:15h Presentación de la metodología de selección de mercado para el ejercicio práctico

11:45h Café "networking"

12h15 Desarrollo del ejercicio práctico de selección de los mercados objetivo: Presentaciones, debates y preguntas

14h15 Finalización de la jornada

Contenido del Taller #1

1. ¿Por qué internacionalizarse?
2. ¿Quien puede internacionalizarse ?
3. ¿Cómo internacionalizarse?
4. ¿hacia donde internacionalizarse ?
5. ¿Solos o con un socio?
6. ¿Qué vender en esos mercados?
7. ¿Cómo y cómo no vender?

Presente de la Globalización (1/6)

Desaceleración del comercio internacional

- El Banco Mundial prevé por para los países en desarrollo se una aceleración del crecimiento, hasta el 4,0%, Mientras que para los países desarrollados se estima un ligero descenso hasta el 1,4%.

- La **globalización ha perdido fuerza,** de ahí la popularidad que está alcanzando el término de **"slowbalization"** para referirse a esta nueva etapa, que puede ser muy duradera

Presente de la Globalización (2/6)

Proteccionismo frente a multilateralismo:

- 2019 ha sido un año marcado por la **guerra comercial** desencadenada por Trump contra China. El comercio afectado por **medidas restrictivas** sobre las importaciones (miembros OMC) aumentó un 27% en relación con el anterior periodo.

- Por otro lado **se han firmado tratados comerciales** que promueven la liberalización del comercio.
  - Acuerdo entre la Unión Europea y Japón,
  - CTPP que agrupa a una serie de países de Asia-Pacífico reemplaza al antiguo TPP que Estados Unidos abandonó tras la llegada de Trump a la presidencia.
  - RCEP, que agrupa los países de la ASEAN junto con Japón, Corea del Sur, Australia, Nueva Zelanda y China.

Presente de la Globalización (3/6)

La nueva estructura de la globalización

La globalización está transformándose. Entre los principales cambios que se manifestarán en 2020, destacan:

- **El crecimiento del componente de flujos de información**.

Los flujos tradicionales de comercio, capitales y personas están siendo sustituidos en su dinamismo por la globalización de las ideas, los datos, y el conocimiento.

Presente de la Globalización (4/6)

Fuerte aumento del comercio de servicios

- Los servicios crecen con **un ritmo superior en un al comercio de bienes, eso sin incluir:**
  - servicios incorporados en bienes (un tercio de su valor)
  - intangibles enviados por empresas a sus filiales: diseño, marca, *software*;
  - servicios digitales gratuitos: email, redes sociales, Youtube, etc

- De acuerdo con las estadísticas clásicas, los servicios representan un 23% del comercio. Incorporando los citados servicios, serían más del 50%, como ha señalado el McKinsey Global Institute.

Presente de la Globalización (5/6)

- **Las cadenas globales de valor pierden fuerza.**

Diversos factores (ascenso de salarios en países en desarrollo, robotización, proteccionismo) están provocando este fenómeno

- **Aumento de la concentración regional**

Se aprecia en los **flujos comerciales** y de **las cadenas globales de valor**. Según McKinsey, "el comercio de bienes entre países dentro de la misma región disminuyó del 51% en 2000 al 45% en 2012, pero esa **tendencia ha comenzado a revertirse** en los últimos años".

Presente de la Globalización (6/6)

La cuestión de China

- China ha emergido de forma definitiva como **una gran potencia, económica y con ambiciones geopolíticas**.
- Sus métodos de actuación generan **críticas y desconfianza** en numerosos países.
- ¿Qué hacer? ¿Qué política seguir frente a China? Puede producirse una **división del mundo en dos grandes sistemas económicos y tecnológicos** aislados entre sí, uno liderado por Estados Unidos y el otro por China, las dos grandes potencias que han entrado en un proceso de fuerte rivalidad económica y tecnológica.

Consideraciones previas a la selección de mercados

- Cuando una empresa está ya afianzada en su mercado nacional, un ***paso decisivo*** dentro de su ***ESTRATEGIA*** consiste en tomar la decisión de ***INTERNACIONALIZARSE.***

- Antes de realizar este paso:

  - Debe de tener **muy claro su modelo de negocio y**

  - un **diagnostico de internacionalización positivo**

- ***Si ya está internacionalizada, lo natural es que amplié progresivamente su presencia en el exterior.***

Diagnóstico de potencial de internacionalización (1/4)

MATRIZ DIAGNÓSTICO POTENCIAL DE EXPORTACIÓN					
	1	2	3	4	5
Producto poco voluminoso		x			
Producto resistente	X				
Facilidad para transportar el producto			X		
Facilidad para almacenar el producto	X				
¿Debe sufrir muchas adaptaciones del producto para nuevos mercados?	X				
¿Dispone de diferentes gamas, tamaños y variantes?					X
¿Se utiliza de la misma manera en el mercado de destino que en el doméstico?					X
¿Se alcanza con dificultad la carga completa (contenedor, camión,…)?	X				
¿Existe un departamento de exportación experimentado, cualificado?			X		
Pertenencia al clúster / asociación sectorial			X		
¿Capacidad de producción disponible?				X	
PUNTUACIÓN TOTAL					

Diagnóstico de potencial de internacionalización (2/4)

MATRIZ DIAGNÓSTICO POTENCIAL DE EXPORTACIÓN					
	1	2	3	4	5
¿Su producción se ha vendido con éxito en el mercado nacional?				X	
¿Su sector de actividad dispone de buena imagen país en el exterior?		X			
Pertenencia al clúster / asociación sectorial			X		
Expectativas de contratación en los próximos dos años				X	
¿Pertenencias a consorcios de exportación?	X				
¿Se conoce la normativa existente (fiscal, legal, certificaciones, aduanas, etc.) de los mercados?		X			
¿Se conocen los tipos de cooperación existentes a nivel internacional dentro de su sector?	X				
¿Material promocional disponible en varios idiomas?				X	
¿Manejo de idiomas por parte de la plantilla?					X
PUNTUACIÓN TOTAL					

Diagnóstico de potencial de internacionalización (3/4)

MATRIZ DIAGNÓSTICO POTENCIAL DE EXPORTACIÓN					
	1	2	3	4	5
Las actividades de internacionalización ¿están contempladas en el plan estratégico?			X		
¿Rápida adaptación de los productos a las nuevas necesidades del cliente?			X		
¿Son prioritarias en su empresa las TICs?					
¿Existe implicación del equipo directivo?				X	
Experiencia internacional		X			
Conocimiento de la competencia				X	
Cultura empresarial fuerte y conocida por los empleados				X	
Imagen de marca	X				
Participación en ferias internacionales				X	
¿Hay una cultura de innovación en la línea de productos?		X			
¿Existen recursos financieros para inversiones en el exterior?				X	
PUNTUACIÓN TOTAL					

Diagnóstico de potencial de internacionalización (4/4)

Un ejemplo de **adaptación: COLA-CAO EN CHINA**

Un ejemplo de adaptación del producto a las características del mercado local es el de Cola-Cao en China. En aquella época el consumo de leche estaba muy poco extendido, por ello Nutrexpa preparó una versión especial del Cola-Cao para que se disolviera con facilidad en agua. Cambió también el nombre del producto que en China se podría transcribir como **Gao Le Gao**, que significa "alto, feliz, alto", términos que transmiten un mensaje positivo en la cultura china. Igualmente, Nutrexpa lanzó en China nuevos sabores de Cola Cao, como fresa y vainilla.

Primera conclusión y siguientes pasos

Si se cumplen ambas premisas:

- **modelo de negocio definido y**
- **diagnóstico de internacionalización positivo**

la empresa estará preparada para definir **sus objetivos de internacionalización:**

- En primer lugar, se debe determinar si se aplicará una **estrategia de concentración o de diversificación.**

- Seguidamente se hará un **análisis del entorno** para así poder definir un plan para alcanzar estos objetivos. Solo entonces se podrá realizar una adecuada **selección del mercado objetivo.**

Estrategia de concentración & diversificación (1/3)

La primera pregunta que es necesario hacerse para iniciar el proceso de internacionalización es: ¿**En cuántos mercados debo entrar? ¿Unos pocos o un grupo más amplio?**

Debemos elegir entre una estrategia de concentración o una de diversificación:

- **Concentración**: seleccionar un número reducido de mercados para desarrollar en ellos todo el esfuerzo hasta lograr la consolidación.
- **Diversificación**: buscar una expansión rápida dirigida a varios mercados sin objetivo de posicionamiento sino mera apertura.

Estrategia de concentración & diversificación (2/3)

Concentración		Diversificación	
El número de clientes en cada mercado es alto		El número potencial de clientes en cada mercado es reducido	
Los mercados clave son estables con una demanda sostenida		Los mercados clave son muy cíclicos con una demanda cambiante	
Mercados compartidos por un número amplio de competidores		Mercados dominados por un número reducido de competidores	
La venta se basa en factores distintos al precio		La venta se realiza fundamentalmente por precio	
El ciclo del producto es largo		El ciclo del producto es corto	
El comprador es fiel al proveedor habitual		El comprador no es fiel al proveedor habitual	
El producto precisa de una adaptación compleja y costosa		El producto es estándar en los diferentes mercados	
La venta exige inversiones en promoción/publicidad		La venta no exige inversiones en promoción/publicidad	
Los costes de administración y seguimiento de las ventas son elevados		Los costes de administración y seguimiento de las ventas son reducidos	
El producto es de venta repetitiva al cliente final		El producto no es de venta repetitiva al cliente final	
La ventaja competitiva es sostenible en el tiempo		La ventaja competitiva es difícil de mantener en el tiempo	
RESULTADO FINAL			

Estrategia de concentración & diversificación (3/3)

Reglas para la selección de mercados

- **Primera:** Objetivo debe ser **compatible con** la estrategia de la empresa.
- **Segunda:** **Conciliar la oportunidad con los recursos** de la compañía.
- **Tercera**: Buscar un **mínimo volumen de ventas** a un costo suficientemente bajo, para lograr ingresos que justifiquen la inversión requerida.
- **Cuarta**: Buscar como primera opción **mercados en el que los competidores sean pocos o débiles**:
  - No es aconsejable entrar en un mercado muy maduro salvo que dispongamos de una ventaja competitiva abrumadora que permita quitar clientes a la competencia.

Fases en la selección del mercado objetivo

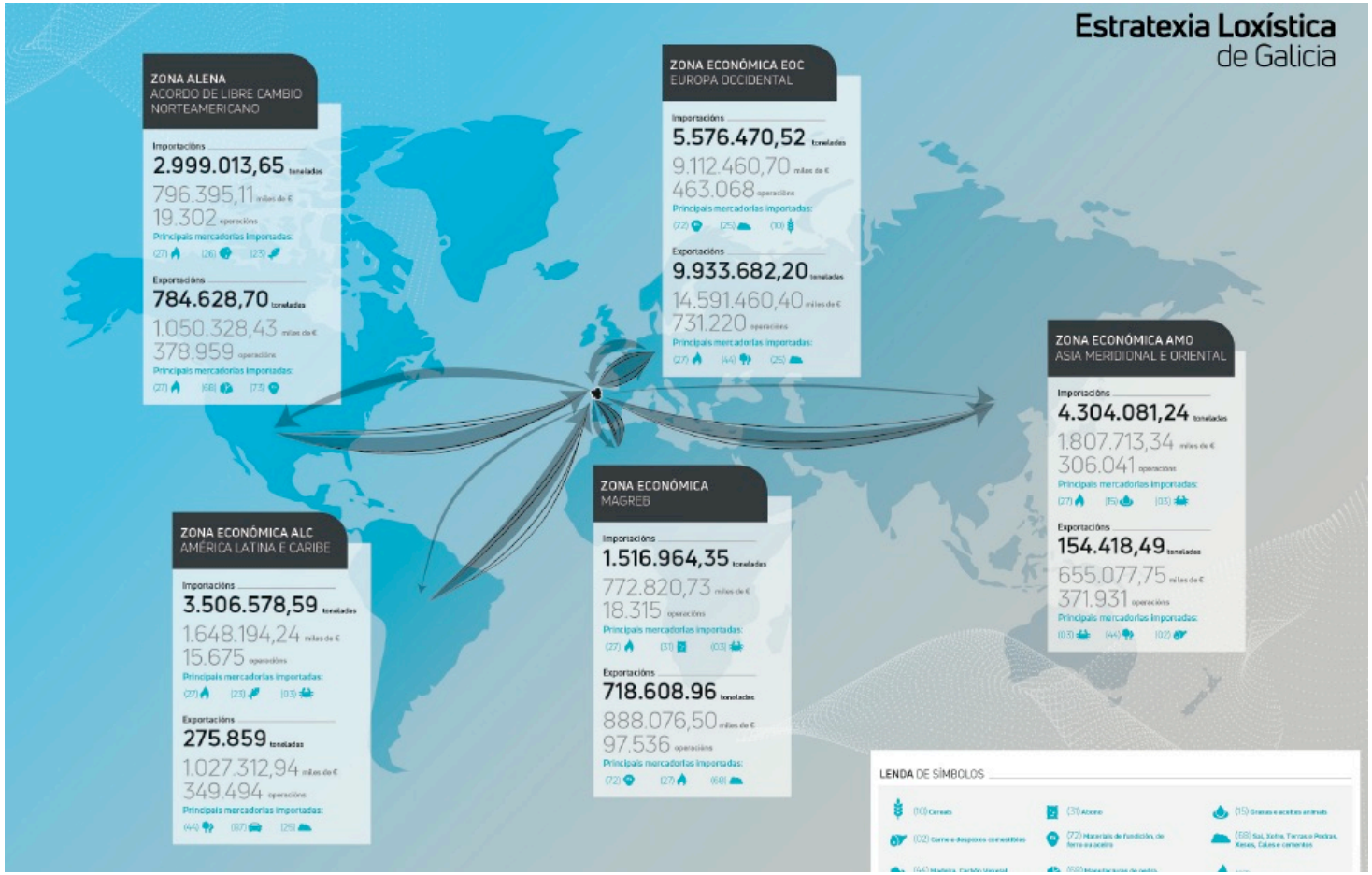
Para seleccionar un país o mercado objetivo, la empresa debe de tener en cuenta una larga serie de factores y realizar un análisis profundo

Fase 1. Selección de criterios e Identificación de **3 mercados prioritarios**

Fase 2. Investigación comparativa de mercados preseleccionados en Fase 1

Fase 3: Estudio en profundidad del mercado seleccionado

Fase – 1: Selección de criterios e Identificación de mercados prioritarios (1/2)



OBJETIVO: Identificar dos ó tres mercados pequeños pero en crecimiento que puedan representar oportunidades de negocio a corto plazo

Fase – 1: Selección de criterios e Identificación de mercados prioritarios (2/2)

- **Reunir información** de fuentes secundarias recurriendo a organismos públicos y privados.

- **Tamaño del mercado:** evolución del consumo del producto
  - Examinar el comportamiento de tales mercados en los últimos 3 años.
  - Evolución del consumo, analizar si el incremento ha sido coherente y progresivo, año tras año.
  - Se debe comparar el crecimiento del consumo del producto elegido con el crecimiento de las importaciones de dicho producto.

- Un **análisis riguroso** de esta información permitirá a la empresa realizar una preselección sin necesidad de desplazarse al exterior

Criterios en la priorización del mercado

Dos criterios clave:

- **Potencial de crecimiento:**
  Analizar **el PIB y la renta per cápita** de los distintos países**,** así como **su evolución en los últimos años.**

- **Riesgo:**
  Las condiciones de cada uno de ellos son diferentes, por tanto es fundamental que analizarlos individualmente y tener en cuenta aspectos como **las barreras que representan los aranceles, la predisposición a la entrada de empresas extranjeras y su actividad comercial.**

Ejemplo de criterios a tener en cuenta (1/4)

Criterios directos:

- **Dimensión de mercado**:
  - ¿Cuales son los países que compran nuestros producto? #Importaciones del producto
  - ¿Cuales son los países que más compran al exterior?
  - ¿Cuales son los mercados más grandes? PIB Total
  - ¿Que países crecen más? Crecimiento previsto del PIB o de las importaciones totales
- **Acceso al mercado**:
  - ¿Que países están más cerca geográficamente de la empresa?
  - ¿Que países están más cerca culturalmente? Cultura de producto y de negociación
  - ¿Cuales son los mercados más accesibles? Aranceles
- **Continuidad:**
  - ¿Cuales son los países más estables para las exportaciones españolas?

Ejemplo de criterios a tener en cuenta (1/4)

Criterios indirectos

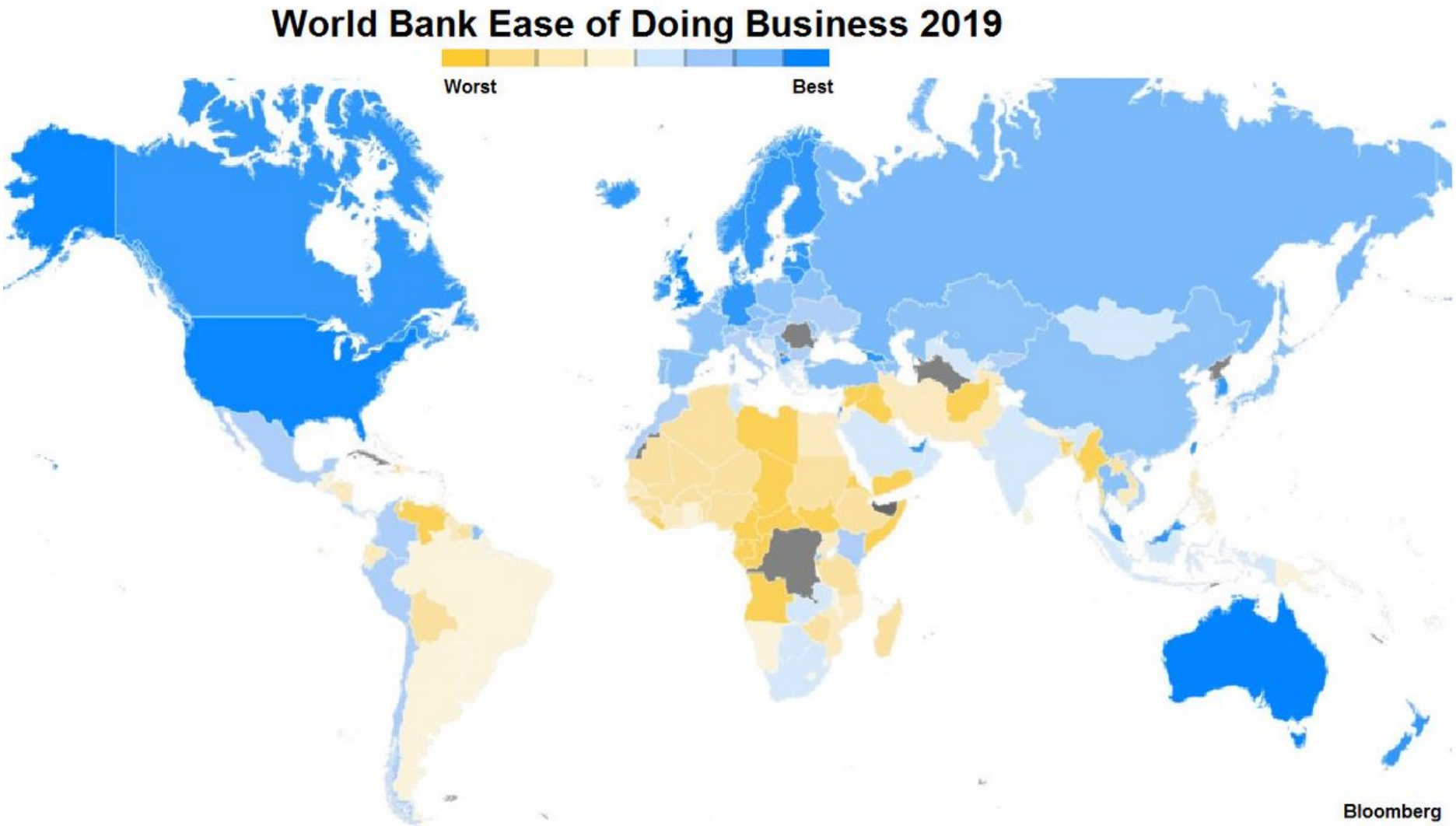
- ¿A donde van las exportaciones españolas del producto?
- ¿A donde exporta la competencia mas directa?
- ¿A donde estamos exportando ya?
- ¿De donde recibimos demandas o peticiones de información?

Otros criterios:

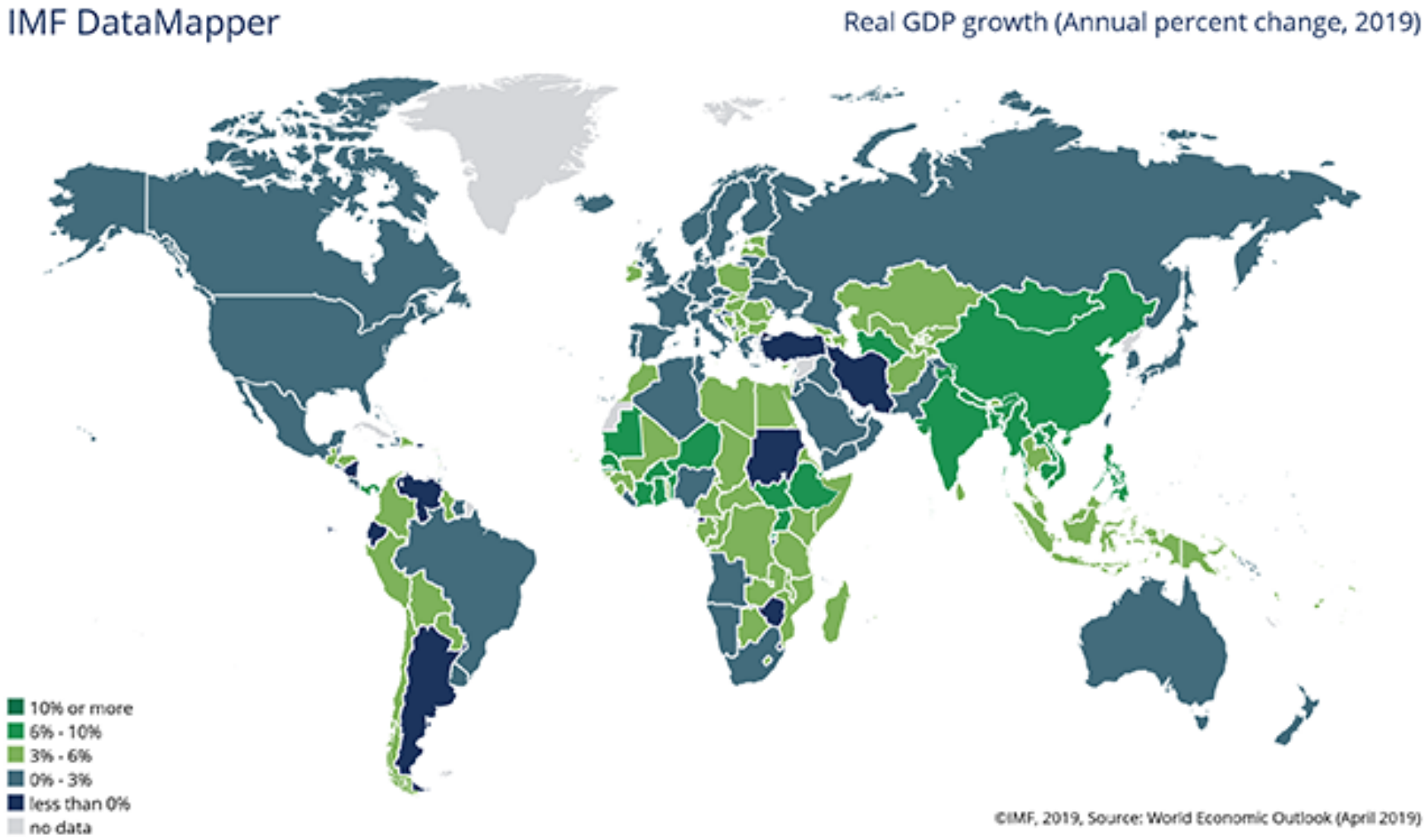
- Criterios de cliente
- Criterio relevante – 1
- Criterio relevante – 2
- ….

Ejemplo de criterios a tener en cuenta (2/4)

Ejemplo de criterios a tener en cuenta (3/4)



Ejemplo de criterios a tener en cuenta (4/4)



Fase – 2: Investigación comparativa de los mercados preseleccionados

- Búsqueda de fuentes que nos faciliten **información cuantitativa e histórica del mercado.**
- Participación en acciones de promoción exterior de las entidades que apoyan la exportación (ICEX, Cámaras de Comercio, IGAPE, etc....): misiones comerciales y participación en ferias.
- Desarrollar un **trabajo de campo** que normalmente exige **desplazarse a los países de destino.**
- Aplicación de técnicas cualitativas con entrevistas con los principales actores de dicho mercado (potenciales clientes, agentes, distribuidores, etc.,)
- En esta etapa debemos utilizar criterios más precisos que permitan elegir el mercado objetivo:
  - Análisis País: PEST
  - Análisis Oferta/ Competencia
  - Análisis Demanda
  - Análisis Precio

Búsqueda de información

Estadísticas:

www.trademap.org
www.datacomex.comercio.es
aduanas.camaras.org (www.plancameral.org)
…

Monográficos:

www.icex.es (ProChile; ProColombia; etc)
www.igape.es
www.iberglobal.com
…

Datos económicos:

www.doingbusiness.org
https://www.imf.org/external/spanish/index.htm
www.coface.es
…

Aranceles y fiscalidad:

https://madb.europa.eu
….

Selección de los mercados internacionales

Búsqueda partida arancelaria

CIFRAS 1 y 2	CIFRAS 3 y 4	CIFRAS 5 y 6	CIFRAS 7 y 8	CIFRAS 9 y 10

capítulo

partida sistema armonizado (HS)

subpartida sistema armonizado (HS)

nomenclatura combinada

Matriz de selección de mercado

	Criterios	Ponderaciones	Ejemplo de Valoración Pais 1
1.	Pertenencia a la misma zona geográfica	1	9
2.	Distancia geográfica	1	9
3.	Barreras comerciales	3	8
4.	Transparencia/Corrupción	2	3
5.	Normas sobre producto	2	9
6.	Facilidad vías de comunicación	2	8
7.	Renta per cápita	2	7
8.	Situación política	2	8
9.	Estabilidad monetaria	2	8
10.	Seguridad Jurídica	3	8
11.	Tamaño del Mercado	3	5
12.	Evolución del mercado	2	3
13.	Competencia local	1	2
14.	Competencia internacional	2	2
15.	Conocimiento del mercado	3	4
16.	Identidad de la lengua	1	2
17.	Cercanía cultural y de negociación	2	5
18.	Adecuación de la empresa al mercado	3	5

Selección de los mercados internacionales (1/11)

A) **El riesgo:** una primera parte del análisis de los mercados internacionales trata de estimar el riesgo que representa para nuestra empresa vender o realizar inversiones en distintos países. Podemos diferenciar varios tipos de riesgo:

- **Riesgo País:** con el término riesgo país normalmente se designa la evaluación conjunta sobre los peligros que un determinado país presenta para los negocios internacionales. Actualmente algunas empresas utilizan como indicador de riesgo país el diferencial entre la rentabilidad de los bonos de un país y los bonos o letras del tesoro de los Estados Unidos.

Selección de los mercados internacionales (2/11)

- **Riesgo Político:** denominamos riesgo político al riesgo asociado a las actuaciones de los Autoridades y Organismos Públicas de un país que afectan negativamente a nuestra empresa. Los cambios en las normas y en su aplicación.

- **Riesgo Económico:** asociado a las variaciones en el ciclo económico de un cierto país. El peligro que supone un cambio económico desfavorable de la economía, así como el impacto de problemas sociales.

- **Riesgo de tipo de cambio:** si la empresa tiene deudas o créditos en divisas se puede encontrar expuesta a sufrir pérdidas ocasionadas por la variación en el tipo de cambio.

Selección de los mercados internacionales (3/11)

B) Recursos y capacidades de la propia empresa: analizamos si la empresa dispone de los recursos y capacidades necesarios para acceder a cierto mercado. Por tanto, se trata de preguntarnos si disponemos de los recursos financieros, humanos, productivos y los conocimientos y tecnología para competir con éxito en un cierto mercado.

C) Precios y márgenes: dependiendo de la estructura competitiva y las características de cada mercado los productos similares a los de nuestra empresa se venden a un cierto precio.

Selección de los mercados internacionales (4/11)

País	Precio	
Venezuela	106	USD
Ecuador	99	USD
USA	99	USD
China	88	USD
Colombia	79	USD
Panama	69	USD
Canadá	68	USD
Alemania	66	USD
Francia	66	USD
España	55	USD
México	53	USD
Andorra	50	USD

Por ejemplo, cuando la empresa Inditex analiza un mercado, un factor fundamental es el precio de comercialización de los competidores .

Selección de los mercados internacionales (5/11)

D) Competencia: el grado de rivalidad competitiva es un aspecto esencial en la selección de mercados internacionales. Numerosas empresas prefieren comercializar sus productos en mercados donde la competencia no es intensa. Sin embargo, si la empresa ya tiene experiencia internacional, la idea de seleccionar los mercados con una competencia débil puede resultar contraproducente.

- Un primer motivo es competir en los mercados más competitivos para aprender con los mejores.
- En segundo lugar, en muchas ocasiones los mercados más competitivos son los que cuentan con mayor demanda y son más atractivos.

Selección de los mercados internacionales (6/11)

E) Potencial del mercado: analizamos el tamaño del mercado actual y su previsible evolución en el futuro.

- El nivel de penetración del producto y el potencial que representa antes de alcanzar un nivel de saturación y la madurez del mercado.

Por ejemplo. Compañía de accesorios para móviles
Analizamos el número de teléfonos móviles que existen en un mercado y el porcentaje de la población que actualmente lo posee.

Estudiamos la previsible evolución de las tasas de penetración de la telefonía móvil y la evolución del mercado. Para ello analizamos la demografía del país, la evolución de la economía, la renta de los diferentes grupos poblacionales y los patrones de compra.

Selección de los mercados internacionales (7/11)

F) Entorno Legal:

Analizamos los costes asociados al pago de aranceles en aduanas.

- **Aranceles:** Suelen ser una cantidad variable en función del valor de la mercancía. Menos frecuentes son los aranceles fijos, que exigen pagar una cantidad constante por producto y los aranceles mixtos formados por una parte fija y una variable.
- **Contingentes** En ocasiones los Estados establecen una cantidad máxima de un cierto producto que se puede importar o exportar.
- **Normativas técnicas** De especial importancia, en el caso que afecten a los productos ya que suponen **barreras al comercio.** Igualmente, las normas de protección fitosanitarias que tratan de impedir la propagación de enfermedades en plantas, animales o personas.

- La **legislación tributaria y la legislación sobre inversiones** Numerosos permisos y trámites administrativos son necesarios cuando se realizan actividades comerciales internacionales. Deben estudiarse detalladamente.

Selección de los mercados internacionales (8/11)

G) Entorno Cultural:

Las diferencias culturales pueden no percibirse en un análisis superficial de un país pero tienen una enorme importancia en la medida que afectan directamente a los sentimientos de las personas. Se hace por tanto preciso un estudio que permita comprender en profundidad la identidad del pais:

- **El idioma.** Un aspecto esencial en el análisis del mercado y la posterior adaptación del producto y del marketing. Es necesario encontrar las palabras adecuadas para acertar con el mensaje que queremos transmitir. Traducciones inadecuada puede ocasionar importantes problemas por utilizar palabras o expresiones incorrectas.
- **Las creencias y valores.** Un aspecto sustancial para el éxito del marketing en cada país es una comprensión profunda de las creencias y valores.

Selección de los mercados internacionales (9/11)

Por ejemplo, anuncios de ciertos productos deben adaptarse para conectar y respetar los valores imperantes en ese mercado.

Selección de los mercados internacionales (10/11)

Los anuncios comparativos muy agresivos y competitivos donde se mencionan a los competidores funcionan en EE.UU., pero no son adecuados para todos los mercados.

Original ad ....

Selección de los mercados internacionales (11/11)

- **Estética.** Los colores tienen distintos significados en diferentes culturas. Será preciso analizar el significado y los sentimientos asociados a los diferentes colores:

  - En China el negro y el blanco se asocian con la muerte y la malas suerte. Mientras que el rojo y el amarillo con la prosperidad y la buena suerte.

  - Además el consumidor tiene en su mente unos códigos de colores diferentes dependiendo de las distintas categorías de productos. **Por ejemplo, ciertos códigos de colores para los diferentes tipos de leche.**

  - Otro aspecto especialmente relevante es el diseño y, por tanto, el aspecto de los productos. **Por ejemplo, al consumidor español le gustan los coches con un cuadro de mando vistoso y con muchas luces.**

Fase – 3: Estudio en profundidad del mercado objetivo seleccionado (1/2)

- En una pyme no hay mucho margen de error, y mucho menos en el campo de la internacionalización. Una equivocación en la elección de mercado, puede complicar mucho la situación de la empresa.

- Con cierta frecuencia, las empresas que han iniciado un proceso de internacionalización no analizaron suficientemente su decisión respecto al mercado objetivo.

- Los destinos han sido elegidos al azar o por circunstancias con frecuencia sin un análisis reflexivo.

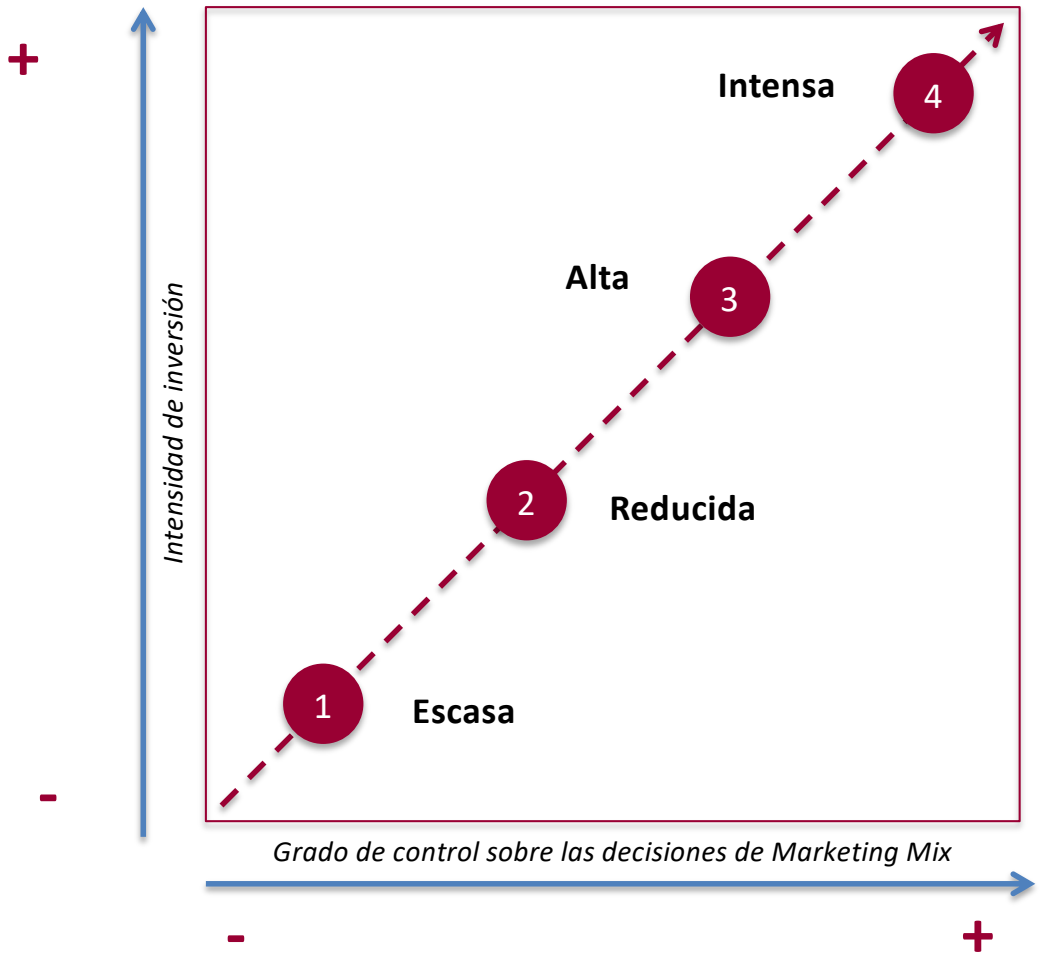
- La iniciativa de priorizar los mercados en los que debe destinar recursos y establecer objetivos, es conveniente para un desarrollo progresivo de su plan de internacionalización

Fase – 3: Estudio en profundidad del mercado objetivo seleccionado (2/2)

Información a reflejar en esta fase:

- Datos generales del país: datos demográficos, datos económicos, principales centros urbanos, mapa del país....
- Conclusiones relevantes análisis de la demanda
- Conclusiones relevantes análisis de la oferta
- Conclusiones análisis de los canales de comercialización
- Conclusión análisis del proceso de formación de precio/barreras de acceso: arancelarias y no arancelarias en su caso
- Recursos
- Plan con KPIs
- En definitiva, un **PLAN DE NEGOCIO**

4 vías de acceso para entrar en los mercados internacionales



VIAS DE ACCESO

1. Exportación indirecta u ocasional, con o sin marca propia
2. Exportaciones a través de importadores, distribuidores o representantes
3. Establecimiento comercial en el extranjero
4. Implantación productiva en el exterior

Conclusiones finales

- La selección de mercados exteriores determinará el **posicionamiento competitivo global de la empresa.**

- Una **equivocación en la elección** de mercado unida a las **limitaciones de recursos** disponibles, puede complicar mucho la la situación de una PYME

- En muchos casos, las empresas han **iniciado su internacionalización sin analizar** la situación de partida, ni tomaron ninguna decisión estratégica respecto al mercado objetivo.

- Más allá de los costes directos, derivados de intentar entrar en un mercado altamente competitivo o con un bajo potencial, seleccionar mal un mercado puede llevar a la empresa a un fracaso desmotivador en su proceso de internacionalización.

- De ahí **la importancia** de realizar una **BUENA SELECCCION DE MERCADOS**

Gracias por su atención

CONSORCIO ZONA FRANCA VIGO

Área Portuaria de Bouzas, s/n. 36208 Vigo (España)
internacionalizacion@zonafrancavigo.com
+34 986 269 726