

MERCADOS ATRACTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

M^a ÁNGELES RAMÓN JERÓNIMO

JUAN MANUEL BERBEL PINEDA

ROSARIO VÁZQUEZ CARRASCO

maramjer@upo.es, jmberpin@upo.es, rvazcar@upo.es

Universidad Pablo de Olavide

RESUMEN

El incremento competitivo en los mercados locales, el nacimiento de una visión global del mundo, entre otros muchos motivos, han hecho que cada vez más las empresas estén interesadas en encontrar nuevos mercados. Presentamos una herramienta para identificar el potencial de los países destino considerando aspectos como el riesgo del país, la estabilidad económica de los mismos, etc. Los resultados que se presentan son útiles tanto para las empresas que buscan nuevos mercados como para las organizaciones que se dedican a fomentar la ayuda a la exportación igualmente válida para futuros estudios de evaluación de países como destino exportador.

Palabras clave:

Marketing Internacional, Exportación, Evaluación de mercados

1. Introducción

Seleccionar aquellos mercados de interés, se convierte en un hecho de crucial relevancia para aquellas empresas que decidan desarrollar su actividad en mercados exteriores. Y no sólo es importante para las empresas, también lo es para los propios organismos oficiales, como es el caso del ICEX (Instituto de Comercio Exterior), sino de todos los agentes comerciales que traten de evaluar el atractivo de los países destino para la exportación de productos.

Cada vez más empresas se están viendo forzadas a operar en un mercado internacional y global. La selección de mercados internacionales, por tanto, se convierte en una decisión fundamental. Tal decisión requiere información sobre los posibles mercados de destino y la valoración de dicha información va a determinar, en gran parte, el grado de éxito o fracaso alcanzado en el mercado internacional (Andersen y Strandskov, 1998). De ahí que, un aspecto importante a tener en consideración sea el análisis de los distintos países-mercados, donde las empresas pueden y deben estar presentes. Por tanto, en este documento vamos a intentar mostrar aquellos mercados que son de interés, por su atractivo, para la internacionalización del tejido económico.

La literatura económica no ha sido ajena a este tópico, y han sido varios los trabajos, que desde el ámbito científico, han versado sobre este asunto. Existen numerosos estudios relevantes sobre la determinación de mercados atractivos. Encontramos desde los más alejados en el tiempo de Alexandrides y Moschis (1977)¹ hasta los más recientes como el de Chandra, Styles y Wilkinson (2009). Toda esta literatura existente sobre este tema tienen conclusiones similares. Sin embargo, algunas diferencias entre los estudios residen tanto en los indicadores considerados como en la ponderación asignada a dichos indicadores. Pero de manera genérica, todos convergen en que son indicadores relacionados con factores económicos, sociales, políticos, culturales, etc.; los que hay que considerar para establecer el potencial atractivo de los mercados exteriores. La importancia de estos factores difiere según el trabajo analizado,

¹ Este trabajo sirvió de referencia a la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, para determinar una metodología de Selección de Mercados Prioritarios, la cual aparece en el Boletín Oficial de ICE, nº 2836 (2005)

así por ejemplo, distintos estudios concluyen que factores de índole cultural serían los de menor importancia (Wood y Robertson, 2000).

En este estudio se ha tomado como punto de partida la metodología propuesta por la Subdirección General de Análisis y Estrategia (dependiente de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio), para determinar qué países son los que presentan un mayor atractivo para la internacionalización de la economía andaluza. Esta forma de proceder será complementada con distintas pruebas estadísticas, que ayudarán a determinar y separar grupos de países con distinto atractivo.

A partir de aquí, se podrán concentrar los esfuerzos promocionales por parte de las distintas Instituciones hacia aquellos mercados que presenten un mayor interés comercial, para de esa forma y considerando el período económico en el que estamos inmersos, intentar hacer una asignación de recursos más eficiente,

La estructura del artículo es la que sigue: en primer lugar se presentan las principales aportaciones científicas en las que se señalarán los indicadores a considerar para el establecimiento de mercados atractivos en procesos de internacionalización. A continuación, comentaremos la metodología utilizada, con los distintos indicadores seleccionados, para determinar el listado de países de interés. En tercer lugar, mostraremos los resultados alcanzados, y analizaremos los mismos, haciendo las consideraciones oportunas. Por último, comentaremos aquellas conclusiones a las que llegamos tras el estudio realizado.

2. Análisis de la Literatura sobre Selección de Mercados Prioritarios

La literatura en este contexto es amplia y se han propuesto diversos marcos teóricos sobre las fases en la selección de mercados, los métodos a emplear en dicho proceso y los indicadores que deben utilizarse para valorar el atractivo de un mercado internacional.

En relación a las fases en la selección de nuevos mercados, la literatura coincide en señalar tres (ej.: Sakara, Eckman y Hyllegard, 2007; entre otros): “revisión preliminar”, “identificación en profundidad” y “selección final”. La “valoración o

revisión preliminar” identifica mercados potenciales como candidatos para un siguiente análisis en mayor profundidad. En esta etapa se emplean indicadores a nivel “macro” para eliminar aquellos mercados que no se ajustan a los objetivos de la empresa (ej.: tamaño del mercado, tasa de crecimiento, grado de ajuste entre las preferencias del consumidor y el producto, rivalidad competitiva, etc.). En la etapa de “identificación” se valora el atractivo de la industria y se estiman costes e ingresos de una lista de países, ya más reducida como consecuencia de la etapa previa. Por último, la etapa de “decisión final” determina el mercado que mejor se ajusta a los objetivos de la empresa y a los recursos disponibles.

Centrándonos en la primera de las etapas: “valoración inicial o preliminar” (que es el marco donde se desarrolla este trabajo), los métodos tradicionalmente empleados tienen por objetivo establecer un ranking de países basado en el potencial y el atractivo del mercado de destino. Así, los mercados extranjeros se evalúan en función de uno o más criterios y se eligen aquéllos de mayor puntuación. Estos criterios pueden incluir indicadores como la riqueza, el tamaño, el crecimiento, la competencia y la facilidad de acceso.

En cuanto a los indicadores para la selección de mercados, que van han dado forma a los resultados de este trabajo se ha de decir que desde la década de los setenta comienzan a aparecer modelos que tratan de racionalizar el proceso de búsqueda de un nuevo mercado internacional proponiendo criterios para su selección.

Se han acometido algunos estudios tratando de integrar trabajos previos, sugiriendo como conjuntos de criterios para la selección de mercados: el tamaño del mercado específico del producto y crecimiento, la disponibilidad y coste de los factores de producción, el nivel de desarrollo económico (Russow y Okoroafo, 1996), y el entorno del país, la distancia psíquica, la competencia y conocimiento del mercado (Whitelock, 2004).

En 1993, Evirgen, Bodur y Cavusgil realizan un estudio en el que recogen los diversos tipos de información que los exportadores perciben que son importantes a la hora de evaluar y seleccionar mercados extranjeros. Hasta la fecha, se habían propuesto diversos marcos teóricos, pero los trabajos empíricos en esta área habían sido escasos. A

través de entrevistas en profundidad con ejecutivos y académicos expertos en internacionalización, estos autores identifican diversos indicadores para cada una de las etapas del proceso de evaluación/ selección de mercados comentadas anteriormente (ver tabla 1):

Tabla 1: Etapas e indicadores del proceso de evaluación/selección de mercados (I)

| ETAPA | INDICADORES |
|---|--|
| Valoración preliminar | <ul style="list-style-type: none"> • Entorno demográfico. • Entorno político. • Entorno económico. • Entorno socio-cultural. |
| Análisis del potencial de mercado de la industria | <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de entrada al mercado. • Entorno legal. • Demanda y características comportamentales. • Distribución. |
| Análisis del potencial de ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Competencia. • Investigación de mercados. • Estructura financiera. • Publicidad y promoción. • Comunicación. • Otros. |
| Fuente: Evrigen, Bodur y Cavusgil (1993) | |

Estos autores, como fruto de la investigación empírica llevada a cabo entre diversos sectores de actividad, concluyen que todos los elementos analizados coinciden en ubicar como más importantes en el ranking de indicadores la información sobre la estructura financiera del país de destino, así como la información sobre la competencia y condiciones de entrada. Por el contrario, la relativa a investigaciones de mercado, publicidad y promociones y entornos demográfico y socio-cultural son las menos valoradas.

Un ejemplo más reciente de marco teórico sobre selección de mercados es el estudio llevado a cabo por Wood y Robertson en el año 2000. Estos autores realizan una extensa revisión teórica de la literatura relativa a la información que puede ser útil a la hora de evaluar mercados internacionales. En esta revisión identifican un total de 200 indicadores, los cuales reducen (para conseguir mayor operatividad) a través de un proceso de entrevistas y grupos de enfoque con representantes de agencias gubernamentales relacionadas con la exportación, de instituciones bancarias internacionales y de negocios privados con experiencia en la exportación. De este

proceso, resulta un marco teórico con seis “dimensiones”, que agrupan diferentes indicadores (tabla 2).

Tabla 2: Etapas e indicadores del proceso de evaluación/selección de mercados (II)

| DIMENSIONES | MEDIDA |
|--|--|
| Política | <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política presente y futura, expresada por el grado de centralización del poder político y el grado de representación y confianza de la gente en su gobierno. • Relaciones diplomáticas entre el gobierno extranjero y el doméstico y su efecto sobre el comercio. • Políticas internas del gobierno extranjero, actitudes y acciones hacia la empresa privada. |
| Potencial del Mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades para los exportadores debidas a la demanda actual y futura de productos y servicios, y la capacidad del mercado para pagar por dichos productos o servicios. • Costes de adaptación asociados a los productos o servicios a exportar. • Competencia interna y externa del mercado. |
| Economía | <ul style="list-style-type: none"> • Situación actual de desarrollo del mercado, medida por estándares de resultados económicos. • “Fuerza” del mercado en términos de su producción de productos y servicios. • Tendencia de consumo de productos en el mercado. |
| Cultura | <ul style="list-style-type: none"> • Grado de unidad cultural e integración nacional y el grado de diferencias étnicas y culturales. • Diferencias culturales (distancia y similitudes) entre el mercado de exportación y el doméstico. |
| Infraestructura | <ul style="list-style-type: none"> • Grado y naturaleza de la infraestructura de distribución física del mercado. • Grado y naturaleza de la infraestructura de comunicación del mercado. • Condiciones climatológicas y geográficas. |
| Entorno Legal | <ul style="list-style-type: none"> • Aranceles y tasas en el mercado. • Barreras no arancelarias. • Otras consideraciones legales (leyes que afecten a la propiedad intelectual, requisitos para visa, etc.). |
| Fuente: Wood y Robertson (2000) | |

Cada una de estas dimensiones e indicadores (ver tabla 2) coinciden con los elementos que frecuentemente cita la literatura como factores importantes a considerar a la hora de seleccionar un mercado y desarrollar estrategias internacionales. Además,

también son similares a los que podemos encontrar en los manuales actuales sobre Marketing Internacional² (ej.: Cateora y Graham, 2001; Jain, 2002; entre otros).

En la investigación acometida por Wood y Robertson (2000), también se ofrece un ranking de las dimensiones e indicadores considerados como más importantes a la hora de seleccionar un mercado. Así, el potencial de mercado y la información legal son las dos dimensiones consideradas más importantes. En el otro extremo del ranking, se encuentra la cultura. Estos resultados no varían ni en función del mercado de destino (salvo en el caso de China, donde la información relativa a la política ocupa el segundo lugar en importancia, y la legal el tercero), ni del tipo de negocio (sean productos de consumo, industriales o servicios).

Si analizamos con mayor detalle el ranking de indicadores según esta investigación, el potencial del mercado (como se ha señalado) es la dimensión considerada más importante. Dentro de ella, específicamente cobran importancia la información relativa a la demanda del mercado y su capacidad para comprar un producto importado, el coste de adaptación del producto/servicio y la naturaleza del grado de competencia interna y externa.

La segunda dimensión en el ranking es la relativa a las consideraciones legales: barreras arancelarias y no arancelarias y leyes sobre agentes, protección de la propiedad intelectual, etc.

La tercera dimensión es la política, con sus indicadores: estabilidad política, relaciones diplomáticas y políticas internas.

La infraestructura del mercado, con la naturaleza y alcance de la distribución física y de la infraestructura de comunicación, ostenta el cuarto puesto.

La dimensión económica se encuentra en el penúltimo puesto del ranking, con indicadores que incluyen tasas de crecimiento, tendencias de consumo, nivel de reservas

² En el Anexo al presente documento se adjuntan “La Agenda del País: Una Guía para Desarrollar un Plan de Marketing” de Cateora y Graham (2001) y “Necesidades de Información para Determinar el Potencial Exportador” de Jain (2002).

de la moneda, educación, empleo de tecnologías modernas y riqueza en recursos naturales.

Por último, la cultura es la dimensión menos valorada: similitudes y diferencias de la cultura del país de destino en relación al doméstico (aspectos demográficos, psicográficos, estilos de vida y valores).

La posición de las dimensiones en el ranking resulta lógica. La primera cuestión que se plantea al enfrentarse a la selección de un mercado extranjero es “*¿hay demanda para mi producto/servicio en el mercado que estoy considerando?*” (es decir, el potencial del mercado). En segundo lugar, si hay un mercado viable, “*¿puedo llegar a él?*” (es decir, ¿el mercado está abierto a la empresa o cerrado debido a leyes, regulaciones o actividades de negocio que pueden ser un obstáculo a la exportación?; esta es la dimensión legal).

Si la respuesta a estas dos preguntas es afirmativa, la siguiente será: “*¿permanecerá el mercado abierto, o habrá problemas políticos que lo cierren?*” (es decir, la dimensión política). La siguiente pregunta lógica es: “*¿puedo introducir mi producto en el mercado y mantenerlo una vez dentro?*” (infraestructuras).

Después de todas estas cuestiones, entra en juego la dimensión cultural. Este hecho puede resultar una sorpresa, ya que tradicionalmente se ha considerado que para tener éxito en los mercados internacionales, el conocimiento de la cultura internacional se torna imprescindible. El hecho de ser la última dimensión en el ranking no significa que la cultura no sea importante; significa que resulta relevante solo después de que otras cuestiones relativas a otras dimensiones se hayan respondido afirmativamente. Además, este hallazgo coincide con otras investigaciones recientes, que indican que la distancia cultural no tiene un impacto significativo en la internacionalización (ej.: Lou et al., 2005), a pesar de ser un elemento ampliamente citado y apoyado por la literatura.

Para concluir con el análisis de este estudio, cabe destacar las excepciones que Wood y Robertson (2000) encuentran al ranking comentado previamente:

- En los mercados desarrollados, la información sobre infraestructura ocupa el quinto lugar en importancia, ocupando la económica el cuarto. En el caso de los mercados en vías de desarrollo (Latinoamérica, Rusia/Europa del Este, China y otras áreas de Asia y África), estas dos dimensiones invierten el orden. Esto se debe a que en los países en vías de desarrollo la cuestión relativa a si los productos pueden efectivamente ser transportados se plantea previamente al análisis de las variables económicas.
- La información relativa a infraestructuras y cultura se ubican en los lugares tercero y cuarto, respectivamente, para los negocios relacionados con la fabricación de productos de consumo. Para ellos, la información concerniente a la cultura es inherentemente más importante que para los exportadores de productos industriales o de servicios. Esto se debe a que la influencia de la cultura en los bienes de consumo es más poderosa que en el caso de otro tipo de bienes.

Concluimos este apartado, sobre el análisis de la literatura, haciendo referencia a los indicadores a considerar para el caso de los denominados: mercados emergentes. En lo que se refiere a este tipo de mercados, hemos de señalar que, recientemente Sakara, Eckman y Hyllegard (2007) afirman que el análisis tradicional para la selección de mercados no es suficiente ante el dinamismo y futuro potencial de dichos mercados emergentes.

El análisis tradicional basado fundamentalmente en factores macroeconómicos y políticos, resulta insuficiente en el caso de mercados emergentes. Así, estos autores proponen complementar tales factores con cuatro nuevos indicadores específicos para este tipo de mercados (nivel micro), que permiten un análisis en mayor profundidad:

1) Potencial de mercado a largo plazo: medido a través de la población del mercado, el crecimiento de dicha población en el periodo estudiado, el PIB per cápita medio en países avanzados y el PIB del mercado emergente analizado ajustado al nivel de paridad del poder de compra.

- 2) Distancia cultural: indicador que parte del marco teórico de Hofstede (1980, 2001)³.
- 3) Fuerza competitiva de la industria relacionada: indicador que toma como referencia el “diamante nacional” de Porter (1990), compuesto por los atributos condiciones de factores y de demanda, industrias relacionadas y de apoyo, estrategia de la empresa, estructura y rivalidad.
- 4) Receptividad del consumidor: actitudes del consumidor frente a los productos o servicios extranjeros y su percepción del país de origen y de los negocios extranjeros.

3. Metodología

Como antes adelantamos, tomando como base el estudio de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, y tras el análisis de los distintos trabajos ofrecidos por la literatura sobre este tema, pretendemos mostrar qué países son interesantes para la internacionalización de la economía andaluza, mostrando si los mismos son atendidos por Extenda y apuntar otros en los que podrían desarrollar acciones comerciales.

Apoyándonos en éstos, seleccionamos un conjunto de indicadores (tanto de carácter cuantitativo como de carácter cualitativo), que ayuden a obtener esta clasificación de países. Por tanto, el resultado obtenido versará en establecer una clasificación (que no ranking) de aquellos mercados que se consideran con potencial adecuado para desarrollar actividades en ellos por parte de las empresas andaluzas. En otras palabras, se intenta identificar y clasificar y describir aquellos mercados y áreas geográficas segmentando los países con perfiles de atractivo similares para la internacionalización.

El hecho de tomar indicadores cuantificables, permitirá actualizar resultados a lo largo del tiempo, pudiéndose evaluar y controlar los mismos, y más concretamente, en el caso de que sean aplicados planes específicos de internacionalización en determinados países para estudios posteriores.

³ Incluye los índices: individualismo/colectivismo, distancia de poder, anulación de la incertidumbre y masculinidad/feminidad.

Como complemento a la metodología seguida, y para poder comparar con otras formas de actuación, vamos a desarrollar un análisis cluster que nos permita obtener grupos de países-mercados, en función de sus características específicas, para que podamos clasificarlos en base al atractivo que conlleva para la internacionalización de la economía andaluza.

Para ambas maneras de proceder, tomamos una relación de indicadores, los cuales (de manera justificada) sirvan para ayudar en la selección de mercados preferentes. Dichos indicadores aparecen repetidamente en los distintos trabajos, que sobre este tópico, encontramos en la literatura. Estos indicadores han sido establecidos en tres grandes grupos tomando como referencia el marco de empresas andaluzas:

En primer lugar, estaría el grupo denominado *Atractivo de Mercado* (agrupa a los indicadores relativos a características económicas, sociales, políticas y de cualquier otro tipo, que nos indican si un país es lo suficientemente atractivo para que las empresas exteriores se dirijan al mismo en términos de exportaciones o inversiones). Al segundo grupo se le denomina *Fuerza Competidora*, y recoge aquellos indicadores que muestran la posición de las exportaciones andaluzas en cada país, así como cualquier otra variable que pueda reflejar alguna ventaja de nuestras empresas en dicho mercado. El último grupo de indicadores que habría que estudiar es el de *Posición Inversora*, el cual incluye los indicadores que reflejan la posición de las inversiones de las empresas andaluzas en cada país, así como las posibles ventajas competitivas de Andalucía para las inversiones andaluzas en ese mercado, sin embargo, este grupo de indicadores no ha sido incluido en el análisis porque tan sólo se tenía información completa para 40 países empobreciendo mucho el resultado del análisis cluster al no poder analizar todos los países proclives a la internacionalización para Andalucía.

Tabla 4: Indicadores, Grupos y Subgrupos utilizados en el modelo.

| GRUPO | SUBGRUPO | INDICADORES |
|----------------------|---------------------------------|--|
| ATRACTIVO DE MERCADO | Tamaño de mercado | PIB del país Población del país Cuota del país en importaciones mundiales |
| | Crecimiento de mercado | Evolución de PIB del país Evolución de la cuota del país en importaciones mundiales |
| | Riesgos Comerciales y políticos | Riesgo comercial del país Riesgo Político del país |
| | Otros factores | Distancia geográfica a España |
| FUERZA | Posición Española | Cuota andaluza a las importaciones del país |

| | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--|
| COMPETIDORA | Contribución a exportaciones | Evolución de la cuota andaluza en las importaciones del país Porcentaje de las exportaciones andaluzas dirigidas al país Porcentaje de las exportaciones andaluzas sobre las exportaciones españolas dirigidas al país |
| | Otros factores | Existencia de factores culturales comunes |
| POSICIÓN INVERSORA | Posición Española | Cuota andaluza en el stock de inversiones del país |
| | Contribución a Inversiones | Porcentaje de las inversiones exteriores andaluzas dirigidas al país |
| | Instrumentos | Existencia de APRI's |
| | Otros factores | Pertenencia del país a la OCDE Existencia de factores culturales comunes |
| Fuente: Elaboración propia | | |

Todos los indicadores reflejados, están tomados en sus medidas originales ya que cualquier modificación en las medidas hubiese llevado a una pérdida de información que por la metodología empleada (análisis de cluster latentes; Kamakura y Wedel, 1995; De Sarbo y Wedel, 2004) era innecesaria.

La selección de países a analizar se ha hecho de manera secuencial. En primer lugar, hemos partido de una población de 181 países, los cuales conforman la Organización Mundial del Comercio. Éstos, se han ido tratando de la siguiente manera: primero, incorporando los indicadores que conforman el primer grupo (*Atractivo de Mercado*); de los países que resulten tras este primer filtrado, se analizarán teniendo en cuenta los indicadores del grupo *Fuerza Competitiva*; y para finalizar, los indicadores que forman el grupo tres (*Posición Inversora*), determinarán el conjunto de países que conformarán los mercados atractivos de destino. Considerando estas variables a estudiar, nos hemos quedado finalmente con 69 países de los que existía información completa para el caso de los indicadores que conforman el *Atractivo de Mercado* y la *Fuerza Competitiva*. Si se incluían los indicadores referidos a la *Posición Inversora*, el número de países se reducía a 40, perdiendo información valiosa de otros muchos países.

Considerando estos 69 países se presenta a continuación un análisis de los resultados para los cinco clusters identificados.

4. Análisis de Resultados

Para establecer los grupos o segmentos según los indicadores identificados hemos decidido usar el análisis de cluster latentes. Al realizar el análisis de cluster latentes no se presupone, a priori, la existencia de un número de clusters. Así, los países pueden agruparse según las características comunes y se pueden observar grupos de países que presentan perfiles en cuanto a *Atractivo de Mercado* y *Fuerza Competitiva* similares. La elección del número de cluster se hizo considerando el criterio de mínimo BIC.

Las variables utilizadas para el análisis se corresponden con los indicadores de *Atractivo de Mercado* y *Fuerza Competitiva* que se han identificado a lo largo del análisis de la literatura. Estos son⁴: *PIB: Producto Interior Bruto de cada país; POB 07 (miles) Datos de población referidos al 2008 (fuente OMC); % Export, Cuota de cada país sobre las exportaciones mundiales (Perfiles comerciales, OMC; 2006, 2007 y 2008); % Import: Cuota de cada país sobre las importaciones mundiales (Información extraída de la publicación Perfiles Comerciales OMC, 2006, 2007 y 2008); 2008: Cuota de exportaciones españolas en 2008 (Datacomex); %08/07; Cuota de exportaciones de 2008 con respecto a 2007; Riesgo Comercial y Riesgo Político (Fuente: CESCE).*

En el cluster 1 aparecen 30 Países: Jamaica, Líbano, Israel, Chipre, Eslovenia, Libia, Guatemala, Venezuela, Argentina, Omán, República Dominicana, Túnez, República Checa, Perú, Kenia, Egipto, Filipinas, Pakistán, Panamá, Eslovaquia, Bulgaria, Rumania, Irán, Nigeria, Lituania, Ucrania, Vietnam, Letonia y Angola

⁴ Ver tabla 5 donde aparecen todos los indicadores considerados salvo el Riesgo Comercial y el Político.

Tabla 5.- Características generales de los clusters

| | Datos | Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 | Cluster 4 | Cluster 5 | Media general |
|--|----------------|-------------|-----------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------|
| A M | PIB | 5,93 | 3,95 | 1,80 | 4,75 | 10,00 | 4,68 |
| | POB 07 (miles) | 31.399,13 | 21.746,75 | 83.667,20 | 201.382,38 | 1.319.983,00 | 74.559,75 |
| | %Export | 0,21 | 1,28 | 4,29 | 0,66 | 8,73 | 1,29 |
| | %Import | 0,20 | 1,08 | 4,72 | 0,73 | 6,71 | 1,27 |
| FC | 2008 | 26.239,93 | 84.381,50 | 1042.620,00 | 204.713,75 | 268.200,00 | 214.593,30 |
| | %08/07 | 0,49 | 0,03 | 0,02 | 0,86 | -0,21 | 0,32 |
| | % Sb total 08 | 0,00 | 0,01 | 0,06 | 0,01 | 0,02 | 0,01 |
| | % And/Esp | 0,10 | 0,08 | 0,11 | 0,14 | 0,12 | 0,10 |
| Nota: AM= Atractivo de Mercado, FC= Fuerza Competidora. Se muestran en la tabla los valores medios para cada cluster. En negrita aparecen marcados aquellos valores por encima de la media general de los países analizados Fuente: Elaboración Propia | | | | | | | |

Los elementos de este grupo se caracterizan por tener un gran PIB, aunque el volumen de exportación e importación es todavía bajo con respecto a otros grupos.

En este primer cluster la mitad de los países presentan un riesgo comercial y político alto, un tercio de ellos presentan niveles medios para estas variables y tan sólo el 10% presentan un riesgo comercial bajo y un 13% un riesgo político bajo.

El cluster dos está formado por 20 países: Noruega, Dinamarca, Países Bajos, Austria, Finlandia, Suecia, Australia, Canadá, Hungría, República Checa, Grecia, Chile, Arabia Saudita, Polonia, Irlanda, Singapur, Malasia, Corea del Sur, Rusia, Emiratos Árabes Unidos.

Los valores de los indicadores de atractivo de mercado y fuerza competidora está por debajo de la media. Sin embargo son países que en su mayoría presentan un riesgo político bajo (85%) y sólo algunos de ellos medio (15%). El riesgo comercial se distribuye de manera casi igual entre los niveles Medio (40%) y bajo (45%) presentando tan sólo el 15% de los países pertenecientes a este Cluster un riesgo comercial Alto.

Diez países forman el tercero de los clusters: Portugal, Italia, Alemania, Bélgica, Países Bajos, Francia, México, Japón, Estados Unidos y Reino Unido

Países en los que salvo el PIB todos los indicadores de atractivo de Mercado y Fuerza competidora están muy por encima de la media. Son por lo tanto países con un

gran atractivo en los que además España tiene una posición ventajosa. Países que en su mayoría apenas presentan un riesgo político ni comercial para España. Ninguno de ellos presentan valores Altos en cuanto a Riesgo Comercial o Político, el 80% presentan un Riesgo Comercial Medio, y 20% un Riesgo Comercial Bajo. El Riesgo Político de estos países es en su mayoría bajo (90%), tan sólo el 10% presenta valores medios para este indicador.

El cluster 4 está formado por 8 países: Brasil, Argelia, Colombia, Sudáfrica, Marruecos, Tailandia, Turquía y la India

Todos estos países presentan valores medios para las variables Riesgo Comercial y Riesgo Político. Con la mayoría de indicadores de fuerza competidora por encima de la media y en el atractivo del mercado tienen un alto PIB.

Por último, un único país aparece en el cluster 5. China, que con un riesgo comercial medio presenta características propias a tener en cuenta.

5. Conclusiones y Consideraciones para Trabajos Futuros

De la revisión de la literatura, concluimos que el proceso de evaluación/selección de mercados, se divide en tres fases y en cada una de ellas, habrá que tener presente distintos tipos de indicadores. De igual manera, podemos observar como las múltiples investigaciones y marcos teóricos sobre indicadores para la selección de mercados conceptualmente coinciden, a pesar de que se empleen diferentes terminologías. Son diversos los autores que han enfatizado la importancia del conocimiento del entorno demográfico, político, económico, cultural y legal del mercado a evaluar. La información sobre las condiciones de entrada en el mercado también ha sido mencionada como una categoría necesaria. La información sobre la estructura del mercado es también un indicador que aparece en múltiples investigaciones, así como características particulares como el tamaño del mercado, aspectos financieros, etc.

El conocimiento de las diversas investigaciones acometidas en este contexto y de la segmentación de países resultante, en cuanto a los indicadores para la selección de

mercados, es de suma importancia. Este conocimiento puede ayudar a las agencias gubernamentales e instituciones relacionadas con el comercio internacional a proporcionar las categorías de información más valoradas por los exportadores, de manera que puedan disponer de ellas en el momento preciso y les sirva de utilidad en la toma de la difícil decisión relativa a la elección de un mercado extranjero con el que comenzar a operar.

Sirviéndonos de los principales indicadores que encontramos en este análisis, y apoyados en el trabajo ya comentado de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, acometimos el estudio sobre Mercados Atractivos para la internacionalización de la economía andaluza.

Las empresas interesadas en exportar, así como los organismos que fomentan la exportación deberán tener en cuenta los grupos de países identificados y en los que España y Andalucía presenta un mayor potencial exportador. Así, las inversiones en dichos países deberían estar justificadas por un análisis empírico de los indicadores del país así como de la situación competitiva del país de origen. Esta situación competitiva no sólo nos sirve como indicador del conocimiento de los productos españoles en el país sino que además nos da una idea del grado de saturación del mercado con respecto a productos españoles planteando así la posibilidad de dirigir los esfuerzos a otros países con un alto atractivo y que aún están por explotar.

Así pues, de los países que incluimos en el análisis cluster (es decir, aquellos que superan la criba provocada tras el filtrado de aplicar indicadores del *Atractivo de Mercado* y *Fuerza Competidora*), podemos establecer distintos grupos, representando cada uno de ellos características comunes, que lo hacen establecerse como cluster diferenciados. Éstos, tienen por si mismo, un nivel de importancia para su consideración, en función de determinadas variables.

Sin embargo, esta agrupación pone de manifiesto que existen determinados países, ya sea por sus propias características o debido a que las empresas andaluzas están teniendo importante presencia (en términos de exportaciones hacia los mismos) con un especial atractivo y que por ejemplo, la agencia Andaluza de Exportación no ha considerado tener representación. Nos referimos a países como India, Canadá, Países

Nórdicos, Sudáfrica, Países Bálticos; son algunos de los mercados en los que debería aumentar su presencia para dar apoyo a las empresas andaluzas que están operando ya en esas localizaciones, o bien, resultan atractivo por su potencial.

Observamos también, como la evolución en el periodo analizado es muy variable, no existiendo ningún mercado en el que dicha evolución haya sido ascendente o meramente estable. Del análisis de las inversiones andaluzas en el extranjero se deduce que son tan sólo 40 los países en los que Andalucía ha realizado inversiones en el periodo analizado (2004-2008). Entre esos 40 países se encuentran todos aquellos en los que Andalucía está presente mediante una Oficina de Promoción de Negocios, salvo Japón y Rusia. En dos de dichos países (Chile y México) ha habido desinversiones en los últimos años. También están presentes las 8 antenas principales, como receptores de inversión.

Las principales limitaciones a este apartado derivan, por un lado, de los datos de partida, ya que éstos se limitan al año 2007 y 2008, habiéndose producido desde esa fecha un cambio en la coyuntura económica muy importante. De ahí que se recomienda una necesidad de revisión periódica de los mercados internacionales y de los sectores andaluces a potenciar en dichos mercados.

También, hay que tener presente que cada país se ha analizado, en términos absolutos, en función de los indicadores establecidos. No se ha tenido presente, el binomio: sector productivo/país. Es decir, no un país determinado es atractivo para todos los sectores productivos como de igual manera, no se puede descartar países en función de estos indicadores, ya que puede ser interesante para la internacionalización de algún o algunos de estos sectores. Por ejemplo, Emiratos Árabes Unidos es un mercado donde existen importantes niveles, para ser considerado como mercado atractivo, y donde Extenda cuenta con una de sus Unidades de Negocios. Sin embargo, actualmente no es prioritario para la internacionalización del sector turístico. Por el contrario, Croacia, se presenta como un país poco atractivo, y sin embargo, para este sector de actividad, es un importante mercado donde desarrollarse. Otro ejemplo lo encontramos en Venezuela. Este país, debido a algunos de los indicadores, no lo

consideraríamos entre los más atractivos o de actuación prioritaria, sin embargo, para el Sector Astilleros, se considera un mercado de gran importancia. Por tanto, se hace necesario un seguimiento por sectores de productividad, para determinados países, donde se pueda observar cierta potencialidad de crecimiento de estos sectores.

Cómo posibilidades para futuros trabajos a desarrollar en este sentido, queremos hacer referencia a dos cuestiones a tener presente en la internacionalización de la economía sobre todo con respecto a la situación andaluza. La primera apunta hacia qué características particulares o estímulos hallan las Pequeñas y Medianas Empresas para su salida al exterior (entre los cuales se encuentran algunas de las variables que anteriormente hemos descrito como indicadores en la selección de mercados) y la otra cuestión, se centraría en definir cómo afrontar el proceso de selección en el caso de mercados emergentes. Estos dos temas novedosos, se justifican para su desarrollo de la siguiente manera:

- Las **PYMEs** constituyen la gran mayoría del tejido empresarial andaluz. Así, se plantea la necesidad de indagar cuáles son los elementos que pueden impulsar a dichas empresas a lanzarse a mercados internacionales, no contando con los recursos de los que sí disponen empresas de mayor tamaño. Recientemente la investigación sobre PYMEs ha cobrado importancia en la literatura sobre internacionalización de empresas. En este punto destacamos un reciente estudio, llevado a cabo por Leonidou et al. (2007), en el que se listan los diversos estímulos que impulsan a una pequeña empresa a la exportación. Algunos de ellos son de carácter interno y otros de carácter externo (los cuales están muy relacionados con los indicadores en la selección de mercados tratados en el presente documento). Algunos son proactivos (P) y otros reactivos (R); igualmente, se incluye el nivel de impacto que cada indicador tiene para la empresa (MA: muy alto; A: alto; M: moderado; B: bajo; MB: muy bajo)⁵.
- En cuanto a los **mercados emergentes**, se evaluación y selección ha cobrado importancia en los últimos tiempos, dado que son economías que comprenden más de la mitad de la población del mundo y altos ratios de crecimiento.

⁵ Se desarrolla estos factores en el anexo I.

Algunas investigaciones han tratado de manera específica la valoración del potencial de dichos mercados; tal es el caso de los estudios de Arnold y Quelch (1998) y de Cavusgil (1997). Este último estudio ha servido de referencia a GlobalEDGE⁶ para elaborar un “Índice de Potencial de Mercado” para países emergentes. Este índice toma ocho dimensiones con diversos indicadores, que son ponderadas para determinar el Índice de Potencial de Mercado Total. En las tablas que aparecen en el Anexo II, se recogen dimensiones, indicadores y ponderaciones del Índice; y por otro lado se ofrece el ranking de mercados emergentes según dicho Índice para el año 2008 (último disponible).

En definitiva y como conclusión final, se pone de manifiesto con el presente trabajo, que existen una serie de mercados donde la economía puede dirigir su esfuerzo para su promoción y así incentivar a las distintas empresas para que sean considerados en su proceso de internacionalización, lo que hará que cada vez sean menos dependiente de los denominados mercados tradicionales. Esto conllevará el tener que realizar una revisión periódica de los mercados internacionales, intentando ajustar los distintos indicadores a las condiciones del entorno y ciclos económicos que se vayan presentando. Por último, entendemos que se hace necesario un análisis de los distintos mercados combinándolos con su atractivo específico para los distintos sectores productivos.

⁶ Portal para actividades de negocio internacional y global, creado por el Centro de Negocios Internacionales de la Universidad de Michigan. Este portal de conocimiento conecta a profesionales del negocio internacional de todo el mundo, proporcionando información y recursos de aprendizaje.

Referencias

- Alexandrides, C.G. y Morchis, G.P. (1977): *Export Marketing Management*, Praeger, Nueva York.
- Andersen, P.H. y Strandskov, J. (1998), "International Market Selection: A Cognitive Mapping Perspective", *Journal of Global Marketing* 11 (3), p. 65-84.
- Arnold, D.J. y Quelch, J.A. (1998), "New Strategies in Emerging Markets", *Sloan Management Review* 40, p. 7-20.
- Cateora, P.R. y Graham, J.L. (2001), *Marketing Internacional*, McGraw-Hill.
- Cavusgil, S.T. (1997), "Measuring the Potential for Emerging Markets: An Indexing Approach", *Business Horizons* 40, p. 87-91.
- Chandra, Y., Styles, C. y Wilkinson, I. (2009), "The Recognition of First Time International Entrepreneurial Opportunities; Evidence from Firms in Knowledge-Based Industries", *International Marketing Review* 26 (1), p. 30-61.
- De Sarbo, W. S., and Wedel, M. A. (2004), "Review of recent developments in latent class regressions models", Bagozzi, R.P. (Ed.), *Advanced Methods of Marketing Research*, Basil Blackwell, Cambridge, pp. 352-388.
- Evirgen, C., Bodur, M. y Cavusgil, S.T. (1993), "Information Needs for Exporters: An Empirical Study of Turkish Exporters", *Marketing Intelligence & Planning* 11 (2), p. 28-36.
- Fina, E. y Rugman, A.M. (1996), "A Test of Internationalization Theory and Internationalization Theory: the Upjohn Company", *Management International Review* 36 (3), p. 199-213.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences*, Sage. Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences*, Sage. Thousand Oaks, CA.
- Jain, S.C. (2002), *Marketing Internacional*, Thomson, 6ª edición.
- Johanson, J. (1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies* 8, p. 23-32.
- Kamakura, W. A., y Wedel, M. (1995), "Life-style segmentation with tailored interviewing", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 3, pp. 308-317.
- Koch, A.J. (2001), "Selecting Overseas Markets and Entry Modes: Two Decision Processes or One?", *Marketing Intelligence & Planning* 19 (1), p. 65-75.
- Kogut, B. y Singh, H. (1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies* 9, p. 711-432.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Paliawadana, D y Spyropoulou, S. (2007), "An Analytical Review of the Factors Stimulating Smaller Firms to Export: Implications for Policy-Makers", *International Marketing Review* 24 (6), p. 735-770.

Luo, Y., Zhao, J.H. y Du, J. (2005), "The Internationalization Speed of e-Commerce Companies: An Empirical Analysis", *International Marketing Review* 22, p. 693-709.

Pehrsson, A. (2008), "Application of the PSE Model for Market Entry: Ericsson Enters the US Market", *Business Strategy Series* 9 (4), p. 168-175.

Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, NY.

Russow, L.C. y Okoroafo, S.C. (1996), "On the Way Towards Developing a Global Screening Model", *International Business Review* 13 (1), p. 46-64.

Sakara, S., Eckman, M. y Hyllegard, K.H. (2007), "Market Selection for International Expansion: Assessing Opportunities in Emerging Markets", *International Marketing Review* 24 (2), p. 208-238.

Whitelock, J. (2004), "An Evaluation of External Factors in Decision of UK Industrial Firms to Enter a New Non-Domestic Market: An Exploratory Study", *European Journal of Marketing* 38 (11/12), p. 1437-1455.

Wood, V.R. y Robertson, K.R. (2000), "Evaluating International Markets: The Importance of Information by Industry, by Country of Destination and by Type of Export Transaction", *International Marketing Review* 17 (1), p. 34-55.

www.globaledge.msu.edu

Anexo I: Estímulos que llevan a las PYMES a su salida al exterior.

Estímulos internos:

Recursos humanos:

- Interés especial de la Dirección (P; A).
- Utilización de talento/habilidades/tiempo directivo especial (P; M).
- Viajes de la Dirección al extranjero (P; MB).

Financieros:

- Estancamiento/descenso de las ventas o beneficios domésticos (R; M).
- Potencial para ventas/beneficios extra de la exportación (P; MA).
- Potencial para el crecimiento extra a través de la exportación (P; MA).
- Posesión de ventaja competitiva financiera (P; A).

Producción:

- Acumulación de inventario no vendido/sobreproducción (R; B).
- Consecución de economías de escala (P; A).
- Disponibilidad de capacidad ociosa de producción (P; A).
- Facilidad en la fabricación de un producto estacional (R; M).

Investigación y desarrollo:

- Posesión de la propiedad de conocimiento técnico (P; A).
- Posesión de un producto patentado/único (P; MA).
- Extensión del ciclo de vida de productos domésticos (P; MB).

Marketing:

- Posesión de una ventaja competitiva de marketing (P; M).
- Habilidad para adaptar el marketing fácilmente a mercados extranjeros (P; B).

Estímulos externos:

Mercado doméstico:

- Saturación/reducción del mercado doméstico (R; A).
- Necesidad de reducir la dependencia y el riesgo en el mercado doméstico (R; MA).
- Posibilidad de reducir el poder de los consumidores domésticos (P; MB).

- Estado no favorable de la economía doméstica (R; MB).
- Tipos de cambio favorables (R; B).

Mercado extranjero:

- Posesión de información exclusiva sobre mercados extranjeros (P; M).
- Identificación de mejores oportunidades en el extranjero (P; A).
- Proximidad física a mercados extranjeros (R; B).

Gobierno doméstico:

- Ayuda/incentivos del gobierno para exportar (P; B).
- Actividades/misiones del ministerio relacionadas con el comercio (R; B).
- Estímulo por parte de agencias gubernamentales (R; MB).

Gobierno extranjero:

- Relajación de reglas y regulaciones extranjeras (R; MB).
- Reducción de barreras arancelarias/no arancelarias (R; MB).

Intermediarios:

- Estímulo por parte de la industria, comercio y otras asociaciones (R; M).
- Estímulo por parte de instituciones financieras/bancarias (R; M).
- Estímulo por parte de corredores/agentes/distribuidores (R; M).

Competencia:

- Competencia doméstica intensa (R; B).
- Iniciación de exportaciones por competidores domésticos (R; B).
- Entrada de un competidor extranjero en el mercado nacional (R; MB).
- Ganancia de experiencia en el extranjero para mejorar la competitividad doméstica (P; MB).

Clientes:

- Recepción de órdenes no solicitadas de clientes extranjeros (R; MA).
- Recepción de órdenes después de haber participado en una feria de comercio (R; M).

Otros:

- Proximidad a un puerto/aeropuerto internacional (R; M).
- Deber patriótico de las empresas locales (P; B).

Anexo II: Indicadores más idóneos para mercados emergentes.

Tabla 1: Dimensiones e indicadores del Potencial de Mercado

| DIMENSIÓN | Ponderación | INDICADORES |
|----------------------------------|-------------|---|
| Tamaño del mercado | 10/50 | - Población urbana (millones) - Consumo de electricidad (billones kwh) |
| Tasa de crecimiento del mercado | 6/50 | - Tasa de crecimiento media anual de uso de energía primaria - Tasa de crecimiento del PIB real |
| Intensidad del mercado | 7/50 | - Renta Nacional Gruesa (GNI) usando paridad de poder adquisitivo - Consumo privado como porcentaje del PIB |
| Capacidad de consumo del mercado | 5/50 | - Parte del porcentaje de la clase media en consumo/ingresos |
| Infraestructura comercial | 7/50 | - Líneas telefónicas principales (por 100 habitantes) - Abonados a teléfonos móviles (por 100 habitantes) - Número de ordenadores (por 1000 habitantes) - Densidad de carreteras pavimentadas (km por millones de personas) - Usuarios de Internet (por 100 habitantes) - Población por punto de venta - Porcentaje de hogares con TV |
| Libertad económica | 5/50 | - Índice de Libertad Económica - Índice de Libertad Política |
| Receptividad del mercado | 6/50 | - Importaciones per cápita de EEUU - Comercio como porcentaje del PIB (%) |
| Riesgo país | 4/50 | - Ratio riesgo-país |

Fuente: www.globaleledge.msu.edu (Remitimos a este portal web para más información sobre los indicadores y su forma de obtención).

Tabla 2: Ranking de mercados emergentes según el Índice de Potencial de Mercado (2008)

| Countries | Market Size | | Market Growth Rate | | Market Intensity | | Consumption Capacity | | Commercial Infrastructure | | Economic Freedom | | Market Receptivity | | Country Risk | | Overall Index | |
|--------------|-------------|-------|--------------------|-------|------------------|-------|----------------------|-------|---------------------------|-------|------------------|-------|--------------------|-------|--------------|-------|---------------|-------|
| | Rank | Index | Rank | Index | Rank | Index | Rank | Index | Rank | Index | Rank | Index | Rank | Index | Rank | Index | Rank | Index |
| China | 1 | 100 | 1 | 100 | 25 | 9 | 20 | 44 | 18 | 41 | 27 | 1 | 17 | 6 | 13 | 47 | 2 | 89 |
| India | 2 | 39 | 3 | 46 | 23 | 22 | 13 | 56 | 24 | 26 | 18 | 43 | 25 | 2 | 16 | 40 | 11 | 40 |
| Russia | 3 | 27 | 19 | 19 | 22 | 26 | 12 | 59 | 10 | 63 | 26 | 11 | 19 | 6 | 15 | 41 | 12 | 28 |
| Brazil | 4 | 22 | 26 | 4 | 21 | 37 | 25 | 8 | 16 | 49 | 13 | 51 | 27 | 1 | 18 | 32 | 23 | 12 |
| Indonesia | 5 | 12 | 12 | 25 | 20 | 37 | 10 | 63 | 23 | 30 | 20 | 43 | 21 | 4 | 24 | 15 | 19 | 17 |
| Korea, South | 6 | 11 | 24 | 10 | 6 | 61 | 2 | 92 | 2 | 97 | 7 | 75 | 10 | 19 | 6 | 64 | 5 | 59 |
| Mexico | 7 | 11 | 16 | 21 | 9 | 54 | 22 | 29 | 15 | 52 | 9 | 64 | 3 | 83 | 12 | 51 | 8 | 45 |
| South Africa | 8 | 7 | 11 | 27 | 13 | 49 | 27 | 1 | 25 | 19 | 10 | 64 | 7 | 22 | 14 | 46 | 22 | 14 |
| Turkey | 9 | 7 | 8 | 37 | 14 | 48 | 15 | 49 | 14 | 53 | 17 | 45 | 20 | 6 | 19 | 28 | 13 | 25 |
| Pakistan | 10 | 6 | 18 | 20 | 8 | 56 | 6 | 73 | 26 | 18 | 22 | 22 | 26 | 1 | 25 | 9 | 24 | 9 |
| Taiwan | 11 | 5 | 20 | 16 | 7 | 58 | 5 | 81 | 1 | 100 | 4 | 80 | 6 | 30 | 3 | 83 | 4 | 62 |
| Philippines | 12 | 5 | 13 | 23 | 4 | 67 | 19 | 44 | 22 | 33 | 19 | 43 | 13 | 13 | 23 | 18 | 18 | 17 |
| Argentina | 13 | 5 | 6 | 37 | 5 | 61 | 21 | 33 | 11 | 59 | 14 | 49 | 23 | 3 | 26 | 2 | 17 | 19 |
| Saudi Arabia | 14 | 4 | 17 | 21 | 27 | 1 | 8 | 69 | 12 | 56 | 24 | 17 | 14 | 9 | 4 | 65 | 20 | 16 |
| Poland | 15 | 4 | 21 | 16 | 12 | 52 | 7 | 72 | 6 | 85 | 11 | 63 | 16 | 8 | 8 | 60 | 10 | 42 |
| Egypt | 16 | 4 | 7 | 37 | 16 | 45 | 11 | 61 | 21 | 35 | 25 | 16 | 18 | 6 | 20 | 28 | 21 | 16 |
| Thailand | 17 | 4 | 10 | 34 | 19 | 39 | 16 | 47 | 17 | 48 | 21 | 32 | 11 | 19 | 17 | 39 | 16 | 22 |
| Venezuela | 18 | 3 | 5 | 41 | 26 | 4 | 17 | 47 | 19 | 41 | 23 | 18 | 15 | 8 | 27 | 1 | 27 | 1 |
| Colombia | 19 | 3 | 15 | 22 | 11 | 53 | 26 | 3 | 20 | 40 | 15 | 48 | 22 | 4 | 21 | 23 | 26 | 4 |
| Malaysia | 20 | 3 | 14 | 23 | 24 | 19 | 18 | 44 | 9 | 67 | 16 | 46 | 5 | 32 | 11 | 52 | 14 | 25 |
| Chile | 21 | 2 | 23 | 14 | 18 | 39 | 24 | 9 | 13 | 55 | 1 | 100 | 12 | 13 | 10 | 60 | 15 | 22 |
| Peru | 22 | 2 | 4 | 46 | 17 | 39 | 23 | 24 | 27 | 1 | 12 | 57 | 24 | 2 | 22 | 22 | 25 | 5 |
| Czech Rep. | 23 | 1 | 22 | 15 | 15 | 48 | 4 | 82 | 3 | 96 | 3 | 81 | 9 | 20 | 5 | 65 | 6 | 51 |
| Israel | 24 | 1 | 27 | 1 | 2 | 72 | 9 | 68 | 8 | 78 | 8 | 70 | 4 | 39 | 7 | 63 | 9 | 45 |
| Hong Kong | 25 | 1 | 9 | 35 | 1 | 100 | 1 | 100 | 4 | 96 | 2 | 95 | 1 | 100 | 2 | 88 | 1 | 100 |
| Hungary | 26 | 1 | 25 | 4 | 3 | 68 | 3 | 89 | 7 | 83 | 6 | 75 | 8 | 21 | 9 | 60 | 7 | 48 |
| Singapore | 27 | 1 | 2 | 49 | 10 | 53 | 14 | 53 | 5 | 89 | 5 | 80 | 2 | 84 | 1 | 100 | 3 | 76 |

Fuente: www.globaleledge.msu.edu

Tabla 3: Comparación del Índice de Potencial de Mercado año a año

| Countries | 2008 | 2007 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 | 2000 | 1998 | 1997 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | Rank | Rank | Rank | Rank | Rank | Rank | Rank | Rank | Rank | Rank |
| Hong Kong | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| China | 2 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 2 |
| Singapore | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Taiwan | 4 | 4 | | | | | | | | |
| Korea, South | 5 | 6 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 10 | 3 | 9 |
| Czech Rep. | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Hungary | 7 | 8 | 6 | 6 | 6 | 6 | 10 | 11 | 11 | 16 |
| Mexico | 8 | 14 | 10 | 11 | 10 | 11 | 14 | 15 | 22 | 14 |
| Israel | 9 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 5 |
| Poland | 10 | 10 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 | 9 | 12 | 6 |
| India | 11 | 9 | 9 | 8 | 9 | 10 | 11 | 8 | 10 | 10 |
| Russia | 12 | 13 | 11 | 12 | 15 | 13 | 19 | 19 | 19 | 21 |
| Turkey | 13 | 11 | 15 | 15 | 14 | 14 | 20 | 17 | 18 | 19 |
| Malaysia | 14 | 12 | 13 | 14 | 13 | 17 | 15 | 16 | 8 | 13 |
| Chile | 15 | 16 | 14 | 10 | 11 | 9 | 16 | 13 | 14 | 11 |
| Thailand | 16 | 15 | 12 | 13 | 12 | 12 | 12 | 18 | 13 | 15 |
| Argentina | 17 | 17 | 21 | 19 | 23 | 15 | 13 | 14 | 17 | 3 |
| Philippines | 18 | 22 | 20 | 18 | 20 | 19 | 17 | 12 | 15 | 18 |
| Indonesia | 19 | 21 | 19 | 17 | 16 | 22 | 21 | 23 | 16 | 17 |
| Saudi Arabia | 20 | 18 | | | | | | | | |
| Egypt | 21 | 19 | 16 | 16 | 19 | 21 | | | | |
| South Africa | 22 | 24 | 22 | 22 | 21 | 20 | 22 | 22 | 21 | 23 |
| Brazil | 23 | 23 | 18 | 20 | 17 | 16 | 18 | 21 | 20 | 22 |
| Pakistan | 24 | 20 | | | | | | | | |
| Peru | 25 | 25 | 17 | 21 | 18 | 18 | | | | |
| Colombia | 26 | 27 | 24 | 23 | 24 | 24 | | | | |
| Venezuela | 27 | 26 | 23 | 24 | 22 | 23 | 23 | 20 | 23 | 20 |

Fuente: www.globaleedge.msu.edu

Anexo III: Presencia de Extenda en el exterior

