

Metodología de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio para la selección de mercados prioritarios

Subdirección General de Análisis y Estrategia*

Introducción

La selección de mercados prioritarios ha sido y sigue siendo un tema de crucial importancia para las empresas que deciden realizar su actividad fuera de su ámbito puramente nacional. El objetivo de la empresa es centrar la actividad de internacionalización en aquellos mercados con un mayor potencial, de manera que consiga maximizar el empresarial sin desperdiciar recursos innecesarios.

La literatura económica ha propuesto múltiples modelos teóricos de determinación de países objetivo. Estos distintos modelos se diferencian por las distintas formas de calcular los diferentes indicadores que se utilizan para medir el atractivo de un país (indicadores económicos, sociales, políticos, etcétera), así como por las diferentes ponderaciones dadas a cada uno de ellos.

En este sentido, destacan por su importancia los métodos econométricos (por ejemplo, el de Alexandrides y Moschis (1), 1977). Asimismo, existen otros métodos de menor complejidad matemática, como es el método de criterios múltiples, que analiza los mercados en términos de tamaño, crecimiento y cobertura.

Otro tipo de modelos analiza tanto los mercados de destino de la internacionalización de las empresas, así como la posición o situación de la empresa en dichos mercados. Este tipo de modelos fue propuesto por Harrel y Kiefer (2) (1993), en un contexto de marketing internacional para ser aplicado a la política de internacionalización de una empresa. La metodología a continuación expuesta pretende, básicamente, ampliar el campo de aplicación de este modelo a situaciones tales como la internacionalización de una economía, utilizando variables no sólo de exportación, sino también de inversión.

El proceso de selección de mercados con mayor potencial o interés estratégico no sólo es fundamental en un entorno empresarial, sino que también es utilizado por organismos internacionales (como la UNCTAD para el desarrollo del comercio de los países en desarrollo) y por entes gubernamentales (como son los organismos estatales encargados de la promoción comercial y de inversiones).

De esta manera, distintos países en la Unión europea y fuera de ella han incluido en sus programas de acción comercial la determinación de cuáles son considerados como prioritarios para focalizar en los



EN PORTADA

* Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

(1) Alexandrides, C.G. y Moschis, G.P. (1977): *Export marketing management*, Praeger, Nueva York.

(2) HARREL, G.D. y KIEFER, R.O. (1993): «Multinational market portfolios in global strategy development», *International Marketing Review*, Vol. 10, nº 1, pp. 60-72.

mismos los recursos destinados a la internacionalización de su economía. Como ejemplos de lo dicho, cabe mencionar que Francia ha desarrollado, entre otros, su Plan de Acción Prioritaria EEUU 2002-2005, mientras que Italia en su *Programa Promocional 2004* y Portugal en el *Programa Exportar Más* han identificado y seleccionado a una serie de países que consideran prioritarios.

A continuación, pasaremos a analizar la metodología que ha desarrollado la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio para la identificación y selección de aquellos países que cuentan con un gran potencial para el desarrollo en los mismos tanto del comercio como de la inversión española. En primer lugar, se analiza brevemente la situación actual de las exportaciones e inversiones españolas en el exterior, en donde se aprecia un claro sesgo hacia áreas tradicionales, lo que justifica la adopción de planes estratégicos de fomento de la exportación e inversión hacia áreas más dinámicas. Posteriormente, se describe la metodología utilizada para identificar estas zonas y las estrategias que serían aconsejables en cada una de ellas. Por último, se exponen brevemente las ampliaciones y desarrollos futuros que se pueden realizar a partir de la metodología propuesta.



EN PORTADA

Distribución geográfica de las exportaciones e inversiones directas españolas

Las exportaciones españolas han mantenido prácticamente sin cambios en los últimos años su patrón comercial por destinos geográficos. Este patrón señala una elevada concentración de las exportaciones españolas en países de la UE-15, que son el destino del 71 por 100 de las exportaciones españolas en 2004.

CUADRO 1 EXPORTACIONES ESPAÑOLAS POR DESTINO		
(% total)	1993	2004
UE-15	72,1	71,0
Nuevos Estados miembros de la UE.....	1,5	2,9
Países Candidatos	0,8	2,3
Resto de Europa.....	3,0	3,4
América Latina.....	5,2	4,3
América del Norte.....	4,6	4,4
Estados Unidos	4,1	4,0
Asia.....	3,7	4,1
China	7,6	5,5
África	1,0	0,8
Resto del Mundo	1,5	2,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Aduanas.

Respecto a otros destinos, se ha producido un importante aumento de las ventas dirigidas a los Nuevos Estados miembros de la Unión Europea, aunque su cuota en el total de exportaciones españolas sigue siendo muy reducida (la cual aumenta del 1,5 por 100 en 1995 al 2,9 por 100 en 2004). Asimismo, aumenta de manera notable la cuota de los Países Candidatos a pertenecer a la Unión Europea (3) (del 0,8 por 100 en 1995 al 2,3 por 100 en 2004), mientras que la cuota de los países africanos aumenta ligeramente (del 3,7 por 100 al 4,1 por 100).

Por el contrario, han registrado descensos en las cuotas que representan en las exportaciones españolas zonas tales como América Latina (del 5,2 por 100 en 1995 al 4,3 por 100 en 2004), América del Norte (del 4,6 por 100 al 4,4 por 100) y Asia (del 7,6 por 100 al 5,5 por 100).

Los datos nos señalan que existe un excesivo sesgo de las ventas españolas en el exterior hacia la Unión Europea. Por el contrario, la presencia española es muy reducida e incluso ha disminuido en mercados que pueden considerarse avanzados y de alto potencial de crecimiento como son Estados Unidos y Asia, especialmente China.

(3) Los cuatro países que se consideran candidatos a pertenecer a la Unión Europea son Bulgaria, Croacia, Rumanía y Turquía.

CUADRO 2 CUOTAS DE MERCADO DE LAS IMPORTACIONES MUNDIALES		
(% total)	1995	2003
UE-15	40,0	38,6
América Latina	4,9	4,8
América Norte	18,7	20,5
EEUU	15,4	17,3
África	2,4	2,2
Asia	25,1	23,0
China	2,6	5,5
Oriente Medio	2,6	2,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Organización Mundial del Comercio.

CUADRO 3 DESTINO DE LA INVERSIÓN DIRECTA NETA EN EL EXTERIOR (% sobre el total de la suma de flujos 1996-2002)		
	España	Total Mundial
UE-15	47,0	43,8
Estados Unidos	6,1	20,6
América Latina	39,2	10,0
Asia	2,7	15,8
Europa del Este	0,9	2,9
Otros destinos	4,1	6,9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Registro de Inversiones (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo) y de UNCTAD.

En cuanto a las inversiones en el exterior, la concentración de las inversiones españolas en los países de la UE-15 es ligeramente superior a la observada para el total mundial (47,0 por 100 frente a 43,8 por 100). Sin embargo, la presencia de empresas españolas en América Latina (39,2 por 100) es muy superior a la del total mundial (10,0 por 100), mientras que es reducida en mercados avanzados o con mayor potencial de crecimiento como son Estados Unidos (6,1 por 100 frente al 20,6 por 100 mundial) y Asia (2,7 por 100 frente al 15,8 por 100 mundial).

Por tanto, del análisis de las exportaciones e inversiones exteriores españolas se puede extraer como conclusión que están muy sesgadas hacia ciertas áreas (la Unión Europea para las exportaciones y también América Latina para las inversiones exteriores), pero que no se están dirigiendo hacia aquellas zonas que muestran un mayor dinamismo, como son Estados Unidos y Asia.

Metodología

La metodología que aquí se presenta se basa en la construcción de una serie de indicadores, tanto de carácter cuantitativo, relativos a la evolución de las exportaciones españolas y de la inversión española en el exterior, así como a la situación económica, política y de cual-

quier otro tipo que se considere relevante de los diferentes países en los que pueden actuar las empresas españolas. Al actuar de esta manera, lo que se intenta es identificar y clasificar aquellos mercados y áreas geográficas con un mayor potencial para la internacionalización de las empresas españolas.

Es importante señalar que no se intenta obtener una priorización o ranking de mercados, sino una clasificación de los mismos en función de sus características y del potencial que presentan para la internacionalización de las empresas españolas.

La aplicación de esta metodología presenta una serie de ventajas. En primer lugar, se basa en criterios cuantificables que permiten realizar comparaciones sobre una base homogénea. En segundo lugar, los resultados obtenidos pueden actualizarse de manera dinámica. Por último, permite la evaluación y control de los resultados obtenidos en el caso de que se apliquen planes específicos de internacionalización en determinados países.

El total de indicadores utilizados son 25, que se clasifican en tres grandes grupos: *Atractivo mercado*, *Fuerza competidora* y *Posición inversora*.

El primer grupo, que denominamos *Atractivo mercado*, incluye todos aquellos indicadores relativos a características económicas y de cualquier otro tipo, que señalan si un país es lo suficientemente



EN PORTADA

CUADRO 4
 INDICADORES, GRUPOS Y SUBGRUPOS UTILIZADOS EN EL MODELO

Grupo	Subgrupo	Indicadores
Atractivo mercado	Tamaño de mercado	Producto Interior Bruto del país. Población del país. Cuota del país en las importaciones mundiales.
	Crecimiento de mercado	Evolución del PIB del país. Evolución de la cuota del país en las importaciones mundiales.
	Factores económicos	Evolución de la inflación del país. Crecimiento esperado del PIB real del país.
	Riesgos comerciales y políticos	Riesgo comercial del país. Riesgo político del país.
	Otros factores	Distancia geográfica a España. Pertenencia del país a la OMC. Interés estratégico.
Fuerza competidora	Posición española	Cuota española en las importaciones del país. Evolución de la cuota española en las importaciones del país.
	Contribución a exportaciones	Porcentaje de las exportaciones españolas dirigidas al país.
	Dinamismo exportador	Evolución reciente de las exportaciones españolas al país.
	Otros factores	Existencia del español como idioma oficial del país. Existencia de factores culturales comunes.
Posición inversora	Posición española	Cuota española en el stock de inversiones en el país
	Contribución a inversiones	Porcentaje de las inversiones exteriores españolas dirigidas al país
	Dinamismo inversor	Evolución reciente de las inversiones españolas en el país
	Instrumentos	Existencia de convenio de doble imposición Existencia de APRIs
	Otros factores	Existencia del español como idioma oficial del país Existencia de factores culturales comunes

Fuente: Elaboración propia.



EN PORTADA

atractivo para que las empresas foráneas dirijan hacia él sus exportaciones o sus inversiones en el exterior. En este grupo se incluyen doce indicadores, que se dividen a su vez en cinco subgrupos: tamaño de mercado, crecimiento de mercado, factores económicos, riesgos comerciales y políticos, y otros factores.

Al segundo grupo, *Fuerza competidora*, pertenecen los indicadores que reflejan la posición de las exportaciones españolas en el país, así como cualquier otra variable que nos pueda mostrar una ventaja competitiva de las empresas españolas en ese mercado. Este grupo se compone de seis indicadores, que se dividen a su vez en cuatro subgrupos: posición española en el país, contribución del país a las exportaciones españolas, dinamismo exportador y otros factores.

En el tercer y último grupo, *Posición inversora*, se incluyen los indicadores que reflejan la posición de las inversiones de las empresas españolas en el país y las posibles ventajas competitivas de España

para las inversiones españolas en ese mercado. A este grupo pertenecen seis indicadores, divididos en subgrupos: posición española en el país, contribución del país a las inversiones exteriores españolas, dinamismo inversor y otros factores.

Una vez establecidos los parámetros de clasificación, y con el fin de elaborar el mapa de situación de los países objetivo, se siguen tres etapas. En la primera etapa, se realiza una selección preliminar en base a la información de, únicamente, dos indicadores y cuyo objetivo es eliminar del estudio a una serie de países (más de la mitad), que tienen un peso casi insignificante en las exportaciones españolas y en las importaciones mundiales. En la segunda etapa, se procede a elaborar dos mapas de situación (uno para exportaciones y otro para inversiones exteriores), utilizando ya todos los indicadores definidos anteriormente y siguiendo ciertas normas que indicaremos. Por último, en la tercera etapa se comparan los resultados obtenidos en los

**CUADRO 5
CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES
Y PONDERACIONES UTILIZADAS**

Indicador de Atractivo País = 0,25 * Indicador de Tamaño de mercado + 0,25 * Indicador de Crecimiento de mercado + 0,20 * Indicador de Factores económicos + 0,2 * Indicador de Riesgos + 0,1 * Indicador de Otros factores.

Indicador de Fuerza competitiva = 0,45 * Indicador de Posición en el país + 0,225 * Indicador de Contribución a exportaciones + 0,225 * Indicador de Dinamismo exportador + 0,10 * Indicador de Otros factores

Indicador de Posición inversora = 0,3 * Indicador de Posición en el país + 0,3 * Indicador de Contribución a inversiones + 0,15 * Indicador de Dinamismo inversor + 0,15 * Indicador de Instrumentos + 0,10 * Indicador de Otros factores.

Fuente: Elaboración propia.

dos mapas de situación y, a partir de esta información, se determina el catálogo definitivo de países que pueden ser objeto de un plan específico. Conviene que nos detengamos un poco más en la descripción de las dos primeras etapas.

En la primera etapa o fase, se utilizan dos únicos indicadores: la cuota media del país en el total de importaciones mundiales en el periodo 1999-2002 y el porcentaje medio que representan las exportaciones

a ese país sobre el total de exportaciones españolas en el periodo 1995-2003. A partir de los resultados obtenidos en estos indicadores, se eliminan del estudio aquellos países cuyo valor sea inferior a 0,03 por 100. Tras esta primera criba o selección, se mantienen para las etapas posteriores un total de 93 países.

En la segunda etapa y para esos 93 países, se construyen dos mapas de situación: uno para exportaciones y otro para inversiones exteriores. En la construcción de estos mapas, ya se utilizan los 25 indicadores individuales que se recogen en el Cuadro 4. En ambos mapas, uno de los indicadores que se obtiene es el *Atractivo mercado*, mientras que el otro indicador será la *Fuerza competitiva* (en el mapa de exportaciones) o la *Posición inversora* (en el mapa de inversiones exteriores).

Los indicadores individuales se construyen dentro de una escala que va del 0 al 5, señalando el valor 0 el peor comportamiento del indicador y 5 el mejor. El



EN PORTADA

**GRÁFICO 1
MAPA DE SITUACIÓN PARA EXPORTACIONES**



Fuente: Elaboración propia.

indicador de cada uno de los subgrupos se construye ponderando de igual manera a todos los indicadores individuales del mismo. Por último, los tres indicadores finales (Atractivo mercado, Fuerza competitiva y Posición inversora) se obtienen de la suma ponderada de cada uno de los indicadores de subgrupo.

De esta manera, el indicador de Atractivo mercado se construye ponderando con un 25 por 100 los indicadores de los subgrupos de Tamaño y Crecimiento de mercado, mientras que la ponderación de los Factores económicos y de los Riesgos es del 22,5 por 100 cada uno, y la de Otros factores es un 10 por 100.

En el indicador de Fuerza competitiva, el indicador del subgrupo de Posición española pondera un 45 por 100, mientras que el de Contribución a las exportaciones y el de Dinamismo exportador ponderan cada uno un 22,5 por 100 y el de Otros factores un 10 por 100.

Por último, el indicador de Posición inversora se construye con ponderaciones del 30 por 100 en los indicadores de Posición española como de Contribución a inversiones, del 15 por 100 en los de Dinamismo inversor e Instrumentos y con un 10 por 100 en el de Otros factores.

Mapas de situación de países: criterios de selección de países

Mapa de exportaciones

El mapa de situación de exportaciones va a clasificar a los distintos países según los valores de los indicadores de *Atractivo mercado* y de *Fuerza competitiva*. Los valores del primer indicador se sitúan en el eje de ordenadas y los del segundo en el eje abscisas, tal y como se muestra en el Gráfico 1.

Una vez elaborado este mapa, sólo

nos fijaremos en aquellos países para los cuales el valor del indicador de *Atractivo mercado* es igual o superior a 2 (Gráfico 2). Se eliminan estos países porque se considera que si el indicador de *Atractivo mercado* es inferior a 2, el país no tiene unos niveles aceptables de población, de riqueza, de evolución económica, etcétera, como para ser elegido para realizar en él un plan prioritario.

Una vez eliminados esos países, se identifican cuatro grupos o zonas estratégicas en aquellos países con un aceptable nivel de *Atractivo mercado*:

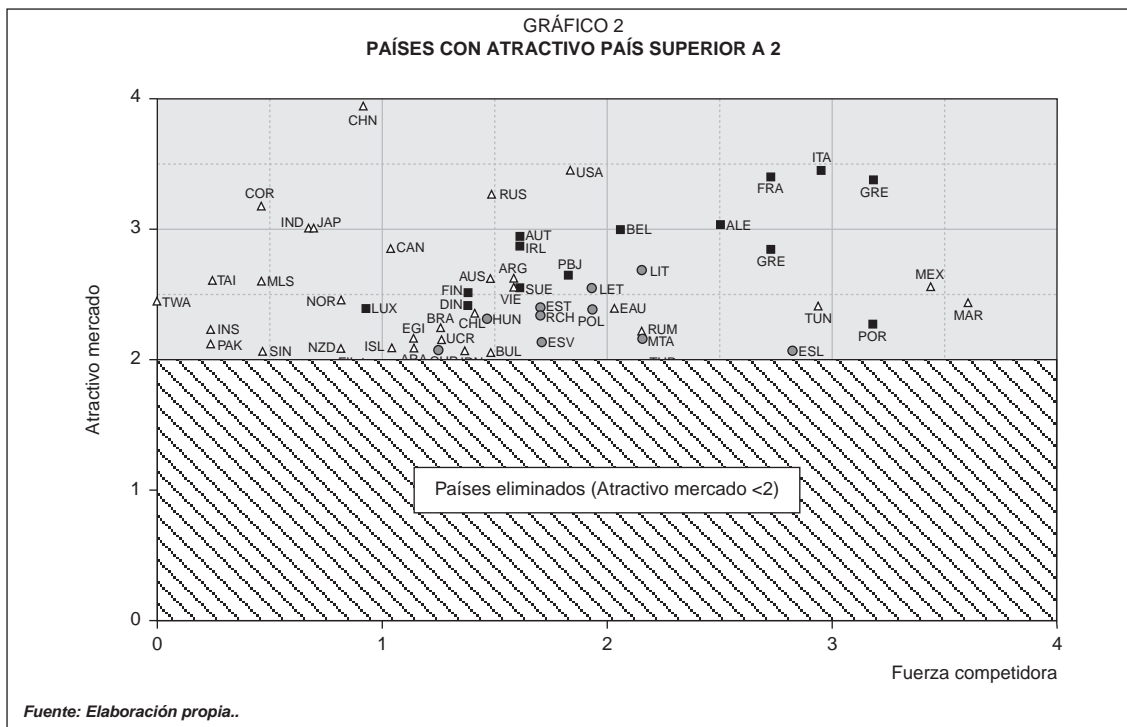
Grupo 1: Países con elevados valores de Atractivo mercado y de Fuerza competitiva. Los países de este grupo se caracterizan por contar con un importante potencial como mercados y por ser países en los cuales existe una fuerte presencia de las exportaciones españolas. Los países identificados en este grupo son los principales socios comerciales españoles en la Unión Europea (Reino Unido, Italia, Francia, Alemania) y son el destino de más del 50 por 100 del total de exportaciones españolas en 2004.

Grupo 2: Países con un gran Atractivo mercado, pero con reducida Fuerza competitiva española. En este grupo se observa un importante potencial de crecimiento, pero por el contrario la presencia comercial de las empresas españolas en los mismos es muy reducida. Pertenecen a este grupo países de Extremo Oriente, Norteamérica, Europa, Magreb y Oceanía. Su peso en el total de las exportaciones españolas ha sido ligeramente superior al 7 por 100 en 2004.

Grupo 3: Países en los que la Fuerza competitiva española es muy elevada y con un aceptable nivel de Atractivo mercado. El Atractivo mercado de estos países es, en general, inferior al de los países del Grupo 2. Sin embargo, la presencia española en los mismos es muy



EN PORTADA



notable, lo que hace que deban ser tenidos en cuenta en las políticas de promoción exterior. Se incluyen en este grupo países de la Unión Europea, América Latina y Magreb, observándose cómo los mejor situados son Portugal, Marruecos y México. Su peso en el total de exportaciones españolas en 2004 ha sido superior al 12 por 100.

Grupo 4: Países con un aceptable nivel tanto de Atractivo mercado como de Fuerza competidora española. En este grupo, ni el Atractivo mercado ni la Fuerza competidora llega a los valores máximos que se alcanzaban en los anteriores grupos, pero la combinación de ambos indicadores hace que sean países en los que sería aconsejable realizar algún tipo de política de promoción comercial. En este grupo se incluyen países que pertenecen a la Unión Europea, a los Países candidatos, Oriente Medio y América Latina, siendo su cuota en las exportaciones españolas ligeramente superior al 20 por 100 en 2004.

Una vez que se han determinado estos cuatro grupos, debe destacarse que son el destino de más de tres cuartas partes del total de exportaciones españolas.

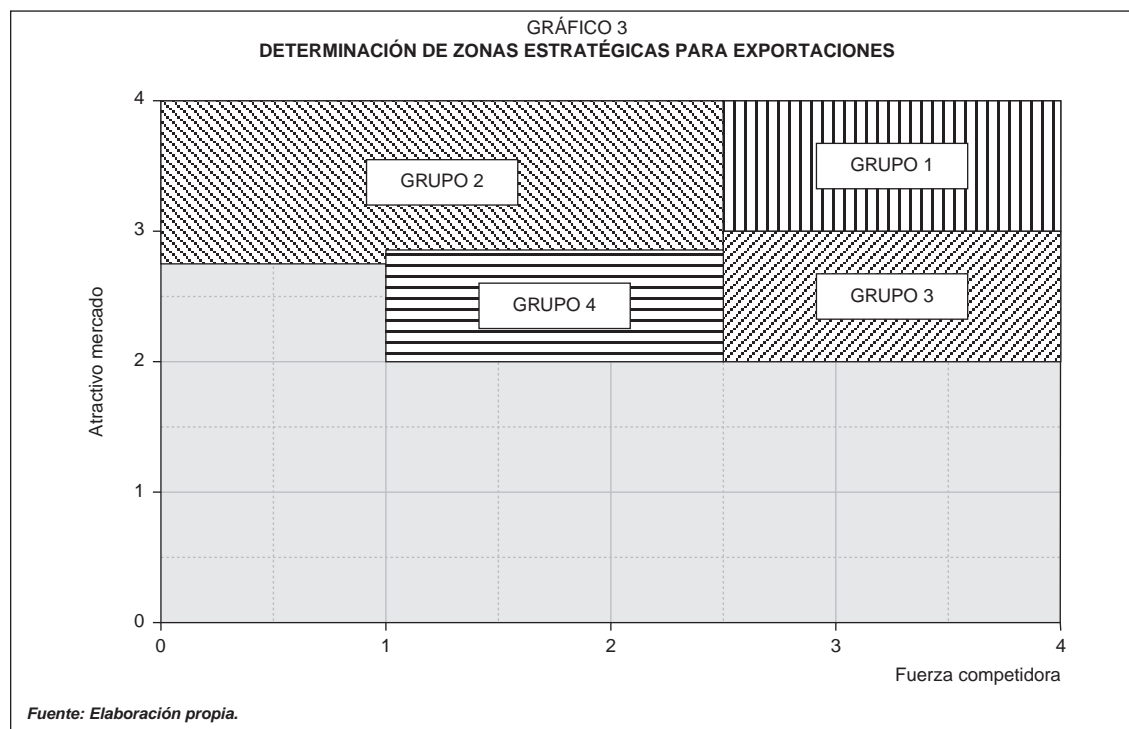
Mapa de inversiones

El mapa de inversiones se elabora de manera similar al de exportaciones. Así, en el eje de ordenadas se sitúan los valores del indicador de Atractivo mercado (que es el mismo en los dos mapas), mientras que en el eje de abscisas se sitúan los valores del indicador de Posición inversora, en lugar de los de Fuerza competidora. Como en el anterior mapa, se tienen en cuenta únicamente a aquellos países con un valor de Atractivo mercado igual o superior a 2, identificándose cuatro grupos de países o zonas estratégicas para la inversión:

Grupo 1: Países con elevados valores de Atractivo mercado y de Posición inversora. Este grupo es el equiva-



EN PORTADA


EN PORTADA

lente al Grupo 1 para exportaciones e incluye a países con un alto atractivo y e los cuales las empresas españolas se hayan ya posicionadas de manera significativa. Los países pertenecientes a este grupo son Alemania, Francia e Italia.

Grupo 2: Países con fuerte Atractivo mercado y menor Posición inversora que en el Grupo 1. Estos países tienen bastante potencial de crecimiento, pero la posición inversora de las empresas españolas en los mismos es inferior a la de los países del anterior grupo. Se incluyen algunos países de la Unión Europea, como son Bélgica y el Reino Unido, países del resto de Europa (Rusia), Norteamérica (Estados Unidos) y Extremo Oriente (China, Corea del Sur, India y Japón).

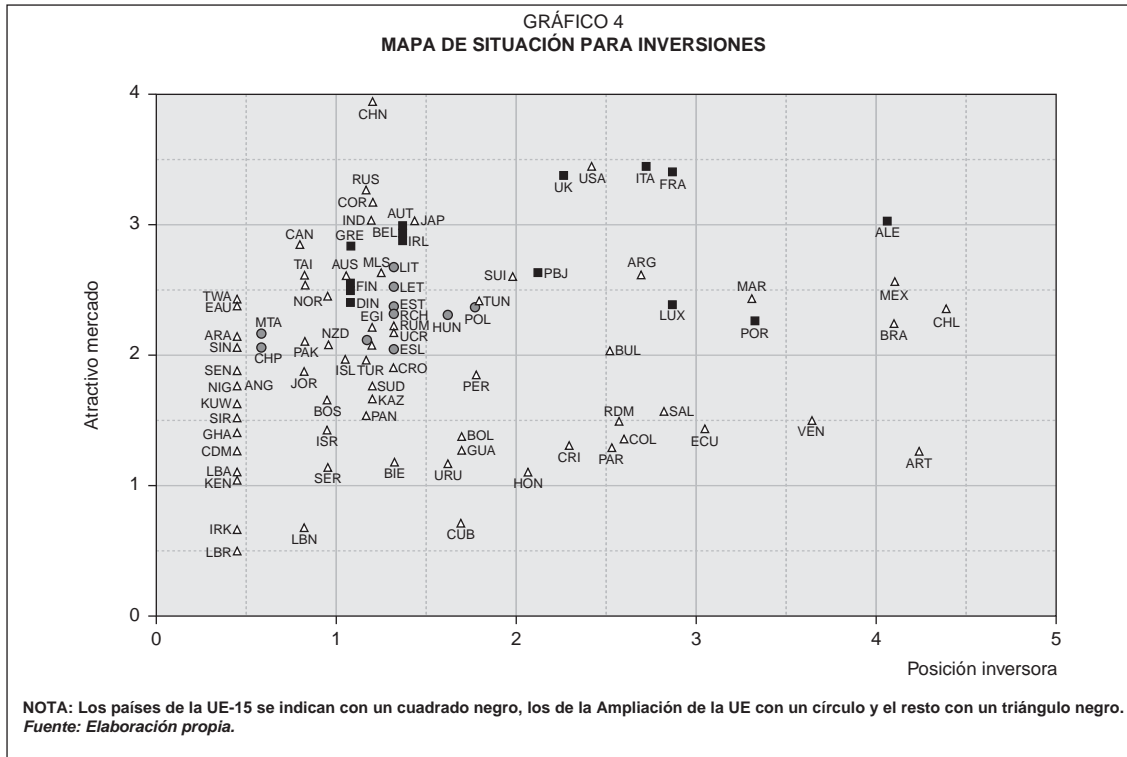
Grupo 3: Países en los que la Posición inversora española es muy elevada y con un aceptable nivel de Atractivo mercado. Como ocurría en el mapa de situación de las exportaciones, el Grupo 3 se caracteriza por tener un aceptable Atractivo mercado y, en este caso,

una muy notable presencia de las empresas españolas en las inversiones directas recibidas por estos países. Se incluyen en este grupo países de la Unión Europea (Portugal), Magreb (Marruecos) y América Latina (Brasil, Chile y México).

Grupo 4: Países con un aceptable nivel tanto de Atractivo mercado como de Posición inversora. La combinación resultante de los dos indicadores hace aconsejable realizar algún tipo de política de promoción en estos países, aunque el valor de ninguno de los dos indicadores sea tan alto como en los anteriores grupos. Los países de este grupo pertenecen a Europa (incluyendo países de la Unión Europea, los Candidatos y otros), Oriente Medio, Extremo Oriente y Oceanía.

Estrategia conjunta

Una vez obtenidos los mapas de situación para exportaciones y para inversión, podemos ya establecer las estrategias



que sería más aconsejable seguir en cada uno de estos grupos de países, tanto de carácter institucional como de apoyo a la exportación e inversión (medidas financieras, de información y de promoción).

En primer lugar, para los países pertenecientes al Grupo 1 sería aconsejable seguir una estrategia general defensiva, de mantenimiento de la posición ya alcanzada ante la entrada de nuevos competidores (especialmente, los nuevos Estados miembros de la Unión Europea, los Candidatos y Asia Oriental, particularmente, China). Esta estrategia defensiva se fundamentaría en acciones selectivas, destinadas a la diferenciación de los productos españoles en esos mercados por su alto valor añadido, calidad o diseño. La estrategia inversora se basaría en ampliar y mantener las redes de comercialización ya existentes en estos países.

Para aquellos países con gran atractivo mercado y presencia española en exporta-

ciones e inversiones reducida (Grupo 2 de ambos mapas, como son Rusia, Argelia, Estados Unidos, China, India, etcétera), la estrategia general sería de aumento de la posición española en los mismos, para aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrecen. Por su parte, la estrategia de inversiones podría consistir en el aumento de posiciones en esos mercados, mediante el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por la liberalización de esos mercados y/o operaciones de fusión y adquisición de compañías ya establecidas o domésticas.

En cuanto a los países identificados en el Grupo 3 de ambos mapas (es decir, países con menor atractivo relativo de mercado, pero de notable posicionamiento español como Brasil, Marruecos o México), la estrategia general a seguir consistiría en aprovechar la posición relevante ya alcanzada, mediante acciones comerciales e inversoras integrales para consolidar y ampliar las posiciones ya adquiridas.



EN PORTADA

Finalmente, la estrategia adecuada en los países del Grupo 4 de ambos mapas (Europa, América Latina, Asia y Oceanía) sería de carácter ofensivo, para incrementar la cuota de las empresas españolas. En el ámbito comercial, se utilizarían acciones específicas de promoción de productos españoles, que permitan aumentar el conocimiento de los mismos en dichos mercados y que sirvan para identificarlos con una oferta de calidad y valor añadido. Por su parte, la estrategia inversora estaría encaminada a promover la entrada de las empresas españolas en dichos mercados, vía adquisiciones.

Ampliaciones del modelo

Antes de finalizar, parece aconsejable mencionar una serie de posibles extensiones que pueden realizarse a partir de la metodología que hemos expuesto en las páginas anteriores.



EN PORTADA

Mapa de situación de tres dimensiones

En los dos mapas que hemos construido para exportaciones e inversiones, existe una variable común, Atractivo mercado, que situábamos en ambos mapas en el eje de ordenadas. Una posible ampliación del modelo consistiría en construir en lugar de estos dos mapas, un único mapa de tres dimensiones (Atractivo mercado, Fuerza competidora y Posición inversora).

La principal ventaja de construir dicho mapa de tres dimensiones sería que la identificación de países con características similares se haría en una única etapa y no en dos (una primera etapa de construcción de los mapas en dos dimensiones, en los que se identifican grupos de

países y una segunda en la que se comparan las zonas identificadas en ambos mapas). Asimismo, el mapa de tres dimensiones nos permitiría identificar directamente las relaciones existentes entre las variables de Fuerza competidora y Posición inversora, las cuales no hemos analizado en el estudio anterior.

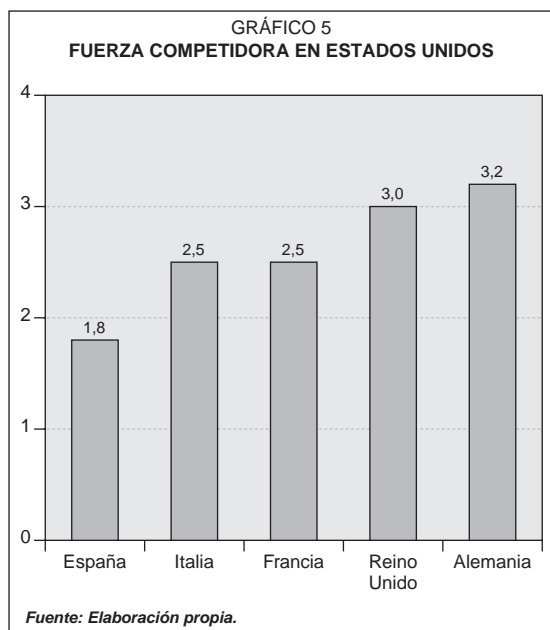
Por el contrario, el principal inconveniente de un mapa de tres dimensiones construido es que, al trabajar con volúmenes en lugar de con superficies, la visualización gráfica directa de los resultados es más complicada.

Situación de Fuerza competidora o Posición inversora de diferentes países en un único mercado de destino

El modelo básico que hemos expuesto en apartados anteriores, considera la actuación de un determinado país (en nuestro caso, España) en una serie de mercados de destino. De igual manera, puede resultar de gran utilidad comparar los indicadores de Fuerza competidora y/o de la Posición inversora de varios países en un único destino.

Para ello, se debería eliminar de los mapas uno de los ejes o dimensiones. En concreto, se eliminaría el eje de Atractivo mercado, ya que en este caso se trataría de una constante (el Atractivo mercado de cierto país).

Un ejemplo de este tipo de análisis se incluye en el Gráfico 5, el cual nos muestra la Fuerza competidora de cinco países (España, Italia, Francia, Reino Unido y Alemania) en un determinado mercado de destino, en este caso, el estadounidense. Este gráfico nos indica que de este grupo de cinco países, el país peor posicionado en Estados Unidos es España y el país mejor posicionado, Alemania.



Por tanto, si se quieren determinar cuáles deberían ser las políticas de promoción en Estados Unidos de este tipo de países, parece claro que la política española debería basarse en una estrategia más agresiva. Por el contrario, la política alemana y británica se basaría en seguir una estrategia más defensiva, de consolidación de las posiciones ya adquiridas.

Mapa de situación de diferentes productos para un único mercado de destino o de diferentes mercados de destino para un único producto

Otra posible ampliación del modelo consiste en construir un mapa de situación para cierto país o mercado de destino (de exportaciones y/o inversiones), pero en él se diferencian una serie de productos. En tal caso, el indicador de Atractivo mercado mediría el atractivo que tiene cada uno de los mercados de los productos considerados en ese país, mientras que los indicadores de Fuerza competitiva y Posición inversora nos señalarían el grado de penetración de las empresas españolas en los

mercados de ese país para los productos considerados.

Una de las principales ventajas de la construcción de estos mapas es que nos permiten comprobar cómo las estrategias a seguir en cierto país pueden ser diferentes, según cuáles sean los productos considerados. En efecto, puede ocurrir que las empresas nacionales estén bien posicionadas para algunos productos y, en tal caso, la estrategia a seguir sería defensiva, mientras que en otros productos no haya la suficiente penetración de empresas nacionales y deba seguirse una estrategia ofensiva.

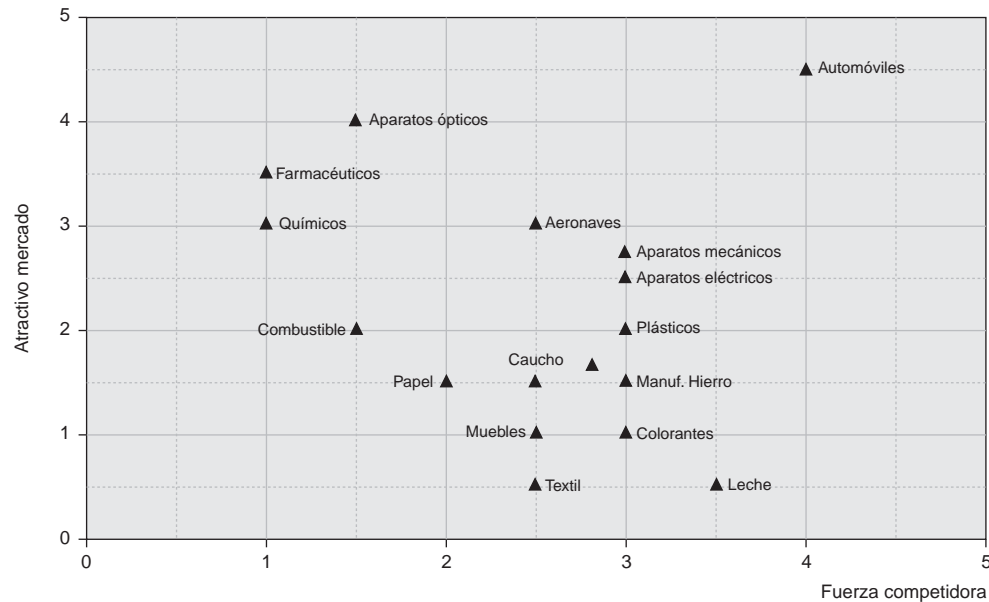
Un ejemplo de este tipo de mapas se encuentra en el Gráfico 6, que nos señala el Atractivo mercado y la Fuerza competitiva española para una serie de productos o sectores en Alemania. Como se puede comprobar, los valores de ambos indicadores son muy distintos, dependiendo del producto que se considere. Por tanto, si se realizara algún tipo de promoción en Alemania, tendrían que tenerse en cuenta estas diferencias a la hora de elaborar las distintas estrategias para cada producto o sector.

La otra ampliación del modelo consistiría en construir un mapa de situación para un producto en concreto. En tal caso, el indicador de Atractivo mercado señalaría el atractivo que tienen diferentes mercados o países de destino para ese producto, mientras que los indicadores de Fuerza competitiva y de Posición competitiva ofrecerían el posicionamiento nacional en los mercados de los diferentes países de destino para ese producto en particular.

Este modelo resulta de gran utilidad en el caso de que se quieran realizar políticas de promoción parcial (únicamente de ciertos productos) o para la internacionalización de una determinada empresa, que comercializa un número reducido de



EN PORTADA

GRÁFICO 6
 MAPA DE SITUACIÓN DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS EN ALEMANIA PARA UNA SERIE DE PRODUCTOS


Fuente: Elaboración propia.



EN PORTADA

productos. En este sentido, debe señalarse que un modelo de este tipo fue el inicialmente propuesto por Harrell y Kiefer, en el que estudiaban las políticas a seguir en una serie de mercados de destino por una empresa de automoción.

Análisis dinámico de resultados

De igual manera que se han construido los diferentes indicadores para un determinado momento del tiempo, puede establecerse su construcción en diferentes periodos y analizar cómo han evolucionado a lo largo del tiempo. De esta manera, movimientos del indicador de Atractivo mercado señalarían cómo ese país es cada vez más o menos atractivo para exportarle productos o invertir en él. De igual manera, los movimientos en los indicadores de Fuerza competidora y de Posición inversora indicarían si nuestro país aumenta o disminuye su presencia en cierto mercado de destino de las exportaciones o inversiones.

Es importante destacar que las variables que intervienen en la construcción del indicador de Atractivo mercado son características propias de este país, por lo que la política comercial de otros países no tendría influencia en el mismo. Por el contrario, en la construcción de los indicadores de Fuerza competidora y Posición inversora sí que influiría la política comercial en el exterior del país que se analiza. Por tanto, una forma de medir la eficacia de la realización de planes y actuaciones específicas en determinados países podría consistir en comprobar cómo varía a lo largo del tiempo el valor de esos dos indicadores.

De esta manera, si se han realizado acciones específicas de promoción en algún país, aumentos significativos en el valor de los indicadores de Fuerza competidora o de Posición inversora en ese país nos estaría señalando que dichas acciones habrían sido eficaces (al haber aumentado la Fuerza competidora o la Posición inversora en ese mercado de

destino). Por el contrario, si los indicadores apenas se mueven, podríamos afirmar que su eficacia ha sido muy limitada.

Por último, el análisis dinámico de los indicadores de Fuerza competidora y Posición inversora también puede servir como herramienta para la identificación de mercados en los que es necesaria algún tipo de actuación complementaria. En efecto, si se observa que en un corto espacio de tiempo se reduce de manera acusada el valor de alguno de estos indicadores, lo que implica es que se está perdiendo posición alcanzada en esos mercados y que debe llevarse a cabo alguna política activa de defensa de dicha posición.

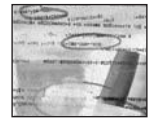
Conclusiones

Los continuos cambios experimentados en el panorama comercial internacional (aparición de nuevos competidores, apertura y liberalización de mercados, etcétera) justifican el replanteamiento de las acciones comerciales y de inversión, tanto en el entorno empresarial como por parte de los organismos estatales encargados de su promoción. De esta manera, parece necesario diseñar una metodología que nos permita identificar las oportu-

nidades que están surgiendo en nuevos mercados y que permitan, a su vez, diversificar la actuación internacional desde los destinos más tradicionales hacia estos nuevos mercados.

La metodología que proponemos para identificar y clasificar a los mercados con potencial para la internacionalización de las empresas españolas se ha desarrollado a partir de un conjunto de indicadores cuantificables, que permiten la comparación homogénea de un grupo extenso de países, para los cuales se construyen unos mapas de situación (de exportaciones e inversiones).

El análisis de los mapas construidos resulta, por tanto, una herramienta útil, en el sentido que permiten identificar a partir de su situación en el mapa, zonas en las que es aconsejable realizar algún tipo de política de ayuda a la internacionalización de la empresa española. Por último, debe destacarse que el objetivo de estos mapas no es elaborar un mero ranking de oportunidades de internacionalización, si no que es el permitir obtener un auténtico balance de situación, que sirva para desarrollar estrategias de mercado adecuadas según el potencial de cada país y la posición competidora española en el mismo.



EN PORTADA

AVISO PUBLICO

SUB. GRAL. COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

SOLICITUD DE DEVOLUCION DE FIANZAS

PLAZOS PARA PRESENTACION DE PRUEBAS

Aplicación a los Certificados concedidos desde el día 1 de octubre de 2000,
salvo que exista reglamento específico que lo modifique

Plátanos	TREINTA DIAS siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 896/01
Productos Agrícolas Transformados (PAT)	NUEVE MESES siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 1520/00
Productos agrícolas: Materias grasas, plantas vivas, productos floricultura, leche y productos lácteos, carne vacuno, semillas, frutas y hortalizas, carne porcino, huevos, carne de ave, arroz, azúcar, sector vitivinícola, cereales, etc.	DOS MESES siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 1291/00

— En todos los productos el **PLAZO MAXIMO** para solicitar la resolución de los expedientes es de **VEINTICUATRO MESES** desde el día siguiente a la expiración del Certificado. Transcurrido este plazo no se efectuará la devolución del importe de la Fianza, aun en el caso de que se presente la correspondiente prueba de realización de las operaciones.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

Secretaría General de Comercio Exterior

SUB. GRAL. COMEX. PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS. SERVICIO DE FIANZAS

Solicitudes de devolución de fianzas constituidas (Importación y Exportación)

La Orden de 26 de febrero de 1986 («BOE, 7 de marzo»), modificada por la Orden de 27 de julio de 1995, establece que la devolución de las fianzas se realizará por la Secretaría General de Comercio Exterior a solicitud del interesado.

Las solicitudes de devolución de las fianzas constituidas ante los Servicios Centrales, deberán dirigirse a la Secretaría General de Comercio Exterior (Servicio de Fianzas, Paseo de la Castellana, 162, planta cuarta, 28071 Madrid).

Las solicitudes de devolución de las fianzas, constituidas ante las Direcciones Regionales y Territoriales de Comercio y CATICES, deberán presentarse en la misma Dirección o CATICE que concedió los correspondientes certificados.

El no solicitar, los interesados, la resolución de los expedientes de devolución de las fianzas con la aportación de las pruebas, en los plazos establecidos en la legislación nacional y comunitaria en vigor, para los diversos productos agrícolas, dará lugar al oportuno Acuerdo Declarativo de Incumplimiento.

Con el fin de agilizar la resolución de los expedientes de devolución de las fianzas constituidas a disposición de la Secretaría General de Comercio Exterior, es recomendable se adjunte a las solicitudes la fotocopia del correspondiente «Resguardo de depósito o Garantía en Efectivo», o «Resguardo de Garantía Otorgada mediante Aval o Seguro de Caucción».

SERVICIO DE FIANZAS

Acuerdo declarativo de incumplimiento (Fianza constituida en las operaciones de Importación y Exportación)

Ingreso de las liquidaciones

Las cantidades a ingresar en el Tesoro Público-Recursos Eventuales, como consecuencia de los expedientes de Acuerdo Declarativo de Incumplimiento de *Resguardos de Garantías Otorgadas por Terceros*, pueden hacerse efectivas por la EMPRESA TITULAR DE LOS CERTIFICADOS.

— En MADRID:
MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA
DIREC. GRAL. DEL TESORO Y POLITICA FINANCIERA
Paseo del Prado, 4
28071 MADRID

— En PROVINCIAS:
INTERVENCION DE HACIENDA de la localidad en que resida la Entidad Delegada que constituyó la *Garantía Otorgada por Terceros (Aval o Certificado de Seguro de Caucción)*.

Realizado el ingreso y expedida la CARTA DE PAGO, esta CARTA DE PAGO *original* deberá remitirse a:
MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO
SERVICIO DE FIANZAS
P.º Castellana, 162, Pl. 4.ª
28071 MADRID

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

Secretaría General de Comercio Exterior

SUB. GRAL. COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

SERVICIO DE FIANZAS

Paseo de la Castellana, 162, cuarta planta, 28071 Madrid

Teléfonos: (91) 349 38 67 y 349 39 13