



2012

# MANUAL DE MARKETING INTERNACIONAL



Mg. JONTXU PARDO RODRIGUEZ-GASCH

KOMACONSULTING

KOMACONSULTING | MG. JONTXU PARDO



## TEMARIO

- ❖ CLASE 1. Introducción al Marketing Internacional
- ❖ CLASE 2. Teoría de Porter del Comercio Internacional
- ❖ CLASE 3. La Organización Mundial de Comercio
- ❖ CLASE 4. Estructura de la Organización mundial del Comercio
- ❖ CLASE 5. La Evolución del Comercio Internacional
- ❖ CLASE 6. La Selección de Mercados
- ❖ CLASE 7. La Selección de Mercados (II)
- ❖ CLASE 8. La Segmentación del Mercado
- ❖ CLASE 9. Estrategias de Marketing Internacional
- ❖ CLASE 10. Factores que favorecen la Adaptación
- ❖ CLASE 11. Estrategias Competitivas
- ❖ CLASE 12. La Empresa Internacional
- ❖ CLASE 13. La Empresa Internacional
- ❖ CLASE 14. Formas de Acceso al Mercado Internacional
- ❖ CLASE 15. El Acceso a los Mercados Internacionales
- ❖ CLASE 16. Distribuidores Ajenos
- ❖ CLASE 17. Selección de Distribuidores Ajenos
- ❖ CLASE 18. Filial Comercial

- ❖ CLASE 19. Exportación mediante Cooperación
- ❖ CLASE 20. Fabricación en Mercados Exteriores
- ❖ CLASE 21. Selección de Formas de Entrada
- ❖ CLASE 22. El Plan de Marketing Internacional
- ❖ CLASE 23. Elementos del Plan de Marketing Internacional
- ❖ CLASE 24. El Producto en el Mix Internacional
- ❖ CLASE 25. Atributos Intangibles de los Productos
- ❖ CLASE 26. Planificación y Desarrollo de Productos
- ❖ CLASE 27. Etapas del Lanzamiento de nuevos Productos
- ❖ CLASE 28. Gestión del Precio Internacional
- ❖ CLASE 29. Estrategias Internacionales de Precios
- ❖ CLASE 30. Precios Estandarizados o Adaptados
- ❖ CLASE 31. Plan de Marketing Internacional

## TEMA 1. INTRODUCCION AL MARKETING INTERNACIONAL

### 1. 1 TEORIAS EXPLICATIVAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

#### 1.1.1 TEORIA DE LA VENTAJA ABSOLUTA

La teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith defiende las ventajas del comercio internacional para incrementar la riqueza de las naciones y el nivel de vida. Esta teoría parte de considerar que distintos países disfrutan de una distinta dotación de recursos naturales. Al ser diferentes los recursos naturales presentes en cada país, también lo es la cantidad de horas de trabajo necesarias para la obtención de cada unidad de producto.

En un cierto país A se necesitará un menor número de horas de trabajo para la obtención de un producto que en otro país B. Igualmente debido a la diferente dotación de recursos el país B necesita menos recursos para producir otro producto. Adam Smith afirma que el país A se debe especializar en el producto que obtiene con menor número recursos.

Si cada país se especializa en el producto que requiere menos horas de trabajo y luego comercia con los otros países para obtener el resto de los productos, se consigue un mayor nivel de vida. Por tanto, cuando los países no comercian tienen que producir dentro de sus fronteras todos los productos lo que resulta en una producción total menor.

La producción total de productos con una misma cantidad de horas trabajadas es mayor cuando cada país se especializa y luego comercia. Por lo tanto, el comercio internacional incrementa el nivel de vida de los países.

#### 1.1.2 TEORIAS CONTEMPORANEAS EXPLICATIVAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Numerosas teorías parciales han tratado de explicar la existencia del comercio internacional. Son teorías que se enfocan en un área de la gestión empresarial.

Teorías relacionadas con el marketing. Estas teorías parten del análisis de los consumidores y del desarrollo del marketing en las empresas. Se constata un incremento en la diversidad de productos demandados por los consumidores y ofertados por las empresas. A medida que la economía se desarrolla se observa un incremento en la variedad de productos que se comercializan. Cada vez es

más difícil para un solo país abarcar la inmensa gama de productos que se ofertan a los consumidores.

Teorías basadas en la Tecnología. Estas teorías fundamentan la existencia de comercio internacional en las diferencias de desarrollo tecnológico entre los países. Cada país tiene un cierto grado de desarrollo tecnológico y dispone de unos conocimientos diferentes. Las diferencias en los conocimientos y las tecnologías entre países dan lugar a diferencias en los procesos de producción y en los productos. Se producen por tanto diferentes productos que luego se intercambian en el comercio internacional.

Recursos humanos. Esta teoría se basa en las diferencias en formación de los trabajadores y las diferencias en costes laborales. Los países según estas teorías se especializan en ciertos productos dependiendo de la intensidad de mano de obra y de los conocimientos.

Recursos. Algunas de las teorías contemporáneas se centran en el análisis de la diferente dotación de recursos de los países. Y no sólo recursos naturales sino recursos financieros, tecnológicos y humanos.

### 1.1.3 TEORIA DE PORTER DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Michel E. Porter, analiza, la razón por la cual ciertos países son sede de empresas multinacionales de éxito. Su análisis parte de las empresas, su entorno y los factores que las llevan a triunfar en los mercados internacionales. Este análisis emplea el marco teórico desarrollado por el mismo Porter en su libro estrategia competitiva, y es un estudio realizado por países y sectores. Sus investigaciones analizan los sectores productivos, sus características y las fuerzas competitivas.

El estudio investiga los factores que explican el origen en un país de multinacionales con éxito en los mercados internacionales. Agrupa los factores explicativos en cinco grupos: los recursos, la demanda, la oferta, Las relaciones en el sector, el gobierno, la gestión empresarial.

1.- Los recursos. Dentro de este conjunto de factores Porter parte de la teoría clásica y considera la influencia de los recursos naturales. La existencia de abundante petróleo puede ser un factor positivo para el desarrollo de una industria química. La abundancia de bosques maderables puede favorecer el desarrollo de empresas madereras y de empresas fabricantes de muebles de madera. Por ejemplo la empresa sueca Ikea.

El análisis de Porter no se queda en los recursos naturales tradicionales sino que concede una gran importancia a los recursos humanos. De especial relevancia es el nivel de formación y por tanto los conocimientos y capacidades de los trabajadores. Así como el nivel de investigación y desarrollo de un país.

## 2.- La Demanda

El tamaño de la demanda. Los grandes mercados con una gran demanda por un producto favorecen la aparición de grandes empresas que atienden dicha demanda. Una gran cantidad de consumidores que demanda un cierto producto es un factor que impulsa el crecimiento de las empresas del sector..

Los Consumidores exigentes. Los países que cuentan con consumidores exigentes constituyen un incentivo para la mejora en la calidad de las empresas. Por tanto, es más probable que en los países con consumidores que demandan una mayor calidad, las empresas proporcionen productos de calidad. Las empresas que fabrican productos de calidad tendrán más éxito en los mercados internacionales.

Los consumidores innovadores. Cuando los consumidores de un país son precursores de tendencias que luego se extienden por el resto del mundo, las empresas de ese país se encuentran preparadas para atender la demanda relacionada con las nuevas tendencias en otros países.

## 3.- La Oferta.

La competencia interna. Cuando existe una fuerte competencia, las empresas se ven forzadas a mejorar. Una gran competencia dentro de un sector produce una selección natural y un fortalecimiento de los supervivientes.

Por ejemplo, los bancos españoles primero enfrentaron una gran competencia interna. Los bancos que han sobrevivido a la intensa competencia del mercado interno son los candidatos para el triunfo en otros mercados.

Otro ejemplo es el sector del automóvil japonés. Numerosos fabricantes de coches han competido intensamente durante años por el mercado interno japonés. Los fabricantes de automóvil japoneses que han triunfado en los mercados internacionales son los supervivientes con más éxito.

La saturación del mercado. Un poderoso motivo que presiona a las empresas para salir al exterior es la saturación del mercado doméstico. Cuando el mercado nacional es un mercado maduro y el producto tiene unas altas tasas de penetración, el crecimiento se hace más lento y difícil en el mercado nacional por lo que existe un incentivo para la internacionalización.

#### 4.- Relaciones entre empresas.

Las Redes de empresas. Un factor fundamental para el éxito de un sector es la existencia de relaciones de cooperación entre empresas y redes empresariales. Los distritos industriales que concentran en una zona una gran cantidad de empresas, proveedores, empresas de servicios relacionados con un sector facilitan el buen funcionamiento de las empresas. Por ejemplo Silicón Valley o las zonas industriales italianas que concentran la industria del calzado o del textil facilitan la competitividad de las empresas.

Proveedores avanzados. El contar con proveedores tecnológicamente avanzados y muy competitivos en el entorno cercano supone una ventaja competitiva para las empresas de ese país. La existencia de proveedores que son capaces de suministrar componentes de calidad a bajo coste facilita la competitividad de un sector y es uno de los factores principales para decidir la localización de una instalación productiva.

#### 5.- Las Administraciones públicas y la gestión empresarial

Las Administraciones Públicas. El comportamiento del gobierno y las diversas administraciones públicas. La legislación, el sistema impositivo, las subvenciones e incentivos pueden favorecer la internacionalización de las empresas. El apoyo a la investigación y el nivel de la formación son factores que afectan a la capacidad competitiva de las empresas.

La gestión empresarial. Los conocimientos y capacidades de los directivos, así como su motivación y cuestiones específicas como el conocimiento de idiomas y la cultura empresarial son factores que explican la internacionalización y la asunción de riesgos.

### 1.2 LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO.

La Organización Mundial del Comercio se ocupa de las normas que rigen el comercio internacional. Tiene por objetivo facilitar el comercio ayudando a los exportadores e importadores a llevar a cabo sus actividades. La organización se asienta en los tratados internacionales negociados y firmados por los países y ratificados por sus parlamentos.

Las decisiones de la Organización Mundial del Comercio suelen adoptarse por consenso entre los países Miembros para después ser ratificados por sus parlamentos. Las fricciones comerciales se canalizan a través del mecanismo de

solución de diferencias de la OMC, centrado en la interpretación de los acuerdos y compromisos.

### 1.2.1 Historia

La OMC es la sucesora del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio GATT. El sistema se creó mediante una serie de negociaciones o rondas, celebradas en el marco del GATT. Las primeras rondas se centraron en las reducciones arancelarias. Posteriormente las negociaciones pasaron a incluir cuestiones como el antidumping y las barreras no arancelarias al libre comercio. La Ronda Uruguay que se desarrolló entre 1986 y 1994 dio lugar al nacimiento de la OMC en 1995.

Posteriormente, las negociaciones continuaron alcanzándose en 1997 un acuerdo sobre telecomunicaciones, en el que 69 gobiernos aceptaron medidas para liberalizar los servicios ampliando lo acordado durante la Ronda Uruguay. Igualmente se llegó a un acuerdo sobre productos de tecnología de la información y 70 Miembros acordaron facilitar los servicios financieros.

### 1.2.2 Los Principios Básicos

Principio de país más favorecido. La misma legislación y trato preferente que un país concede a otro como nación más favorecida debe extenderlo a todos los países del tratado.

Transparencia. La actuación de las aduanas y de las administraciones públicas en relación con exportadores e importadores debe guiarse por normas legales públicas y por tanto conocidas y previsibles.

No discriminación. Este principio trata de evitar un peor trato para los productos de un cierto país.

### 1.2.3 Las funciones de la Organización Mundial de Comercio

La Organización Mundial del Comercio como órgano encargado de facilitar el comercio internacional y de promover la aplicación de los acuerdos internacionales de comercio tiene las siguientes funciones:

1. Administrar los acuerdos comerciales.

2. Servir de foro para las negociaciones comerciales.
3. Resolver las diferencias comerciales.
4. Supervisar las políticas comerciales nacionales.
5. Prestar asistencia a los países en desarrollo

Por tanto, mediante una serie de negociaciones multilaterales en los que han participado gran número de países denominadas rondas, se han acordado y ratificado un conjunto de tratados internacionales con el objetivo de suprimir obstáculos al comercio internacional.

En estos tratados se negocian la supresión de obstáculos al comercio, la sustitución de contingentes por aranceles, calendarios para la bajada de los impuestos aduaneros y un gran número de compromisos y normas para facilitar el comercio internacional.

Los países reciben garantías de que en los mercados de otros países se otorgará a sus exportaciones un trato equitativo y uniforme. Y se comprometen a hacer otro tanto con las importaciones dirigidas a su propio mercado

#### 1.2.4 Estructura

La OMC la integran más de 130 países que representan más del 90 por ciento del comercio mundial. Las decisiones son adoptadas por el conjunto de los países miembros, normalmente por consenso. Está prevista la posibilidad de recurrir a la votación por mayoría pero no es un procedimiento que se utilice.

La conferencia Ministerial es el órgano superior encargado de adoptar las decisiones de la OMC. Por su parte el Consejo General es el órgano inmediatamente inferior, compuesto por funcionarios de alto nivel de los países, que se reúne varias veces al año en la sede de Ginebra. El Consejo General también actúa como Órgano de examen de Políticas Comerciales y para la Solución de Diferencias.

La OMC cuenta también con diferentes grupos de trabajo especializados que se encargan de los diferentes acuerdos. Estos comités especializados tratan aspectos como el medio ambiente, el desarrollo, los acuerdos regionales y el Comercio Electrónico.

### 1.2.5 Acuerdos de la Organización Mundial del Comercio

Los acuerdos adoptados por los Estados Miembros, en las diferentes rondas de negociación, constituyen la base de las normas de la OMC. Las normas actualmente vigentes son el resultado de las negociaciones de la Ronda Uruguay que incluyen una importante revisión del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio GATT original.

La ronda Uruguay permitió establecer nuevas normas para el comercio de servicios, la propiedad intelectual, la solución de diferencias y el examen de las políticas comerciales. El cuerpo de normas recoge unos 60 acuerdos y los compromisos asumidos por los estados Miembros relacionados con la reducción de tipos arancelarios o la apertura de mercados.

Por tanto, todos los países reciben garantías de un trato equitativo y uniforme para sus exportaciones a los mercados de otros países. Constituye un sistema de comercio no discriminatorio que establece los derechos y obligaciones de los Estados Miembros. El sistema también ofrece cierta flexibilidad a los países en desarrollo para el cumplimiento de las normas generales y de sus compromisos.

### 1.2.6 Comercio de Mercancías

Las primeras negociaciones en el año 1947 se centraron en el comercio de mercancías. Entre el año 1947 y 1994 el GATT fue el marco en el que se negoció la reducción de impuestos aduaneros y otros obstáculos al comercio internacional. El Acuerdo General establecía normas importantes, tales como la no discriminación entre los países.

Desde 1995, el GATT actualizado se ha convertido en el acuerdo básico de la OMC para el comercio de mercancías. Diferentes anexos regulan sectores y aspectos específicos tales como, la agricultura, los textiles, la contratación pública, las normas de los productos y las subvenciones.

### 1.2.7 Servicios

Actualmente una parte sustancial de las economías está constituida por los servicios. Las universidades, los hospitales, los bancos, los transportes, el turismo son actividades que han experimentado un importante crecimiento.

El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios, recoge los principios que rigen la apertura de los mercados para los servicios, así como los compromisos de los Estados para abrir a la competencia exterior estos sectores.

#### 1.2.8 Propiedad Intelectual

La protección de las marcas, las patentes, los derechos de autor y en general las distintas formas de propiedad intelectual, constituye un factor fundamental para favorecer el comercio internacional. El acuerdo sobre propiedad intelectual, establece normas que regulan el comercio y la inversión en este campo.

#### 1.2.9 Solución de Diferencias

Los países cuando consideran que se han infringido las normas o compromisos adquiridos en los tratados someten sus diferencias a la OMC. Este procedimiento de solución de diferencias es vital para resolver desacuerdos y garantizar el cumplimiento de las normas y el comercio.

En una primera fase se intenta que los países solucionen de mutuo acuerdo sus diferencias. Cuando las partes no alcanzan un acuerdo comienza un procedimiento, con varias fases, para la solución de diferencias. El procedimiento incluye la posibilidad que un grupo de expertos adopte una resolución sobre la disputa. Así mismo se contempla los posibles recursos contra las resoluciones.

#### 1.2.10 Examen de Políticas Comerciales

La Organización Mundial de Comercio realiza periódicamente un análisis sobre las políticas comerciales de los distintos Estados Miembros. El objetivo de estos estudios es impulsar la transparencia, facilitar el conocimiento de las políticas adoptadas por los diferentes países y analizar su impacto.

### 1.3 LA EVOLUCION DEL COMERCIO INTERNACIONAL

En los últimos años se observa claramente un importante crecimiento del comercio internacional. Este crecimiento ha sido incluso superior al incremento en la producción de los países. Por tanto, cada vez una mayor parte de la producción de numerosos países se comercializa internacionalmente. Existiendo una mayor apertura e interconexión entre las diferentes economías nacionales.

Existen una serie de factores que explican este crecimiento del comercio internacional:

- a) La importante disminución de las barreras aduaneras. Se han suprimido numerosos contingentes que establecían las cantidades máximas que se podían exportar a un país. Igualmente han disminuido de forma significativa en las últimas décadas los aranceles o impuestos aduaneros a las mercancías.
- b) Disminución de las barreras técnicas. Las especificaciones técnicas, homologaciones y barreras fitosanitarias que constituyen un obstáculo al libre comercio.
- c) Mejora y abaratamiento de los transportes. Las mejoras técnicas y de organización de los sistemas de transportes así como los menores costes relativos favorecen el comercio.
- d) La conocida y espectacular mejora de las Telecomunicaciones así como la drástica reducción de costes facilitan los negocios internacionales.
- e) La mayor facilidad para realizar movimientos financieros es otro factor que contribuye de manera decisiva al comercio internacional. La mejora, facilidad y rápida expansión de las finanzas internacionales.
- f) El incremento de la seguridad legal en numerosos países, con una más decidida protección de la propiedad, de las marcas y derechos de autor.
- g) La homogeneización de los gustos y costumbres de los consumidores facilitan en gran medida las exportaciones de productos estandarizados.
- h) El incremento en la estabilidad política y económica es un factor fundamental que favorece el comercio.
- i) La difusión de una cultura empresarial que favorece la internacionalización así como la mejor formación de los ejecutivos impulsan y facilitan los negocios internacionales.
- j) El decidido apoyo de numerosos países a las inversiones extranjeras, y la búsqueda de nuevos mercados y ventajas en recursos han impulsado las inversiones internacionales.
- k) El fomento de las exportaciones como factor que favorece el desarrollo, por parte de numerosos países.

## TEMA 2 LA SELECCIÓN DE MERCADOS

Una de las características distintivas del marketing internacional es la necesidad de seleccionar los países en los que introducir nuestra oferta comercial. Una adecuada selección de los mercados, en los que venderemos nuestros productos, es uno de los aspectos más significativos para el éxito del marketing internacional.

La selección de los mercados requiere un análisis D.A.F.O que detecte las Debilidades y Fuerzas de la propia empresa y las Amenazas y Oportunidades del mercado. Se trata de realizar un análisis interno de la propia empresa y un análisis externo de las características del entorno.

El análisis interno, de las Fuerzas y Debilidades de la propia empresa, supone estudiar los objetivos de la empresa, así como sus recursos y capacidades. En este estudio se trata de detectar que componentes de la empresa son más competitivos y suponen una ventaja. Igualmente se estudian los puntos débiles, las carencias de la empresa, las áreas o recursos en los que somos menos competitivos. De especial importancia es analizar cómo se adaptan los objetivos, recursos y capacidades de la empresa al mercado.

El análisis externo trata de detectar las Oportunidades del mercado. Igualmente estudiamos que tendencias suponen Amenazas por perjudicar nuestra posición en el mercado. Por ejemplo si nuestra empresa vende productos infantiles, la baja natalidad española es una amenaza para el negocio, lo mismo si nos dedicamos a la enseñanza infantil o de jóvenes. En este análisis externo nos interesa especialmente estudiar la fuerza y estrategias de los competidores en cada mercado, así como la estructura del mercado. Otro aspecto fundamental del estudio será la demanda del mercado y su previsible evolución futura. El potencial de crecimiento de los mercados es un factor clave en las inversiones internacionales.

El análisis y selección de mercados requiere el estudio de numerosos aspectos tales como: el riesgo, los recursos y capacidades, la competencia, los precios y márgenes, el potencial del mercado, el entorno legal, económico y cultural.

A) El riesgo. Una primera parte del análisis de los mercados internacionales trata de estimar el riesgo que representa para nuestra empresa vender o realizar inversiones en distintos países. Se trata por tanto de precisar el riesgo asociado a las inversiones o actividades que realizamos en un mercado.

Podemos diferenciar varios tipos de riesgo

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

**Riesgo Político.** Denominamos riesgo político al riesgo asociado a las actuaciones de los Organismos Gubernamentales de un país que afectan negativamente a nuestra empresa. Los cambios en las normas, los cambios en la aplicación de las mismas, las actuaciones de las Administraciones públicas que resultan perjudiciales para nuestro negocio.

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

**Riesgo de tipo de cambio.** Si la empresa tiene deudas o debe cobrar en el futuro y esos compromisos financieros están en otra moneda, la empresa se puede encontrar expuesta a sufrir pérdidas ocasionadas por la variación en el tipo de cambio.

**Cobertura del riesgo de tipo de cambio.** La cobertura del riesgo asociado al tipo de cambio se realiza fundamentalmente mediante operaciones internas y externas de cobertura.

I. Operaciones internas de cobertura. Las operaciones internas de cobertura consisten en realizar operaciones que disminuyan el riesgo asociado a las variaciones en la cotización de las monedas. Una transacción en una divisa que supone un riesgo de tipo de cambio puede ser anulado mediante la realización de una transacción de signo contrario. Por ejemplo si he vendido a un cliente extranjero y me pagará dentro de 1 año 100.000 dólares, mientras que mi empresa opera en Euros, la variación en la cotización del dólar frente al euro dentro de un año supone un riesgo. Si pido un crédito en dólares por la misma cantidad y para devolver en el mismo plazo el riesgo del crédito es de signo contrario al anterior por lo que se anulan.

II. Operaciones de cobertura externa.

A) Para cubrirnos podemos emplear opciones y futuros. Al comprar una opción tenemos el derecho, no la obligación, de comprar una cierta cantidad de divisas a un precio dado en un momento del futuro. Pagando una cierta cantidad por el

derecho de compra, podemos ejercer el derecho de compra en el futuro o perder la cantidad dada como prima. Por ejemplo, si la multinacional Nestlé quiere garantizarse un precio de 50 dólares el saco de café dentro de un año, compra una opción sobre café para dentro de un año. Si dentro de un año el saco cotiza a 70 dólares, ejercita la opción de comprarlo a 50, si cotiza a 40 puede desistir de utilizar la opción y comprar a 40 el saco en el mercado al contado. Igualmente podemos utilizar futuros para cubrir el riesgo de tipo de cambio. Mediante los contratos de futuro nos obligamos a comprar a un cierto precio en el futuro. Comprando un futuro sobre café nos comprometemos a comprar café a un cierto precio en el futuro.

B) Recursos y capacidades de la propia empresa. Analizamos si la empresa dispone de los recursos y capacidades necesarios para acceder a cierto mercado. Por tanto, se trata de preguntarnos si disponemos de los recursos financieros, humanos, productivos y los conocimientos y tecnología para competir con éxito en un cierto mercado. Por ejemplo, el presidente de Acerinox explicaba que la empresa adquirió una fábrica en Suráfrica y que sus directivos y técnicos estaban ocupados en la gestión y modernización de la factoría, por lo que no se planteaban a corto plazo entrar en el mercado asiático.

C) Competencia. El nivel de competencia en cada mercado es un aspecto esencial en la selección de mercados internacionales. Numerosas empresas prefieren comercializar sus productos en mercados donde la competencia no es intensa. Sin embargo, muchos casos contradicen la idea de seleccionar los mercados con una competencia débil. Existen varios motivos por los que las empresas están seleccionando mercados de rivalidad intensa para comercializando sus productos:

A) Un primer motivo importante es competir en los mercados más competitivos para aprender con los mejores. Del mismo modo que los jugadores de tenis buscan jugar contra contrincantes fuertes para mejorar su juego, las empresas internacionales están entrando en los mercados en los que están los competidores más agresivos para aprender de ellos.

B) En muchas ocasiones los mercados con mayor demanda y más atractivos son los más competitivos.

C) Precios y márgenes. Dependiendo de la estructura competitiva y las características de cada mercado los productos similares a los de nuestra empresa se venden a un cierto precio. Por ejemplo, cuando la empresa Inditex propietaria de Zara analiza un mercado un factor fundamental es el precio de comercialización de los competidores.

D) Potencial del mercado. Analizamos el tamaño del mercado actual y su previsible evolución en el futuro. El nivel de penetración del producto y el potencial que representa antes de alcanzar un nivel de saturación y la madurez del mercado. Por ejemplo analizamos el número de teléfonos móviles que existen en un mercado y el porcentaje de la población que actualmente lo posee. Estudiamos la previsible evolución de las tasas de penetración y la evolución del mercado. Para ello analizamos la demografía del país, la evolución de la economía, la renta de los diferentes grupos poblacionales y los patrones de compra.

#### E) Entorno Legal

Analizamos los costes asociados al pago de aranceles en aduanas. Los aranceles suelen ser una cantidad variable sobre el valor de la mercancía. Menos frecuentes son los aranceles fijos que exigen pagar una cantidad constante por producto y los aranceles mixtos exigen el pago de una parte fija y una variable.

En ocasiones los estados establecen una cantidad máxima de un cierto producto que se puede importar o exportar y son los denominados contingentes.

De especial importancia son las normativas técnicas que afectan a los productos y suponen barreras al comercio. La entrada de numerosos productos está sujeta a cumplir todo un amplio conjunto de normas técnicas y de seguridad que varían de un país a otro. Igualmente las normas de protección fitosanitarias que tratan de impedir la expansión de enfermedades en plantas, animales o personas. Por ejemplo las exportaciones de jamón serrano Español a los Estados Unidos estaban prohibidas por la peste porcina, en la actualidad algunos mataderos están certificados para poder exportar.

La legislación tributaria y la legislación sobre inversiones son aspectos sustanciales que deben estudiarse de forma detallada. Numerosos permisos y trámites administrativos son necesarios cuando se realizan actividades comerciales internacionales.

#### F) Entorno Cultural

En los últimos años han disminuido las barreras aduaneras, lo que da mayor importancia a las diferencias y barreras culturales. Las diferencias culturales pueden no percibirse en un análisis superficial de un país. Se hace preciso un estudio profundo y una comprensión precisa de las particularidades culturales.

El idioma. Un aspecto esencial en el análisis del mercado y la posterior adaptación del producto y del marketing. Es preciso no sólo realizar una traducción del sentido literal de las palabras sino más bien analizar el sentido

real, lo que comunican las palabras, los sentimientos y emociones asociados a la comunicación. La falta de análisis y adaptación inadecuada ha ocasionado importantes problemas y fracasos por utilizar palabras o expresiones incorrectas.

Las creencias y valores. Un aspecto sustancial para el éxito del marketing en cada país es una comprensión profunda de las creencias y valores. Por ejemplo ciertos anuncios que triunfan en un país son un absoluto fracaso en otros porque no conectan con los valores imperantes en ese mercado. Los anuncios comparativos muy agresivos y competitivos donde se mencionan a los competidores no son adecuados para todos los mercados.

Estética. Los colores tienen distintos significados en diferentes culturas. Será preciso analizar el significado y los sentimientos asociados a los diferentes colores. Además el consumidor tiene en su mente unos códigos de colores diferentes dependiendo de las distintas categorías de productos. Por ejemplo tendrá unos ciertos códigos de colores para los diferentes tipos de leche. Otro aspecto especialmente relevante es el diseño y por tanto el aspecto de los productos. Por ejemplo al consumidor Español le gustan los coches con un cuadro de mando vistoso y con muchas luces.

## TEMA 3. LA SEGMENTACION DEL MERCADO

### 3.1 EL MARKETING SEGMENTADO

Una característica de la mayor parte del marketing actual es que no se dirige a todo el mercado, no trata de vender a toda la población. Actualmente las empresas suelen realizar un marketing segmentado que dirige su oferta comercial a ciertos grupos seleccionados de la población. En el marketing internacional es preciso realizar un análisis por sectores y estudiar no sólo el mercado para un producto sino los diversos segmentos en los que se divide cada mercado. Algunos sectores de un país pueden ser muy competitivos mientras que otros pueden permanecer atrasados.

Para segmentar o dividir en grupos poblacionales una cierta población empleamos variables de segmentación. Existen miles de posibles variables que podemos utilizar. De todas las variables posibles nos interesan las que poseen mayor poder discriminante.

El poder discriminante de una variable depende de su capacidad para diferenciar grupos heterogéneos entre sí. Es decir los miembros de un grupo deben ser internamente, lo más homogéneos posible en su respuesta al marketing y distintos a otros grupos. Por ejemplo, si una buena variable con alto poder de discriminación, nos permite diferenciar dos grupos poblacionales y en un grupo están la mayoría de los consumidores del producto y en otro la mayoría no son consumidores del producto. Por tanto esa variable con alto poder discriminante es una buena variable para segmentar.

Existen una infinidad de posibles variables que podemos utilizar para dividir en grupos una cierta población. Muchas empresas han tenido éxito siendo innovadoras o creativas en la forma de segmentar el mercado.

Por ejemplo, una pequeña agencia de viajes norteamericana, tenía difícil competir en precios con las grandes Agencias de viajes que compran grandes paquetes turísticos muy baratos. Esta empresa optó por una estrategia de alta especialización organizando viajes a Escocia. Localizaban la población o el castillo de donde procedía un cierto apellido y preparaban por ejemplo un viaje al lugar de origen de los McMillan. Luego realizaban una campaña de publicidad por correo comunicando a los McMillan de Estados Unidos el viaje a la casa natal de la familia en Escocia. Esta empresa es muy rentable a pesar de ser pequeña porque está muy especializada y segmenta su mercado por apellidos.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO ATRACTIVO

Tendremos muchos posibles segmentos de mercado en los que vender nuestro producto. Un factor esencial del éxito es acertar con los segmentos más adecuados para vender el producto de la empresa. Varias características de los segmentos deben ser tomados en consideración:

**Potencial de Beneficio.** Analizamos si el segmento tiene el tamaño, la demanda, la renta y las características que nos hagan posibles un adecuado nivel de rentabilidad.

**Potencial de Crecimiento.** Analizamos el crecimiento previsto del segmento de mercado. Normalmente se prefiere un segmento con un alto potencial de crecimiento que nos permita crecer a la vez que crece el propio segmento.

**Competencia.** Estudiamos los competidores en cada segmento del mercado. Un sector con gran rivalidad interna puede contar con ciertos segmentos donde existe una baja competencia por estar descuidado o no verse como interesante por la mayoría de los competidores. Por ejemplo, durante años los fabricantes de automóviles Norteamericanos no consideraban interesante el segmento de coches pequeños. El abandonar el segmento de coches pequeños por no ser considerado rentable permitió a los japoneses introducirse sin encontrar gran resistencia. Una vez consolidados en el segmento de mercado de vehículos pequeños los japoneses lo utilizaron como plataforma para atacar otros segmentos de mercado.

**Recursos de la Empresa.** Un aspecto fundamental de la estrategia empresarial son los propios recursos y capacidades. Los medios y capacidades con los que cuenta una empresa van a limitar los mercados y recursos a los que puede acudir. Por tanto, se trata de analizar si tendremos éxito en un segmento del mercado con los medios con que cuenta la empresa.

**Barreras de Entrada.** Dependiendo de los recursos y capacidades necesarias para entrar al segmento. En igualdad de condiciones son más rentables los segmentos con altas barreras de entrada y cuyo acceso es difícil y costoso. La situación ideal es disponer de los recursos para entrar a bajo coste en un segmento con barreras altas o entrar en un segmento con barreras bajas pero que evolucionará hacia barreras de entrada altas.

### 3.3 TIPOS DE VARIABLES PARA SEGMENTAR

Podemos utilizar una infinidad de variables para realizar la segmentación. Ciertas variables son utilizadas frecuentemente como variables de segmentación.

Demográficas. La segmentación mediante variables como el sexo, la edad, el estado civil son algunas de las más utilizadas.

Sociales. Dependiendo de la clase o el grupo social realizamos la división de la población.

Psicológicas. Podemos dividir la población en función de los rasgos de la personalidad.

Consumo En muchos planes de marketing se divide a los consumidores en función del consumo de un producto. Por ejemplo diferenciamos no consumidores, consumidores ocasionales, consumidores moderados y grandes consumidores.

Uso del Producto. Los productos suelen tener numerosas posibles utilidades. En el marketing internacional es importante analizar el uso del producto en cada mercado, puesto que puede variar de un mercado a otro y no siempre es obvia la utilización. Por ejemplo el aceite de oliva puede ser utilizado para guisar, para las ensaladas, como cosmético. Podemos por tanto segmentar la población dependiendo de uso del producto. Podemos posicionar nuestro zumo como desayuno, como bebida para combinar con bebidas alcohólicas o como alimento para los niños.

## TEMA 4. ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

### 4.1 ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACION Y ESTRATEGIA DE ADAPTACION

Un grupo de decisiones típicas del marketing internacional son las relacionadas con la adaptación o estandarización del producto, el envase y el marketing de la empresa. Es difícil encontrar ejemplo de empresas que sigan una estrategia de estandarización al cien por cien. Incluso los ejemplos típicos de Coca Cola y McDonald's podemos comprobar que son empresas que realizan adaptaciones a los mercados locales. La gama de productos, los envases e incluso el sabor de Coca Cola varían de un mercado a otro. En el caso de McDonald's que es una empresa muy estandarizada, sin embargo los productos que ofrece varían en algunos mercados y por ejemplo no ofrece carne de vaca o de cerdo. Existen toda una serie de factores que favorecen la estrategia de estandarización o adaptación.

Factores que favorecen la estandarización

Las economías de escala. Dependiendo de la tecnología que está disponible para cada sector existen unas ciertas economías de escala. Entre ciertos márgenes al aumentar la cantidad producida disminuye el coste por unidad fabricada.

Por ejemplo, El Fabricar acero con un coste bajo requiere una siderurgia de cierto tamaño y producir muchas miles de toneladas al año. Las nuevas tecnologías que emplea hornos eléctricos y producción en continuo permite producir a bajo coste en instalaciones más pequeñas pero sigue existiendo un tamaño óptimo. Al tener que fabricar en grandes cantidades para fabricar barato, en numerosos casos esa gran oferta requiere de un mercado internacional con una gran demanda para colocar la producción.

Por ejemplo la fabricación de automóviles con bajo coste, requiere de factorías que producen 200 o 300 mil vehículos al año, como la factoría de Opel en Zaragoza. Incluso el mercado Español de un millón y medio de automóviles al año no es suficiente para vender los 300 mil automóviles de unos pocos modelos que produce Opel en Zaragoza, por lo que se requiere el mercado Europeo para vender toda la producción.

La homogeneización de los gustos de los consumidores. Al igualarse los gustos de los consumidores y sus comportamientos de compra se facilita la fabricación y venta de los mismos productos en múltiples países.

La convergencia de las legislaciones. En los últimos años se ha producido una importante liberalización y armonización de los mercados en numerosos países. Igualmente es destacable el mejor tratamiento legal para los productos y las inversiones internacionales.

Los procesos de integración económicas. Los procesos de integración económica favorecen el comercio internacional entre los países miembros al eliminar barreras aduaneras, restricciones al libre comercio y favorecer el intercambio de bienes y servicios.

- Factores que favorecen la adaptación

Diferencias legales. Las diferentes normas relacionadas con los productos, los envases y los embalajes pueden obligar a realizar adaptaciones para poder vender en un mercado extranjero. Las normas técnicas que regulan las características de los productos, la necesidad de homologación y en general todas las disposiciones legales que afectan al producto y a las actividades de comercialización fuerzan la adaptación.

Diferencias en los comportamientos de los consumidores. Las diferencias en los gustos y las diferencias en el comportamiento de compra impulsan la adaptación. Igualmente las diferencias en los usos de los productos, en cómo y en qué momento se utiliza favorecen la adaptación.

Tecnologías de producción flexibles. La posibilidad de fabricar en pequeñas series a bajo coste gracias a las tecnologías de fabricación flexible es un elemento que facilita la adaptación. Igualmente los cambios en la tecnología que disminuyen las economías de escala, permiten fabricar series más cortas sin perder competitividad.

Diferencias culturales. A medida que disminuyen las barreras aduaneras y se facilitan las comunicaciones, adquiere más importancia las diferencias culturales como barreras u obstáculos para la comercialización de productos. Las diferencias en el idioma, en la estética, en las costumbres, creencias y valores son aspectos fundamentales que deben considerarse en la comercialización internacional y que pueden forzar la adaptación del producto al mercado extranjero.

## 4.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Porter considera que las empresas que tienen éxito siguen fielmente una estrategia competitiva definida.

**Estrategia de diferenciación.** Esta es la estrategia más utilizada. La empresa trata de tener una ventaja competitiva basada en diferencias con las empresas competidoras. La ventaja competitiva puede proceder de la imagen de marca, el producto, el servicio, la localización o cualquier otra característica valorada por el consumidor.

**Líder en costes.** En esta estrategia la empresa es capaz de ofrecer los precios más bajos a los consumidores. La empresa tiene ciertas ventajas que le permiten tener los costes más bajos del sector.

**Enfoque o segmentación.** Se trata de ser líderes en una pequeña porción del mercado. En este caso la empresa selecciona un segmento del mercado. La alta especialización es una opción típica para las empresas medianas y pequeñas que no pueden competir directamente contra las grandes. Por ejemplo la empresa Pronovias, es mucho más pequeña que el Corte Inglés pero puede competir en el segmento elegido de los trajes de novia con éxito por estar muy enfocada.

## 4.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Las empresas pueden incrementar sus ventas vendiendo más a los clientes actuales, consiguiendo nuevos clientes, nuevos mercados y con nuevos productos. Actualmente se recomienda la diversificación concéntrica. En la diversificación concéntrica la empresa entra en nuevos negocios pero relacionados con sus recursos y capacidades, con el núcleo de sus conocimientos y ventajas competitivas. Por ejemplo la empresa Inditex se diversifica en diferentes cadenas de ropa cada una con su marca, su imagen y su posicionamiento, pero alrededor del negocio de ropa que conocen y en el que disponen de ventajas competitivas sostenibles.

**Crecimiento en profundidad** Es el incremento de las ventas a los clientes actuales de la empresa. Está demostrado que es mucho más costoso obtener un nuevo cliente que retener a los existentes. Una parte sustancial del marketing actual se dirige a incrementar los ingresos que obtenemos de los clientes actuales. El desarrollo de programas de ventas cruzadas y los programas de fidelización de clientes tratan de incrementar las ventas a los clientes actuales. Por ejemplo los bancos envían publicidad a sus clientes para que contraten

muchos más servicios, de forma que el que tiene la nómina domiciliada, pida un crédito y el que tiene un crédito asegure la vivienda.

Crecimiento en superficie, obtener nuevos consumidores. Una parte importante del marketing se dirige a conseguir convertir en clientes de nuestra empresa a los clientes de la competencia. En muchos mercados maduros como por ejemplo la televisión el incremento de audiencia de una cadena procede en gran medida de espectadores que se cambian de canal. Otros mercados internacionales se encuentran en una fase inicial de desarrollo y los clientes proceden mayoritariamente de personas que no consumían esa categoría de producto.

Nuevos mercados. Para la empresa internacional una forma típica de crecimiento es mediante el acceso a nuevo mercados. Los nuevos mercados amplían las posibilidades de crecimiento de la empresa y permiten repartir los costes como los de investigación y desarrollo entre una base mayor.

Nuevos productos. La empresa desarrolla o compra nuevos productos que añade a su oferta. Algunas empresas tienen una política de crecimiento basada en el lanzamiento continuo de nuevos productos a los mercados. La renovación sistemática de la cartera de productos es parte de su estrategia como en el caso de la empresa 3M.

## TEMA 5. LA EMPRESA INTERNACIONAL

### 5.1 VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACION PARA LA EMPRESA

#### 5.1.1. VENTAJAS EN COSTES

**Aprovisionamientos.** Aprovechar las ventajas del marketing internacional no supone solamente vender en los mercados internacionales sino también especialmente obtener recursos en mejores condiciones en los mercados internacionales. Un caso típico es la compra de componentes o productos con un bajo coste. De todas formas es preciso ampliar la mentalidad que considera los mercados internacionales simplemente como una opción de aprovisionamiento barato puesto que el mercado internacional puede ser especialmente interesante para proporcionarnos acceso a productos de calidad, nuevos productos, productos que incorporan nuevas tecnologías y en general productos avanzados.

No sólo el aprovisionamiento de piezas y componentes puede ser un factor importante para la internacionalización de las empresas. Los diferentes suministros como la electricidad puede ser un aspecto vital en la competitividad de la empresa. Por ejemplo para la multinacional española del acero inoxidable Acerinox, una parte muy importante de su coste es la energía eléctrica. La nueva factoría de Suráfrica cuenta con la ventaja competitiva de un aprovisionamiento cercano y barato de Níquel y un suministro de energía eléctrica de bajo coste.

**Recursos humanos.** Un motivo típico para la instalación en otro país es buscar menores costes de personal. Los bajos salarios es un motivo fundamental para la localización de factorías en ciertos países. Este fenómeno se percibe claramente en los sectores intensivos en mano de obra. Numerosas empresas españolas del sector del calzado y textil han instalado centros de producción en Marruecos para aprovechar los menores costes salariales.

**Costes de Producción.** La disminución de costes por economías de escala, economías de alcance o mediante la Curva de Aprendizaje, requieren producir grandes cantidades. El conseguir esas economías puede requerir un amplio mercado internacional para su venta.

Conseguir el óptimo de producción es otro factor que impulsa el comercio internacional. Por ejemplo si una refinería su producción óptima es un 80 % de gasoil y un 20% de gasolina pero el mercado nacional demanda muy poco

gasoil, el mantener la refinería trabajando en el óptimo de producción puede requerir exportar parte de la producción.

Dependiendo del sector y la tecnología existirá un cierto tamaño óptimo para las fábricas. Ese tamaño óptimo facilita el menor coste unitario del producto. En muchos sectores el tamaño óptimo de las fábricas genera una gran producción que no puede ser absorbida por el mercado doméstico, lo que impulsa la internacionalización.

Financieros. La posibilidad de obtener recursos financieros a menor coste, así como el acceso a fuentes financieras no disponibles en el mercado doméstico. La posibilidad de diversificar las fuentes financieras se facilita en los mercados internacionales. Por ejemplo, varias empresas españolas de nuevas tecnologías no podían por cuestiones legales emitir acciones en el mercado de Continuo Español, de forma que sus acciones comenzaron a cotizar en el mercado de los Estados Unidos.

Fiscales. La empresa que cuenta con varias filiales puede aprovechar mediante la planificación fiscal internacional, las mejores condiciones fiscales de cada país. Permite beneficiarse de los mejores incentivos y subvenciones de cada país. Y dentro de unos márgenes es posible utilizar los precios de transferencias de productos entre las filiales para disminuir el pago total de impuestos. La instalación en países de baja fiscalidad disminuye el coste fiscal total de la empresa. Por tanto mediante la planificación fiscal global es posible conseguir un menor coste fiscal para toda la organización en su conjunto.

### 5.1.2 VENTAS

Uno de los motivos para acceder a los mercados internacionales más frecuentes es el crecimiento de las ventas. La posibilidad de acceder a mercados más amplios y especialmente a mercados con alto potencial de crecimiento impulsa la internacionalización de las empresas

El vender el producto en mercados exteriores considerados exigentes o expertos puede contribuir a mejorar la imagen del producto en el mercado nacional.

Otro factor que constituye una ventaja para las empresas internacionales es el acceder a mercados con una estructura competitiva del sector que permite una mejor rentabilidad del producto. Los mercados con sistemas de distribución o con una menor competencia que posibilitan mejores márgenes, son especialmente atractivos.

Por otro lado, el comercializar el producto en varios mercados internacionales puede permitir repartir los costes de marketing entre varias filiales. Por ejemplo si realizamos un anuncio que es utilizado en varios países el coste puede ser repartido entre las filiales.

### 5.1.3 TECNOLOGIA, CONOCIMIENTOS y RECURSOS DE CALIDAD

La presencia en los mercados internacionales no siempre se encuentra guiada por el factor coste. Algunas empresas van a vender o comprar a los mercados más exigentes. En este caso la motivación fundamental puede no ser la rentabilidad sino la adquisición de conocimientos.

Los mercados avanzados y con gran demanda pueden ser interesantes incluso cuando son muy competitivos y los costes de los recursos son elevados.

Por tanto, a las empresas que están estableciendo centros de diseño en California o centros de Investigación y Desarrollo en Silicón Valley normalmente les guían las ventajas del acceso a la última tecnología, a las empresas y profesionales con mejores conocimientos.

### 5.2 TIPOS DE EMPRESAS

- Empresa Internacional. Filiales con poca autonomía.
- Empresa multinacional. Filiales con mucha autonomía.
- Empresa transnacional. La empresa es una federación de filiales. Combina las ventajas de la autonomía en ciertas decisiones con otras funciones centralizadas

### 5.3. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA INTERNACIONAL CON EXITO

Las investigaciones han detectado cuatro características fundamentales que diferencian a las empresas internacionales con éxito:

1. Eficiencia. Estas empresas realizan una mejor utilización de los recursos.
2. Investigación. Las empresas internacionales de éxito se diferencian por dedicar más recursos a la investigación y desarrollo.
3. Adaptación al entorno. La flexibilidad y la adaptación rápida a los entornos cambiantes es una característica distintiva. Por ejemplo, algunas cadenas de

supermercados de los Estados Unidos están creando una sección denominada la tienda de la comunidad con productos adaptados a la comunidad donde está el supermercado concreto. Así los supermercados situados en una zona donde residen muchos latinoamericanos dispone de una oferta de productos típicos de la cocina de esas regiones.

4. Visión global. Las empresas de éxito además de adaptarse al entorno tienen una cultura y visión global. La visión global les permite obtener ventajas competitivas al coordinar varios mercados. Por ejemplo ciertas funciones como parte de las compras pueden estar centralizadas suponiendo importantes reducciones de costes. Si una cadena de supermercados compra para toda sus filiales situadas en distintos países Europeos parte de los productos pueden obtener importantes reducciones de costes.

#### 5.4. FACTORES ORGANIZATIVOS DE ÉXITO

1. Estrategias y objetivos claros. Los empleados de las empresas multinacionales de éxito conocen las estrategias y los objetivos de su empresa.

2. La empresa se centra en su ventaja competitiva. Las empresas que se especializan en lo que mejor saben hacer y se centran en los negocios en los que pueden mantener ventajas competitivas sostenibles.

3. Reducción de niveles jerárquicos. Las empresas internacionales de éxito han reducido sus niveles jerárquicos creando estructuras más planas. Estas estructuras facilitan la comunicación, permiten una mayor flexibilidad y rapidez en las respuestas al mercado.

4. Equipos multidisciplinarios. Los equipos de trabajo que integran diferentes especialistas se han demostrado eficaces en numerosos campos desde el diseño de productos a la atención de clientes.

5. Eliminar tareas. La reducción de tareas y la simplificación de los procesos son una característica de las empresas de éxito.

6. Fijar objetivos de rentabilidad por procesos. Estas empresas tienen establecidos objetivos de rentabilidad por procesos.

7. Dar a los empleados autoridad, formación y medios para atender a los clientes.

8. Establecer la remuneración, recompensas, formación de los empleados, en función de la satisfacción de los clientes.

## TEMA 6. FORMAS DE ACCESO A LOS MERCADOS INTERNACIONALES

### 6.1 EXPORTACIONES INDIRECTAS

En ocasiones la empresa no se propone exportar de forma deliberada pero el comprador extranjero viene a su mercado doméstico y le compra el producto para exportarlo. Otra posibilidad es que una empresa intermediaria del propio país compre los productos para exportarlos a los mercados exteriores. De esta forma, los productos llegan a los mercados internacionales sin proponerse la empresa exportar.

### 6.2 FUERZA DE VENTAS PROPIA

La distribución en los mercados internacionales mediante los propios vendedores de la empresa los cuales se trasladan regularmente al mercado extranjero para vender el producto. La utilización de una fuerza de ventas propias que se traslada regularmente al mercado exterior es un sistema característico de empresas que venden un producto de gran precio y con clientes localizados. Por ejemplo, este sistema es el utilizado por empresas que venden grandes equipos o plantas industriales. Para ciertos productos es necesario complementar la fuerza de ventas propia con un servicio Post venta.

### 6.3 DISTRIBUIDORES AJENOS

Un sistema muy empleado y el más frecuente al comenzar un proceso sistemático de comercio internacional.

El empleo de distribuidores ajenos presenta la ventaja de no requerir una gran inversión y minimizar los riesgos asociados. De todas formas no hay que despreciar los riesgos que representan los distribuidores a los que les enviamos mercancía que no hemos cobrado al contado. Por ejemplo una conocida marca de cava perdió muchos millones de euros con un envío a un distribuidor Ruso que desapareció junto con el cava.

La utilización de distribuidores presenta la dificultad de la coordinación con otra empresa y el problema de las diferencias culturales y de objetivos. Por ejemplo, ciertas empresas italianas de moda que tenían distribuidores ajenos en los Estados Unidos han visto como la empresa Norteamericana vendía los

productos de moda a bajo precio y en lugares inapropiados destruyendo por años la imagen de marca selecta y de prestigio de la empresa italiana.

### 6.3 SELECCION DE DISTRIBUIDORES AJENOS

De especial importancia resulta la selección de los distribuidores. Una posible opción es dar la exclusiva a un único distribuidor importante en cada zona, a cambio de un buen tratamiento del producto por parte del distribuidor.

Para seleccionar un distribuidor tenemos que considerar su solvencia financiera y su historial, la cuota de mercado en esa categoría de producto, la experiencia y conocimientos, los productos competidores o sustitutivos que vende, el servicio post-venta y el tratamiento que dará a nuestro producto dentro de su cartera,

Por otra parte en ocasiones la utilización de distribuidores ajenos crea problemas por las diferencias en los objetivos, la deficiente gestión de la imagen por parte de algunos distribuidores o un inadecuado servicio Post-venta.

La relación con el distribuidor ajeno se suele regular en un contrato en el que se especifican las obligaciones y derechos de cada parte. De especial relevancia es establecer que parte asume los diferentes costes y especificar las posibles contingencias futuras y su solución. Desde el principio se deben definir claramente las responsabilidades y pagos que asume cada parte para evitar conflictos. Por ejemplo se debe definir claramente quién paga las promociones y la publicidad.

### 6.4 FILIAL COMERCIAL

El establecimiento de una filial comercial propia supone un mayor coste y por tanto un mayor riesgo.

El establecimiento de una filial permite un mayor control y conocimiento del mercado exterior. En muchos sectores las mejores rentabilidades y márgenes, se encuentran en los escalones más próximos al consumidor. Mediante una filial propia la empresa puede acceder a sectores de alta rentabilidad sobre los que establecer un cierto poder de mercado. La consolidación contable de las filiales supone una mayor cifra de ingresos y unos mayores márgenes.

Las filiales propias, facilitan una gestión integrada y pueden facilitar una mejor gestión de la información y de los stocks. Inditex propietaria de Zara prefiere establecer filiales propias que les permiten un mejor control e integración.

El contar con diferentes filiales facilita realizar una planificación fiscal internacional que tomando en consideración las peculiaridades fiscales de cada país las aproveche para disminuir el coste fiscal total para la empresa. Las filiales permiten aprovechar los mejores incentivos o subvenciones y los costes fiscales bajos de ciertos países.

## 6.5 EXPORTACION MEDIANTE COOPERACION

### 6.5.1 Consorcios de Exportación

Mediante el consorcio de exportación, empresas domésticas competidoras o con líneas de productos complementarios cooperan para llevar a cabo una exportación común. Los consorcios cuentan con una estructura legal y organizativa que realiza labores de comercio exterior de manera sistemática.

El consorcio permite acceder de una forma conjunta a los mercados exteriores aprovechando las economías de escala. El consorcio realiza buena parte de las actividades de un departamento de exportación para los socios. Este sistema permite una reducción de costes al efectuar en común ciertas actividades. Por ejemplo es mucho más barato investigar un mercado y pasar la información a todos los socios, en vez de que cada socio realice la misma investigación de modo independiente.

### 6.5.2 Canal de distribución de un socio.

Una empresa utiliza los servicios de otro fabricante que dispone de canales o subsidiarias de distribución en mercados exteriores para vender sus productos de forma conjunta.

Este sistema es adecuado para productos que circulan por canales de comercialización similares y que no compiten sino que son complementarios.

La empresa que dispone de la red comercial completa su catálogo con un nuevo producto, rentabilizando la red que ya tiene establecida. El incorporar un nuevo producto puede suponer poco coste añadido pero si interesantes ingresos añadidos. Este sistema es especialmente adecuado para empresas pequeñas para las que sería muy costoso establecer sus propias redes de comercialización.

El distribuidor tiene el peligro de abrir mercados a una marca y que posteriormente esta establezca otro sistema de comercialización. Además le interesa que el producto mantenga una calidad. La empresa que proporciona el producto tiene interés en que su producto sea distribuido de forma eficaz y bien tratado dentro del catálogo por un cierto tiempo.

### 6.5.3 La Franquicia.

Mediante el contrato de franquicia el franquiciador cede el uso de la marca y los conocimientos, el "saber hacer", el empleo de ciertos procedimientos productivos y comerciales al franquiciado a cambio de unas contraprestaciones económicas y establece los derechos y obligaciones de cada parte.

El sistema de franquicia permite al franquiciador una expansión rápida, con poca inversión y se asegura un ingreso estable. Así mismo puede asegurarse una red para la colocación del producto y la extensión de una marca.

Para el franquiciado la franquicia es un sistema que le permite disponer de una marca, la formación y los conocimientos para gestionar el negocio mediante la contraprestación de unos pagos y sujetándose al control del franquiciador.

El sistema de franquicia permite disponer de inversores locales motivados que invierten en el negocio y por tanto van a estar muy interesados en el éxito del mismo. Por otra parte el sistema de franquicia permite ciertas economías propias de las cadenas de establecimientos como la compra en conjunto de grandes cantidades a precio más barato.

La empresa que decide acceder a los mercados internacionales mediante el procedimiento de la franquicia puede crear una filial propia en el mercado extranjero que concederá las franquicias a los inversores locales. Otro procedimiento es conceder una Master Franquicia para un país o territorio a un inversor que será a su vez, la que conceda las franquicias a los inversores locales.

## 6.6 FABRICACION EN MERCADOS EXTERIORES

Subcontratación. En este caso buscamos un fabricante en un mercado exterior que pueda elaborar el producto o una parte del mismo. En la mayoría de los casos se trata de reducir los costes de fabricación aprovechando los bajos costes de los recursos en otros países. Esta opción puede favorecer el desarrollo de

empresas competidoras y la pérdida por parte de la empresa de las habilidades productivas.

Licencia de fabricación. Mediante la licencia de fabricación una empresa cede a otra los ciertos conocimientos y tecnologías relacionados con la fabricación de productos. Las empresas al conceder licencias generan rápidamente unos ingresos constantes con poca inversión. Pero presenta importantes inconvenientes derivados de la pérdida de conocimientos valiosos y la posibilidad de que el receptor de la tecnología se transforme en un competidor.

Sin embargo, en ciertos sectores en los que la ventaja competitiva deriva de la estandarización es importante conceder licencias. Por ejemplo la difusión de la tecnología VHS y su triunfo sobre el resto de los sistemas de grabación de vídeo fue posible gracias a la concesión por parte de la empresa JVC de numerosas licencias del sistema.

Centros productivos. La instalación de un centro productivo supone un mayor compromiso, una mayor inversión y un mayor riesgo. La instalación de fábricas en otros países puede comportar ciertas ventajas:

1. Disminución de los costes de transporte.
2. Ahorro de pagos de aranceles y costes aduaneros
3. Fabricación a bajo coste por el empleo de recursos baratos.

En ciertas ocasiones lo que se busca con la fabricación en mercados extranjeros no es disponer de recursos de bajo coste sino acceder a recursos especializados, proveedores avanzados y tecnología. Por ejemplo los fabricantes japoneses de automóviles están instalando centros de diseño en California para beneficiarse del "saber hacer" de los especialistas de la zona y diseñar un vehículo al gusto Norteamericano.

## 6.7 SELECCIÓN DE FORMAS DE ENTRADA

La empresa puede emplear cualquiera de las diferentes formas de acceso a los mercados internacionales vistas anteriormente. Incluso es usual que una misma empresa utilice a la vez diferentes formas de acceso en distintos mercados. Por ejemplo la empresa Kelme tiene una fábrica en Rusia, empresas filiales en mercados importantes como Brasil y utiliza distribuidores en otros mercados.

La selección de una u otra forma de entrada a los mercados internacionales depende tanto de los factores internos de la empresa como estrategia, recursos, conocimientos y la experiencia internacional como de factores externos relacionados con la competencia, las características del mercado, las barreras y

costes aduaneros, las subvenciones e incentivos y especialmente las dificultades culturales y los riesgos de los mercados.

Por ejemplo la empresa Inditex propietaria de Zara prefiere establecer filiales propias para tener un mejor control, pero en ciertos mercados política o culturalmente complicados o que presentan ciertos riesgos establecen franquicias o acuerdos con socios locales.

## TEMA 7 EL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

### 7.1 INTRODUCCION

El plan de marketing internacional es un documento escrito que debe facilitar la reflexión y el análisis de las alternativas y cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos. Es por tanto, una herramienta de análisis y comunicación además de un instrumento que guía la acción. Debe por tanto promover la aportación de las diferentes personas, departamentos, equipos y filiales.

Una característica distintiva del plan de marketing internacional es la necesidad de coordinar múltiples mercados de diferentes países. Por tanto, el plan debe facilitar la obtención de sinergias y ventajas competitivas por la combinación de los diferentes recursos y mercados nacionales.

El plan de marketing internacional es un instrumento fundamental para coordinar y combinar adecuadamente los esfuerzos en los diversos países.

Otro aspecto fundamental del plan es la necesidad de combinar el corto y el largo plazo. El éxito en los mercados internacionales suele requerir la dedicación de recursos y capacidades durante años. Por ejemplo, consolidar la empresa en el mercado chino, requerirá un planteamiento a largo plazo.

### 7.2 ELEMENTOS DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

- Análisis de la Situación.

Se trata de recopilar la información histórica más relevante referente a los productos, los mercados, los competidores y los clientes. Analizamos la situación actual de la empresa en relación a los competidores y en los distintos mercados. Se trata de preguntarnos ¿Dónde estamos? Y ¿Cómo hemos llegado a la situación actual?

- Otra etapa del plan trata de definir estrategias.

Hay que definir las estrategias generales así como las distintas opciones estratégicas particulares para cada país

- Fijar objetivos.

Un aspecto fundamental en todo proceso de planificación consiste en la fijación de objetivos.

Partimos de unos objetivos generales de la empresa para de forma coordinada y coherente llegar a los objetivos más específicos de marketing.

Características deseables de los objetivos:

1. Definidos en el tiempo. Es preciso fijar las fechas en las que deben estar alcanzados los objetivos.
2. Cuantificables. Los objetivos específicos de marketing debemos formularlos en términos numéricos. Por ejemplo vender 100 coches.
3. Alcanzables. Aquellos objetivos irreales o que se ven como inalcanzables pueden desmotivar.
4. Motivadores. El objetivo debe suponer un reto pero a la vez contribuir a motivar a los empleados.
5. Precisos en términos de su definición, zona geográfica o mercado y unidad de medida que se utiliza. Por ejemplo, un objetivo podría ser vender 300 toneladas del producto A en Nicaragua.

Existen una infinidad de posibles objetivos y maneras de formularlos. Algunos de los objetivos más típicos son:

1. Objetivos de ventas. Se pretende alcanzar un cierto volumen de ventas.
2. Cuota de mercado. El Objetivo de ventas se formula como un porcentaje del mercado total.
3. Rentabilidad. Los objetivos por mercados y productos pueden definirse en términos de beneficios o de rentabilidad
4. Objetivos de imagen. El objetivo puede estar relacionado con la imagen de la empresa o del producto en un cierto mercado.

- Mercados

El plan de marketing general de la empresa especificará que mercados potenciar, que mercados mantener y de que mercados es preciso retirarse. La decisión de eliminar mercados es una decisión crucial para la rentabilidad de muchas empresas. Por ejemplo, Telepizza ha tenido éxito en ciertos países donde el mercado está en crecimiento y la competencia es limitada. Sin

embargo, ha sufrido pérdidas importantes en otros países con mercados más maduros y una competencia intensa. Telepizza acertadamente ha decidido retirarse de varios mercados.

- Políticas.

Las políticas son las guías de acción, las normas generales que delimitan las actuaciones de marketing. En este sentido, se dice que una empresa tiene cierta política de publicidad o cierta política de precios.

- Programación de acciones.

Las diferentes acciones de marketing previstas deben definirse en el tiempo. Se trata de especificar la utilización de las herramientas del marketing operativo, la gestión de productos, precios, distribución y refuerzo de la oferta.

- Asignación de Responsables y Recursos.

Cada acción prevista en el plan debe tener un responsable o debe deducirse fácilmente el área responsable. El plan asignará personas, medios y dinero a las diferentes acciones.

- Control.

Se definen los sistemas de control y evaluación. Y se definen los sistemas para medir los resultados de las acciones. El control parte de los objetivos definidos en el plan. Una vez transcurrido el tiempo previsto en el plan, se miden los resultados de las acciones. El resultado obtenido se compara con los objetivos previstos. La diferencia entre el objetivo previsto y los resultados serán unas ciertas desviaciones. Las desviaciones especialmente cuando son muy importantes nos exigen analizar sus causas, darles una explicación. El análisis de las desviaciones y sus causas nos facilita el tomar medidas correctoras y nos proporciona información para futuras tomas de decisiones.

## TEMA 8 EL PRODUCTO EN EL MIX INTERNACIONAL

### 8.1 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

El producto presenta múltiples atributos físicos, psicológicos incluso el consumidor asocia aspectos sociológicos a los productos.

A partir de los atributos el consumidor forma una IMAGEN del producto en su cerebro. La imagen no siempre coincide con la realidad que mide la ciencia. La imagen es una construcción mental compleja con múltiples aspectos.

El consumidor relaciona estereotipos o características humanas con los productos, asignando PERSONALIDADES a los productos. De forma consciente o inconsciente asigna a un coche una personalidad simpática como al "escarabajo" o ser joven, masculino, deportivo o moderno.

La mente del consumidor sintetiza la imagen de los productos y coloca unas marcas en relación a las demás. Cuando tiene que decidir la compra el consumidor evalúa una lista limitada de productos que coloca en su mente unos en relación a los otros. Esta posición que una marca ocupa en la mente del consumidor se encuentra también en función de uno o unos pocos atributos del producto.

Esta posición que la marca ocupa en el cerebro del consumidor es lo que denominamos POSICIONAMIENTO. Para el marketing la batalla entre marcas se desarrolla en la mente del consumidor. Por ejemplo, Telepizza tiene ganada en España la posición de pizza por teléfono.

Para el marketing "la verdad", lo que importa fundamentalmente son las PERCEPCIONES de los consumidores. Lo que el consumidor percibe de nuestra marca y la construcción mental que realiza en su cerebro.

### 8.2 LA CALIDAD DEL PRODUCTO

Para el marketing la calidad del producto se relaciona con los atributos que el consumidor percibe y valora como importantes en su decisión. Si por ejemplo conseguimos que el televisor que fabricamos se encienda en 1 segundo en vez de 2 hemos obtenido una impresionante mejora desde el punto de vista técnico y medido en tiempo de encendido. Pero si el consumidor no considera importante esa diferencia en el tiempo de encendido o no es capaz de percibirla

no es significativa para el marketing, no constituye un aumento de la calidad del producto.

Diferenciamos por tanto, la calidad técnica y la calidad percibida. La calidad técnica es la que podemos medir por procedimientos físicos, es la calidad desde el punto de vista de la ingeniería. Por otra parte tenemos la calidad percibida que es la interpretación de la realidad y la valoración que realiza el consumidor.

Es preciso gestionar la calidad del producto. Para el marketing resulta importante gestionar las percepciones de los consumidores. Una forma de gestionar las percepciones de los consumidores es utilizando las pistas de calidad.

Las pistas de calidad son aspectos tangibles de los productos que ayudan al consumidor a la hora de evaluar características que no puede medir o evaluar fácilmente. Por ejemplo, el consumidor no puede comprobar fácilmente si el cuarto de baño de la habitación del hotel tiene o no microorganismos. Para que el consumidor perciba que realmente está limpio y no contiene bacterias, colocamos una serie de pistas de calidad como envasar el vaso de agua, colocar precintos, aromas adecuados.

Se trata por tanto, que la habitación que está limpia lo parezca. La utilización de ropa en las camas de los hoteles de colores claros sirve para reforzar la imagen. La ropa de la cama no sólo está limpia sino que lo parece.

## 8.3 ATRIBUTOS INTANGIBLES DE LOS PRODUCTOS

### 8.3.1 La Marca

Características deseables de las marcas

Registrable internacionalmente.

La marca debe estar disponible para ser utilizada en los mercados potenciales. Lo ideal es poder registrar un nombre que se encuentre libre en los principales mercados. En ocasiones es necesario comprar una marca que ya se encuentra registrada con el consiguiente coste añadido.

- Internacionalizable.

Sin connotaciones negativas en los diferentes países. Un aspecto fundamental es que la marca se pueda utilizar en los distintos mercados.

Fácil de pronunciar. Es interesante que la marca sea fácil de pronunciar para facilitar la difusión mediante comentarios de clientes, empleados de tiendas, asesores y otras personas que se relacionan con la marca. Y especialmente importante es disponer de una marca fácil de pronunciar cuando el producto tiene que pedirse a un vendedor. Por ejemplo la marca de Whisky más vendida en España es JB que es más fácil de pronunciar que muchas competidoras.

Fácil de escribir. En algunos casos, tales como las direcciones de Internet es fundamental una dirección fácil de escribir. En cualquier caso dado que puede ser necesario escribir los pedidos, es interesante que sea fácil de escribir.

Fácil de recordar. Una característica fundamental de la marca es que sea fácil de recordar. El consumidor suele comprar marcas que conoce y para que la comunicación comercial tenga efecto es necesario que se recuerde la marca.

Corta. No es la característica más importante pero suele ser preferible una marca corta. De especial interés para los productos pequeños que se venden en régimen de autoservicio es tener una marca corta de forma que las letras de la etiqueta sean de mayor tamaño.

Evocadora. La característica más importante de las marcas es que sean evocadoras. Es decir que el nombre por sí mismo el consumidor lo asocie con atributos positivos del producto. La evocación de la marca debe estar relacionada con el posicionamiento y la imagen del producto.

- Estrategias de Marcas en el marketing internacional

Tenemos dos estrategias de marcas fundamentales, utilizar una única marca para todos los países o emplear marcas múltiples. Esta marca única puede referirse a un producto o puede ser una marca única para una gran variedad de productos.

La utilización de una marca única presenta ciertas ventajas al reducir los costes de marketing y simplificar la gestión. Un posible inconveniente es la dificultad de utilizar la misma marca para todos los países. Así mismo, puede ocasionar problemas con la identidad y la imagen de cada producto. Un ejemplo de estrategia de marca única internacional es el de la empresa Sony. La utilización de una marca única facilita la creación de una imagen consistente y uniforme en todos países, facilitando y reduciendo los costes en el lanzamiento de nuevos productos.

En la estrategia de marcas múltiples utilizamos diferentes marcas en los distintos países para un mismo producto. Podemos utilizar marcas distintas en los diversos mercados en los que estamos presentes pero utilizar una marca

para todos los productos o emplear diferentes marcas para cada producto de la empresa. Cada producto en este caso lleva su marca diferenciada, su imagen y su personalidad.

Una estrategia de marca intermedia es utilizar una marca de familia. Se emplea una marca para dar garantía y credibilidad a toda la gama y además marcas específicas para los distintos productos. Por tanto, empleamos dos marcas de forma simultánea para cada producto. Por ejemplo Nestlé es la marca de familia y la lechera es la marca específica para la leche condensada.

Otra estrategia posible es fabricar toda o parte de la producción para marcas propiedad de otras empresas fabricantes o distribuidoras. Este es el caso de las marcas de distribuidor que son propiedad de una cadena de distribución pero fabricadas otras empresas. Por ejemplo los productos de la marca Continente o Hipercor que proceden de diferentes fabricantes.

### 8.3.2 Lugar de fabricación "MADE IN"

Los distintos grupos de consumidores tienen percepciones distintas respecto a los productos de diversos países. La imagen de un país también varía dependiendo del tipo de producto que se trate. Por ejemplo los consumidores pueden pensar que las máquinas fotográficas japonesas son muy buenas pero que los zapatos que fabrican no lo son.

Existen algunas posibilidades de gestionar el "made in" puesto que podemos resaltarlo o intentar que pase desapercibido. Podemos incluso promocionar el sitio donde está diseñado, o de donde procede parte del producto en vez del lugar de fabricación. Por ejemplo cierta empresa brasileña fabricante de equipos de precisión para la industria petrolera termina el ensamblaje del producto en suiza para poner "made in suiza" aunque el producto se podría terminar igual en Brasil a menor coste.

Por ejemplo es corriente que los fabricantes Valencianos de calzado utilicen marcas que suenan como italianas. Otro ejemplo interesante es la Fábrica de General Motors de Zaragoza. General Motors podría anunciar sus coches como los auténticos automóviles americanos, o como fabricados en Aragón o en España, pero orientados por la investigación comercial los primeros anuncios promocionaban el "Opel tecnología alemana" . Opel es la filial de GM en Alemania.

### 8.3.4 Garantía

La garantía es una obligación legal en numerosos países. Además es un instrumento que puede contribuir a mejorar la imagen del producto y contribuir a mejorar las ventas del producto.

Es preciso decidir si proporcionamos la misma garantía en todos los países o distintas en cada país. Podemos hacer que la garantía que acompaña al producto sirva en otro o incluir ciertas restricciones. En ocasiones se utiliza el sistema de garantías para evitar las importaciones paralelas o el mercado gris.

La garantía puede emplearse como estrategia para dar credibilidad a los productos. Por ejemplo los fabricantes japoneses de electrodomésticos están dando muchos más años de garantía para demostrar la superioridad de sus productos.

### 8.3.5 Servicios añadidos

En una economía moderna la mayor parte de la producción la constituyen los servicios. Para la comercialización de numerosos productos en los mercados internacionales, una parte vital es garantizar los servicios post venta, los repuestos y la asistencia técnica.

Por tanto, en el marketing internacional es una variable de suma importancia decidir sobre los servicios complementarios que se proporcionan en cada mercado. El fabricante de maquinaria pesada Caterpillar garantiza en todo el mundo los repuestos en un plazo mínimo. Esto le permite cobrar un mayor precio que sus competidores asiáticos y mantener el éxito de sus ventas.

## 8.4 PLANIFICACION Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

La mayoría de las empresas no comercializan un producto sino una amplia variedad. Se hace por tanto precisa una GESTION CONJUNTA y activa de la gama de productos. En el marketing internacional es preciso gestionar la cartera de productos internacionales y coordinar los diferentes mercados para aprovechar posibles economías y ventajas generadas por la presencia en múltiples mercados.

La gestión coordinada de la gama de productos debe atender fundamentalmente a dos variables:

La imagen. Podemos potenciar la imagen de calidad de toda la gama al publicitar los productos superiores de la gama. Igualmente podemos potenciar la imagen de bajo coste al promocionar los productos más baratos de la gama.

Los costes. Al aumentar la gama de productos y al aumentar por tanto la variedad aumentan muy rápidamente los costes. El fabricante de pañales Procter & Gamble ha vuelto a fabricar pañales unisex en vez de dos líneas (niño y niña) para reducir costes presionado por las grandes superficies de distribución.

La gestión de la gama comporta cuatro tipos de decisiones básicas:

1. Eliminar productos. Muchas empresas tradicionales se resisten a eliminar productos en los que están perdiendo dinero o en los que están aplicando una gran cantidad de recursos que tendrían mayor rentabilidad en otros productos o negocios.
2. Potenciar. Decidir los productos en los que invertir. Se trata de asignar nuestros recursos limitados entre los productos de la gama.
3. Cosechar. En ciertos productos de mercados maduros podemos decidir no invertir para de esta forma transformarlos en generadores de recursos financieros que invertimos en otros productos.
4. Lanzamiento de nuevos productos. El lanzamiento de nuevos productos es una operación arriesgada y que suele requerir grandes inversiones. La mayoría de los nuevos productos que se lanzan al mercado cada año fracasan. Para garantizar el crecimiento de la empresa y su adaptación a las cambiantes exigencias de los consumidores suelen ser necesaria una política de lanzamiento continuo de nuevos productos. Algunas empresas como 3M tienen una cultura empresarial que fomenta la innovación y el lanzamiento de nuevos productos.

- Etapas del lanzamiento de nuevos productos

Generación de ideas. La empresa debe contar con una cultura que favorezca la generación y transmisión de las ideas. Asimismo debe contar con un sistema de información que gestione la generación y comunicación de las ideas. Las ideas pueden proceder de:

- ✓ Empleados
- ✓ Proveedores
- ✓ Clientes
- ✓ Competidores

✓ El análisis del mercado

- Filtrado. Muchas de las ideas no son viables técnicamente, económicamente, superan los recursos y capacidades de la empresa o no pasan un primer análisis del mercado.
- Test de Concepto. Se define el producto que deseamos lanzar y se analiza su viabilidad.
- Análisis del Mercado. Se realiza una investigación comercial para conocer en profundidad la respuesta del consumidor ante el producto.
- Test de prototipo. Se fabrica un primer modelo que permite realizar pruebas técnicas, de producción y de mercado.
- Desarrollo. Análisis de la rentabilidad financiera. Estudio de las posibilidades de producción e ingeniería. Estudio del sistema productivo y adecuación del producto al sistema productivo.
- Test de producto. Comprobar la seguridad, facilidad de uso, reacciones del consumidor, durabilidad, necesidades de mantenimiento y tipos de averías.
- Plan de marketing. Seleccionar los mercados objetivo, públicos objetivo y coordinar las diferentes variables de marketing operativo.
- Lanzamiento al mercado. En ocasiones se realiza una prueba de mercado poniendo a la venta el producto en un mercado limitado para analizar las variables de marketing y la respuesta del mercado. Una vez superadas las pruebas se procede al lanzamiento en todos los mercados seleccionados de acuerdo con el plan de marketing.

## TEMA 9 GESTION DEL PRECIO INTERNACIONAL

El precio es un aspecto fundamental de la estrategia de marketing. El precio del producto afecta a su imagen y a la percepción conjunta de la marca. Los consumidores tienden a asociar precio y calidad, constituyendo por tanto el precio un indicador de calidad para muchos clientes. De esta forma, un bajo precio puede ser asociado a baja calidad y un precio alto a buena calidad del producto.

Las empresas en la actualidad suelen comercializar una gama completa de productos a muy distintos grupos poblacionales. En la actualidad es frecuente que un mismo producto tenga diferentes precios en función del comprador, del momento en que se compra o de múltiples aspectos relacionados con la zona de venta y las circunstancias de la venta.

Por ejemplo el mismo asiento en un avión puede ser vendido a distinto precio a un ejecutivo poco sensible al precio, a un estudiante, por ser ida y vuelta o dependiendo de dónde se compró, cómo se compró y las restricciones del billete.

Las propias estrategias competitivas hacen que muchas empresas gestionen varias marcas de un tipo de producto con precios muy distintos. Por ejemplo, una multinacional que fabrica papel higiénico gestiona tres marcas con tres niveles de precios distintos. Una marca con muy buena imagen y gran apoyo publicitario que se vende muy cara y con gran margen, una marca de valor con un precio mucho más barato y que posibilita comprar en mayores cantidades para ahorrar y una marca muy barata para competir con proveedores locales de menor precio.

Por tanto la gestión de los precios en una empresa internacional suele ser una gestión de múltiples precios que es preciso gestionar de forma conjunta. Es frecuente que un mismo producto tenga múltiples precios en un mismo mercado e igualmente distintos en los diferentes mercados.

Por ejemplo numerosas cadenas de supermercados tienen un pequeño conjunto de productos de uso frecuente a muy bajo precio. Los estudios demuestran que el consumidor recuerda pocos precios con exactitud y que recuerda sobre todo ciertos productos de uso frecuente. La cadena de supermercados por tanto, puede emplear ciertos productos muy rebajados como productos gancho para atraer clientes. Estos productos muy rebajados no les reportan ganancias, pero el consumidor compra otros muchos que tienen un buen margen. Esto es lo que

algunos denominan "islas de pérdidas en océanos de beneficios". En España la legislación prohíbe la venta a pérdidas o por debajo de coste. Pero nada impide a las grandes cadenas comprar en grandes cantidades muy barato y vender un producto sin margen, respetando la legislación sobre defensa de la competencia.

## 9.1 ESTRATEGIAS INTERNACIONALES DE PRECIOS

Disponemos de varias posibles estrategias de precios para introducir nuestro producto en los mercados internacionales.

En Función del ciclo de vida. Distintos países pueden estar en distintas fases del ciclo de vida de un producto. Por ejemplo, mientras que en un país el mercado de telefonía móvil puede ser un mercado maduro en otros el mercado se encuentra en su fase de introducción. Las distintas fases del ciclo de vida de un producto requieren diferentes estrategias de marketing y por tanto diferentes estrategias de precios.

Descremado. La estrategia de descremado consiste en venderle primero al segmento poblacional que está dispuesto a pagar el más alto precio por el producto. Durante un cierto tiempo vendemos el producto a este segmento que paga un alto precio hasta que consideramos que está suficientemente explotado. Posteriormente pasamos al siguiente segmento que está dispuesto a pagar un precio alto pero algo menor que el primer segmento. De esta forma vamos pasando introduciendo el producto en varios segmentos cada vez con un menor precio.

Por ejemplo esta es la estrategia que se sigue muy frecuentemente en el sector de la moda. Primero se venden los modelos muy caros a un segmento que está dispuesto a pagar por ser los primeros. Posteriormente se van introduciendo variantes del producto a menor coste para otros segmentos poblacionales.

Otro ejemplo nos lo proporciona la industria editorial que vende primero los libros como novedades a alto precio y con tapa dura, para en fechas posteriores ir lanzando versiones más baratas del libro para segmentos poblacionales que compran libros más baratos.

- Crecimiento Intensivo

La estrategia de crecimiento rápido y ocupación de una cuota de mercado significativa puede requerir un bajo precio de introducción. Una posible

estrategia de precios consiste en introducirse en un nuevo mercado con un precio muy bajo para ganar cuota de mercado de forma rápida.

- Precio Estandarizado o Precio Adaptado

Al igual que el resto de las variables de marketing es preciso decidir si estandarizar el precio y aplicar el mismo en todos los mercados internacionales o aplicar una política de diferentes precios dependiendo del mercado.

El precio estandarizado de modo estricto es difícil de aplicar por las diferencias en los aranceles e impuestos así como en los costes de transporte y comercialización. Algunas empresas tratan de fijar un precio base uniforme al que se le añaden los costes diferenciales de los diversos mercados.

El precio adaptado facilita el extraer de cada mercado la mejor rentabilidad, al mismo tiempo que beneficia la flexibilidad para adecuarse a la situación y costes de cada mercado. Esta forma de establecer los precios dificulta una estrategia de imagen y marca uniformes y puede incentivar las importaciones paralelas o mercado gris. Las importaciones paralelas las realizan intermediarios ajenos a la empresa que compran en el país donde el producto está más barato para venderlo en el que está más caro.

Los costes del producto varían de forma sustancial en los distintos mercados dependiendo de los costes de: aduanas, adaptación del producto y del envase, los impuestos, los seguros, los costes asociados al riesgo de tipo de cambio y gestión de divisas, los transportes y almacenamiento. Además el sistema de distribución y sus márgenes varían de forma sustancial de un país a otro. Estas importantes variaciones en los costes de comercialización del producto en diferentes mercados favorecen una estrategia de precios adaptados.

## 9.2 LA DETERMINACION DE LOS PRECIOS

Existen múltiples sistemas para establecer los precios. Algunos de los más empleados son los siguientes:

**En Función de los Costes.** Uno de los sistemas más utilizados en la fijación de precios es partir de los costes del producto y añadirle unos determinados márgenes.

**En Función de la Competencia.** Analizamos la fuerza competitiva, los precios a los que venden los competidores y los tomamos como referencia para establecer nuestros precios.

Analizando los consumidores. Estudiando los consumidores y los precios que están dispuestos a pagar por un producto o servicio. Partimos de las percepciones de los consumidores y de sus preferencias.

Partiendo de datos históricos Una forma usual aunque poco científica de establecer los precios es partir de los precios del año anterior y aumentarlos en un cierto porcentaje.

- Factores determinantes del precio.

En Función del Tiempo. Adaptamos el precio a las circunstancias del mercado en función de la temporada, el día o la hora. De esta forma, fijamos diferentes precios para el mismo producto dependiendo del día y de la hora. Para las empresas de servicio que no pueden almacenar por tanto su oferta la gestión de precios en función del tiempo es fundamental para tratar de ajustar la demanda a su oferta. La habitación que hoy se queda vacía en un Hotel es un ingreso perdido sin remedio, una venta imposible de realizar. Por ejemplo, es conocida la gestión de precios que realizan las empresas turísticas variando las tarifas en función de la demanda de cada temporada. Otros sectores como los cines suelen variar los precios dependiendo del día de la semana o la hora del día. Las compañías telefónicas son un buen ejemplo de gestión de precios dependiendo de la hora del día.

Dependiendo del grupo poblacional. Diferentes grupos poblacionales tienen una distinta sensibilidad al precio. Distintas personas están dispuestas a pagar un precio distinto por un producto o servicio. Por ejemplo los ejecutivos que viajan pagados por sus compañías y tienen que viajar en unas fechas concretas tienen menor sensibilidad al precio que los estudiantes.

Por zonas geográficas. Otra posible estrategia de precios consiste en mantener precios diferentes en función de la zona donde se vende el producto. Dependiendo de la competencia y de las características de los consumidores de cada zona fijamos un precio distinto. Una muestra, por ejemplo, de estas estrategias de precios la ofrecen las compañías aéreas que venden el mismo asiento y para el mismo trayecto del avión a distinto precio si se compra en Estados Unidos o en Madrid

### 9.3 MEDIOS DE PAGO

Existe una amplia variedad de medios de pagos internacionales. La elección de uno u otro medio de pago va a venir determinada por el riesgo que asumimos y por el coste. Dependiendo de la confianza que tenemos en la otra

parte y las circunstancias relacionadas con cada transacción podemos emplear un medio u otro.

#### a) CHEQUE BANCARIO INTERNACIONAL

Es un cheque emitido por un banco contra sus propios fondos, a solicitud del importador. El banco responde él mismo de su pago. Previamente, el importador habrá abonado al banco el importe del mismo. Es un medio de pago que exige plena confianza en el importador:

Hay que dar por hecho que el importador va a atender el pago, por lo que no es necesario exigirle garantías adicionales. Este medio de pago se caracteriza por su simplicidad y por su bajo coste. Por motivos de seguridad el cheque bancario debe ser siempre nominativo.

El exportador envía la mercancía y la documentación necesaria para que ésta pueda ser recibida por el importador. El importador, una vez que ha recibido dicha mercancía, solicita a su banco la emisión de un cheque bancario a favor del exportador que le hace seguir.

Podría ocurrir que el importador, una vez que ha recibido la mercancía, no proceda al envío del cheque bancario, por lo que el exportador se queda sin cobrar y sin mercancía.

#### b) LA ORDEN DE PAGO SIMPLE

La orden de pago simple es otro medio de pago muy utilizado en el comercio internacional:

Al igual que el cheque bancario exige que exista una gran confianza en el importador, ya que el nivel de seguridad que ofrece es bajo. Y su coste es también bajo.

El exportador envía la mercancía y la documentación necesaria para que ésta pueda ser recibida por el importador. El importador, una vez que ha recibido todo ello, solicita a su banco que pague mediante transferencia bancaria al exportador.

Al igual que ocurre con el cheque bancario puede, suceder que el importador, una vez que ha recibido la mercancía, no solicite a su banco el envío de la

transferencia o se retrase en su solicitud. Exige cierto nivel de confianza en el importador, ya que su nivel de seguridad es reducido.

#### c) REMESA SIMPLE

El exportador envía la mercancía y la documentación necesaria para que ésta pueda ser recibida por el importador. Asimismo, emite un documento financiero (letra de cambio o pagaré). El banco del exportador envía este documento al banco del importador, quien se lo presenta a su cliente para su pago o aceptación.

La aceptación es el acto por el que el importador reconoce que dicho documento financiero recoge una deuda efectiva que tiene con el exportador y se compromete a su pago a la fecha de vencimiento de dicho documento.

El importador, una vez que ha recibido la mercancía, se puede negar al pago o a la aceptación de la letra de cambio. Por tanto este medio de pago también supone un riesgo importante.

Antes era el importador quien decidía cuando solicitar el cheque o transferencia, mientras que ahora es el exportador quien inicia el procedimiento con el envío de la letra de cambio.

#### d) ORDEN DE PAGO DOCUMENTARIA

Se trata de una orden dada por el importador a su banco para que realice una transferencia a favor del exportador en el momento en que dicho banco reciba la documentación acreditativa de la mercancía enviada.

Esta documentación es la que va a permitir al importador retirar la mercancía de la aduana o del almacén del transportista. Su coste es elevado.

El importador ordena a su banco que proceda a realizar una transferencia a favor del exportador cuando reciba la documentación. El exportador envía la mercancía al importador, pero no así la documentación acreditativa, por lo que éste no podrá por el momento recibirla. Paralelamente, el exportador envía la documentación a su banco para que la haga seguir al banco del importador. El banco del importador revisa la documentación recibida y si es correcta procede a realizar la transferencia.

La orden de pago suele ser revocable (anulable por el importador) antes del pago, por lo que la seguridad de cobro que le ofrece al exportador es limitada. No obstante, en este caso el exportador se quedaría sin cobrar la venta pero al menos no perdería la propiedad de la mercancía, ya que no entregaría al importador la documentación para poder retirarla.

En todo caso, el exportador quedaría con una mercancía situada en algún puerto.

#### e) REMESA DOCUMENTARIA

Exige tener cierta confianza en el importador, ya que el nivel de garantía que ofrece no es total. Tiene un coste elevado.

El exportador envía la mercancía al importador, no así la documentación necesaria para poder retirarla de la aduana o del depósito del transportista. Paralelamente envía a través de su banco al banco del importador los documentos acreditativos de la propiedad de la mercancía, junto a un documento financiero (letra de cambio o pagarés). El banco del importador presenta el documento financiero a su cliente para que proceda a su pago (venta al contado) o a su aceptación (venta con pago aplazado). En el momento en que el importador paga o acepta el efecto recibe la documentación para poder retirar la mercancía.

Con este sistema el exportador se garantiza que no va a entregar la propiedad de la mercancía hasta que el importador pague o acepte el efecto.

Puede suceder que el importador acepte la letra de cambio, pero que llegado el momento de su vencimiento no proceda a su pago.

#### f) CRÉDITO DOCUMENTARIO

El crédito documentario es el medio de pago que ofrece un mayor nivel de seguridad en las ventas internacionales, asegurando al exportador el cobro de su operación.

El crédito documentario es una orden que el importador da a su banco para que proceda al pago de la operación en el momento en que el banco del exportador le presente la documentación acreditativa de que la mercancía ha sido enviada de la manera convenida.

El banco del importador va a pagar si la documentación está en regla, con independencia de que en ese momento el importador tenga saldo o no. Es decir, el banco del importador garantiza la operación.

La documentación debe ser muy precisa e incluir todos los documentos que se han especificado en el crédito documentario. No puede haber ningún tipo de error, ni de fondo ni de forma. Cualquier fallo en este sentido puede llevar al banco emisor a no proceder al pago, a la espera de que los errores sean subsanados.

El procedimiento comienza cuando el importador instruye a su banco aperturar un crédito documentario y se lo comunica al exportador, indicándole la documentación que debe remitir. Acto seguido, el exportador procede al envío de la mercancía al lugar convenido y, paralelamente, a través de su banco, remite al banco del importador la documentación acreditativa de que la mercancía ha sido enviada en las condiciones acordadas. El banco del importador recibe esta documentación, comprueba que está todo en regla y procede al pago.

- Tipos de créditos documentarios:

#### 1.- Revocable o irrevocable

Revocable: es aquél que después de su apertura y antes de haber procedido al pago, el importador puede anularlo en cualquier momento a su libre voluntad, por lo que la seguridad que ofrece es muy reducida.

Irrevocable: es aquél que una vez abierto ya no se puede cancelar, lo que garantiza al exportador que si la documentación presentada es correcta, va a cobrar su venta.

#### 2.- Confirmado:

Es este caso un tercer banco (normalmente un banco internacional de primera fila) garantiza el cumplimiento del pago en el supuesto de que el banco del importador no lo hiciera.

#### 3.- A la vista o a plazo

A la vista: el pago de la operación es al contado, por lo que en el momento de presentar la documentación el banco del importador procede al pago.

A plazo: el pago de la operación es aplazado, por lo que una vez entregada la documentación hay que esperar al transcurso del plazo acordado para recibir el importe de la venta.

## LOS INCOTERMS

Los Incoterms son una serie de términos estandarizados que se utilizan en los contratos de compra-venta internacional y que sirven para determinar los pagos que corresponden a cada parte en el contrato.

Se trata de unos términos creados en el marco de la Cámara de Comercio Internacional y cuya validez es internacionalmente reconocida.

- EXW (Ex-works; En Fábrica): el exportador deberá entregar la mercancía en su fábrica. A partir de ese momento todos los gastos (transporte, seguro, aduaneros, etc.), así como los riesgos de deterioro o pérdida de la mercancía, serán por cuenta del importador.
- FCA (Free-carrier; Franco transportista): el exportador debe entregar la mercancía al transportista contratado en el lugar convenido (un puerto determinado, en los depósitos del transportista, etc.) con los trámites aduaneros de salida del país ya cumplimentados. Hasta dicho momento todos los gastos y riesgos son por cuenta del exportador y a partir de dicha entrega, del importador.
- FAS (Free alongside ship; Franco al costado del buque): el exportador debe entregar la mercancía situándola al lado del buque y con los trámites aduaneros de salida del país ya cumplimentados. El coste y el riesgo de embarcarla y todos los que se originen a partir de ese momento serán por cuenta del importador. Este incoterm sólo se utiliza cuando el transporte es marítimo.
- FOB (Free on board; Franco a bordo): en este caso el exportador entrega la mercancía una vez que ya está embarcada y con los trámites aduaneros de exportación cumplimentados. Se diferencia del anterior en que los gastos y riesgos del embarque son por cuenta del exportador.
- CFR (Cost and freight; Coste y flete): el exportador entrega la mercancía en el puerto de destino convenido, pero en este caso no sólo tiene que embarcar la mercancía, sino que también corre con el gasto de la travesía hasta el puerto de destino. Sin embargo, el seguro del transporte es por cuenta del importador. Este incoterm se utiliza únicamente cuando el transporte es marítimo.

- CIF (Cost, insurance and freight; Coste seguro y flete). El exportador entrega la mercancía en el puerto de destino, pero a diferencia del anterior corre además con el coste del seguro del transporte. Se utiliza sólo cuando el transporte es marítimo.
- CPT (Carriage paid to; Transporte pagado hasta el lugar de destino convenido): es similar al CFR pero en este caso se puede utilizar con cualquier tipo de transporte.
- CIP (Carriage and insurance paid to; Transporte y seguro pagados hasta el destino): es similar a la cláusula CIF pero en este caso se puede utilizar igualmente con cualquier tipo de transporte.
- DAF (Delivered at frontier; Entregado en frontera): el exportador debe entregar la mercancía en el punto fronterizo acordado, corriendo hasta ese momento con todos los gastos.
- DES (Delivered ex ship; Entregado sobre buque): el exportador entrega la mercancía sobre el buque, una vez que éste ha llegado al puerto de destino, pero antes de ser desembarcada. Los gastos y riesgos de la descarga son por cuenta del importador.
- DEQ (Delivered ex quay; Entregado en muelle con derechos pagados): el exportador corre con todos los gastos y riesgos hasta situar la mercancía en el puerto de destino y una vez cumplimentados los trámites aduaneros del país importador.
- DDV (Delivered duty unpaid; Entregada derechos no pagados): el exportador debe entregar la mercancía en el punto convenido (fábrica o almacén del importador), corriendo con todos los gastos y riesgos. Únicamente quedarían por pagar los trámites de la aduana del país de destino que serán por cuenta del importador.
- DDP (Delivered duty paid; Entregado derechos pagados): es igual que la anterior pero en este caso el exportador también tramita los derechos de aduana del país de destino.

## EL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

La finalidad del plan de marketing internacional es la elaboración y puesta en práctica de un programa de marketing en los mercados exteriores y por etapas, con base en unos objetivos cuantificables y un análisis del entorno internacional y de las capacidades de la empresa. Es el instrumento básico de la política de marketing internacional.

Podemos distinguir cuatro etapas.

La primera incluye el análisis de situación competitiva de la empresa y del ámbito internacional en el que pretende desarrollar sus actividades.

La segunda etapa contiene los propósitos de la empresa en mercados exteriores: qué mercados pretende alcanzar, con qué línea de productos, cuál va a ser la forma de entrada y qué objetivos se pretende lograr.

La tercera etapa coincide con el programa de marketing conocido como Marketing-mix internacional: consiste en la elaboración de las políticas que se utilizarán para conseguir los objetivos fijados en la etapa anterior, según la situación de la empresa, el entorno y la competencia internacional.

La última fase es la de implantación de todo el programa, su coordinación, control y evaluación.

De una forma más detallada, las distintas etapas del plan de marketing internacional contienen los siguientes elementos:

### 1. Primera etapa: «Dónde estamos»

#### 1.1. Análisis del entorno propio

El plan de marketing internacional (PMI) comienza por un análisis del entorno propio, es decir, de la situación competitiva de la empresa. Esta debe conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades en todos los ámbitos: producción, tecnología, experiencia y conocimientos de marketing, nivel de recursos financieros y capacidad de financiación, capacidad logística, organización interna y externa, recursos humanos, etc., y todo ello desde la perspectiva de los mercados exteriores. Por ejemplo, una capacidad tecnológica elevada permitirá fabricar productos de mejor calidad que la competencia; una flexibilidad en cuanto al volumen de producción hará posible responder a grandes pedidos o atender a un mayor número de mercados; una gran experiencia internacional, preparación y conocimientos de marketing permitirán afrontar las oportunidades y las amenazas de los mercados exteriores en mejores condiciones que las empresas más inexpertas.

En este primer análisis de fortalezas y debilidades no debe olvidarse la valoración sobre las capacidades y actitudes de los directivos y propietarios de la empresa con respecto a la expansión internacional. El nivel de compromiso que la empresa está dispuesta a adquirir se manifiesta en los recursos, tanto financieros como humanos, que se destinan a las tareas internacionales. La dirección debe coordinar y prestar apoyo al departamento internacional de tal forma que el resto de departamentos colabore con su gestión y sus iniciativas.

Además de realizar una valoración sobre la empresa, el PMI incluye un análisis sectorial. Se trata de conocer la situación a nivel internacional en la que se encuentra el sector de actividad de la empresa o, lo que es lo mismo, el ciclo de vida internacional del producto. El sector o la línea de productos representada por la empresa, pueden estar en una fase de madurez en unos mercados, de crecimiento en otros, o simplemente no existir en una serie de ellos. Es importante conocer cuáles son estas fases en cada uno de los mercados o áreas geográficas, quiénes son los países más competitivos, qué fuerzas afectan a la demanda y la oferta de productos, dónde se encuentra localizada la demanda y la oferta de los productos, etc. El análisis del sector completa la valoración específica sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa.

De forma explícita se han de valorar los recursos disponibles para la puesta en práctica del PMI, así como las subvenciones y ayudas públicas a las que puede acceder la empresa para el desarrollo de sus actividades internacionales. No tiene sentido elaborar una PMI que incluya la adaptación de las distintas líneas de producto a cada uno de los mercados exteriores, el establecimiento de centros de producción en un determinado número de países o, por ejemplo, el registro de las marcas comerciales en todo el mundo, si no se dispone de un capital suficiente para llevar a cabo estas políticas. Ello no quiere decir que sólo si los recursos son escasos no pueda desarrollarse un marketing internacional. Por muy limitados que sean éstos, siempre se puede implantar un marketing-mix con los medios existentes. El éxito de la implantación del PMI no depende tanto de los recursos, sino de la capacidad de la empresa para llevar a la práctica un PMI adecuado.

Por último, el análisis del entorno propio debe valorar los objetivos generales de la empresa.

El PMI se encuadra dentro del plan estratégico global y, por tanto, no puede contradecir las líneas marcadas por éste. El propósito general de una empresa puede ser el crecimiento rápido y la obtención de beneficios a corto plazo, mientras que otra puede perseguir el crecimiento lento y constante, la inversión progresiva y la obtención de resultados positivos a medio o largo plazo. El marketing-mix internacional no será el mismo en empresas con objetivos generales tan dispares.

## 1.2. Investigación de mercados exteriores

El entorno propio, una vez conocido, se habrá de confrontar con la situación del entorno internacional en el que la empresa pretende expandir sus actividades e implantar una estrategia.

El análisis del entorno internacional comprende el estudio de las variables económicas, culturales, políticas y legales de cada mercado. En esta fase se incluye el análisis macroeconómico de países, las previsiones de crecimiento, el consumo, la organización social, la evolución demográfica, las infraestructuras, las características culturales, las restricciones legales al comercio y la inversión, las barreras técnicas, los niveles de incertidumbre política, etc. En el mundo, las diferencias son enormes, incluso en mercados similares pueden existir divergencias muy significativas.

Esta información es genérica y puede obtenerse habitualmente de publicaciones externas (información de gabinete o desk research) y sin necesidad de desplazarse al extranjero ni incurrir en grandes costes. En esta primera fase de la investigación de mercados se trata de identificar aquellos mercados exteriores potencialmente más adecuados que serán objeto de un estudio en profundidad, y a los que se dedicará mayor esfuerzo. En la segunda fase de la investigación se realiza un trabajo de campo (field research) en los mercados preseleccionados con objeto de tener información detallada sobre la demanda de sus productos en cada mercado, las necesidades específicas de los clientes potenciales, los canales de distribución, los márgenes comerciales, las tendencias de mercado, las formas de promoción utilizadas, etc. Esta información no se encuentra, generalmente, en publicaciones salvo que exista un estudio de mercado específico para ese sector o producto publicado por el ICEX, cámaras de comercio, asociaciones de exportadores, etc. La empresa tendrá que acudir a distribuidores, agentes, fabricantes u otro tipo de colaboradores en mercados exteriores, contratar a una consultora especializada o desplazar a su propio personal para llevar a cabo estas investigaciones de mercado de mayor profundidad, que completan la información de gabinete.

La investigación de mercados exteriores incluye también el análisis de la competencia internacional: cuáles son las empresas competidoras, qué productos representan, en qué mercados operan, su cuota en cada uno de ellos, cuáles son sus fortalezas y debilidades y qué estrategia desarrollan, etcétera. También deben estudiarse las posibles respuestas de la competencia a actuaciones de la empresa. Aunque no siempre es posible recabar información detallada de todos los competidores internacionales, la empresa tiene que hacer un esfuerzo por conocer con la mayor profundidad posible a las empresas con las que va a competir en el presente y en el futuro en un ámbito internacional.

## 2. Segunda etapa: «Dónde queremos llegar»

Una vez conocidos y confrontados, por un lado, el entorno propio de la empresa (sus fortalezas y debilidades) y, por otro, el entorno internacional y la posición de la competencia (las oportunidades y las amenazas), la empresa está en disposición de decidir hacia dónde quiere dirigirse y de fijar los primeros objetivos en mercados exteriores.

La segunda fase del PMI comprende la delimitación de la situación a la que la empresa quiere llegar, teniendo en cuenta su situación de partida, los recursos con los que cuenta, los objetivos generales y la situación que presenta el ámbito internacional.

En esta fase se eligen los mercados exteriores en los que se desarrollarán las actividades internacionales y en los que se implantará el programa de marketing internacional. También se habrá de decidir las líneas de productos que se van a comercializar en cada mercado. En empresas con poca diversidad de productos este dilema o binomio mercados/productos no suele presentarse, pero sí en las que cuentan con varias gamas o líneas de producto. La decisión sobre productos a comercializar en cada mercado, al igual que todas las

decisiones de esta fase, depende del análisis que se ha realizado en la primera etapa.

También se habrán de seleccionar las formas de entrada en cada mercado. La internacionalización de las empresas no siempre se realiza a través de las mismas vías.

Existen muchas posibilidades: agentes, distribuidores, exportación a través de representantes propios o tradings, licencias de fabricación, franquicias internacionales, jointventures, consorcios de exportación, establecimiento de subsidiarias comerciales o de centros de producción, etc. Todas ellas tienen sus ventajas y sus inconvenientes.

En la elaboración e implantación del PMI ya se diseñan las estrategias con las que se pretenden abordar los mercados exteriores. Existen dos áreas estratégicas diferenciadas: una que se refiere a la elección de una estrategia global o multidoméstica, que se ha expuesto ya en el apartado anterior; la segunda consiste en una estrategia basada en costes, en la diferenciación del producto o en una combinación de ambas según el mercado, «Las bases de la competitividad internacional».

Por último, en esta etapa se han de delimitar los objetivos que se pretenden alcanzar en cada mercado seleccionado. Por un lado, están los objetivos estratégicos, que pueden consistir en: obtener el liderazgo en un determinado mercado, defenderse de una determinada acción de la competencia, llegar a una determinada cuota de mercado, ir creciendo de forma progresiva, etc. Por otro lado, se han de fijar unos objetivos cuantificables en cada mercado y, además, establecer unos plazos para alcanzarlos. Es decir, se trata de fijar la cuota de mercado que se pretende conseguir, el tiempo que se va a necesitar, el nivel de beneficios o la rentabilidad de los recursos empleados, los plazos de entrega que quieren alcanzarse, el posicionamiento de la marca, etc. La cuantificación de los objetivos es una tarea más sencilla cuando se circunscribe a mercados en los que la empresa ya tiene experiencia. Aunque en un primer PMI o en aquellos que contemplan nuevos mercados será difícil la cuantificación de los objetivos, se ha de intentar delimitarlos y definirlos con la mayor exactitud posible. Esto facilitará el control en la aplicación del PMI y el análisis de las desviaciones que se vayan produciendo entre los objetivos propuestos y los realmente alcanzados.

### 3. Tercera etapa: «Cómo vamos a llegar»

Esta es la etapa en la que se define el marketing-mix internacional, es decir, el programa de marketing a través del cual se pretenden alcanzar los objetivos y cuestiones delimitadas en la etapa anterior teniendo en cuenta los resultados del análisis del entorno propio y del entorno internacional efectuado en la primera etapa.

Se definen las políticas de producto, de precio, de distribución y de promoción como herramientas de gestión a través de las cuales la empresa pretende

alcanzar una determinada posición internacional partiendo de una situación específica (su propio entorno y el entorno internacional).

La política de producto consiste básicamente en definir cuáles serán las características o atributos del producto destinado a mercados exteriores, con qué marca y envase se distribuirán y cuál será la garantía o el servicio postventa. El marketing-mix incluye también la elaboración de estrategias, la fijación de precios internacionales, la selección de los canales de distribución, la gestión logística internacional, así como las técnicas de promoción y publicidad, y su gestión en mercados exteriores.

#### 4. Cuarta etapa: «Implantación»

La última fase del PMI coincide con su puesta en práctica, para lo cual es necesario definir las tareas y los responsables para llevarlas a cabo, establecer los plazos de implantación en cada uno de los mercados seleccionados, que pueden ser simultáneos o secuenciales, así como coordinar cada uno de los planes de marketing.

En esta etapa también se lleva a cabo el control sobre la aplicación del PMI y el análisis de las posibles desviaciones que se vayan produciendo entre los objetivos previstos y los alcanzados. Este análisis enriquece la experiencia y los conocimientos necesarios para la elaboración de planes de marketing internacional que se realicen en fases posteriores.

El periodo de implantación del PMI suele ser de un año, aunque es frecuente simultañarlo con planes a medio o largo plazo (tres o cinco años). La revisión de objetivos y resultados debe hacerse con una periodicidad anual.

## RESUMEN

El marketing internacional es una técnica de gestión empresarial cuya finalidad es aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas que ofrece el entorno internacional. Esta técnica está al alcance de todo tipo de empresas que quieren mejorar su posición en los mercados exteriores, con independencia de su tamaño, del producto o del servicio ofrecido.

Muchas de las técnicas de marketing nacional se utilizan también por el desarrollo del marketing internacional: las políticas de producto, la gestión de marcas, el servicio posventa, las estrategias de precios, las técnicas de promoción, el control y coordinación de las actividades de marketing, etc. Sin embargo, el hecho de que los bienes y servicios se comercialicen en distintos mercados hace necesario matizar esta afirmación. Por un lado, son distintas la formulación y la implantación de las técnicas debido a que se ha de considerar un mayor número de variables existentes en el entorno internacional; por otro, existen actividades propias del marketing internacional que no tienen lugar en

el nacional, como, por ejemplo, la investigación y selección de mercados exteriores y la selección de las formas de entrada en cada uno de ellos.

Las funciones propias del responsable del marketing internacional en la empresa son: la investigación de mercados exteriores, la elaboración del plan de marketing internacional, la organización del departamento y el control de la red exterior, la administración de las operaciones Internacionales y la logística internacional.

Existen dos opciones básicas en la estrategia internacional: la estrategia global, basada en la estandarización del programa de marketing, y la estrategia multi-doméstica, que consiste en la adaptación del programa a los mercados exteriores. Muy pocas empresas adoptan una de los dos, en sentido estricto, comercializando los mismos productos, al mismo precio, a través de los mismos canales de distribución y llevando a cabo la misma promoción en todos los mercados, o, por el contrario, adaptando cada variable a cada mercado. La mayoría adopta una postura intermedia, más o menos cercana a una de las dos opciones. Además, es frecuente la elección de opciones distintas, según los mercados. En el diseño de la estrategia también deben identificarse las ventajas competitivas de la empresa, bien a través de la diferenciación del producto, vía costes, o bien con una combinación de ambas en función de cada uno de los mercados exteriores en los que quiera penetrar.

- El plan de marketing internacional se desarrolla en cuatro etapas. La primera consiste en una valoración de fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas del entorno internacional. Los resultados de este análisis permiten en una segunda etapa definir qué posición, en el ámbito internacional, pretende ocupar la empresa. Se han de seleccionar los mercados, las líneas de producto a comercializar en cada uno de ellos, las formas de entrada, las estrategias y los objetivos estratégicos y cuantitativos en cada mercado. En la etapa siguiente se define el programa de marketing o Marketing-mix, cuya puesta en práctica va a hacer posible alcanzar la situación deseada. Y, por último, los de llevar a la práctica el plan analizando contrastando resultados y las desviaciones entre éstos y los objetivos propuestos.

## EL NETWORKING

*La Red de contactos-las Relaciones Personales juegan un papel importante en las decisiones de negocio.*

- *Establecer una Red de Contactos es muy útil cuando se quiere tener éxito en los negocios internacionales.*
- *No se debe estar criticando las costumbres de las sociedades cuando se visitan para un negocio internacional.*
  - *Es bueno "mimetizarse", hacerse al momento.*