

Módulo Gestión Internacional

Marketing Internacional

2011

PROFESOR
Félix López



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartir igual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

SUMARIO

MARKETING INTERNACIONAL

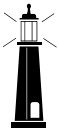
1. CONCEPTOS BÁSICOS	9
Definición de marketing internacional	9
Diferencias entre marketing nacional e internacional	11
Funciones del departamento de marketing internacional	13
Estrategia global y estrategia multidoméstica: estandarización versus adaptación	14
El plan de marketing internacional.....	18
2. INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES	25
Objetivos	25
Elementos de la investigación	26
Análisis y características de la información	29
Metodos de investigación	29
Selección de la información.....	30
Etapas de la investigación.....	32
Preselección de mercados más favorables	32
Investigación de mercados en el país de destino	34
Sistemas de recogida de información cualitativa en mercados de exportación.....	35
Selección de mercados objetivo	35
Fuentes de información de mercados exteriores.....	37
ICEX	37
Oficinas comerciales de España en el exterior.....	38
Camaras de Comercio.....	38
Asociaciones de Exportaciones.....	39
Bancos	39
Consultoras especializadas.....	39
Información en Internet.....	42
3. FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES.....	45
La exportación.....	46
La exportación indirecta	47
La exportación directa	48
Venta directa	49
Agentes y distribuidores	49
Establecimiento de una subsidiaria comercial.....	52
La exportación concertada	54
Piggyback.....	54

Consortios de exportación.....	56
Joint-ventures internacionales.....	57
Agrupaciones europeas de interés económico (AEIE).....	59
Franquicias internacionales.....	60
Alianzas estratégicas.....	61
Fabricación en mercados exteriores.....	62
Contrato de fabricación.....	62
Licencia de fabricación.....	63
Redes estratégicas de negocios.....	65
Establecimiento de un centro de producción.....	66
Selección de formas de entrada en mercados exteriores.....	67
Variables internas.....	68
Variables externas.....	69
4. ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL MARKETING INTERNACIONAL.....	71
La organización.....	71
La organización divisional.....	72
La organización por áreas geográficas.....	73
La organización por productos.....	73
La organización matricial.....	74
Asignación de responsabilidades: centralización versus descentralización.....	75
Procedimientos de gestión internacional y capacidad de la dirección.....	77
Creación de una cultura internacional.....	78
Coordinación.....	79
Motivación.....	80
Creación de una cultura de cooperación.....	81
Control de resultados del marketing internacional.....	82
Medidas de las desviaciones.....	83
Análisis de desviaciones.....	83
Corrección.....	84
ANEXO I: INFORMACIÓN EN INTERNET.....	85
5. BIBLIOGRAFÍA.....	91
CONCEPTOS BÁSICOS.....	9
Definición de marketing internacional.....	9
Diferencias entre marketing nacional e internacional.....	11
Funciones del departamento de marketing internacional.....	13
Estrategia global y estrategia multidoméstica: estandarización versus adaptación.....	14
El plan de marketing internacional.....	18
2. INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES.....	25

Objetivos	25
Elementos de la investigación	26
Análisis y características de la información	29
Metodos de investigación	29
Selección de la información.....	30
Etapas de la investigación.....	32
Preselección de mercados más favorables	32
Investigación de mercados en el país de destino	34
Sistemas de recogida de información cualitativa en mercados de exportación.....	35
Selección de mercados objetivo	35
Fuentes de información de mercados exteriores.....	37
ICEX	37
Oficinas comerciales de España en el exterior.....	38
Camaras de Comercio.....	38
Asociaciones de Exportaciones.....	39
Bancos	39
Consultoras especializadas.....	39
Información en Internet.....	42
3. FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES.....	45
La exportación.....	46
La exportación indirecta	47
La exportación directa	48
Venta directa	49
Agentes y distribuidores	49
Establecimiento de una subsidiaria comercial.....	52
La exportación concertada	54
Piggyback.....	54
Consortios de exportación	56
Joint-ventures internacionales.....	57
Agrupaciones europeas de interés económico (AEIE)	59
Franquicias internacionales.....	60
Alianzas estratégicas.....	61
Fabricación en mercados exteriores.....	62
Contrato de fabricación	62
Licencia de fabricación	63
Redes estratégicas de negocios	65
Establecimiento de un centro de producción.....	66
Selección de formas de entrada en mercados exteriores.....	67
Variables internas.....	68
Variables externas.....	69
4. ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL MARKETING INTERNACIONAL.....	71
La organización	71

La organización divisional	72
La organización por áreas geográficas	73
La organización por productos	73
La organización matricial.....	74
Asignación de responsabilidades: centralización versus descentralización.....	75
Procedimientos de gestión internacional y capacidad de la dirección.....	77
Creación de una cultura internacional	78
Coordinación	79
Motivación	80
Creación de una cultura de cooperación.....	81
Control de resultados del marketing internacional.....	82
Medidas de las desviaciones	83
Análisis de desviaciones	83
Corrección.....	84
ANEXO I: INFORMACIÓN EN INTERNET	85
5. BIBLIOGRAFÍA.....	91
CASO PRÁCTICO	
1. THERMOCOOL, S.A.	94

INTERPRETACIÓN DE LOS SÍMBOLOS



Orientación. Idea básica



Tema clave



Aclaración



Idea para reflexión. Tema de debate



Resumen

MARKETING INTERNACIONAL

1 CONCEPTOS BÁSICOS

Definición de marketing internacional

El crecimiento del comercio internacional es un hecho suficientemente conocido que se manifiesta no sólo a nivel macroeconómico en la importancia que adquiere su participación en el PNB mundial, sino también a nivel microeconómico con el aumento de las operaciones internacionales en la cuenta de resultados de las empresas. La internacionalización de la empresa viene motivada por las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores pero, en ocasiones, también por las amenazas de una competencia internacional creciente en los mercados nacionales.

La estrategia que permite aprovechar mejor las oportunidades que presentan los mercados exteriores y hacer frente a la competencia internacional es lo que se conoce como marketing internacional. Se trata de conocer lo que los clientes extranjeros quieren y satisfacer esas necesidades mejor que la competencia.

No todas las empresas que operan en mercados exteriores utilizan esta herramienta o al menos no todas desarrollan los distintos componentes del marketing internacional; es el caso de aquellas que exportan sus productos de una forma pasiva, respondiendo a pedidos de clientes extranjeros, pero sin realizar ningún esfuerzo por provocarlos. Una vez que la empresa ha decidido adoptar una política activa en su internacionalización, y a medida que va comprometiendo recursos financieros y humanos a su actividad internacional, la elaboración e implantación del marketing internacional, se presenta como una actividad cada vez más necesaria. El desarrollo de un plan de marketing internacional permite a la empresa tener un mayor control sobre las incertidumbres del entorno exterior.

Definimos así el marketing internacional como una técnica de gestión empresarial, a través de la cual la empresa pretende obtener un beneficio aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la competencia internacional.

El marketing internacional, como toda estrategia empresarial, cuenta con una serie de variables controlables y otras ajenas al control de la empresa. Entre las primeras, se encuentran su propia infraestructura y capacidades: la capacidad de producción, el nivel de I + D, la experiencia y conocimientos de marketing, la capacidad financiera, las actitudes y predisposición de los directivos



a la internacionalización de la empresa, etc. Las variables incontroladas conforman el entorno externo (económico, cultural, legal y político) y la competencia internacional. Las características y el desarrollo de los mercados exteriores así como la competencia internacional son variables sobre las que la empresa no tiene influencia, pero sí que puede conocer su situación y predecir las tendencias en el futuro.

En este sentido, otra definición de marketing internacional es la siguiente: el marketing internacional es una estrategia que se desarrolla con el propósito de alcanzar unos objetivos en mercados exteriores, en base a las capacidades de la empresa (fortalezas/debilidades), la situación del entorno y la competencia internacional (amenazas/oportunidades). Para alcanzar esos objetivos, el responsable del marketing internacional de acuerdo a las capacidades de la empresa, la situación del entorno y la competencia internacional, elabora un programa o plan de acción con unos instrumentos del marketing-mix (política de productos, precio, distribución y promoción), que son los mismos que se utilizan en el marketing nacional, pero referidos a mercados internacionales.

El marketing internacional y la estrategia de la empresa

El marketing internacional se encuadra dentro del programa estratégico general de la empresa y subordinado a éste. Las actividades de marketing internacional han de desarrollarse de forma coordinada y ligada al resto de actividades de la empresa: producción, I + D, finanzas, recursos humanos, logística, etc. Por ejemplo, el plan de marketing internacional no podrá incluir como plan de acción la rebaja de precios para hacer frente a la competencia internacional a no ser que la capacidad de producción de la empresa permita fabricar a costes más bajos. Tampoco puede proponer la creación de almacenes en distintos puntos del extranjero si la empresa no cuenta con suficiente capacidad financiera. Pero, además, el marketing internacional debe tener siempre presente los objetivos generales de la empresa. El marketing internacional no será el mismo si la empresa persigue la obtención de beneficios a corto plazo sin preocuparse de su situación a largo plazo, que si pretende la permanencia en los mercados a través de un crecimiento lento pero progresivo.

Sistemático
Circular
Periódico

El marketing internacional es una técnica de gestión sistemática, circular y periódica. Es sistemática en el sentido de que obedece a un método, circular porque los resultados de su aplicación sirven de experiencia para la reelaboración del plan de acción y, además, éste se elabora periódicamente, con diversas frecuencias según la empresa.

La gestión del marketing internacional incluye una serie de decisiones básicas:

- La primera consiste en analizar si la empresa debe o no embarcarse en actividades de marketing internacional.
- La segunda se centra en la elección de las estrategias sobre las que se va a desarrollar el programa de marketing internacional. Básicamente son dos: una común a toda la estrategia de marketing: elección de una ventaja competitiva en los mercados exteriores, bien vía costes, diferenciación del producto o una combinación de ambas en función de cada mercado; la segunda, exclusiva del marketing internacional: optar por una estrategia global (estandarización del programa en todos los mercados) o por una estrategia multidoméstica (adaptación a los mismos).
- La tercera decisión consiste en seleccionar los mercados en los que la empresa desarrollará sus actividades, las formas de entrada y la línea de productos o servicios a comercializar en cada uno de ellos. Tanto las formas de entrada como la línea de productos a comercializar pueden diferir de un mercado a otro.
- En cuarto lugar la empresa deberá fijar cuáles son los objetivos a alcanzar en cada mercado. Los objetivos se fijan enfrentando las capacidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno y la competencia internacional, teniendo siempre presente los objetivos corporativos generales.
- Por último, la empresa deberá decidir el plan de acción que va a implantar para alcanzar los objetivos fijados previamente.

Una idea equivocada y, en cierta forma extendida, es la de creer que el marketing internacional está sólo al alcance de las multinacionales y grandes empresas. Hoy en día cada vez es mayor el número de PYMES que elaboran e implantan estrategias para mejorar su situación en los mercados exteriores. Estas empresas son generalmente las más competitivas en su sector de actividad. El desarrollo de un marketing internacional no implica necesariamente la apertura de subsidiarias, la adaptación de los productos y un gasto ingente en promoción; se trata de utilizar los recursos disponibles para poner en práctica una estrategia que permita aprovechar de forma eficaz las oportunidades de los mercados exteriores.

Diferencias entre marketing nacional e internacional

El marketing comprende actividades tales como la investigación de mercados, el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y las políticas de producto, precio, distribución y promoción. En este sentido, las actividades del marketing nacional y el internacional son similares. Sin embargo, el hecho de que los clientes potenciales se encuentren en mercados exteriores y no únicamente en el mercado propio, que la competencia internacional sea mayor, y que la empresa deba operar en mercados con características y marcos legales distintos, hacen que las técnicas de marketing sean más complejas, y que



tanto la formulación de la estrategia como su implantación, sean sustancialmente distintas con respecto al marketing internacional.

Concretamente, se pueden establecer las siguientes diferencias entre marketing nacional e internacional:

- El entorno internacional es mas complejo:
El entorno económico, cultural, legal y político, propio de cada país hace que la empresa se enfrente con mercados muy distintos. Los países tienen diferentes idiomas, culturas, legislaciones, niveles de desarrollo económico, monedas, etc. El marketing internacional incluye la investigación y el análisis de estas diferencias y su implicación en la estrategia internacional, especialmente en el marketing-mix.
- La empresa se enfrenta a una competencia internacional:
Cuando la empresa extiende sus actividades al ámbito internacional se encuentra con competidores procedentes de todo el mundo. En su mercado local actuarán empresas 'competidoras extranjeras, pero en los mercados mundiales el número de competidores es muy superior y también lo son, su tamaño y sus fortalezas. La oferta de productos y servicios en mercados internacionales es muy variada y, generalmente, desconocida para la empresa que inicia su proceso de internacionalización.
- La selección de mercados:
Es un componente exclusivo del marketing internacional. En el marketing nacional no es necesario realizar ninguna selección de mercados, ya que sólo existe uno: el mercado propio. Sin embargo, la empresa internacional ha de seleccionar los mercados en los que va a operar. No pueden ser todos: habrá que eliminar aquellos que no ofrecen ventajas y oportunidades, o aquellos que a pesar de ser favorables sean de difícil acceso por razones como la lejanía física, restricciones legales, falta de recursos, falta de capacidad productiva, etc.
- La selección de las formas de entrada:
Al igual que la selección de mercados, también es una estrategia exclusiva del marketing internacional. Una vez seleccionados los mercados, la empresa habrá de decidir la forma de introducirse en los mismos. Exceptuando los casos en los que se crea un establecimiento comercial o un centro de producción, las demás formas de entrada se realizan con la colaboración de intermediarios: agentes, distribuidores, licenciarios, franquiciados, socios en joint-ventures, socios en alianzas estratégicas, etc. Las opciones son muchas. Cada una de ellas implica un cierto grado de compromiso con el mercado, una determinada inversión, y un mayor o menor contacto con el cliente final.
- Coordinación de los planes de marketing en cada mercado:

La gestión del marketing internacional incluye la coordinación e integración de los programas de marketing en los mercados exteriores en un programa multinacional. Este debe cumplir los objetivos generales del grupo, evitar duplicidades en el funcionamiento global de la empresa, aprovechar las sinergias, y fomentar el intercambio de experiencias de unos mercados a otros.

Funciones del departamento de marketing internacional

Independientemente de que el responsable del marketing internacional en la empresa sea una persona, un equipo encuadrado en la división internacional o un departamento propio de marketing internacional, las funciones a desarrollar son las siguientes:

- **Investigación de mercados exteriores**
El responsable del marketing internacional deberá conocer la situación y evolución de los mercados en los que opera la empresa o aquellos a los que desea expandir sus actividades. Periódicamente, se han de llevar a cabo investigaciones de mercado, bien desde la empresa o bien encargando los estudios a consultoras especializadas. También es conveniente la implantación de un sistema de información continuo de los mercados exteriores que recoja, clasifique y almacene todas las noticias de distribuidores, agentes, subsidiarias propias, y otro tipo de fuentes de información externa (bases de datos, boletines, suscripciones o revistas sectoriales que ofrezcan información de mercados exteriores, etc.).
- **Plan de marketing internacional**
Consiste en la formulación, implantación y evaluación del plan de marketing internacional anual y a medio plazo (generalmente a tres o cinco años). Para llevar a cabo esta función se han de conocer con detalle los objetivos generales y particulares de la empresa en relación a su internacionalización, y se ha de tener un conocimiento exhaustivo de los productos o servicios que se comercializan, las capacidades de la empresa y el ámbito internacional en el que se desarrolla su actividad. Además, es importante mantener una relación fluida con los demás departamentos funcionales, tales como producción, finanzas, comercial, etc.
- **Organización interna y externa**
Organización del departamento, estableciendo funciones y responsabilidades. Se debe llevar un control periódico de la red exterior de la empresa en función de las formas de entrada que se elijan para cada mercado. La organización del servicio postventa en mercados exteriores debe realizarse desde el departamento de marketing internacional.

- **Administración**
Esta actividad incluye todos los trámites relativos a la operativa internacional: condiciones de contratación, emisión de facturas, certificados de exportación, aduanas, cobros y pagos internacionales, control de presupuestos; se exceptúa la gestión logística.
- **Logística**
Comprende la recepción y tratamiento de pedidos, dando curso a las expediciones con todas las actividades de transporte y logísticas que ello implica. Se ha de seleccionar la vía de transporte para cada envío, el embalaje a utilizar, las condiciones del envío, el cumplimiento de los plazos de entrega, el control de inventarios y almacenes, etc.



Estrategia global y estrategia multidoméstica: estandarización versus adaptación

La multinacional anglo-holandesa UNILEVER tuvo un gran éxito al lanzar en Europa su producto para la limpieza del hogar *Cif*. En un primer momento se hicieron intentos para promocionar el producto enfatizando su poder limpiador sin que se obtuviera una respuesta muy favorable. La subsidiaria francesa descubrió que el posicionamiento del producto como un limpiador que no arañaba las superficies podía dar mejores resultados, ya que el principal segmento del mercado se abstenía de utilizar este tipo de productos para limpiar superficies brillantes tales como cerámica o acero inoxidable. El lanzamiento en Francia fue seguido por un lanzamiento global del mismo producto en el resto de Europa, con la misma estrategia de marketing. También se encontró con dificultades cuando decidió extender una línea británica de comidas preparadas, *Healthy Options* (Opciones Sanas), a otros países europeos; fue consciente demasiado tarde de que muchas legislaciones prohíben incorporar la palabra 'sano' al nombre de un producto.

Estos ejemplos incluyen dos tipos de estrategias distintas llevadas a cabo por la misma empresa; en el caso del producto de limpieza *Cif*, UNILEVER utiliza una estrategia global, mientras que en el caso de la línea de productos *Healthy Options*, se ve obligada a utilizar un enfoque multidoméstico.

El enfoque global aplica la estandarización del programa de marketing en los mercados donde opera la empresa; es decir, supone comercializar el mismo producto, con la misma marca, envase, servicio, precio, venderlo a través de los mismos canales de distribución, y promocionarlo con una misma imagen a nivel internacional. Por el contrario, la estrategia multidoméstica implica la adaptación del marketing-mix a las características propias de cada mercado. El producto puede comercializarse modificando sus características intrínsecas, con distintas marcas, ofreciendo un servicio postventa personalizado de

acuerdo a las necesidades del comprador, por canales de distribución que no son siempre los mismos, y con una promoción distinta.

La primera opción tiene la ventaja de ahorrar costes y simplificar procesos, mientras que la segunda ofrece un producto más adaptado al cliente. La elección no se toma tanto por motivos internos a la empresa sino, más bien, viene condicionada por variables externas. Eso sí, la empresa ha de analizar estas variables y adoptar la mejor estrategia para aprovechar las oportunidades de los mercados y hacer frente a la competencia.

Los factores que inciden en la elección de una u otra estrategia son los siguientes:

- Homogeneización de los gustos y necesidades de los consumidores a nivel internacional.

La uniformidad en los deseos de los consumidores en los mercados exteriores favorece la implantación de estrategias globales. La mayor difusión de las comunicaciones internacional, el crecimiento de la población urbana, la similitud en los modelos de consumo, el incremento del turismo a otros países, han influido en una homogeneización creciente del comportamiento de los consumidores. Marcas como *Coca-cola*, *Levis Strauss*, *Revlon*, *Rolex*, *Malboro*, *McDonald's*, por citar sólo algunas de las más conocidas, han proyectado una imagen global gracias a esta convergencia de gustos.

La homogeneización de gustos está especialmente extendida en el caso de los productos industriales y bienes de equipo, ya que el cliente industrial tiene un comportamiento más parecido que el consumidor de bienes de consumo. También es habitual en el caso de bienes de lujo, por las mismas razones.

El acercamiento global también se ve facilitado por la existencia de segmentos de mercado que se comportan de la misma forma, independientemente de su nacionalidad. Es el caso de los adolescentes, con un comportamiento similar, al menos en los países desarrollados, o los hombres de negocio, con unas necesidades parecidas en todo el mundo.

Sin embargo, no siempre se percibe la utilidad del producto de forma homogénea a escala mundial o existen grupos de compradores cuyo comportamiento traspasa fronteras. Hay productos que se prestan mejor que otros al marketing global. Otros por cuestiones históricas, culturales o económicas propias de cada mercado, necesitan una adaptación. Los gustos en la alimentación, por ejemplo, suelen ser distintos, incluso en los mercados cercanos o de características similares.

- Economías de escala

La estandarización del producto y el marketing permiten alcanzar economías de escala en la producción, el aprovisionamiento de ma-

Factores
determinantes
de una u otra
estrategia

terias primas, la distribución y la propia gestión del marketing internacional. Este aspecto puede ser especialmente importante en sectores donde la competencia se basa en los costes. Hay industrias cuyos procesos de producción se prestan más a economías de escala que otras, por lo que para algunos sectores no es posible aprovechar esta posible ventaja.

- Inversiones en I + D

En ciertos sectores el incremento de las inversiones en I + D está siendo considerable. El coste en investigación de un nuevo producto farmacéutico, un nuevo equipo informático o un nuevo modelo de automóvil no es asumible por cualquier empresa. Muchas han desaparecido por no poder hacer frente a estos costes. Las que permanecen tampoco podrían amortizar los costes, si sólo venden los productos resultado de las investigaciones en un sólo mercado. Para amortizar los costes es necesario vender el producto en muchos mercados.

En sectores donde es importante la innovación tecnológica, la estandarización o las estrategias globales suelen ser más habituales que en aquellos más estables donde la diferenciación tecnológica del producto frente a la competencia es menor. En estos casos la estrategia de marketing se basa más en la diferenciación comercial y en la atención al cliente.

- Ciclo de vida internacional del producto

Otro factor importante es la longitud del ciclo de vida del producto. Existen productos que se encuentran en distintas fases de desarrollo en los mercados donde opera la empresa. Este hecho dificulta la implantación de estrategias globales, obligando a la adaptación del producto y el marketing a las características de cada mercado. Por el contrario, el incremento de la competencia internacional y los rápidos cambios tecnológicos, provocan la reducción del ciclo de vida internacional de ciertos productos, permitiendo la adopción de estrategias globales. Un ejemplo son las industrias de la electrónica y la informática.

- Normas y legislaciones nacionales

Las legislaciones que afectan al comercio internacional difieren según los países, y ello afecta a la distribución de productos, la publicidad o las distintas formas de promoción, las normativas técnicas, la necesidad de homologación, las normas relativas al envase, embalajes, etiquetado o marcas comerciales o, incluso, los servicios postventa.

Un producto que pretenda comercializarse de forma estándar en mercados exteriores se puede encontrar con la necesidad de adaptarse a un mercado para cumplir con una normativa técnica determinada, modificar el material de su envase o embalaje, cambiar el texto de la etiqueta al idioma del país de destino, o cambiar su mar-

ca por estar ya registrada. Puede que sea necesario también acudir a otros medios publicitarios distintos a los usuales, debido a la prohibición de promocionar el producto a través de los canales utilizados en el mercado de origen, o modificar el texto promocional por el distinto significado de ciertos vocablos o expresiones.

- **Internacionalización de las comunicaciones**
El desarrollo de las comunicaciones internacionales es uno de los factores de apoyo de la estrategia global. Cada vez es mayor el número de medios cuyo alcance sobrepasa las fronteras de su país de origen. La televisión vía satélite, la prensa internacional y las centrales de medios internacionales favorecen la adopción de estrategias de comunicación globales. Al mismo tiempo fomentan la convergencia en los gustos de los consumidores.
- **Internacionalización de la distribución**
La internacionalización de la distribución, al igual que ocurre con las comunicaciones es un fenómeno creciente. Hay empresas que se expanden internacionalmente al hacerlo el canal de distribución con el que trabajan en su mercado nacional. Comercializan los mismos productos y utilizan las mismas políticas de marketing que en su propio mercado. Por otro lado, los distribuidores que trabajan en un ámbito internacional suelen operar igual con todos sus proveedores, con independencia de su nacionalidad.
- **Integración de las economías**
La eliminación de barreras al comercio entre países que formar parte de áreas de integración económica es uno de los factores más influyentes en la adopción de estrategias globales de marketing internacional. La implantación del Mercado Único Europeo a partir de 1993, fue el motivo de que muchas empresas se plantearan la aplicación de políticas pan-europeas.
La existencia de áreas de integración económica no significa que las empresas dejen de adoptar estrategias multidomésticas. A pesar de la supresión de barreras comerciales en estas zonas, muchas "barreras" culturales e incluso barreras legales siguen permaneciendo, lo que obliga a la adaptación del marketing.
- **Infraestructura del marketing en los mercados**
La empresa no siempre se encuentra en mercados exteriores con la misma infraestructura de marketing que la utilizada en su lugar de origen. Los canales de distribución habituales o los medios publicitarios, por ejemplo, pueden no existir o, simplemente, no ser otros los más apropiados para la comercialización y promoción del producto o el servicio en cuestión.

Todos estos factores sirven como referencia para adoptar estrategias más cercanas al enfoque global o al multidoméstico. Sin embargo, no se trata de situarse en una posición extrema desarrollando un programa de marketing

global, sin adaptar ningún componente del producto, el precio, la distribución o la promoción o, por el contrario, adaptar todos y cada uno de los componentes del marketing-mix. Estas situaciones son prácticamente inexistentes. En la práctica las empresas eligen una estrategia intermedia.

El dilema no está en la estandarización frente a la adaptación total sino en qué medida es necesario adaptar. La empresa, siempre que las condiciones sean favorables, intentará desarrollar una estrategia global para beneficiarse de las economías de escala, lo que le permitirá reducir los costes y ofrecer mayor calidad.

Existen unos componentes del marketing-mix con mayor tendencia a la estandarización o a la adaptación que otros. La adaptación de algunos productos puede ser más necesaria en componentes tales como el envase, el precio, el servicio postventa y la promoción, y menos decisiva en producto, la marca o la publicidad.

Finalmente, cabe mencionar que algunas estrategias globales no son tanto el resultado de la existencia de gustos y necesidades similares de los clientes a nivel internacional sino de la búsqueda de similitudes en los mercados y del desarrollo de un producto y un marketing que satisfaga estas similitudes.

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, en base a 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: que 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, en base a 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:

- Primera etapa: "Dónde estamos".

- 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 cuales son sus fortalezas y debilidades en todos los ámbitos: producción, tecnología, experiencia y conocimientos de marketing en mercados exteriores, 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 a las tareas internacionales. La dirección debe coordinar y prestar apoyo al departamento internacional de tal forma que el resto de departamentos apoye 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, quienes son los países mas 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 al desarrollo de sus actividades internacionales. No tiene sentido elaborar una PMI que incluya la adapta-

Etapas de un
plan de mar-
keting inter-
nacional



ción 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, 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 destinados a su aplicación, sino de la capacidad de la empresa para elaborar y 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 lo 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 espera de resultados a medio o largo plazo. El marketing-mix internacional no será el mismo en empresas con objetivos generales tan dispares.

- 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: quienes son las empresas competidoras, que productos representan, en que mercados operan, su cuota en cada uno de ellos, cuáles son sus fortalezas y debilidades y qué estrategia desarrollan, etc. También debe 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 debe hacer un esfuerzo por conocer con la mayor profundidad posible a las empresas con las que va a competir en el presente o en el futuro en el ámbito internacional.

Análisis
de la
competencia

- Segunda etapa: "Dónde queremos llegar"

Una vez conocidos y confrontados por una 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 donde 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 si en las que cuentan con varias gamas o líneas de producto. La decisión de qué productos 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, *joint-ventures*, 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 la 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.

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.

- 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 el entorno internacional efectuados 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 que 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.

- 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 período 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.

2 INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

Objetivos

La investigación de mercados internacionales es necesariamente más extensa y costosa que la que se pueda realizar para el mercado nacional. En primer lugar, la empresa deberá contar con un sistema de información que identifique y estime el potencial de compra de un cierto número de mercados extranjeros, muy dispares entre sí. Además habrá que considerar variables como el entorno político, la normativa legal o las costumbres del país, que para el mercado interior son ya conocidas. Por último, la distancia física, cultural e idiomática eleva el coste de obtención de información.

Generalmente son las grandes multinacionales del sector de bienes de consumo y también del sector servicios (banca, seguros, transporte) las que contratan servicios de consultoría externa para realizar investigaciones en profundidad de mercados exteriores. El resto de las empresas necesitarán un volumen de información sobre mercados extranjeros similar al de las multinacionales, si bien, en la mayoría de los casos, no dispondrán de los recursos necesarios para llevar a cabo la prospección, por lo que tendrán que investigar a través de sus propios departamentos de exportación o de marketing; de ahí la necesidad de que los ejecutivos de comercio exterior cuenten con ciertos conocimientos de investigación de mercados exteriores, ya que será un trabajo que deberán realizar ellos mismos.

La investigación de mercados consiste en recoger y analizar sistemáticamente información que sirva para tomar decisiones de marketing. Ahora bien, antes de iniciar la investigación propiamente dicha habrá que definir los objetivos, las principales variables implicadas y el campo de actuación, es decir, responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las razones y ventajas de salir al exterior en comparación con las oportunidades del mercado doméstico? ¿Qué elementos debemos investigar más en profundidad de acuerdo a las características de nuestro producto? ¿Cuántos mercados será necesario investigar y cuáles son los prioritarios? ¿Quién va a realizar la investigación? ¿Si se va a realizar internamente o se contratará a una consultora externa?

¿Qué ayudas y subvenciones existen para la investigación de mercados exteriores?

La obtención y análisis de información en marketing internacional es un proceso continuo, por ello la empresa debe poner en marcha, desde el principio, un sistema que le permita almacenar y clasificar toda la información que vaya obteniendo. La dirección general de la empresa deberá apoyar y estimular esta actividad para que no se convierta en algo esporádico para hacer frente a unas circunstancias adversas en el mercado interior. La empresa exportadora competitiva deberá contar con un servicio de información que le permita disponer de información precisa y actualizada de los mercados extranjeros donde actúa. En la mayor parte de los sectores y productos los cambios en las condiciones de mercado son muy frecuentes, por lo que sólo un análisis continuado de éstos permitirá establecer estrategias que anticipen el futuro.

Elementos de la investigación

El proceso de investigación de mercados internacionales es muy parecido al del mercado doméstico si bien difiere en tres aspectos importantes: en primer lugar es más complejo, sobre todo si se trata de llevar a cabo un estudio global o que incluya un elevado número de países; los métodos de investigación tendrán que adaptarse a cada país, en función del nivel de desarrollo y las prácticas empresariales locales; además, la interpretación y fiabilidad de la información diferirá para cada mercado. Por todo ello, la investigación en marketing internacional está sometida a un mayor número de errores potenciales en cada etapa del proceso que la llevada a cabo para el mercado interior.

¿Qué hay que analizar en cada mercado que se investigue? Se trata de identificar y estudiar las variables que afecten a los cuatro componentes del marketing-mix (producto, precio, distribución y promoción) y, además: la demanda (consumidores/usuarios), la oferta (competencia interior e importaciones), la forma de presencia en el mercado y la estrategia comercial que permita alcanzar los objetivos previstos.

Componentes
del
marketing
mix

De una manera genérica, que es válida para bienes de consumo, industriales y servicios, pueden distinguirse cinco elementos que configuran un estudio de mercado para productos de exportación:

- Entorno político-económico y normativa legal
La evolución económica del país incide en las expectativas de venta del producto exportado, por ello deberá reflejarse en un cuadro que muestre la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas. También es interesante analizar las diferencias regionales en cuanto a población, nivel de renta, infraestructuras, etc.

Componentes
de un estudio
de mercado

Cuando se van a acometer proyectos de expansión internacional en países o zonas geográficas en las que exista cierta incertidumbre política habrá que asesorarse adecuadamente de su evolución a medio plazo, a fin de evaluar los riesgos en que se incurre al realizar inversiones para establecerse físicamente en el país, bien sea a través de una filial comercial, de una fábrica o asociándose con empresas locales.

El riesgo político se refiere a la protección de los activos o recuperación de las inversiones como consecuencia de acciones directas llevadas a cabo por los gobiernos o la población, y que suponen la destrucción, deterioro o expropiación de los bienes patrimoniales de la empresa y la pérdida de las inversiones realizadas.

El concepto de riesgo económico se asocia con la rentabilidad de los recursos y los factores que limitan la obtención de beneficios, y que son ajenos a la estructura y funcionamiento de la empresa. Entre ellos: una mala situación económica del país, deterioro de la balanza de pagos que provoque la depreciación del tipo de cambio, conflictividad laboral que reduzca la productividad, etc.

Habrà que analizar, asimismo, el llamado riesgo de transferencia que incluye las políticas de gobierno en cuanto a repatriación de capital y beneficios, participación mayoritaria de capital extranjero, restricción en la toma de decisiones, etc.

Finalmente, también será necesario recabar información sobre la normativa legal que pueda afectar a la importación del producto: aranceles, normas sobre etiquetado, normas sanitarias y ecológicas, estándares para productos industriales, etc.

- **La Demanda**

Es uno de los apartados más importantes. Tendrà que hacerse un análisis detallado, cuantitativo y cualitativo, de la demanda potencial y real del mercado. Entre los aspectos cuantitativos deberán figurar:

- Demanda o consumo aparente por subsectores.
- Demanda o consumo aparente por regiones, áreas geográficas o principales núcleos urbanos.

Demanda por habitante y año, y porcentaje de gasto familiar para el producto concreto (si se trata de productos de consumo) en comparación con países representativos del entorno de la empresa.

Entre los cualitativos:

- Tipología del comprador; motivaciones de compra; hábitos y ritmos de consumo; preferencias en calidad o precio.
- Comportamiento del consumidor ante las distintas opciones de producto que se le ofrecen.
- Segmentación del mercado. Segmentos objetivo.

- Identificación del comprador con el país origen del producto. Importancia del *made in* en la venta del producto.
- La oferta

En un mercado Un competitivo como el actual será necesario conocer en profundidad a la competencia, ya que sólo así podrán descubrirse segmentos o nichos de mercado en donde situar el producto. Deberán analizarse, básicamente, los siguientes puntos:

 - Estructura, situación y perspectivas de la industria local.
 - Principales fabricantes nacionales: número, valor de la producción y localización geográfica.
 - Volumen, origen y cuota de mercado que representan las importaciones.
 - Principales fabricantes extranjeros: empresas y marcas presentes en el mercado, formas de implantación, características comunes de los productos que se ofrecen.
 - Segmentos de mercado cubiertos por los competidores nacionales y extranjeros.
 - *Ranking* de cuotas de mercado y zonas geográficas dominadas por cada competidor.
- Precios y márgenes comerciales

Interesa conocer todo el proceso de formación de precios desde que el producto sale de la fábrica en el país de origen hasta llegar a conocer el precio final para ser competitivo en el mercado destino. Habría que cuantificar:

 - El coste del transporte, almacenamiento y distribución.
 - Márgenes comerciales según distintas posiciones en los canales de distribución.
 - Banda de fluctuación de precios.
 - Precios de la competencia.
- Canales de comercialización

Conjuntamente con el análisis dedicado a la demanda, los canales de comercialización constituyen el apartado mas importante de los estudios de mercado para exportaciones. Una vez detectada la oportunidad de mercado hay que analizar cómo puede venderse el producto. Un análisis detallado de los canales de comercialización será costoso, especialmente a la hora de obtener información fidedigna sobre los distintos agentes que intervienen en el mercado. Habrá que estudiar:

 - La organización del sistema de distribución del país y las distintas categorías de intermediarios
 - Descripción de cada categoría según la gama de productos ofrecidos, así como porcentaje de los importados. Nivel de especialización. Desarrollo de técnicas de gestión y de venta. Métodos comerciales propios de cada intermediario.

- Principales importadores y distribuidores regionales. Exigencias y prácticas en materia de exclusividad.
- Para bienes de equipo y proyectos industriales que tengan una demanda institucional habrá que estudiar el sistema de compra por parte de la Administración (licitaciones, concursos, niveles de negociación y decisión, existencia de planes de compra y calendario de convocatorias).
- Principales sistemas de promoción y comunicación con el mercado (catálogos, *mailings*, publicidad, participación en ferias) y su coste.
- Presentación del producto: embalaje, material y tamaño del envase. Importancia de la presentación a la hora de vender el producto.

Análisis y características de la información

En la primera fase de la investigación de mercados exteriores se trata de identificar aquellos mercados potencialmente más adecuados que serán objeto de un estudio en profundidad y a los que se dedicará un mayor esfuerzo; previamente será necesario obtener una información inicial sobre el interés que un determinado producto puede despertar en los consumidores del país extranjero, así como de las dificultades de entrada en cada mercado. A medida que se avanza en el estudio, y que se confirma el interés potencial del mercado, se podrán utilizar técnicas de investigación más sofisticadas que sirvan de soporte a las decisiones del marketing-mix internacional.

Métodos de investigación

El investigador internacional dispone de las mismas técnicas de investigación de mercados que se utilizan en el mercado doméstico. Estas son:

- Investigación de gabinete (*desk research*)
Se trata de obtener, analizar y seleccionar toda la información secundaria disponible a través de publicaciones oficiales (estadísticas de producción, comercio exterior, etc.) como privadas (revistas especializadas, estudios de asociaciones empresariales, estudios sectoriales). Cuanto mayor es el grado de desarrollo de un país más completo es su sistema de información y, por tanto, la investigación de gabinete será más compleja pero también más útil. Así, en el caso de Estados Unidos se tratará de seleccionar entre un gran volumen de información, mientras que en países menos desarrollados, el investigador deberá contrastar la información estadística con la que obtenga para su producto en concreto a lo largo de

todo el proceso investigador. En la práctica, esta fase es la que más se ha facilitado por el despliegue masivo de Internet.

- **Análisis cualitativo (*field research*)**

El objetivo es obtener información primaria a través de los distintos agentes y compradores que intervienen en el mercado. Es decir, conocer cuáles son sus actitudes, opiniones, gustos, motivaciones, hábitos de compra, experiencias, etc. Es un trabajo de campo que se lleva a cabo, sobre todo, mediante entrevistas en profundidad con compradores potenciales. Es importante diseñar un cuestionario que responda a los aspectos más importantes en la toma de decisiones de marketing. Cuando se trata de introducir un producto en un mercado extranjero será necesario realizar un mínimo de diez a quince entrevistas con agentes cualificados para poder contrastar sus opiniones.

- **Análisis cuantitativo**

Trata de cuantificar tendencias, actitudes, opiniones o gustos. Es muy útil a la hora de introducir un nuevo producto o servicio dirigido a un amplio número de consumidores. La recogida de información puede realizarse mediante encuestas personales o telefónicas, paneles de consumidores y establecimientos, test de producto, etc. Así como en los sistemas de información de gabinete y análisis cualitativo la propia empresa puede llevar a cabo la investigación, en el análisis cuantitativo la obtención y tratamiento de los datos tendrá que hacerse preferentemente a través de consultoras especializadas en investigación de mercados.

- **Técnicas de grupo (*focus group*)**

La Reunión de Grupo o Dinámica de Grupo también puede utilizarse en una fase avanzada del estudio de mercado de exportación. Se trata de convocar a un número reducido de personas a una reunión, dirigida por un moderador, para que expresen sus ideas, opiniones, gustos o sugerencias para mejorar el producto o servicio. Suele ser un sistema muy eficaz siempre y cuando se haga una correcta selección de participantes y la intervención del moderador consiga centrar la comunicación en los aspectos primordiales. Lo más habitual es que la empresa que patrocina la reunión no está presente para no distorsionar las opiniones que se expongan. Será la consultora que realiza el estudio quién dirigirá la reunión y proporcionará todo el material (cintas de grabación, videos, informe de conclusiones) a su cliente.

Selección de la información

En aquellos países y sectores en los que la información es muy abundante, el investigador no tendrá problemas para obtener un gran volumen de datos, tendencias, opiniones etc., a través de diferentes fuentes; más difícil será se-

leccionar y analizar su contenido. Existen varios criterios para valorar la información comercial internacional:

- **Utilidad**
La información tiene que ser útil, es decir tiene que servir para tomar decisiones de marketing y estar directamente relacionada con el producto que quiere venderse. Mucha información de calidad no será relevante ya que no afecta suficientemente al producto en concreto. En este sentido, sería aconsejable diseñar un modelo de información de marketing que incluya las variables más relevantes y las fuentes de información más adecuadas para el producto que se investiga. Este modelo puede tomar como referencia el mercado interior, especialmente, cuando se investigan países similares al del exportador.
- **Actualidad**
Es necesario obtener las últimas estadísticas aunque también deberá contarse con datos de años anteriores para poder analizar las tendencias del mercado -como norma general deben considerarse series de 5 años-. En la medida en que las variables objeto de estudio cambien lentamente el perjuicio de trabajar con datos de años anteriores será menor. Pero si el estudio pretende reflejar tendencias en los gustos, actitudes u opiniones de los agentes que intervienen en el mercado tendrá que utilizarse información muy reciente.
- **Exactitud**
Otro aspecto importante es la exactitud y precisión en cuanto a conceptos y fuentes de información empleadas. A veces, las categorías de productos definidas en estadísticas son demasiado amplias en relación al producto en cuestión, por lo que la investigación pierde eficacia. Generalmente cuando se manejan estadísticas de comercio exterior esto no sucede ya que la nomenclatura arancelaria es muy amplia y precisa -el Arancel Comunitario distingue unas 9.500 categorías (subpartidas o epígrafes) de productos. También hay que considerar la objetividad de la fuente de información, especialmente cuando son datos difundidos con fines publicitarios.
- **Homogeneidad**
Si se están analizando varios mercados simultáneamente, la información tendrá que ser homogénea. El investigador deberá elegir parámetros y fuentes de información que faciliten la comparación entre países. Una posibilidad para eludir esta dificultad es realizar estudios específicos por grupos de países de similares características.
- **Rentabilidad**

Por último, también hay que tener en cuenta el coste de la información y su uso para aplicar estrategias que sean rentables a la empresa que investiga los mercados exteriores. Inicialmente la información secundaria no representará un excesivo coste, pero será necesario analizarla, compararla, almacenarla, etc., por lo que los costes se elevan. El investigador tiene que ser selectivo en las fuentes de información que vaya a utilizar. Hay que evitar la repetición de datos por diferentes fuentes. El coste de la información primaria será mucho más elevado, por lo que habrá que seleccionar muy bien las variables y fuentes de información más relevantes. Deberá, asimismo, elegirse entre desarrollar el trabajo internamente (bien sea a través del departamento de marketing o con un consultor interno específicamente asignado a esa tarea) o contratar los servicios de una empresa consultora especializada en investigación de mercados exteriores o que esté implantada en el mercado local que se quiere investigar.

Etapas de la investigación

Cuando una empresa decide adoptar una política activa en mercados exteriores se encuentra con que sus productos son susceptibles de venderse en gran número de países con particularidades muy distintas. Por otra parte no dispone de recursos suficientes como para atacar varios mercados de forma simultánea. Es obligado sistematizar la expansión internacional de la empresa acudiendo, en primer lugar, a aquellos mercados más favorables para su oferta. Por muchos recursos que se vayan a destinar a la investigación no resulta conveniente abordar un número excesivo de países. En este sentido pueden establecerse tres etapas claramente diferenciadas en la investigación de mercados de exportación: preselección de mercados, investigación de mercados en el país de destino, y selección de mercados objetivo.

Preselección de mercados más favorables

Podría realizarse mediante una investigación de gabinete en la que se utilizarían básicamente fuentes de información secundaria de los distintos organismos públicos y privados que facilitan información sobre mercados exteriores. Un análisis riguroso de esta información nos permitirá realizar una preselección sin necesidad de desplazarse al exterior. En esta primera etapa del proceso de investigación de mercados deberemos tener en cuenta:

Preselección
inicial de
mercados

- Los factores específicos de la empresa
Son criterios que reflejan las características, actitudes y preferencias de la dirección de la empresa. El conocimiento de idiomas del personal de la empresa será una variable a considerar. La expe-

riencia con algunos mercados o los contactos ya establecidos con empresas extranjeras también inciden en esta primera selección.

- **Las características del producto**
Se trata de que el producto se adapte a las condiciones generales del mercado. Por ejemplo, será difícil exportar bienes de equipo muy automatizados y sofisticados a países en los que el coste de la mano de obra es muy bajo; no tendría sentido estudiar la exportación de pieles para países tropicales. La exportación de bebidas alcohólicas y derivados del cerdo a países musulmanes estará muy limitada.
- **La proximidad geográfica**
El menor coste de transporte favorece la competitividad, especialmente en bienes de consumo en los que representa una parte significativa del precio. El transporte es también otra barrera para productos perecederos que no soportan largas travesías en barco.
- **La situación financiera de los países objeto de estudio**
Habrá que eliminar aquellos que tengan problemas en cuanto al cumplimiento de los pagos internacionales y normativa de control de cambios. Sería también conveniente estudiar los mecanismos de financiación oficiales (crédito oficial a la exportación, créditos FAD, seguro de crédito a la exportación) que faciliten las exportaciones.
- **Las exportaciones españolas a los distintos mercados**
El análisis del volumen de exportaciones en los últimos años nos indicará si las ventas procedentes de nuestro país siguen una tendencia creciente, decreciente o se mantienen estables, así como el nivel de conocimiento de la oferta española. Conocer cuáles son las empresas españolas que están exportando a cada mercado y los resultados que están obteniendo, también ayudará a evaluar las posibilidades de introducción.
- **El volumen de importaciones de cada mercado**
También constituye una información muy valiosa sobre el tamaño del mercado y su evolución reciente. Conocer de qué países se está importando nos ofrecerá una primera aproximación de la competencia a la que habrá que hacer frente. Asimismo es aconsejable analizar el volumen de exportaciones que realizan los países a los que se quiere exportar para detectar aquellos que son simplemente intermediarios, no consumidores, y poder identificar en qué países se encuentra el consumidor final. Hay que tener en cuenta que las barreras al comercio internacional desvían las mercancías hacia puertos situados en países distintos al de origen del producto, pero que tienen mejor acceso a mercados protegidos. Por otra parte, la comparación entre las cifras estadísticas de cantidad importada (peso, unidades) y su valor monetario correspondiente nos dará una idea aproximada del precio FOB de nuestra competencia.

- **Las restricciones a la importación**
Limitan el acceso a los mercados, especialmente en los países en vías de desarrollo que mantienen un sistema de cupos o elevados aranceles, lo que endurece la competencia para productos extranjeros. En los países desarrollados habrá que estudiar las barreras no arancelarias (requisitos técnicos, sanitarios, ecológicos, etc.) que también dificultan la exportación. En la UE existen todavía algunas barreras técnicas que obstaculizan las exportaciones. Ha surgido una tendencia creciente a introducir barreras técnicas con la justificación de proteger el medio ambiente. Por ejemplo, la normativa alemana exige que los envases sean reciclables y, por lo tanto, tienen que ser devueltos por los usuarios después de ser utilizados, pero esta responsabilidad incumbe al fabricante extranjero. En este sentido, hay que señalar que la jurisprudencia comunitaria otorga prioridad a la defensa medioambiental sobre la libertad de comercio.
- **La necesidad de homologar el producto**
Esta necesidad puede apoyarse en una normativa legal o en un hábito de consumo de los compradores que rechazan todos aquellos productos que no cumplan determinadas especificaciones, y que acrediten la certificación corriente, que en muchos casos tiene que ser expedida por un organismo del país del importador.

Investigación de mercados en el país de destino

En esta segunda etapa nos ceñimos a una investigación de marketing *business to business* ya que la información la vamos a tener que buscar entre empresas, compradores profesionales o agentes que intervengan directamente en el mercado. Generalmente en este tipo de investigación nos encontramos con que las fuentes de información secundaria son muy escasas, la competencia no está dispuesta a compartir su conocimiento del mercado, los canales de distribución son muy heterogéneos y la demanda final está muy dispersada en centros de compra separados geográficamente.

En estas condiciones la investigación de mercados exteriores debe poner en práctica técnicas cualitativas y, de entre ellas, la más utilizada es la entrevista personal en profundidad. La recogida de información cualitativa puede hacerse por varios procedimientos. En la medida en que exista un número elevado de interlocutores tendrán que filtrarse las entrevistas personales con encuestas vía correo, web o teléfono (ver Cuadro siguiente). Deberá elaborarse un cuestionario breve pero que incluya los aspectos fundamentales de la investigación. El conocimiento in situ del mercado y el contacto directo con posibles compradores, servirá para contrastar los productos en términos de calidad y precio con los que se están comercializando en el país.

Sistemas de recogida de información cualitativa en mercados de exportación

	Correo	Teléfono	Fax	e-mail/web	Personal
Coste	Bajo	Más alto	Medio	Bajo	El más alto
Plazo	Largo	El más corto	Corto	Corto	Medio
Muestra/Cuotas	Insuficiente	Filtro	Insuficiente	Amplia	Control previo
Cuestionario	Muy sencillo	Hasta 10 minutos	Muy sencillo	Muy sencillo	Hasta 60 minutos
Información	Meditada	Espontánea	Muy meditada	Muy variable	Contrastada
Resultados	Muy lentos	Inmediatos	Rápidos	Rápidos	Lentos

Además de las entrevistas con compradores potenciales deberán visitarse establecimientos de venta al público para comprobar la oferta disponible y los hábitos del consumidor. Es también importante valorar la imagen que se tiene de los productos (*el made in*) en general y del sector, en particular. Hoy en día las marcas son el principal activo de las empresas y la marca país puede ser un valor añadido importante si se sabe utilizar correctamente, mientras que en otras ocasiones será una barrera que habrá que superar.

En esta fase de prospección de mercados en países de destino pueden utilizarse los instrumentos de promoción comercial de las entidades que apoyan la exportación como el ICEX, las Cámaras de Comercio, los Institutos de Desarrollo Regional o las Asociaciones de Exportadores. Para un primer contacto con el mercado son muy útiles las misiones comerciales, bien sean sectoriales o multisectoriales, y la participación en ferias. Las ferias además de ser un vehículo de promoción comercial también constituyen una buena oportunidad para entrar en contacto por primera vez con un mercado. En un espacio corto de tiempo (una semana) y con un coste reducido se tiene la oportunidad de acceder a un gran número de compradores potenciales y, además, se conocerá la oferta local e internacional competidora. Es una buena ocasión para desarrollar una investigación de mercados, aunque parcial, en el país de destino.

Selección de mercados objetivo

En las dos etapas anteriores se ha realizado una investigación sistemática y objetiva de los mercados más favorables. Si inicialmente existen más de 160

países, a través de este proceso se habrán reducido a no más de diez o doce países. Por otra parte, hay que tener en cuenta el concepto de país/mercado: existen determinados países como los nórdicos que conforman un bloque homogéneo, mientras que un país como Estados Unidos presenta mercados muy distintos que será necesario investigar y seleccionar separadamente, con un criterio mas regional y cultural que, exclusivamente, estatal.

Los criterios de elección de mercados prioritarios son básicamente cuatro:

- **Tamaño del mercado**
Consiste en elegir uno o varios mercados con un elevado potencial de compra que justifique la concentración de esfuerzos. En una fase inicial convendría también elegir un país cercano bien sea desde un punto de vista geográfico o cultural. Para la empresa exportadora española podría ser alguno de los principales países de la UE (Francia, Alemania, Reino Unido), Portugal, Marruecos, México o EEUU.
- **Fase de crecimiento**
Se escogen países en el que existan indicadores a nivel macroeconómico y/o sectorial de que la demanda del producto se encuentra en una fase de crecimiento. Por ejemplo, los llamados países emergentes del Sudeste Asiático (Indonesia, China, Malasia o Corea del Sur), así como países de Europa del Este recientemente incorporados a la Unión Europea que han avanzado mas en su proceso de adaptación a la economía capitalista (Hungria, la República Checa y Polonia).
- **Precio**
Esta alternativa exige encontrar un mercado en el que el precio de entrada sea asequible y permita obtener un margen comercial suficiente. No obstante, el posicionamiento por precio siempre es incierto, incluso a corto plazo, ya que puede aparecer un competidor que venda mas barato, bien por una mejor estructura de costes, un avance tecnológico o una política de precios muy agresiva (precios de extinción), para eliminar competencia y conseguir una elevada cuota de mercado rápidamente. También puede verse afectada negativamente por la introducción de medidas (aranceles, tasas, impuestos) que protejan a la industria local.
- **Ventaja competitiva**
Este sería el caso de aquellos países en los que el producto ofrece una ventaja competitiva en relación a los productos que se están comercializando. La ventaja puede estar tanto en el producto en sí mismo (calidad, diseño, prestaciones) como en el servicio que se ofrece (atención al cliente, postventa, garantías). Cuando se ha encontrado un colaborador o socio idóneo para vender nuestros pro-

ductos podremos considerarlo como una expectativa de ventaja competitiva en la distribución.

Fuentes de información de mercados exteriores

Existe un gran número de fuentes de información, tanto públicas como privadas, sobre mercados exteriores a las que podrá acudir en una primera etapa del estudio para preseleccionar los mercados potenciales más adecuados y preparar las siguientes etapas mediante sondeos, prospecciones y planes de marketing. A continuación vamos a resumir los principales servicios de información de que dispone el exportador, especial importancia tienen los servicios prestados por el ICEX, que constituye el principal centro de información y asistencia a la empresa española que se propone competir en el extranjero. No vamos a exponer en detalle los programas del ICEX, que son objeto de especial atención en otra parte del programa del curso.

ICEX

A través de la Dirección General de Información que aglutina todos los programas y servicios informativos al exportador, se ofrecen las siguientes bases de datos y productos informativos:

- **ESTACOM:** estadísticas españolas de comercio exterior de los últimos cinco años con desglose mensual y máximo grado de actualización. Los datos (en valor, peso o unidades) corresponden a las operaciones realizadas entre España y cualquier país, zona o subzona geográfica, facilitadas periódicamente al ICEX por la Dirección General de Aduanas (Ministerio de Economía y Hacienda) que, asimismo, también comercializa esta información. La búsqueda por producto, importado o exportado, se realiza mediante la utilización del TARIC y el nivel de desagregación puede efectuarse por capítulos, partidas o posiciones arancelarias. Las estadísticas están disponibles para cualquier provincia o comunidad autónoma española de destino u origen de la mercancía.
- **Oportunidades de negocio** es un sistema electrónico que se suministra diariamente a las empresas suscritas. Este servicio recoge las oportunidades comerciales procedentes del extranjero, transmitidas por las Oficinas Comerciales de España o recogidas de las bases de datos de la UE, ONU, Banco Mundial, Embajadas Extranjeras, Cámaras de Comercio, ferias en el exterior, etc. El propio suscriptor selecciona el tipo de información que desea recibir ateniéndose a cuatro criterios: productos que le interesan, países o áreas geográficas, tipos de información, y vías de acceso (fax, correo, e-mail). Los tipos de información suministrados son:

- Demandas: peticiones de importadores extranjeros de productos y servicios ofrecidos por empresas españolas.
- Oportunidades de inversión, incluyendo las propuestas de colaboración y constitución de *joint-ventures*.
- Concursos y licitaciones internacionales: se tramita la adquisición de pliegos de condiciones a través de las Oficinas Comerciales de España. El servicio cubre 70 países, especialmente de Africa, Asia y América.
- Noticias: información sobre mercados, nuevos estudios, exposiciones, ferias, seminarios, etc.
- A través del Programa de Orientación sobre Mercados Exteriores el ICEX organiza jornadas de divulgación sobre determinados países o zonas geográficas de interés para el exportador. Son organizadas por las Direcciones Territoriales de Comercio y cuentan con la presencia de los Consejeros Comerciales que exponen las características del país o zona correspondiente y aconsejan sobre las formas de entrada mas adecuadas. También se conciertan entrevistas personales entre los representantes de las empresas y los Consejeros Comerciales.
- Por último, el ICEX también ofrece un servicio de Asesorías que presta individualizadamente y a nivel de expertos, en tres áreas: homologación y normalización, contratación internacional y transporte internacional.

Oficinas comerciales de España en el exterior

Una de sus funciones primordiales es informar directamente a las empresas españolas sobre aspectos de su interés, como estadísticas de comercio exterior, aranceles y normativa legal, listados de posibles importadores/distribuidores, etc. También puede ser de utilidad a la hora de concertar visitas en un viaje de prospección de mercados. Actualmente existen un total de ochenta oficinas comerciales que cubren el 95 % de los países con los que España tiene relaciones comerciales. En el caso de un país donde no existe oficina los asuntos económicos y comerciales dependen de la oficina situada en un país cercano que tiene asignada esa zona geográfica. Por ejemplo, de la Oficina Comercial de Guatemala dependen, Nicaragua, Honduras y El Salvador. De la Oficina de la República Checa depende Eslovaquia. En Estados Unidos, hay oficinas en Chicago, Los Ángeles, Miami, Nueva York y Washington.

Con el programa de Departamentos de Información Especializada en toda la red de oficinas comerciales del exterior se pretende mejorar las fuentes de información y dotar a las oficinas de personal especializado (analistas de mercados) que refuercen los efectivos actuales. La relación completa y actualizada de OFCOMES puede solicitarse en el ICEX y en las Delegaciones Territoriales de Comercio.

Cámaras de Comercio

Existen un total de 85 Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, distribuidas por todas las provincias españolas. A ellas hay que añadir las Cámaras de Comercio españolas en países o ciudades extranjeras (mas de 30) que están formadas por empresarios españoles y extranjeros con el objetivo de fomentar el comercio bilateral. Las Cámaras facilitan información sobre temas muy diversos de comercio exterior.

Asociaciones de Exportadores

El ICEX a través de su base de datos ASOC ofrece datos de identificación de unas dos mil asociaciones, federaciones, agrupaciones y consorcios de empresas españolas. Muchas de estas organizaciones, bien sea sectoriales o multisectoriales, prestan servicios a sus asociados para el fomento de las exportaciones, sobre todo en los aspectos relativos a información, tramitación de documentos, y asistencia a ferias y misiones comerciales. Las que están reconocidas oficialmente reciben subvenciones y ayudas estatales.

Bancos

Los grandes bancos comerciales han potenciado las divisiones y servicios especializados en promoción y asesoramiento con destino a los exportadores.

La banca extranjera establecida en España también ofrece asesoramiento de sus respectivos países a los exportadores españoles. Puede ser útil, especialmente, en aquellos países en los que sea difícil obtener información sobre la solvencia de importadores o posibles socios comerciales. Cuando Perfumería Gal tuvo que seleccionar un distribuidor de sus productos de tocador en Arabia Saudita acudió, entre otras fuentes, a un banco árabe con oficinas en Madrid, que previo estudio de los candidatos mas adecuados le presentó a la empresa que sería finalmente elegida.

Consultoras especializadas

La investigación de mercados de exportación también puede realizarse o completarse parcialmente a través de los servicios ofrecidos por consultoras especializadas. Sin embargo, pocas de estas empresas tienen una cobertura mundial. Están establecidas sobre todo en países desarrollados (Estados Unidos, la Unión Europea, Japón), mientras que en países subdesarrollados apenas tienen representación. Sus clientes son en su mayor parte grandes multinacionales de bienes de consumo, sector financiero y transportes.

En ocasiones, estas compañías multinacionales de investigación actúan como coordinadoras para realizar estudios internacionales, especialmente los

estudios multipaís. Contratan a compañías locales que actúan como proveedoras de trabajo de campo y realizan la recogida y preparación de datos en el propio país, para estudios que son coordinados desde otro país, generalmente, donde se sitúa la central mundial o regional de la empresa multinacional que encarga el estudio.

Actualmente las necesidades de investigación son cada vez más complejas y continuas por lo que estas compañías ofrecen servicios internacionales muy variados como el seguimiento de la eficacia de las acciones de marketing y publicidad, grado de satisfacción de los clientes, calidad del servicio, valor de la marca (de productos y corporativa), etc.; el estudio de la red de distribución (necesidades, motivaciones, grado de satisfacción con proveedores) es uno de los elementos que tiene cada vez más importancia en la investigación de mercados internacionales.

A continuación reseñamos los principales servicios de las consultoras con mayor cobertura internacional:

NIELSEN proporciona una amplia gama de servicios orientados a fabricantes de bienes de consumo, especialmente en los sectores de alimentación y bebidas, tabaco, limpieza, perfumería y cosmética. Se trata de suministrar información que sirva de base para mejorar las estrategias de marketing y las acciones promocionales. Los datos se refieren a volúmenes de venta, cuotas de mercado, tendencias, precios, distribución y niveles de inventario. También desarrolla análisis y modelos de gestión de ventas, test de marketing, auditorías a la medida y sistemas de información para la toma de decisiones.

Para el exportador que necesite obtener información de marketing en mercados exteriores, ofrece una serie de productos y servicios que, de acuerdo a un proceso secuencial en su utilización serían los siguientes:

- Europa Retail Trends: es una publicación editada en seis volúmenes (en conjunto 16 países europeos) que proporciona una información sistemática de la industria de la distribución dentro del marco europeo. También se editan publicaciones similares para países no europeos.
- Anuario/Evolución Nielsen por países: ofrece una síntesis ordenada de mercado con datos útiles a la hora de: diseñar un plan de marketing; elaborar o analizar una logística de ventas; gestión de compras; fijación de precios; realización de estudios sobre el comportamiento del consumidor; preparación de una campaña publicitaria; etc.
- Informe Previsiones Nielsen: es una publicación periódica de las tendencias del consumo y su previsión a medio y largo plazo. Constituye una herramienta destinada a la elaboración de planes estratégicos de las empresas.

- Panel de Detallistas: facilita, fundamentalmente, datos de las ventas al consumidor, compras e inventarios de los detallistas, distribución y precios de venta al público, obtenidos a través de una encuesta con establecimientos colaboradores. La información se puede segmentar por tipos de producto, área geográfica y clase de establecimiento.
- Panel de Consumidores: ofrece información estratégica sobre el comportamiento del consumidor (número de veces que una familia compra una marca, cuánto compra cada vez, formatos ideales, promociones mas atractivas etc.) cuyo objetivo es conocer el posicionamiento de las marcas en el mercado. Los datos se obtienen a través de una muestra de hogares representativos. Completa la información del panel de detallistas.
- Mini-Test: es un estudio de carácter experimental para conocer el comportamiento del consumidor ante las alternativas del marketing-mix del producto. Permite analizar la diferencia en ventas, ante cambios en el envase, formato, sabores, colores, diferentes sistemas de promoción o publicidad en el punto de venta, etc.

NIELSEN cuenta con una División de *Consumer Research* cuya finalidad es realizar una investigación de mercado a la medida de cada cliente, utilizando toda la información sobre la estructura de los distintos mercados de consumo y sobre las inversiones publicitarias de que NIELSEN dispone. Un equipo de técnicos especializados realiza todo tipo de estudios sobre un público objetivo adecuado a cada ámbito de actividad: Estudios de Base, Test de Penetración, Test de Concepto, Test de Producto, Estudio de Actitudes y Motivaciones, Búsqueda de Oportunidades para nuevos productos, Estimación del Mercado Potencial de un nuevo producto, etc. La red de oficinas de NIELSEN abarca 55 países. Existen varios equipos de coordinación internacional que desde Estados Unidos y Suiza se encargan de controlar y agilizar todo el flujo de información entre las distintas organizaciones nacionales.

En el sector farmacéutico IMS INTERNATIONAL es el líder en el suministro de información para la investigación de mercados. Dispone de datos sobre el consumo de medicamentos en más de 60 países. La base de datos *on-line* abarca 18 países. Uno de los principales usos de la información es la gestión de la fuerza de ventas: mediante la segmentación de las ventas por territorios se puede evaluar la eficacia de los vendedores, mejorar la productividad y reducir el coste de las ventas.

Con oficinas propias en 44 países, mas de 1.250 empleados fijos y 6.000 entrevistadores que pueden trabajar en proyectos internacionales, RESEARCH INTERNATIONAL realiza cualquier investigación de marketing que se precise en cualquier lugar del mundo, que puede ser planteada, coordinada y realizada, utilizando como interlocutor la oficina del país que mas convenga al clien-

te. Se investiga todo tipo de sectores y de públicos objetivo (por ejemplo, niños, médicos, accionistas de bolsa, etc.). Se busca una investigación homogénea, que no obstante se adapte a las condiciones locales de cada país. Las principales áreas en las que se llevan a cabo los estudios son:

- Segmentación de mercados y detección de nichos de mercado.
- Estimación de potencial de ventas de nuevos productos, variedades o gamas.
- Diseño y aceptación de nuevos productos y servicios.
- Satisfacción de la clientela: detección de parámetros prioritarios y seguimiento.
- Hábitos de compra, consumo y utilización de bienes y servicios.
- Posicionamiento e imagen de marca. Imagen corporativa.
- Test de concepto, producto, envase, etc.
- Optimización del marketing-mix.

La compañía cuenta con una gama de técnicas de investigación propias y registradas: *Conceptor* describe los mercados mediante la generación de una base de datos de situaciones de uso que permite evaluar el interés de los huecos existentes; *Locatof* es un modelo de optimización de la imagen de marca o corporativa que predice variaciones en la preferencia, originadas por cambios de imagen; el modelo de predicción *Microtest* establece el volumen de ventas aplicable a un nuevo producto o relanzamiento, una nueva variedad, gama o línea; finalmente, con el producto *Smart* se analiza la satisfacción de la clientela y las posibles vías de optimización de la misma.

En el campo de la información crediticia y financiera la multinacional norteamericana DUN & BRADSTREET proporciona informes comerciales, clasificación de crédito y análisis de pagos de mas de 35 millones de empresas/negocios en todo el mundo. A través del servicio *DB Access* esta información puede obtenerse en tiempo real para empresas de la UE, Estados Unidos y Canadá. La traducción de informes del idioma del país de origen al español o al inglés se realiza de forma instantánea. La compañía también ofrece servicios de marketing *business to business*. La publicación *DB Europa* recoge, en cuatro volúmenes, las 63.000 empresas líderes de 20 países europeos.

Información en Internet

Es fácil observar acudiendo a un departamento de exportación de una empresa española que el medio más utilizado actualmente para la obtención de información inicial sobre mercados extranjeros es la exploración de la WWW, que está sustituyendo a los medios más tradicionales analizados anteriormente. Las ventajas son demasiado obvias ya como para que requieran de gran explicación, y probablemente se irán acentuando.

En la actualidad, la habilidad en el manejo de un buen buscador (Google es el más utilizado) es prácticamente todo lo que se necesita. Anteriormente, tener conocimiento de las páginas más útiles facilitaba las cosas. En el anexo A incluimos una lista de páginas Web de utilidad para el comerciante internacional (se encuentran fácilmente con Google), aunque hay mucha más información en otras fuentes que puntualmente será de más utilidad a cada empresa específica. Una lectura del anexo proporciona un rápido vistazo a la información disponible de más utilidad general.

3 FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

Una de las decisiones clave de la empresa que desea expandir sus actividades hacia mercados exteriores es la elección de la forma de entrada más apropiada en cada uno de ellos. Existen distintas alternativas que van desde la exportación a través de intermediarios en el país de origen (exportación indirecta) hasta la creación de un establecimiento de producción propio en el país de destino. Cada una de estas formas requiere una determinada inversión, un determinado compromiso con el mercado y un grado de control distinto sobre el marketing internacional.

Salvo excepciones, la entrada a nuevos mercados se realiza a través de formas que implican pocos recursos y riesgo. El nivel de compromiso se amplía a medida que la empresa adquiere un mayor conocimiento sobre el mercado y los resultados obtenidos justifican inversiones superiores.

Las formas de entrada se engloban en dos grandes apartados: la exportación, que a su vez puede ser directa, indirecta y concertada, y la producción en mercados exteriores.

Exceptuando la venta directa desde el mercado de origen al de destino y el establecimiento de sucursales de venta o de producción en mercados exteriores, las demás alternativas de acceso implican la colaboración con un intermediario en algún aspecto del negocio internacional, bien sea un agente, distribuidor, socio o colaborador.

Las empresas internacionales suelen utilizar simultáneamente varias formas de entrada en mercados exteriores. Así, por ejemplo, la empresa FREIXENET tiene sucursales de venta en el Reino Unido y Alemania; en Francia cuenta con establecimientos propios; además, constituyó una *joint-venture* con un importante productor alemán de vinos espumosos para la distribución en el mercado alemán de algunos de sus productos; en Estados Unidos tiene también una sucursal de ventas y una planta de producción propia en California; ha llegado a un acuerdo de *piggyback* con la empresa DOMECCQ para distribuir un producto FREIXENET a través de su red de ventas en el mercado norteamericano. Por último, tiene acuerdos con las empresas SEGURA VIUDAS y CASTELLBLANCH para penetrar en ciertos mercados.



La exportación

La exportación es la forma de acceso a los mercados exteriores que implica un menor compromiso para la empresa; es una opción de riesgo bajo a la que no es necesario destinar grandes recursos. Suele ser el primer paso en el proceso de internacionalización de las empresas. Además, la exportación es la forma de entrada que, normalmente, cuenta con mayores ayudas por parte de los Gobiernos. La necesidad de fomentar las exportaciones por medio de medidas macroeconómicas (por ejemplo, la política de tipos cambios) o microeconómicas (servicios de apoyo al exportador, financiación privilegiada), se admite sin discusión en un mercado tan competitivo como el actual en el que la economía global es un realidad. En Europa y la mayoría de los países occidentales, el fomento público de las exportaciones a nivel nacional se encomienda a un organismo estatal especialmente creado y dotado de recursos a tal efecto. Las ayudas y servicios que prestan estos organismos son especialmente útiles para las PYMES.

Las empresas empiezan a exportar por diversas razones. Uno de los estímulos internos más importantes proviene de la dirección de la empresa. Si los directivos están convencidos de la oportunidad de introducirse en mercados extranjeros, la decisión está ya tomada, y el éxito o fracaso de la actividad internacional dependerá de la capacidad de la empresa y las posibilidades que ofrezcan los mercados exteriores. La exportación, especialmente para las PYMES, puede tomarse bien como una oportunidad o como una amenaza. Este último caso ha sido el motivo de internacionalización para algunas empresas españolas, que se han visto amenazadas por sus homólogas europeas en el mercado nacional, tras la desaparición de barreras comerciales en la UE.

Existen tres formas de entrada en mercados exteriores cuando la comercialización se realiza mediante exportaciones: la exportación indirecta, la directa y la concertada. En la exportación indirecta, la empresa exportadora realiza los servicios de intermediarios instalados en el propio mercado, que son los que llevan a cabo las actividades de exportación y marketing internacional de los productos que se exportan. En la exportación directa, la responsabilidad y actividades de venta internacional permanecen en manos de la empresa exportadora. Por último, la exportación concertada supone la existencia de un contrato de colaboración con otras empresas, para introducirse o aumentar la cuota de ventas en un mercado extranjero.

La exportación indirecta

Desde un punto de vista operativo, la exportación indirecta es para la empresa una venta doméstica ya que todas las tareas de comercialización las realizan otras empresas u organizaciones. Estos intermediarios están situados en el mismo mercado del exportador, encargándose de las tareas de exportación, en nombre de la empresa, o comprando y revendiendo en mercados exteriores por cuenta propia. La política de marketing internacional del exportador la lleva a cabo el intermediario, con excepción de las modificaciones necesarias para la comercialización del producto en otros mercados, tales como las propias características intrínsecas del producto, tamaños y cantidades, envase y embalaje.

Las actividades del intermediario incluyen: selección del canal o canales de distribución en los mercados exteriores, promoción, distribución física del producto, y otros servicios relacionados con la colocación del producto en distintos mercados. Para realizar estas actividades el intermediario cuenta con una organización que puede incluir sucursales, almacenes, medios de transporte, etc.

Una figura singular dentro de la variedad de intermediarios del comercio internacional son las compañías de *Trading*. Se trata de empresas de importación-exportación, especialistas en los mercados exteriores en los que operan, que conocen las necesidades y capacidad de compra de clientes y consumidores. Como especialistas emplean las fórmulas más eficaces de aproximación, el modo más adecuado de presentar el producto y el marketing más apropiado que debe llevarse a cabo para cada producto y mercado. A nivel administrativo, las *trading* se ocupan de coordinar y ejecutar los trámites que acarrearán las operaciones de importación-exportación, estudian los embalajes más adecuados, las mejores vías de transporte y los seguros más convenientes. En ocasiones, también pueden colaborar en el montaje financiero de las operaciones, proponiendo fórmulas que, de acuerdo a su experiencia y las características del mercado, sean las más eficaces y menos onerosas para su cliente. Es el caso, por ejemplo de la *trading* española BBV TRADE en España, vinculada a la entidad bancaria BBVA. Toda esta oferta de servicios puede muy bien suplir las carencias que en materia de comercio internacional presentan las PYMES.

Trading companies

En Japón existen 10.000 empresas de *trading* conocidas como *Sogo Shoshas*. En conjunto manejan el 50% de las exportaciones e importaciones japonesas. Las tres mayores son: C. ITOH, MITSUI & Co. Ltd y MITSUBISHI SHOJI KAISHA Ltd. Las *trading* japonesas más grandes desarrollan actividades de distribución en el mercado doméstico, así como otro tipo de actividades tales como almacenamiento, transporte, financiación, construcción e inmobiliarias, seguros y consultoría. Las de menor tamaño se dedican en ex-

clusiva a actividades de importación-exportación: actúan como departamentos de comercio exterior compartidos por varias empresas que de esta forma disponen de oficinas de representación en mercados exteriores.

La mayoría de las empresas *trading* ejercen más bien como agencias de compras que como representantes de ventas. Su trabajo consiste en localizar compradores que necesitan productos, que no suelen ser los más importantes para su actividad, por lo que no se dedican a buscar y negociar directamente las mejores ofertas en los mercados internacionales. Las *trading* identifican a los posibles suministradores de esos productos y acuerdan con ellos unas comisiones sobre las ventas que cierran con los compradores que han localizado previamente en un país extranjero.

En España la implantación de empresas de *trading* es inferior a la de otros países europeos de mayor tradición internacional como Holanda o Suiza. Las tradings españolas son pequeñas y, generalmente, especializadas un uno o dos países y sectores.

La exportación directa

Supone la venta de un exportador directamente desde el mercado de origen o desde una sucursal o filial de ventas propia a un importador, agente, distribuidor o comprador final localizado en un mercado exterior. Las transacciones se llevan a cabo directamente por un departamento específico de la empresa exportadora o una organización de marketing y ventas localizada en el mercado exterior. La diferencia entre la exportación indirecta y la directa es que, a través de esta última, los fabricantes desarrollan la actividad exportadora en lugar de delegarla en otros. En la exportación directa todas las tareas relacionadas con la investigación de mercados, distribución física, documentación de la exportación, fijación de precios, etc., se llevan a cabo por el departamento de exportación de la empresa.

La exportación directa suele reportar mayores ventas que la indirecta, si bien la obtención de un beneficio superior dependerá de si el incremento de las ventas compensa también los costes del proceso, que lógicamente son más elevados.

Sin embargo las ventajas de la exportación directa no consisten únicamente en un incremento en el volumen de ventas y de beneficios, sino también en el hecho de que se tiene un mayor control, una información más directa del mercado, un conocimiento más profundo y una experiencia adquirida en el marketing internacional.

Venta directa

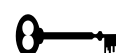
La empresa vende directamente a sus clientes finales en mercados exteriores. Para ello dispone de sus propios representantes de ventas, que se desplazan regularmente a los mercados de exportación, donde llevan a cabo su labor comercial. Esta forma de entrada es usual en exportadores de grandes equipos industriales, obras civiles y de ingeniería, y plantas llave en mano. En estos casos el número de clientes potenciales es limitado y están muy localizados. Por otra parte, estos productos exigen un importante esfuerzo de servicio al cliente, por lo que, especialmente para los mercados mas alejados, es aconsejable que la empresa constituya unas sucursales o filiales comerciales, para dar unos servicios preventa y postventa a los clientes, y un suministro fluido de piezas de recambio. Además de incorporar un valor añadido al producto se consigue un mayor acercamiento al mercado y, por tanto, un mayor conocimiento de sus características y de las necesidades de los clientes.

Los representantes de ventas internacionales tienen que ser muy buenos profesionales ya que además de conocer perfectamente el producto que venden y la empresa a la que representan, tienen que contar con información de primera mano de los mercados en los que trabajan: características, forma de hacer negocios y trato con los clientes, usos y costumbres, hábitos y formas de compra, etc., idiomas, etc. Es importante que mantengan una estrecha relación con los clientes y, también, sepan transmitir a la empresa las necesidades y evolución de los mercados exteriores.

Agentes y distribuidores

La utilización de la figura de un agente/distribuidor en mercados exteriores es relativamente sencilla, práctica y no muy costosa. Es la fórmula normalmente utilizada por empresas que se introducen por primera vez en un mercado, por empresas de pequeño tamaño y, también, es muy habitual cuando se trata de productos industriales. La diferencia entre la figura de agente y la de distribuidor es que el segundo es un cliente para la empresa, mientras que el agente es un representante que actúa en nombre de la misma.

El distribuidor compra y revende el producto del exportador, mientras que el agente transmite los pedidos de los clientes de su mercado a la firma exportadora a la que representa, situada en otro mercado. La compensación del agente proviene generalmente de una comisión sobre el volumen de ventas. La del distribuidor suele estar determinada por un margen comercial como descuento efectuado por el exportador sobre los precios de los productos que le suministra. A continuación se exponen algunas de las características más importantes que hay que tener en cuenta a la hora de seleccionar un agente/distribuidor en mercados exteriores:



Diferencias
entre agentes y
distribuidores

- Conocimiento del mercado
- Cuota del mercado que representa
- Área geográfica que cubre
- Productos y empresas que representa
- Tamaño de la empresa
- Experiencia con la línea de productos del exportador
- Organización y calidad de la fuerza de ventas
- Capacidad para ofrecer servicio postventa
- Solvencia financiera
- Relaciones con el gobierno local
- Conocimiento de idiomas
- Interés en colaborar con el exportador

Como conse-
guir agentes

El nombre y direcciones de posibles agentes o distribuidores en un mercado exterior puede obtenerse de distintas fuentes: Cámaras de Comercio, Embajadas, Oficinas Comerciales de España en el Exterior, directorios, bancos, etc. En muchas ocasiones a través de las entidades citadas se puede obtener información más detallada sobre posibles agentes/distribuidores, tal como: número de empleados, áreas de ventas, productos y empresas que representan, informes de solvencia, etc.

Una buena forma de contactar con gran número de agentes y distribuidores en un corto espacio de tiempo es acudir como expositor a una feria internacional. LA BELLA EASO eligió la feria de bollería de Colonia como primer paso para darse a conocer entre distribuidores de alimentación europeos.

Una vez que se ha obtenido información suficiente sobre los posibles agentes o distribuidores, se ha tomado contacto con ellos y se ha realizado una primera selección, el exportador debería visitar el mercado para tener un contacto directo con algunos de ellos, antes de tomar una decisión final. Una visita ofrece una percepción del mercado que no puede desprenderse tan solo de un informe escrito. También establece una relación más personal con los posibles agentes o distribuidores que pueden hacer que la futura comunicación escrita tenga mayor sentido. Finalmente, el conocimiento y trato personal estimula el interés por hacer negocios.

En algunos mercados la selección de un representante puede hacerse muy difícil por no encontrar ningún candidato idóneo y que, además, se muestre motivado a colaborar con la empresa exportadora. En estos casos la empresa, en función del interés, tendrá que conformarse con los representantes disponibles en el mercado, abandonar o posponer su entrada, o bien adoptar otra estrategia de penetración diferente a la del agente/distribuidor.

El exportador puede dar al agente la exclusividad del mercado, es decir, comprometerse a no nombrar otro agente para el mismo mercado, ni realizar ventas directamente; también existe la posibilidad de excluir ciertos clientes (generalmente, los grandes compradores) del acuerdo de representación. El agente, por otro lado, puede llevar a cabo la representación en más de un mercado. El distribuidor es casi siempre exclusivo y suele representar a un solo exportador. Los agentes, como norma general, están especializados en un sector o una línea de productos y representan a varias empresas dentro del sector. Antes del nombramiento de un agente es importante que el exportador conozca la línea de productos que representa, ya que si alguno fuera directamente competitivo con el del exportador debería elegirse otro agente.

El contrato de agencia o distribución es un documento legal que debe ser preparado cuidadosamente. No es imprescindible, pero sí aconsejable contar con el asesoramiento de un abogado. Es importante firmar el contrato con unas condiciones que tengan en cuenta las nuevas circunstancias que puedan surgir a lo largo del tiempo. Siempre es más sencillo firmar un contrato de agencia o distribución que finalizarlo. Hay que tener en cuenta que la legislación de contratos varía de un país a otro. Además el coste de rescisión puede ser elevado, especialmente, cuando se trata de un contrato de distribución.

Generalmente, los agentes/distribuidores prefieren la cotización de precios CIF, ya que supone un menor trabajo y responsabilidad, y, además, que dicha cotización se haga en la moneda su país, con lo que evitan riesgos por diferencias posteriores de cambio. Otra consideración importante para los representantes son las condiciones de pago. Se puede utilizar desde una cuenta abierta al crédito documentario irrevocable. El exportador debe conseguir un equilibrio entre la seguridad financiera y la necesidad de satisfacer y motivar a su representante. Es habitual, que los costes de promoción del producto los soporten al 50% exportador y distribuidor.

Al comienzo de la relación, los exportadores deberán preparar y formar a la fuerza de ventas del representante para que esté en condiciones de introducir sus productos en el nuevo mercado. El conocimiento del producto es esencial, sobre todo, en bienes industriales. El contacto fluido con agentes y distribuidores es importante para motivar las ventas del producto.

En Europa Occidental, la venta a través de intermediarios (agentes o distribuidores) está en claro retroceso, sobre todo para productos de consumo que importan grandes cadenas y centrales de compra, ya que muchas de ellas tienen la capacidad de acceder directamente al fabricante. Las cadenas de hipermercados y de grandes almacenes cuentan con departamentos de compras cuyos ejecutivos viajan por todo el mundo seleccionando las mejores ofertas. El agente o distribuidor es un intermediario que, lógicamente, incorpo-

ra sus márgenes comerciales al producto y, por lo tanto, encarece el precio final.

Establecimiento de una subsidiaria comercial

Constituye la siguiente etapa en el proceso de internacionalización de las empresas y, generalmente, viene precedida por la venta realizada a través de un agente/distribuidor que ha desarrollado una labor positiva, obteniendo una cuota de ventas creciente. Las expectativas de un mercado favorable hacen que los costes de crear una subsidiaria propia (sucursal o filial) puedan cubrirse con beneficios obtenidos mediante incrementos de ventas o, incluso, reducirse (por ejemplo, costes de transporte). El establecimiento de subsidiarias comerciales es costoso por lo que solo se lleva a cabo cuando el mercado absorbe un volumen importante del producto exportado. Pueden existir motivos fiscales en la selección de esta forma de entrada, ya que el establecimiento de sucursales o filiales en mercados con menor presión fiscal o en los llamados "pasos fiscales" reduce la carga fiscal global de la empresa.

La subsidiaria de ventas se encarga de canalizar todos los pedidos de compra del mercado exterior donde se encuentra, y vende directamente a los compradores (a nivel mayorista o minorista). La determinación de precios y márgenes sin intermediarios hace que el producto sea más competitivo. La distribución se agiliza y se obtienen plazos de entrega más cortos, que contribuyen a mejorar la rotación de almacenistas y detallistas. Al estar presente en el mercado se conocen de forma directa las necesidades, gustos hábitos y períodos de compra de los clientes.

La implantación en los mercados exteriores mediante una oficina comercial mejora las relaciones con el medio profesional local y con la Administración Pública. La empresa puede, además, disminuir sus costes de envío gracias a una mejor programación que evite pequeños suministros fraccionados, lo que se traduce en lotes óptimos de entrega con reducción del coste administrativo y logístico. Muchas subsidiarias comerciales cuentan con facilidades de almacenamiento, pudiendo mantener un inventario de productos, repuestos, suministros para mantenimiento, etc. Otra de las razones para abrir una subsidiaria comercial es prestar un servicio postventa en productos en los que el representante local no puede ofrecerlo con un mínimo de calidad, debido a dificultades técnicas o logísticas.

Es preferible, que la oficina esté gestionada por gerentes de la nacionalidad del país donde esta localizada o, en su defecto, que tenga experiencia en ese mercado. También es conveniente que los principales ejecutivos y el personal técnico (para el caso de productos industriales) hayan seguido algún curso de formación en la empresa matriz.

La eliminación de barreras comerciales y la práctica desaparición de trámites aduaneros para el transporte de las mercancías dentro de la UE, ha motivado la concentración de los centros de distribución de grandes empresas. Para muchas multinacionales es suficiente un sólo centro de almacenamiento y distribución desde el que abastecen a los principales mercados comunitarios. Estos centros se sitúan, preferentemente, en zonas y puertos francos, donde se les facilita la tramitación de las importaciones y posterior re-exportación de los productos, ya que en estos espacios económicos no se aplican los aranceles y otros impuestos a la importación, ni existen medidas comerciales para productos importados que se van a destinar a mercados extranjeros.

Centros logísticos de distribución

Las subsidiarias de ventas pueden adoptar jurídicamente la forma de sucursales o filiales comerciales. Las sucursales de venta son subsidiarias comerciales que carecen de personalidad jurídica propia dependiendo y actuando en el mercado en nombre de la casa matriz. La filial sin embargo, es una sociedad independiente constituida de acuerdo con la legislación del país en el que se establece y, por tanto, dotada de personalidad jurídica. Esta forma jurídica limita la responsabilidad de la filial a sus propios activos y no a los del grupo. Al ser empresa local, la aceptación entre los clientes será más favorable que el caso de la sucursal, ya que hay una integración permanente en el mercado, se demuestra la voluntad de permanencia en el mercado, existe una mayor continuidad en el servicio, y una mejor adecuación a la normativa y a los usos comerciales locales.

Diferencias entre filiales y sucursales

La implantación comercial en Europa Occidental mediante una filial o sucursal no plantea problemas jurídicos ni de control de cambios, existiendo libertad de establecimiento sin discriminación para la empresa extranjera. En otras zonas geográficas se pueden encontrar inconvenientes y trabas legales impuestos por la legislación local sobre inversión extranjera, sobre todo, en lo que respecta a la participación nacional en el capital, control de la gestión y nombramiento de gerentes de la compañía mixta.

Como paso previo a la apertura de una filial comercial debe estudiarse la ubicación más idónea. PLANETA INTERNACIONAL que cuenta con filiales en los principales países latinoamericanos creó, en 1994, un filial en Estados Unidos para atender directamente a sus clientes en el mercado norteamericano. Se eligió la ciudad de Miami, por varias razones:

- Comerciales: importante población de habla hispana en el Estado de Florida, y con un nivel cultural alto. Además, existe la posibilidad de la apertura del mercado cubano en el futuro.
- Logísticas: proximidad y buenas comunicaciones con la península ibérica, tanto para el transporte de la mercancía (fletes más baratos) como para los viajes de los ejecutivos entre la matriz y la filial.

- Legales: el Estado de Florida tiene una legislación favorable para las inversiones extranjeras.

Para dirigir la filial se nombra a un ejecutivo procedente de la filial de Méjico, que ya tenía experiencia en Estados Unidos. En una segunda etapa de presencia directa en el mercado se estudiará la posibilidad de fabricar libros en castellano en Estados Unidos, con el diseño y características del libro anglosajón.

La exportación concertada

Incluye distintas formas de entrada en mercados exteriores, que son muy diferentes entre sí; éstas son: el *piggyback*, los consorcios de exportación, las *joint-ventures*, las Agrupaciones Europeas de Interés Económico (AEIE), las franquicias y, por último, las alianzas estratégicas. La exportación concertada implica una colaboración con otros fabricantes, cuyo mutuo interés se basa en el incremento de las ventas en mercados exteriores, a excepción de las franquicias en las que el exportador colabora normalmente con distribuidores.

Estas vías de entrada constituyen un proceso de venta exterior intermedio entre la exportación indirecta y la directa. La empresa no desarrolla por completo la actividad internacional ya que una parte de ésta se cede a sus socios.

Piggyback

Esta forma de entrada en un nuevo mercado se produce cuando un fabricante utiliza sus canales o filiales de distribución en otros mercados para vender los productos de otros fabricantes de, conjuntamente con los suyos. Por ejemplo, algunas sucursales de la compañía norteamericana GENERAL ELECTRIC en Latinoamérica han comercializado productos de empresas americanas durante más de 50 años.

La empresa CHUPA-CHUPS utiliza esta forma de entrada en muchos mercados. Es útil para productos que circulan por canales de distribución similares y que, además, no compiten entre ellos sino que, son más bien complementarios ya que, en caso contrario, se crearían conflictos entre las empresas colaboradoras. El acuerdo puede cubrir uno o varios mercados.

La relación particular entre dos empresas que utilizan esta forma de entrada en nuevos mercados dependerá sobre todo de los intereses de la empresa que comercializa en mercados exteriores los productos de otra. Algunas compañías, como la citada GENERAL ELECTRIC han utilizado el *piggyback* con la finalidad de ampliar la línea de productos que ofrecen en mercados exteriores. Entienden que una mayor variedad en la oferta de productos ayuda a vender mejor los suyos propios.

La compensación económica de la empresa "canalizadora" proviene del descuento que el "suministrador" efectúa sobre la lista de precios domésticos. El descuento varía considerablemente en función del producto y también de los servicios que proporciona la empresa canalizadora; nunca suele ser inferior a un 10-15%. En otras ocasiones se aplica una comisión sobre las ventas como pago de la empresa suministradora a la canalizadora. Los fabricantes suelen aceptar la canalización de productos fabricados por otras empresas cuando su distribución no significa un incremento en sus gastos de infraestructura.

El *piggyback* es, esencialmente adecuado para las PYMES o para empresas que no quieran realizar importantes inversiones en la creación de redes comerciales en el exterior. Para el suministrador, las transacciones son domésticas ya que la empresa canalizadora aporta un departamento de exportación y unos canales de distribución en mercados exteriores. En este sentido, no tiene el control sobre el marketing internacional de los productos comercializados en otros mercados, algo que, no suele ser deseable, al menos a largo plazo.

En el contrato no deben olvidarse dos aspectos de suma importancia para la empresa canalizadora. El primero es la calidad de los productos y el mantenimiento del mismo nivel a lo largo de la colaboración entre las dos empresas. El segundo se refiere a la continuidad del suministro del producto o productos objeto de *piggyback*: si la empresa canalizadora ha hecho el esfuerzo de desarrollar un amplio mercado para el producto suministrado, la cancelación del suministro tendría consecuencias muy negativas para ella.

La empresa canalizadora puede utilizar su propia marca para los productos objeto de *piggyback*, utilizar la marca de la empresa suministradora o utilizar una marca distinta. IBM vendía en Estados Unidos pequeñas fotocopiadoras de la firma MINOLTA con la marca IBM. Aunque MINOLTA tenía su propia distribuidora en Estados Unidos, el prestigio de IBM y la mejor red de distribución de esta compañía aportaba mayores volúmenes de ventas a MINOLTA. El interés de IBM en este tipo de colaboración era la obtención de un margen comercial mediante la compraventa de fotocopiadoras a un precio muy competitivo sin tener que invertir en la creación y desarrollo de un nuevo producto. ROCA distribuye en España aparatos de aire acondicionado de la casa SANYO, con esta marca y la suya propia.

FREIXENET tiene un acuerdo de *piggyback* en Alemania con la empresa HENKEL para la distribución de una marca propia Don Cristóbal y en Estados Unidos con la firma DOMECCQ, que tiene una extensa red de distribución en ese mercado, para la distribución del producto con marca Lembey. El fabricante español de puzzles y juguetes educativos DISET comercializa a través

de sus redes de distribución productos de otros fabricantes extranjeros en un volumen cercano al 10% de sus ventas.

Consortios de exportación

Permiten a empresas domésticas competidoras o con líneas de productos complementarios cooperar para llevar a cabo una exportación común. Los consorcios actúan como el brazo exportador de sus miembros presentando un frente común en mercados exteriores y obteniendo importantes economías de escala.

Las actividades principales llevadas a cabo por este tipo de agrupaciones son:

- Exportar en nombre del consorcio.
- Fijación de precios de exportación
- Distribución física.
- Selección y nombramiento de agentes/distribuidores en mercados exteriores.
- Obtención de informes de solvencia y cobro de deudas.

Los consorcios de exportación pueden crearse en el mercado de origen, es decir, en el país donde están localizadas las empresas-socio, o en los mercados exteriores de destino de las exportaciones.

Las empresas vascas FAGOR y SOLAC crearon en 1994 un consorcio de exportación para comercializar conjuntamente sus productos en los mercados de Europa del Este; se trata de un consorcio de destino cuya primera actividad fue la creación de una cadena de distribución conjunta en la república Checa para comercializar los productos de las dos marcas. Las empresas de alimentación NAV1DUL, CAMPOFRIO, FUERTES, CASADEMONT, HESPERIA, OSCAR MAYER y otras, crearon un consorcio de exportación para la venta de jamón serrano en mercados exteriores. En este caso, es un consorcio de origen cuyo objetivo es la defensa y promoción en el extranjero de este producto típicamente español.

Aunque la mayoría de los consorcios se componen de empresas del mismo sector, existen también consorcios formados por empresas de actividades diversas que utilizan los mismos canales de distribución en los mercados en los que opera.. Existen consorcios que sólo se encargan de la promoción exterior de los productos o servicios de los socios, quedando en manos de las empresas el resto de actividades de exportación y marketing internacional. Este tipo de consorcios es muy frecuente cuando los socios tienen productos similares que pueden entrar en competencia directa en los mercados exteriores.

Joint-ventures internacionales

Las *joint-ventures* internacionales son empresas creadas por dos o más compañías procedentes de distintos países para el desarrollo conjunto de una actividad. Habitualmente son firmas encuadradas dentro del mismo sector pero con ventajas comparativas distintas. Por ejemplo, la participación de uno de los socios puede consistir en la transferencia de tecnología, mientras que la del otro será el conocimiento del mercado y su red de distribución.

En algunos casos, las empresas extranjeras buscan un aprendizaje y acceso rápido al mercado a través de los canales de distribución y contactos de sus socios locales. Una vez conseguidos estos objetivos, la *joint-venture* desaparece. Otras veces, la búsqueda de un socio extranjero se presenta como la única vía disponible para entrar en el mercado. Por ejemplo, en los mercados demasiado competitivos, en los que no exista espacio para un nuevo competidor. Muchas empresas japonesas que se han introducido en Estados Unidos han tenido que recurrir a *joint-ventures* con empresas norteamericanas. FUJITSU, el fabricante japonés de ordenadores, tuvo que formar una *joint-venture* con TRW para tener acceso al mercado norteamericano.

El conocimiento del mercado es normalmente la gran laguna para la mayoría de las empresas cuando se deciden a entrar en un nuevo país. La colaboración con una empresa situada en ese nuevo mercado puede ser la mejor vía para acceder a unos canales de distribución, obtener la experiencia del marketing local y los contactos necesarios.

Una *joint-venture* es una operación en la que la empresa exportadora tiene suficiente participación en el capital como para influir en la marcha de la nueva empresa pero no dispone del control absoluto sobre la misma. El contrato de fabricación y la licencia son de alguna forma *joint-ventures*, como también podría considerarse la relación de un exportador con sus distribuidores, pero en ninguna de estas fórmulas existe una relación tan estrecha y fuerte como en una *joint-venture* formal.

Con el crecimiento de la inversión y el comercio internacional, las *joint-ventures* han ido adquiriendo una importancia cada vez mayor. Al evaluar la decisión de llevar a cabo una *joint-venture* en un mercado exterior, deben compararse las ventajas y desventajas con el contrato y la licencia de fabricación, fórmulas éstas de menor compromiso, así como el compromiso superior que supondría la creación de un establecimiento propio.

Las *joint-ventures* tienen las siguientes ventajas respecto a contratos y licencias de fabricación:

- A largo plazo, generalmente, se obtienen mayores beneficios a través de la participación en la *joint-venture*.
- Mayor control sobre la producción y el marketing.
- Mayor acercamiento y por tanto conocimiento del mercado.
- Mayor experiencia en marketing internacional.

Las desventajas son importantes: la necesidad de una mayor inversión de capital y recursos de gestión, un riesgo potencialmente mas alto, y distintas prioridades y estrategias del socio internacional y el local; para el primero se trata de actividades encuadradas dentro de una estrategia global, mientras que para el socio local suelen ser prioritarias y estar centradas exclusivamente en el mercado nacional. Surgen, entonces, conflictos tales como: las decisiones sobre la reinversión de dividendos; el nivel y tipo de I +D llevado a cabo localmente; los precios de transferencia de los productos, materias primas o servicios prestados por la empresa extranjera; los objetivos prioritarios, y la organización, el control y el desarrollo de las actividades en el mercado.

La ventaja comparativa de las *joint-ventures* con respecto a la creación de un establecimiento propio es que necesitan menores recursos de capital y gestión y los fondos invertidos en la expansión internacional de la empresa podrán repartirse entre un número mayor de mercados. El principal inconveniente es el menor control que se ejerce sobre la marcha de la compañía y sobre el mercado. En algunos mercados una *joint-venture* puede ser una opción frente al establecimiento propio. En la gran mayoría de sectores económicos de la República Popular de China o en Cuba, no se permitía a las empresas extranjeras, establecerse libremente o contar con mayoría de capital, por lo que tenían que acudir a *joint-ventures* con empresas públicas. Empresas españolas como ALSA, NUTREXPA o CHUPA CHUPS, tuvieron que introducirse en el mercado chino creando una *joint-venture*. A CHUPA CHUPS le costó casi ocho años encontrar el socio idóneo en este mercado. Ahora ya es posible crear empresas propias al 100% en la mayoría de sectores.

El acuerdo de formalización de una *joint-venture* se plasma, habitualmente, en un contrato privado en el que se definen las aportaciones de los socios, los asuntos organizativos y los financieros:

- Aportaciones de los socios
Se deben incluir todas las aportaciones realizadas, que pueden adoptar distintas formas: dinero, maquinaria, patentes, equipos, instalaciones, *know-how*, etc. También se han de incluir todos los servicios necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento posterior de las actividades, tales como: asistencia técnica, aprovisionamiento de materias primas o auxiliares, servicio postventa, etc.

- Organización
Composición de los órganos administrativos y de dirección, forma en que serán tomados los acuerdos y *quorums* especiales para la toma de decisiones importantes.
- Plan financiero
Recursos necesarios de inversión inicial y funcionamiento posterior, fuentes de financiación, política de amortizaciones, política de reparto de beneficios y política de nuevas inversiones.
En la mayoría de los países, incluido España, para que este acuerdo privado tenga validez se ha de formalizar en escritura pública, que se inscribirá en el Registro Mercantil. En otros países, como el Reino Unido, se ha de llevar a cabo el denominado *Mernorandurn of Activities* y los *Articles of Association*. A través de estos documentos se obtiene el *Certificate of Incorporation*, documento similar a la escritura pública, que permite el comienzo de la actividad mercantil.

Agrupaciones europeas de interés económico (AEIE)

La AEIE es una figura creada por la UE en 1989, con una presencia creciente en el mercado comunitario, debido a la sencilla tramitación para su puesta en marcha y posterior desarrollo. Desde esa fecha hasta 1995 son alrededor de quinientas las AEIE creadas en el seno de la UE. Las AEIE son entidades constituidas por dos o más empresas comunitarias, procedentes de distintos países, que se comprometen a realizar conjuntamente una actividad. El campo de actuación es muy variado, desde la fabricación o comercialización de un producto, prestación de un servicio, desarrollo conjunto de I + D, hasta la presentación de ofertas a concursos públicos. El objetivo es incentivar la cooperación entre empresas de distintos países comunitarios.

El procedimiento de constitución es muy sencillo y rápido. No es obligatorio que los socios sean personas jurídicas, como sucede en los acuerdos de *joint-venture*, ya que las AEIE también admiten personas físicas. La aportación a la sociedad puede ser en capital, tecnología o *know-how*. Los requisitos que deben cumplirse son los siguientes:

- Deben estar constituidas por, al menos, dos personas físicas o jurídicas de dos países comunitarios distintos.
- Al nombre dado a la entidad debe seguir las siglas AEIE o las palabras "Agrupación Europea de Interés Económico".
- Tienen que estar domiciliadas dentro del territorio de la UE.
- El contrato de asociación ha de formalizarse en escritura pública y registrarse en el país en que se encuentre domiciliada la sociedad. En España, se inscribirá en el Registro Mercantil.

Esta forma de cooperación no ha tenido un gran desarrollo en España, aunque cada vez son más las empresas españolas que van participando en AEIE. En 1990 el grupo español FAGOR y tres empresas europeas del sector de electrodomésticos: THOMSON EM (Francia), OCEAN (Italia) y GDA (Reino Unido) crearon la AEIE -EURODOM-. El objetivo de esta cooperación fue unir esfuerzos para hacer frente a las grandes empresas competidoras. EURODOM tiene una política común de compras, se comparten los costes y resultados en I + D, y existe un intercambio de las prácticas empresariales que han obtenido más éxito. Otro ejemplo de AEIE participada por una empresa española es INDEPENDENT NETWORK, formada por empresas publicitarias, entre ellas la española COUNTERFORT. Su objetivo es poder llevar a cabo campañas publicitarias a nivel paneuropeo, haciendo extensivo al resto de países comunitarios, el servicio que cada socio prestaba en su propio país. De esta forma pueden competir con las grandes multinacionales del sector publicitario que cuentan con filiales en la mayoría de los mercados.



Las AEIE son una buena fórmula para iniciar la colaboración entre empresas. Si tienen un desarrollo favorable para los socios, pueden dar paso a otras formas de mayor compromiso como *joint-ventures*, alianzas estratégicas, o incluso desembocar en un proceso de fusión.

Franquicias internacionales

La franquicia internacional consiste en la cesión del producto o línea de productos, nombres, marcas comerciales, y *know-how* sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio, a una empresa situada en un mercado exterior. La empresa que cede la franquicia se denomina franquiciador y la que la recibe, franquiciado. La franquicia es un sistema muy eficaz para transplantar negocios a mercados exteriores. Los productos o servicios son distribuidos por empresas que conocen perfectamente los hábitos y normas del mercado donde actúan. El franquiciado es propietario del negocio, lo cual favorece un desarrollo más eficaz que cuando el gerente es un asalariado contratado por la empresa. Además, se reducen los problemas de gestión internacional, de riesgo y de inversión.

El franquiciado, a cambio de la cesión del negocio, se compromete al pago de unas contraprestaciones económicas que suelen consistir en una cantidad inicial y, posteriormente, un porcentaje sobre el volumen de ventas. Este porcentaje se sitúa, normalmente, entre el 1% y el 2,5 %, mientras que el pago inicial es muy variable, dependiendo del tipo y las características de la cesión, y la capacidad negociadora de las partes. Por ejemplo, el pago inicial para hacerse con una franquicia de empresas de Estados Unidos oscila entre los

veinte mil dólares para franquicias de servicios y un millón de dólares para un negocio de venta al por menor.

Los dos principales problemas que surgen a la hora de establecer franquicias en el extranjero son las restricciones legales que existen en algunos mercados a esta forma de entrada y las dificultades para encontrar franquiciados adecuados.

La implantación de la franquicia se puede efectuar por simple cesión o constituyendo una sociedad mixta con el franquiciado. Esta última fórmula, poco frecuente, tiene por objetivo mantener un control sobre las actividades del franquiciado.

En el contrato de franquicia se han de considerar aspectos tales como: la cesión de derechos de uso de nombre, marca comercial y logotipo, transmisión de técnicas y *know-how*, el precio, la formación y asistencia que prestará el franquiciador, duración del contrato, y capacidad de crecimiento y dimensión de los puntos de venta en el país de destino. La duración de las franquicias internacionales tiende a situarse entre los diez y los veinte años, con posteriores renovaciones por acuerdo entre las partes.

En España, las franquicias se introdujeron por primera vez en la década de los setenta y han ido creciendo progresivamente, sobre todo, a partir de mediados de los ochenta. El mayor crecimiento de franquicias en los últimos años se producido en el sector servicios.

Pero España también cuenta con empresas que han extendido sus ventas en mercados exteriores a través de franquicias. TELEPIZZA, tienen franquicias en países como Portugal, Mexico, Polonia, Bélgica, Grecia, Colombia o Chile. CORONEL TAPIOCA, empresa de distribución de prendas y artículos de aventura, tiene franquicias en Milán, Roma, Lisboa y en la ciudad francesa de Lille. El número de franquicias internacionales de empresas españolas se ha ido incrementando en los últimos años. Parece que con franquicias como Lizzarrán intentamos popularizar la tapa por el mundo.

Alianzas estratégicas

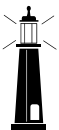
Casi todas las formas de acceso a mercados exteriores implican algún tipo de alianza con otras empresas o entidades. La exportación indirecta, la exportación a través de agentes o distribuidores, el *piggyback*, la licencia o el contrato de fabricación, las *joint-ventures* y las franquicias implican distintas formas de colaboración. En los últimos años, han ido surgiendo otro tipo de colaboraciones que conocemos con el nombre de alianzas estratégicas. Normalmente intervienen dios empresas. Hay cientos de casos, entre los mas conocidos están las alianzas de ERICSSON y SONY, PHILIPS y SIEMENS, GENERAL

MOTORS y TOYOTA, HEWLETT-PACKARD y CANON para la distribución de microordenadores en Japón.

Generalmente, el motivo principal de estas alianzas es el acceso a nuevos mercados o un mejor posicionamiento en los mismos. Los socios suelen ser empresas competidoras que pretenden beneficiarse de las economías de escala resultantes de las sinergias producidas por los acuerdos de cooperación. Otro motivo, menos habitual, es la superación de barreras comerciales proteccionistas que establecen la mayor parte de los países y bloques económicos. Las empresas colaboradoras suelen tener una dimensión parecida y las aportaciones a la alianza son similares, a diferencia de otras formas de colaboración para la entrada a mercados exteriores donde la empresa extranjera aporta principalmente tecnología, conocimientos de los procesos de producción y de gestión, productos y/o marcas, mientras que el socio local aporta básicamente su conocimiento y contactos en el mercado.

Las formas de colaboración mas habituales en las alianzas estratégicas se centran en las actividades de I + D, actividades orientadas a la eficacia de la producción por medio de economías de escala, y actividades de marketing, venta y servicio. Las ventajas principales que aportan las alianzas estratégicas a sus socios son:

- Incremento de la competitividad.
- Economías de escala.
- Desarrollo de tecnología: el intercambio tecnológico complementa y mejora los resultados.
- Reducción del riesgo.
- Superación de barreras proteccionistas.
- Incremento de oportunidades en un mayor número de mercados.



Para que la alianza estratégica sea duradera, debe existir una compatibilidad organizativa entre los socios y un esfuerzo conjunto, de forma que sus aportaciones sean equilibradas, sin que una parte domine a la otra. Un reparto desigual de beneficios asociados a la alianza, unas aportaciones desequilibradas y problemas de comunicación entre las partes por barreras idiomáticas o culturales, son el origen mas frecuente de conflictos en este tipo de colaboraciones.

Fabricación en mercados exteriores

La fabricación en mercados exteriores puede realizarse directamente mediante una inversión en plantas de producción o puede llevarse a cabo por terceros, bien a través de una subcontratación (contrato de fabricación), o cediendo la patente o el *know-how* (licencia de fabricación).

Contrato de fabricación

En este caso el producto de la empresa es fabricado en el mercado exterior por otro fabricante, bajo contrato con la empresa. Las actividades de marketing son llevadas a cabo por la empresa que cede la fabricación de su producto, no por el fabricante exterior, que se limita a producir, recibiendo un porcentaje por producto fabricado bajo contrato. El contrato de fabricación es viable cuando una empresa puede contar con fabricantes en otros mercados que tengan la capacidad suficiente para fabricar el producto con la calidad y en la cantidad satisfactorias. En algunos mercados esta capacidad puede no existir por lo que esta forma de entrada no es posible. Es una alternativa atractiva cuando las mayores ventajas competitivas de la empresa se centran en el marketing y en el servicio más que en las características del producto o el proceso de fabricación.

Esta forma de penetración es especialmente interesante para mercados de gran riesgo, cuando la situación política o económica es incierta. También es atractiva esta vía porque la empresa evita realizar una inversión en activos fijos. Otra ventaja es que la empresa puede promocionar su producto como fabricado localmente, lo cual resulta muy útil en mercados con un fuerte espíritu nacionalista. También acerca la empresa a la Administración Pública local que verá con buenos ojos la entrada de inversiones extranjeras que ayuden a crear empleo.

La principal dificultad de esta forma de entrada es encontrar un fabricante idóneo en el mercado exterior. El control de calidad es otra dificultad cuando se subcontrata la producción: la empresa tendrá que desplazar sus propios técnicos al país de destino o contratar los servicios de una compañía especializada en control de calidad (como por ejemplo, BUREAU VERITAS). Por último, existe el riesgo de estar suministrando información y tecnología a una empresa que en el futuro llegue a convertirse en un competidor. PROCTER & GAMBLE suele utilizar esta estrategia en algunos mercados, cediendo la fabricación y centrándose en el marketing de los productos. La empresa italiana BENETTON utiliza también con bastante frecuencia el contrato de fabricación. FLAMAGAS realiza la producción de su línea de mecheros más económicos a través de un contrato con una empresa china. En Barcelona se hace el diseño del producto. Técnicos de la empresa se desplazan a China para adaptar y controlar el proceso de fabricación. En una primera etapa se certifican todas las expediciones mediante un control de calidad realizado por una empresa independiente. Desde la propia fábrica en China se envía el producto a los clientes que FLAMAGAS tiene en países como Estados Unidos, Chile o África del Sur.

Licencia de fabricación

Consiste en autorizar la fabricación del producto a una empresa extranjera, cediendo las patentes, *copyrights*, marcas y *know-how* sobre el producto o el proceso de fabricación a cambio de una compensación económica o *royalty*. La concesión de licencias más usual es la de patentes y *know-how*. A la empresa que otorga la licencia se le denomina licenciador y a la que la recibe licenciario. El contrato de licencia puede incluir otros componentes tales como: manuales del producto, preparación técnica y comercial del licenciario, niveles de calidad, acceso libre al departamento de diseño e instalaciones del licenciador, así como las condiciones del suministro de componentes y piezas. La cesión puede efectuarse para un mercado exterior específico, para varios o para todo el mundo. La duración más habitual de estos contratos está entre los tres y los diez años, siendo, en la mayoría de los casos, renovables automáticamente. El licenciario se encargará de:

- Fabricar los productos cubiertos por los derechos de licencia.
- Vender en el mercado o mercados asignados.
- Pagar un *royalty* al licenciador que, generalmente, consiste en una comisión sobre las ventas de los productos fabricados bajo licencia.

A diferencia del contrato de fabricación, el licenciario lleva a cabo no sólo la producción, sino también la distribución y el marketing. La empresa española DISET tuvo unos años la licencia de fabricación de los juegos para adultos Trivial Pursuit y Pictionary de una empresa norteamericana; también ha cedido una licencia de fabricación de uno de sus productos a un fabricante danés para su producción y distribución en Dinamarca.

La mayor ventaja de utilizar esta fórmula de cesión de licencias de fabricación es el ahorro que supone frente al establecimiento de una planta industrial propia. En algunos casos, puede ser la única vía posible de entrada frente al establecimiento propio por limitaciones públicas de inversión extranjera en determinados mercados, u otras razones como el caso de la empresa PHILIP MORRIS que utiliza habitualmente la licencia de fabricación debido a que en el mercado de tabaco suelen existir monopolios públicos. La única forma de introducirse en estos mercados es concediendo licencias de fabricación a gobiernos para producir y vender sus marcas. Las elevadas barreras arancelarias y otras barreras a la importación de productos, los costes de transporte, así como el riesgo político en algunos mercados son los principales motivos que justifican la concesión de licencias.

Como en el caso del contrato de fabricación, el gran riesgo al que se enfrenta una empresa que concede una licencia es que el licenciario llegue a convertirse al cabo del tiempo en un competidor. Durante la duración del acuerdo, el licenciador puede transmitir suficiente *know-how* al licenciario como para que éste comience a fabricar un producto muy similar por cuenta propia. Esto es más difícil que ocurra con grandes marcas o nombres comerciales.

Otra razón de la poca disposición de muchas empresas a utilizar esta fórmula, es el hecho de que aporta unos beneficios reducidos. Los *royalties* no son muy elevados, sobre todo si se compara con los réditos de una inversión directa. Se sitúan, normalmente, entre un 3% y un 5% del volumen de ventas; es habitual, también, el pago de una cantidad inicial en el momento de la concesión de la licencia.

También pueden producirse conflictos en cuanto al control de calidad, el esfuerzo de marketing del licenciataria, la interpretación de exclusividad y el número de mercados cubiertos. La compañía LACOSTE utiliza esta forma de entrada frecuentemente. En Estados Unidos tuvo una mala experiencia con la empresa a la que cedió su licencia: esta compañía siguió una estrategia de venta masiva de un producto de moda, sin posicionarlo como un producto de calidad, convirtiendo la marca Lacoste en una más; cuando pasó la moda, la marca dejó de venderse. Otros problemas surgen en parte porque el acuerdo a lo largo del tiempo puede no ser tan apropiado como al principio para una o incluso para las dos partes. Con el paso del tiempo las condiciones del mercado se van modificando.

Los ingresos provenientes de una licencia proceden, por término medio, en un 80% del *royalty* y el resto de la remuneración del licenciataria al licenciador en actividades tales como: asistencia técnica, servicios de gestión empresarial, ingeniería o venta de equipos, materiales y componentes. Cuanto menor sea el nivel de desarrollo de un mercado mayor será la cantidad de servicios de apoyo que el licenciador habrá de prestar al licenciataria.

PERFUMERIA GAL concede licencias de fabricación en países como Venezuela, Colombia, Uruguay, Paraguay o Panamá, debido a los aranceles elevados de estos mercados que protegen las industrias locales de perfumería y cosmética. En el contrato de licencia se conserva siempre la marca (el registro de la marca podrá hacerlo el licenciataria, pero siempre a nombre de PERFUMERIA GAL), la tecnología y, además, se suministra el 'producto base (aceite esencial) necesario para fabricar los perfumes y jabones. En algunas ocasiones también se suministran otras materias como colorantes o incluso envases. Se obtienen unos *royalties* (por el uso de la marca y explotación de tecnología), y unos ingresos por exportaciones directas de aceite esencial, colorantes y envases.

La entrada en otros mercados a través de licencias es creciente. Este hecho se debe a varios factores, entre otros: la creciente aparición de pequeñas empresas de alta tecnología que carecen de recursos para introducirse en mercados exteriores mediante otras formas de entrada que implican una mayor inversión; los elevados gastos de I+D cuya recuperación puede venir en parte por la concesión de licencias; los resultados de procesos de investigación llevados a cabo por universidades y centros de investigación; y la reducción del ciclo de vida de los productos.

Redes estratégicas de negocios

Un esquema de colaboración bastante novedoso y profundo es lo que podemos denominar red estratégica de negocios (alianzas de varias empresas). Un ejemplo de red estratégica de negocios es la formada por las empresas del siguiente gráfico, entre las que se encuentra la empresa española I.A. Electrónicas del Vallés S.A., parte del grupo Simón.



Entre todas ellas han formado Infranet Partners y realizan un intento de comercializar los productos bajo una sola imagen. Los webs de las empresas pretenden transmitir una imagen de unidad. Es una reducida red horizontal de empresas del mismo sector: fabrican y distribuyen componentes, sistemas de control y equipos en el sector electricidad y de iluminación; la gama de productos entre las empresas es complementaria (no toda) lo que les permite realizar proyectos complejos actuando como unidad. Han establecido en conjunto una filial en Bangalore (India) en lo que es un movimiento muy al día al objeto de aprovechar el enorme caudal de conocimientos informáticos de dicha zona de la India.

Es evidente el enfoque comercial de esta red, cada empresa integrando en sus proyectos individuales los productos de los demás. Y se ve que han pasado a una etapa más avanzada de colaboración realizando proyectos conjuntos bajo la modalidad de filial compartida.

Establecimiento de un centro de producción

La creación de un establecimiento de producción propio es la fórmula de mayor compromiso con el mercado. Debido al elevado nivel de riesgo y a la importante aportación de recursos económicos y de gestión, esta forma de entrada no es habitual entre las empresas que se encuentran en las primeras etapas en la internacionalización de sus actividades. Es utilizada con más frecuencia por grandes empresas que ocupan una posición sólida en el mercado interno y tienen cierta experiencia internacional. La creación de establecimientos de producción propia puede mejorar la penetración a medio y largo plazo en mercados exteriores gracias a una mayor adaptación de los productos a las exigencias locales, una distribución y un servicio al cliente más rápido y fiable, y una relación más estrecha con el mercado y con los clientes.

La creación de un establecimiento propio no implica necesariamente la suscripción del 100% en el capital, sino un porcentaje suficiente para ostentar el control de la empresa. Poseer todo el capital tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Las ventajas son: la obtención del 100% de los beneficios, la inexistencia de conflictos de intereses con socios y un control total sobre las actividades. El inconveniente principal es el mayor nivel de riesgo y de recursos implicados frente a una participación compartida por uno o varios socios. Las empresas pueden crear un establecimiento propio en otros mercados de dos formas:

- Adquiriendo una empresa existente
- Creando una empresa nueva

La adquisición es una forma más rápida para introducirse en el mercado que la creación de una nueva empresa. La empresa adquirente obtiene una dirección/gestión nacional, un conocimiento local y contactos con el mercado y el gobierno del país. En algunos casos, puede ser la única alternativa posible para introducirse en un mercado. Además, con la creación de una nueva empresa se tiene más libertad para enfrentarse competitivamente al mercado: si se construye una nueva planta se podrán incorporar los equipos más modernos y las últimas tecnologías; también se evitan problemas laborales y reestructuración de plantillas, así como las prácticas y hábitos de la empresa absorbida.

La creación de un establecimiento propio es una fórmula aconsejable en determinadas circunstancias. Por ejemplo, en algunos mercados, la empresa, quizá, no encuentre un distribuidor o socio apropiados, la normativa del país prohíbe otras formas de introducción, o las barreras comerciales, tales como aranceles o cuotas a la importación sean demasiado elevadas. CHUPA-CHUPS, creó su primer centro de producción en Francia, antes de que España entrara en la CE en el año 1986, debido a que los aranceles que imponían

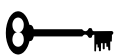
los mercados europeos eran demasiado altos. Francia serví de centro de producción y distribución al resto de Europa.

NUTREXPA utiliza una forma de entrada un tanto peculiar para eliminar barreras comerciales y evitar riesgos excesivos en mercados de gran incertidumbre. Se trata de una fábrica móvil para producir el Cola-Cao, que es una reproducción a menor tamaño de la fábrica modelo que tiene en Barcelona. Se desplaza en cuatro contenedores de veinte pies. La fábrica móvil se trasladó y utilizó por primera vez en Portugal, cuando existían unos aranceles excesivamente altos y unos cupos a la importación de cacao. También se ha utilizado en Chile, Polonia y China. Es una forma práctica, que no incurre en elevados costes, para introducirse en un mercado extranjero. Cuando éste se consolida se construye una fábrica fija.

Las razones que justifican la creación de un establecimiento de producción propia en un mercado exterior son, básicamente, cinco:

- Por abastecimiento del mercado y, en su caso, a mercados próximos.
- Por bajos costes de mano de obra del país donde se crea el establecimiento.
- Por bajos costes de las materias primas, energía u otros recursos necesarios en el proceso de producción.
- Para evitar barreras a la exportación demasiado elevadas.
- Para acercarse a mercados con espíritu nacionalista

Selección de formas de entrada en mercados exteriores



La elección de la forma de acceso a nuevos mercados es una de las decisiones de mayor trascendencia en la estrategia de marketing internacional. Las formas de entrada que adopte la empresa tienen unos efectos directos sobre los resultados que se obtendrán en los distintos mercados ya que los recursos empleados, los riesgos que se asumen y el control de las operaciones serán distintos para cada tipo de opción. La selección de las formas de entrada también condiciona el programa de marketing que se desarrolla en cada mercado.

Variables a considerar para seleccionar formas de entrada

Las empresas no tienen por qué adoptar las mismas formas de penetración en cada uno de los mercados exteriores con los que mantienen actividades. Habitualmente se utilizan distintas formas de entrada, en función de las particularidades de cada país.

Las variables que la empresa ha de considerar y ponderar a la hora de seleccionar la forma de entrada más adecuada en cada mercado exterior pueden clasificarse en: variables internas y variables externas.

Variables internas

- **Objetivos de la empresa**

Se han de considerar tanto los objetivos generales de internacionalización de la empresa como los particulares para el mercado exterior en Cuestión. Entre los primeros la empresa optará por buscar beneficios a corto o a largo plazo, comercializar excedentes de su mercado doméstico, diversificar riesgos, hacer frente a la competencia internacional, etc. En cuanto a los objetivos en el mercado, la empresa buscará un determinado grado de penetración y posicionamiento, un adecuado nivel de control, imagen de marca, etc.
- **Tipo de producto/servicio**

El tipo de producto y los distintos atributos condicionan la selección de la forma de entrada en los mercados exteriores. La necesidad, por ejemplo, de un servicio postventa puede obligar a la empresa a crear subsidiarias comerciales y de asistencia técnica en los mercados de exportación. Los bienes de baja rotación como los grandes equipos industriales podrán comercializarse a nivel internacional mediante exportaciones directas al comprador final, mientras que los bienes de consumo necesitan de un mayor número de intermediarios para su comercialización.
- **Recursos disponibles**

Se trata de destinar los recursos económicos, humanos y de capacidad de gestión internacional para desarrollar adecuadamente la estrategia según la forma de entrada elegida. La creación de sucursales de venta o de establecimientos de producción en mercados exteriores conlleva unos niveles de inversión muy superiores a cualquier otra forma de entrada, pero también exigen un equipo humano suficientemente preparado para coordinar las gestiones en los mercados exteriores. En la exportación indirecta, la capacidad de gestión y el equipo humano ocupado en las actividades internacionales será prácticamente inexistentes. A medida que se adoptan formas de mayor compromiso con los mercados exteriores, la preparación y el número de personas destinadas a esta labor aumentará.
- **Grado de internacionalización**

El grado de internacionalización de la empresa también influirá en la decisión de la forma de entrada elegida. En las primeras etapas de internacionalización la empresa utiliza formas de entrada tales como la exportación indirecta, directa o la venta concertada. Cuando en un determinado mercado se alcanza un nivel de ventas suficiente puede ser aconsejable implantar una sucursal o filial comercial. Mas adelante, si se producen una serie de circunstancias favo-

rables, la empresa instalaría un establecimiento de fabricación propia.

- **Conocimiento de los mercados exteriores**
El desconocimiento de mercados exteriores supone un riesgo que la empresa tenderá a reducir eligiendo formas de entrada que impliquen menor compromiso e inversiones. A medida que se adquiere una mayor experiencia sobre el mercado y los clientes, la empresa adoptará aquellas vías que le permitan un mayor control sobre su estrategia de marketing en el mercado.

Variables externas

- **La competencia**
El grado de competitividad en los mercados exteriores influye en la toma de decisiones acerca de la forma de entrada. En mercados muy competitivos la única vía posible puede ser la de colaboración con la competencia o con empresas de sectores/productos complementarios a través de *joint-ventures*, *piggyback* o alianzas estratégicas para penetrar en el mercado.
- **Barreras o incentivos de los gobiernos**
Tanto los gobiernos del país de origen como los del país de destino pueden disponer de una serie de incentivos o al contrario, de barreras, a las distintas opciones de penetración en los mercados. Así, en algunos mercados se limita la participación mayoritaria en empresas locales o se prohíbe la importación de determinados productos. La Administración Pública del país de origen puede, por ejemplo, incentivar la inversión en mercados exteriores a través de sucursales de venta o facilitar ayudas a la creación de empresas en países en vías desarrollo, a través de fondos multilaterales.
- **Características del mercado**
Por una parte hay que tener en cuenta las dimensiones y perspectivas de crecimiento del mercado, así como los hábitos y formas de compra. También hay que analizar la infraestructura del mercado en cuanto a canales de distribución, dificultad para encontrar socios adecuados (agentes/distribuidores, socios para franquicias, contratos y licencias de fabricación, *joint-ventures*, AEIE o alianzas estratégicas), medios para desarrollar la estrategia de marketing, etc.
- **Riesgo del mercado**
Un alto nivel de riesgo político en el país extranjero favorecerá la opción de vías de penetración tales como licencias de fabricación o exportaciones directas e indirectas, es decir, fórmulas de poco compromiso con el mercado.

4 ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL MARKETING INTERNACIONAL

La organización, los métodos de gestión y la propia capacidad de los directivos de la empresa inciden directamente en la implantación de la estrategia internacional. Una vez elaborado el plan de marketing internacional, la empresa deberá llevarlo a la práctica ya que la estrategia en sí misma no aporta ningún valor si no se aplica. Las formas, métodos y procedimientos que se utilicen tendrán una influencia decisiva en el éxito o fracaso de cualquier estrategia.

La puesta en práctica del plan de marketing internacional no es sencilla. Los responsables de su aplicación tienen que trabajar con distintos entornos alejados del mercado local y han de lograr que la estrategia se transmita con eficacia a través de la organización existente, de forma que ésta pueda ejecutarla según lo planificado.

La organización

La estructura organizativa define las responsabilidades y relaciones entre los distintos departamentos o divisiones de la empresa. Además, condiciona los resultados obtenidos en el desarrollo de las distintas estrategias empresariales, incluido el marketing internacional. No hay un modelo ideal de organización, ya que las distintas situaciones que se pueden presentar sugieren estructuras diversas y, además, no existen dos organizaciones exactamente iguales. Cabe destacar las siguientes variables que condicionan la elección del tipo de organización más adecuado para la implantación de las actividades internacionales:

- Volumen de ventas internacionales sobre ventas totales
- Experiencia internacional
- Tamaño de la empresa
- Formas de entrada en los mercados exteriores
- Diversidad de líneas de productos
- Diversidad de mercados o áreas geográficas

Haciendo una simplificación, las variables indicadas se pueden englobar en las dos últimas ya que un incremento de la actividad internacional supone un mayor peso del negocio internacional sobre el volumen de ventas global y mayores niveles de implantación en los mercados (por ejemplo a través de subsidiarias comerciales y de fabricación). Este mayor compromiso internacional viene acompañado generalmente por una mayor diversidad de líneas de productos comercializados por la empresa y un mayor número de mercados exteriores en los que ésta interviene.

Además, las empresas cambian habitualmente su estructura organizativa a lo largo del tiempo, en respuesta a las oportunidades que ofrecen los mercados. Una mayor experiencia internacional o una mayor diversidad de líneas de productos o mercados de exportación, motivará al cambio de la estructura organizativa con la finalidad de hacer más efectiva la implantación de la estrategia internacional.

Se pueden distinguir fundamentalmente cuatro tipos de organización: divisional, por áreas geográficas, por productos y matricial, aunque no siempre se adoptan estas formas en sentido estricto, siendo habitual que las empresas trabajen con alguna variación o combinación de las mismas.

La organización divisional

Concentra todas las actividades internacionales en un mismo departamento. La responsabilidad del negocio internacional aparece así bien definida, perfectamente localizada, no diluyéndose entre las distintas divisiones de la empresa. Este tipo de organización es frecuente en empresas con un número limitado de productos. También es el organigrama habitual en aquellas que se encuentran en las primeras etapas de internacionalización, en las que todavía un mayor volumen de ventas procede del mercado doméstico.

Cuando las PYMES comienzan su andadura internacional, las labores inherentes a la comercialización de los productos en mercados exteriores suelen recaer en un único responsable. En una segunda fase se crea un departamento de exportación y finalmente una división internacional. El departamento o el responsable de exportación se ocupan casi exclusivamente de labores comerciales, por lo que en ocasiones dependen jerárquicamente del director comercial. Sin embargo, la división internacional constituye un auténtico centro donde se desarrollan todas las actividades relativas al marketing internacional. La división internacional puede estructurarse a su vez según distintos criterios, siendo habitual la subdivisión por áreas geográficas.

La organización por áreas geográficas

Cuando la empresa cuenta con una experiencia internacional importante (el mercado exterior adquiere una importancia superior al mercado doméstico) y comercializa sus productos en un gran número de mercados suele ser muy habitual implantar una estructura organizativa por áreas geográficas. El mercado doméstico pasa a formar parte de una de las áreas o constituye enteramente una de ellas. El mercado mundial se divide en áreas geográficas con cierta uniformidad, que permitan la aplicación de políticas de marketing globales, o con tendencia a la estandarización de las actividades del marketing-mix internacional, en cada una de ellas. Los directores son responsables de los resultados obtenidos en el área geográfica asignada.

Los grandes bancos y en general las empresas que ofrecen servicios suelen adoptar esta estructura. Se establecen grandes arcas geográficas (Europa, Asia-Pacífico, Norteamérica, América Latina) con equipos *staff* en la central que coordinan las actividades globales. También las multinacionales de productos de consumo, que cuentan con líneas de producto homogéneas, suelen adoptar esta estructura geográfica.

El desarrollo de zonas de integración económica ha incentivado este tipo de organizaciones. Aunque los mercados que forman una determinada área de integración económica presenten diferencias, tienen también aspectos comunes que permiten simplificar el desarrollo de una estrategia. En este sentido, grandes empresas que organizaban sus estructuras en base a otros criterios, ante el incremento de acuerdos multilaterales para la desaparición de barreras comerciales en distintas zonas del mundo (Unión Europea, Mercosur, NAFTA, etc.), han agrupado sus líneas de decisión mediante la división por áreas geográficas.

Un inconveniente que puede surgir en la implantación de cualquier política a través de la organización por áreas geográficas es que se dupliquen tareas, al contar cada división geográfica con su propio departamento de producción, de marketing, financiero, de I + D, etc. Cuanto menos independientes sean las áreas geográficas que representan las divisiones de la organización mas posibilidades de duplicidad innecesaria se pueden producir; ahora bien si se trata de áreas bien diferenciadas, posiblemente sea necesario producir, llevar a cabo las labores de I + D o desarrollar la política de promoción, de forma independiente, para el mercado europeo, el asiático, el norteamericano y el iberoamericano.

La organización por productos

Cuando la empresa tiene una importante actividad internacional, sus líneas de producto están bien diferenciadas y cuenta con gran diversidad de produc-

tos, la organización por productos es la más habitual. Los gerentes o directores de producto son responsables de los resultados de un grupo de productos en todos los mercados, nacionales y exteriores. En las empresas más grandes pueden existir subdivisiones por áreas geográficas pero sus gerentes reportan al director de la división de producto no al director regional o de zona.

La estructura mundial por productos es muy habitual en los sectores industriales especializados como, por ejemplo, el sector químico, electrónica, bienes de equipo, etc. En estos modelos tiene especial relevancia la labor de coordinación de las distintas tareas para evitar la duplicidad de funciones y el aprovechamiento de sinergias de actividades que pueden repetirse en las distintas líneas de producto. Posiblemente sea más rentable aprovechar el material publicitario y promocional o un mismo equipo de trabajo que ofrezca en cada uno de los mercados el servicio postventa necesario a todas las fincas de productos, que cada línea trabaje con absoluta independencia y sin ninguna relación con las otras.

Frente a las otras formas de organización expuestas, la organización por productos lleva implícita una estandarización del marketing internacional por líneas de productos. Esta tendencia puede ser positiva o negativa, dependiendo de la similitud o diferenciación de los mercados.

La organización matricial

Las organizaciones matriciales se estructuran en base a dos dimensiones, o incluso más. Así, las organizaciones matriciales combinan divisiones de productos, con divisiones por áreas geográficas, o también con las distintas funciones tradicionales de la empresa (producción, marketing, finanzas y administración, etc). Las más habituales se organizan en base a las dimensiones geográficas y por productos. Una característica propia de este tipo de organización es que los empleados tienen dos o más jefes.

Las organizaciones matriciales persiguen un equilibrio en los criterios que rigen la estrategia empresarial y, al mismo tiempo, aprovechar las sinergias de grupo. Aunque enriquecen el diseño del marketing internacional desde distintos ámbitos (por ejemplo, productos y áreas geográficas), sin embargo su aplicación resulta compleja debido a la confusión en cuanto a responsabilidades y cadena de mando entre la plantilla de la empresa. Se dedica un tiempo excesivo a reuniones y negociaciones entre las distintas divisiones, que en ocasiones tienen opiniones contrapuestas. Por ejemplo, las divisiones de producto tenderán a promover las políticas de estandarización de producto para obtener eficiencias de coste, mientras que las divisiones por áreas geográficas destacarán la importancia de las diferencias entre unos mercados y otros, es decir, favorecerán las políticas de adaptación a los mercados. El papel que juega en estos casos la sede central en favor de los intereses del

grupo frente a los particulares de cada división es clave. El modelo matricial, en boga, en los años setenta y ochenta, ha ido cayendo en desuso. A principios de la década de los noventa la empresa DOW CHEMICAL decidió prescindir de su estructura matricial y volver a su antigua organización por áreas geográficas. Lo mismo hizo el CITIBANK, prescindiendo de su organización matricial, para evitar duplicidades.

Una práctica que evita los conflictos entre divisiones y la confusión sobre responsabilidades y mandos es dar prioridad a una dimensión frente a otra, en función de las mayores ventajas competitivas que para la empresa aporte la elegida.

Asignación de responsabilidades: centralización versus descentralización

Para la implantación de cualquier estrategia no basta con definir una estructura organizativa, también hay que asignar responsabilidades a cada uno de los departamentos y en cada uno de los niveles. En la empresa internacional la responsabilidad de llevar a cabo las decisiones sobre quién contrata la agencia de publicidad, quién se encarga de la relación con la distribución, quién fija los precios, quién desarrolla el producto, etc., pueden asignarse a la sede central, divisiones centrales, subdivisiones o subsidiarias, y éstas responsabilidades se repartirán en los mercados en los que opera la empresa.

El grado de centralización o descentralización, tanto de la toma de decisiones como de su puesta en marcha, es una decisión que adquiere mayor importancia a medida que la implantación y el desarrollo internacional de la empresa se incrementan. Cuando se encuentra en las primeras etapas de internacionalización, la estrategia internacional tiende a ser más centralizada. Las decisiones parten directamente del director general de la empresa, del director del departamento de exportación o de la división internacional. A medida que la empresa aumenta su tamaño y sus actividades internacionales, el organigrama es más complejo, existiendo mayores combinaciones y posibilidades en el reparto de responsabilidades. Se plantea entonces el dilema de si será más adecuado centralizar o descentralizar la toma y puesta en práctica de las decisiones.

En las empresas no se da la centralización o descentralización absoluta, sino que se está más o menos cerca de una u otra opción. El papel que juegan las sedes centrales sobre sus subsidiarias establece seis niveles de intervención que de menor a mayor grado por parte de la central:

- Intervención informativa
Se trata de la forma de intervención más descentralizada. La sede central toma una actitud pasiva hacia sus subsidiarias, si bien les

suministra información para que éstas puedan tomar las decisiones apropiadas (investigaciones de mercado, objetivos corporativos, estrategias de la competencia, etc). El desarrollo tecnológico ayuda a que la transmisión de esta información se pueda hacer con mayor detalle y en menos tiempo. Se puede dar incluso un cierto grado de coordinación, de forma que las experiencias positivas se transmitan de unos mercados a otros. Es el caso de relación habitual para las estrategias multidomésticas y las organizaciones descentralizadas.

- **Persuasión**

La actitud de la sede central no es tan pasiva aunque las subsidiarias siguen contando con gran poder de decisión. Sin embargo, a pesar de esta autonomía la casa matriz intenta convencer a través de argumentos contrastados -como, por ejemplo, el resultado de una determinada política de marketing en un mercado- para que se tomen ciertas medidas o se lleven a cabo determinadas prácticas empresariales.

Una de las técnicas de persuasión utilizadas es la del mercado piloto. La dirección convence a una de sus subsidiarias sobre la idoneidad de, por ejemplo, lanzar un nuevo producto. Si el lanzamiento tiene éxito, persuadir a los gerentes de otros mercados para que inviertan en la introducción del nuevo producto en sus mercados será más fácil.

- **Coordinación**

La sede central ejerce básicamente de coordinador de las decisiones tomadas por las subsidiarias, de forma que se eviten en lo posible las duplicidades. Las subsidiarias preparan sus estrategias que transmiten a la sede central y ésta se encarga de coordinarlas.

- **Aprobación**

Las subsidiarias también definen las estrategias en los mercados pero éstas han de pasar primero por el tamiz de la sede central. Esta confirmará o desaprobará en todo o parte las estrategias propuestas en función de los intereses del grupo. Este tipo de relación sigue siendo el más habitual en las estrategias internacionales con un enfoque doméstico ya que, aunque decide finalmente la sede central, esta decisión se basa en los planteamientos que se han diseñado en cada mercado.

- **Consulta**

La estrategia de grupo se elabora en la sede central, si bien se realizan consultas periódicas a las subsidiarias para tomar en consideración su opinión y conocimientos ya que éstas disponen de información de primera mano y están en contacto directo con los mercados. Es un enfoque claramente global, y tanto el número de cuestiones que se consultan así como el peso que tienen las opiniones de las subsidiarias dependerán del grado de centralización existente en la empresa.

- **Dirección**

La estrategia viene definida por la central que desplaza sus equipos *staff* de consultores o los contrata externamente. Debe ser aplicada exactamente en los términos indicados por la central. Esta Situación es prácticamente inexistente entre grandes empresas y sólo tiene sentido en condiciones muy especiales, como por ejemplo, abordar una situación temporal atípica o cuando se tiene que actuar rápidamente.

La sede central en Toldo de la multinacional de videojuegos SEGA se encargó de diseñar la campaña de relaciones públicas para todo el mundo contra las informaciones que surgieron en 1992 acerca de la violencia que trasmitían algunos videojuegos. Sin embargo, para las cuestiones de estrategia habituales la sede central colabora estrechamente con sus subsidiarias que, además, gozan de autonomía en la aplicación de ciertas políticas. Esta intervención centralizada es habitual también en los casos en los que se introduce de forma rápida un producto a nivel mundial antes de que la competencia responda.

De esta forma, el grado de intervención respecto a los distintos componentes de la estrategia no tiene por qué ser el mismo. La multinacional IBM centraliza muchas cuestiones relativas a la publicidad pero las filiales cuentan con una gran autonomía en lo relativo a promoción de ventas. La empresa francesa de telecomunicaciones ALCATEL ha centralizado para su negocio en Europa las operaciones de I + D, logística y producción, pero ha conservado las estructuras nacionales de sus operaciones de distribución y ventas, debido fundamentalmente al distinto ritmo y naturaleza de la liberación de las telecomunicaciones en el mercado europeo y la intensificación de la competencia en este sector. Las empresas tienden a centralizar las actividades en las que pueden obtenerse economías de escala, tales como producción, I + D o aprovisionamiento, mientras que descentralizan las actividades con fuertes connotaciones locales, como la distribución o la promoción de ventas. Se diseñan estrategias mixtas, globales/multidomésticas, que se acercarán más a un enfoque u otro en función del componente de la estrategia internacional de que se trate, las oportunidades del mercado, las amenazas de la competencia y el tipo de empresa y de producto.

Procedimientos de gestión internacional y capacidad de la dirección

Los métodos y procedimientos adoptados por los directivos de la empresa inciden de una forma decisiva en el éxito o fracaso de la implantación de la estrategia empresarial en general, y de la internacional en particular.

Cuando la empresa tiene una dimensión reducida, los métodos son relativamente sencillos y la aplicación y coordinación de las decisiones del marketing-mix se realiza de una forma directa, sin interferencias, ya que el camino por el que transcurren las decisiones es bastante directo, aunque no necesariamente cercano geográficamente. En empresas con un volumen de negocio internacional importante, con una organización grande, con subsidiarias comerciales y de producción en distintos mercados, los contactos ya no son tan personales, y la empresa debe desarrollar procedimientos formales de mayor rigor que ayuden a transmitir e implantar la estrategia y al mismo tiempo introducir elementos más informales que agilizan los procesos.

Cabe destacar cuatro áreas de especial interés para el desarrollo de métodos y procedimientos de dirección: la creación de una cultura internacional en la empresa, el control y coordinación en la implantación de la estrategia, la motivación de los gerentes y la creación de sistemas de cooperación.

Creación de una cultura internacional

Las diferencias socioculturales levantan auténticas barreras a la correcta aplicación de las estrategias que sobrepasan el ámbito nacional. Básicamente existen dos grandes tipos de culturas: las denominadas *high-context* y las *low-context*. Estas últimas se caracterizan por que su comunicación es muy directa, lo que se dice es literalmente lo que quieren decir. Evitan generalidades y son propias de países como Estados Unidos o Alemania. Por el contrario en las culturas denominadas *high-context*, la comunicación no es muy explícita y ésta hay que considerarla en el contexto y el medio en los que se produce, siendo muy importante la comunicación no verbal como, por ejemplo, el lenguaje corporal. Es el caso de los países Oriente Medio, Japón, Francia o España. La expresión '1o estudiaremos', relativa a una propuesta, si parte de un país como Alemania significa exactamente que lo van a estudiar y una vez estudiado se comunicará la decisión; sin embargo en Francia, Japón o España puede significar que la propuesta no interesa realmente.

Las reuniones, visitas y rotación de directivos de la misma empresa as/como las conferencias y convenciones organizadas en la sede central o en cualquiera de los mercados locales, son algunos de los procedimientos utilizados para conseguir un intercambio cultural que permita dar a conocer a los directivos las particularidades y la forma de hacer negocios en mercados que no sean el suyo de origen. Además, esto facilita el contacto personal que aportará mayor fluidez en la toma de decisiones de la empresa. El desarrollo de las telecomunicaciones como la conferencia múltiple o la video-conferencia potencian este intercambio cultural y de experiencias, aunque en ningún caso puedan excluir o sustituir totalmente a los encuentros y reuniones personales.

La rotación de ejecutivos es una práctica muy habitual en las multinacionales, más desarrollada en Estados Unidos que en Japón o Europa, ya que los ejecutivos norteamericanos cuentan con una mayor tradición de movilidad. La rotación enriquece la cultura internacional de la empresa, forma a unos ejecutivos "globales" y hace que compartan valores y objetivos, de forma que se desarrolla una cultura corporativa de cooperación, y no de competencia entre la organización y los mercados locales.

El grado de desarrollo de una cultura internacional es mayor en las empresas que ponen en práctica estrategias globales que en las que adoptan políticas diferentes para cada mercado.

Coordinación

En un entorno tan competitivo y cambiante como el actual, las empresas que trabajan en varios países han tenido que crear mecanismos de coordinación mucho más ágiles y sensibles a la dinámica de cada mercado, ya que la atención y servicio a los consumidores y clientes, no pueden perderse en sistemas de decisión rígidos. A medida que la empresa va incrementando sus actividades e implantación en el extranjero, la coordinación se hace más compleja y, también, más necesaria. Se trata básicamente de evitar duplicidad de funciones y costes, y de aprovechar las experiencias de éxito de unos mercados en otros. Esta coordinación se lleva a cabo a nivel central, bien en la casa matriz o en "subsedes" regionales responsables de la gestión en las diversas arcos geográficas en las que actúa la empresa.

El desarrollo de las tecnologías de la comunicación facilita las tareas de coordinación dentro del grupo. Las filiales del grupo discográfico británico EMI-HISPAVOX se encuentran conectadas digitalmente. Pueden así, a través de este soporte, transmitirse instantáneamente datos e información tales como los gastos de lanzamiento de un disco en un determinado mercado, los resultados, los márgenes comerciales, etc. Las experiencias de unos mercados pueden aprovecharse en otros. También es posible transmitir por medios informáticos, aspectos de la producción de un disco, tales como el sonido o el material gráfico promocional. Las empresas, muy especialmente las grandes multinacionales, han desarrollado junto con los procedimientos formales, nuevos mecanismos de coordinación menos formales, entre los que podemos destacar los siguientes:

- Control personal de la filial a cargo de un directivo procedente del país de la empresa matriz o con una carrera internacional dentro de la corporación que le permita relacionarse al más alto nivel con la matriz. El director general de la filial asume las funciones de control. Se eliminan

los informes periódicos (financieros, técnicos, de ventas) de las filiales a la matriz.

- Comités multipaís formados por directivos de varios países. Estos comités desarrollan trabajos temporales o permanentes, traspasando las líneas de autorización y dependencia establecidas en el organigrama de la empresa.
- Comunicación informal entre ejecutivos y directivos de las distintas filiales y la matriz a través de visitas a otros países, convenciones anuales, conferencias internacionales, etc.
- Creación de una cultura corporativa que cruce fronteras. En vez de controlar al directivo con el ratio resultados/objetivos, lo que verdaderamente se persigue es que ese directivo este comprometido con el logro de objetivos, que comparta los valores y el estilo empresarial de la compañía. Se trata de que exista una auténtica y duradera identificación entre los empleados y la empresa. Sistemas para integrar al ejecutivo en la corporación son: la rotación por varias filiales, planificación de carreras, sistemas de remuneración variables por grupos de trabajo, etc.
- Puesta en práctica de un código ético: la resolución de conflictos internos de la empresa que afecten a las relaciones personales entre empleados o con clientes y proveedores se someten a un comité supranacional que llegado el caso sancionará un comportamiento no ético de empleados y directivos.

Motivación

En principio cualquier política diseñada desde la sede central tendrá cierta resistencia por parte de los gerentes locales para aplicarla sin condiciones. La campaña publicitaria en Europa para la nueva cámara SX-70 de POLAROID obtuvo pocos resultados, debido a que la sede central de Cambridge, en el Reino Unido, impuso los detalles de la campaña, tanto el anuncio publicitario, en el que aparecía el actor británico Sir Laurence Olivier muy popular en las Islas Británicas pero que resultó no ser tan conocido en el resto de Europa, como la publicidad en medios impresos. A los gerentes locales no se les pidieron opiniones o ideas y tuvieron que poner en práctica una campaña, impuesta por la sede central y en la que no habían colaborado.

La consulta sobre los distintos elementos que conforman la estrategia internacional que efectúa la sede central a sus gerentes locales, no sólo consigue una mayor motivación para su puesta en práctica, sino un enriquecimiento de la misma ya que contiene las opiniones y la información de los mercados exteriores por parte de los que están mas cerca de la demanda.

De la filial española de la multinacional japonesa SEGA partió la idea de comercializar conjuntamente consolas y videojuegos en el mismo *pack*, que tras

el éxito de esta fórmula en España, se hizo extensiva a otros mercados. PROCTER & GAMBLE decidió lanzar su nueva toallita sanitaria utilizando un enfoque global, con un producto estandarizado, una misma marca y un mismo envase. Pero antes del lanzamiento invitó a sus gerentes locales a sugerir ideas de cómo se podría mejorar la estrategia internacional modificándola de forma que se adaptara más a los mercados locales. Los gerentes aportaron ideas valiosas alguna de las cuáles se incorporó en todos los países, como el uso de muestras y cupones. Otro ejemplo que viene al caso, es el de GENERAL MOTORS: la idea de introducir la versión *Merit* del automóvil modelo *Opel-Vectra* surgió de la filial española, que en base a las reuniones que mantenía con sus concesionarios detectó la oportunidad de realizar una variante para ese modelo. Esta idea se acabó aplicando a nivel internacional. La versión *Merit* representó el 60% de las ventas europeas del modelo *Opel-Vectra* en 1994.

Creación de una cultura de cooperación

La organización de convenciones o reuniones entre gerentes locales no significa por sí misma que se logre una cultura de cooperación y apoyo en la empresa. Se necesitan introducir fórmulas que fomenten este apoyo entre las organizaciones de los empresa y en los distintos mercados. Una de ellas, que aunque obvia, a veces aparece difusa, es la definición y comunicación clara y precisa de los objetivos estratégicos que se ha propuesto la empresa de forma general o particular en cada mercado. En empresas pequeñas, los gerentes locales suelen tener una noción clara de estos objetivos, pero en empresas de mayor tamaño se ha de hacer un esfuerzo para transmitirlos y que estén presentes 'antes de llevar a cabo cualquier actividad de cierta envergadura.

Otras fórmulas para fomentar el apoyo entre gerentes y trabajadores en distintos mercados donde actúa la empresa internacional son aquellas que motiven directamente a la cooperación mediante incentivos. La multinacional ROYAL DUTCH/SHELL o la corporación bancaria CITIBANK, cuentan con un sistema de incentivos para premiar a los trabajadores que ayudan a otras filiales del grupo o a otros colegas en otros mercados.

- **Capacidades de la dirección**

Para el diseño y aplicación con éxito del plan de marketing internacional es de vital importancia las actitudes y aptitudes de la dirección. De la misma forma estas capacidades son decisivas a la hora de desarrollar la implantación de la estrategia internacional. Una falta de habilidad o aptitudes por parte de la dirección puede elevar unas barreras que hagan muy difícil la puesta en práctica de cualquier estrategia. Cabe destacar una serie de capacidades de la di-

rección que harán fluida la puesta en práctica de la estrategia internacional:

- Capacidad de adaptación a las diversas culturas locales.
- Capacidad de persuasión, liderazgo y negociación.
- Capacidad de motivación.
- Capacidad para resolución de conflictos.
- Capacidad para transmitir de forma clara y precisa la estrategia hasta los niveles que han de aplicarla.

Control de resultados del marketing internacional

Una vez elaborado y puesto en práctica el plan de marketing internacional, la empresa habrá de conocer en qué medida ha alcanzado los objetivos que se había propuesto, evaluar las posibles desviaciones y tomar las medidas oportunas para que éstas no se vuelvan a producir. El control de resultados tiene un doble propósito:

- Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.
- Mejorar el desarrollo y puesta en práctica del nuevo plan de marketing internacional que se vaya a elaborar, evitando los errores del pasado, a través del análisis de las desviaciones.

En primer lugar, la empresa tiene que determinar en qué nivel se va a desarrollar el control de resultados del marketing internacional: si va a ser a nivel central o local. Cuanto mayor sea el grado de centralización de la organización mayor control se efectuará desde la matriz y menor protagonismo tendrá la organización a nivel local y viceversa. En cualquier caso la empresa habrá de contar siempre con sus estructuras organizativas locales para informarse de los resultados de la estrategia en cada uno de ellas.

Las técnicas para el control de resultados a nivel internacional son similares a las utilizadas para el control de resultados doméstico. Sin embargo, es mayor la complejidad debido a la necesidad de un mayor volumen de información y a la dificultad añadida que supone la comparación de los resultados entre unos mercados y otros. Algunas multinacionales utilizan un sistema contable interno, independiente del que se exige en cada mercado, para la presentación del balance y cuenta de resultados, que se aplica con los mismos criterios y sistemas de valoraciones en todos los mercados, evitándose este problema. Desgraciadamente la uniformidad contable no es posible para la gran mayoría de PYMES, que posiblemente no puedan imponer a sus agentes, distribuidores, licenciatarios o incluso socios de una *joint-venture*, un control de resultados de acuerdo a los mismos criterios.

El control de resultados del marketing internacional se desarrolla en tres fases: medida de las desviaciones, análisis de éstas y corrección. La corrección

implica actuaciones inmediatas y a consideraciones que se tendrán en cuenta en la elaboración del nuevo plan de marketing internacional.

Medida de las desviaciones

Por muy bien que esté diseñado un plan de marketing internacional, siempre surgirán desviaciones entre los objetivos propuestos y los finalmente alcanzados: por encima, cuando se sobrepasan (por ejemplo se alcanza un volumen de ventas de 100 millones de pesetas, cuando lo previsto eran 95 millones), o por debajo, cuando no se alcanza (siguiendo con el mismo ejemplo, si el volumen de ventas no alcanzara los 95 millones de pesetas previstos). Existen dos métodos básicos para medir las desviaciones:

- **Análisis de distribución de costes**
Es un método que mide los resultados de distintas partes del programa de marketing. Por ejemplo, mide los resultados conseguidos en relación con los objetivos propuestos sobre cuotas de mercado por líneas de producto, posicionamiento de marcas, canales de distribución, plazos de entrega, etc.
- **Marketing-Audit**
Se trata de un método que analiza el resultado global del programa de marketing, bien para todo el mundo o bien del plan de marketing en cada uno de los mercados. Este método de análisis se lleva habitualmente a cabo por auditores externos.

La información necesaria para medir las desviaciones procede de los mercados locales en los que la empresa opera. Cuanto mayor sea la implantación mas sencillo será obtener dicha información. Así las empresas con subsidiarias podrán solicitar informes sobre el seguimiento de los objetivos. Sin embargo, aquellas que realizan actividades internacionales a través de, por ejemplo, exportaciones directas o indirectas, tendrán más dificultades en obtener estos datos.

Análisis de las desviaciones

Una vez conocidas las desviaciones entre objetivos propuestos y alcanzados hay que evaluarlas. Se ha de fijar el "nivel de desviación límite" a partir del cual la empresa debe intervenir. Así la empresa puede fijar en un 10% el objetivo para alcanzar una determinada cuota de mercado en determinados países. Cuando la desviación supera este porcentaje se "dispara" una alarma que establece las medidas correctoras que se han de llevar a cabo.

También puede enriquecer el análisis de resultados, la comparación de los mismos entre los distintos mercados, o entre los que sean más parecidos, por sus características y los objetivos propuestos.

Corrección

Una vez detectadas y evaluadas las desviaciones se habrán de tomar las medidas oportunas para evitar en lo posible que vuelvan a producirse. No siempre se trata de modificar alguno de los elementos del marketing-mix; en ocasiones se han de modificar objetivos demasiado ambiciosos o excesivamente modestos.

Además de las medidas de corrección inmediatas, la medida y análisis de las desviaciones es una información muy útil para la elaboración del nuevo plan de marketing internacional, que intentará evitar errores pasados.

ANEXO A. INFORMACIÓN EN INTERNET

A.1 Información de países

Secretaría de Estado de Comercio: Informes de 96 países realizados por las Oficinas Comerciales de España en el Exterior. .

Trade Information Center (TIC): información de 140 países orientada al comercio exterior elaborada por el Trade International Center de Estados Unidos (enlace de Country Information)

CIA factbook: informes de países realizados por la CIA (datos de población, infraestructuras, gobierno, economía, etc)

Doing Business: base de datos del Banco Mundial con indicadores comparativos de 125 países (productividad, normativas, crecimiento) para operaciones de inversión.

Knowledge Navigator: perfiles de los 70 países más desarrollados con datos macroeconómicos, sectoriales y de competitividad.

PEE (Postes d'Expansion Economique): informes de países realizados por las Oficinas Comerciales de Francia en el exterior.

CEEBC: página del Departamento de Comercio de Estados Unidos con información de quince países de Europa Central y Oriental.

BISNIS: información para hacer negocios en Rusia y Repúblicas Independientes elaborada por el Departamento de Comercio de Estados Unidos.

ALADI: página de la Asociación Latinoamericana de Integración con información de los 12 principales países de América Latina.

Business-in-Asia: información económica y comercial de 14 países asiáticos.

www.business-in-asia.com

Arab net: portal con información general y económica de 19 países árabes.

A.2 Estadísticas

Comtrade: estadísticas de comercio exterior por países y códigos arancelarios facilitadas por las Naciones Unidas (ruta de búsqueda: data availability – Reports – Elegir país – Columna 1996 – último año disponible – exportación-importación – quick filter/poner partida/pinchar partida a la ventanilla)

Comercio exterior de España: estadísticas de exportaciones e importaciones españolas por países y códigos arancelarios.
aduanas.camaras.org

ALADI: estadísticas de importación y exportación por productos de los principales países de América Latina
www.alaldi.org

Comercio exterior de Estados Unidos: estadísticas de importación y exportación de Estados Unidos por partidas arancelarias.

UN Infonation: análisis comparativo de estadísticas de Naciones Unidas por países. Permite comparar datos estadísticos de hasta un máximo de 7 países.

Banco Mundial: estadísticas y datos macroeconómicos de países y grupos de países.

Statistical Sites on the web: directorio de páginas web con información estadística. Incluye enlaces con Institutos de Estadística de 90 países.

A.3 Estudios de mercado

ICEX: información por sectores y países proporcionada por el Instituto Español de Comercio Exterior. Teclear “nombre del país + estudio de mercado)

Eguíame: Flashes sectoriales con datos clave de 40 sectores de la economía española y recomendaciones de fuentes de información sectorial en 90 países.

Market Research Reports: estudios de mercado realizados por el Servicio Comercial de Estados Unidos (exige registro).

Worldtradearea: Portal con información para la internacionalización de las Pymes (bases de datos, estudios de mercado, información de países, etc.)

ICE: estudios de mercado por países y sectores realizado por el Instituto de Comercio Exterior de Italia.

Industry Research Desk: directorio de portales especializados por tipo de industria y sector

Sites federateurs: directorio de información sectorial en Internet, por sectores y federaciones empresariales.

Northernlight: buscador de artículos, notas de prensa, informes, estudios por sectores industriales.

A.4 Aranceles y barreras

Market access database: base de datos de la UE con aranceles (Applied Tariff Database) y documentos necesarios para exportar a terceros países (Exporters Guide).

Taric: clasificación arancelaria de productos e información sobre aranceles a la importación en España. Enlace de acceso a servicios – Arancel Netaric.

ALADI: aranceles, regímenes y normativa de comercio exterior de 12 países de América Latina.

Dataweb: información sobre aranceles, normativa de comercio exterior y estadísticas de importación y exportación de Estados Unidos.

Organización Mundial de Aduanas: información sobre tarifas aduaneras y links con las aduanas de los principales países.

ASYCUDA: Sistema Aduanero Automatizado patrocinado por la ONU. Procedimientos para mercancías en tránsito aduanero, aranceles y normativa aduanera.

A.5 Normativa legal

Juris Internacional: 160 modelos de contratos y guías de redacción para transacciones internacionales

Incoterms: página de la Cámara de Comercio internacional con amplia información sobre los Incoterms.

Lexadin: buscador con 4.000 links a páginas jurídicas en 40 países (despachos de abogados, legislación, tribunales, etc.).

Lexmercatoria: página web sobre aspectos jurídicos del comercio internacional por áreas del derecho.

ISO: página oficial de la Organización Internacional de Estandarización en la que se informa sobre las normas ISO.

ANSI: página del organismo de Estados Unidos responsable de la normativa sobre estandarización de productos.
www.ansi.org

WIPO: página de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Información sobre patentes, marcas, diseños industriales, propiedad intelectual, copyrights, etc.

OAMI: normas para registro de marcas, dibujos y modelos industriales en la UE.

A.6 Directorio de empresas

Kompass: principal directorio mundial de empresas (1,6 millones). Búsqueda por sectores, países y productos.

Wer Liefert Was: directorio con 419.000 empresas de 15 países europeos en 11 idiomas y 43.000 categorías de productos y servicios.

Europages: directorio de 500.000 empresas seleccionadas en 30 países europeos. Incluye 30 categorías de producto/servicio, cada una de ellas con subcategorías.

Mercantil: directorio de 400.000 empresas de América Latina. Permite la búsqueda por país, producto y actividad de la empresa.

Exportadores-importadores de España: directorio de 9.000 empresas exportadoras e importadoras españolas. Búsqueda por partida arancelaria y zona geográfica.

Italbiz: directorio de 300.000 fabricantes, importadores y distribuidores clasificados por producto/servicio y país.

Foreign Trade on-line: directorio de 70.000 importadores y exportadores clasificados por productos y países

Global Sources: directorio de 260.000 empresas fabricantes en 180 países.

Unión Internacional de Agentes Comerciales y Brokers: enlaces con asociaciones de agentes comerciales en los principales países europeos y Estados Unidos (470.000 agentes en total)

Yelowpages: enlaces a las páginas amarillas de la mayoría de los países del mundo clasificados por áreas geográficas (casilla de International Yelow pages)

A.7 Cobertura de riesgos

Trading Safely: página con información y clasificación del riesgo-país.

Creditworthy: portal sobre la gestión de créditos en operaciones internacionales. Ofrece información sobre riesgo-país, mercados emergentes, tipos de cambio, etc.

Barrettwells: portal con información sobre riesgo comercial, riesgo-país y prácticas comerciales.

CESCE: página de la Compañía Española de Seguro de Crédito a la exportación. Información por países de la línea de cobertura que se presta y noticias sobre su situación político-económica.

Oanda: convertidor de 164 divisas con tipos de cambio actualizados. Enlaces e información sobre los mercados financieros internacionales.

XE: tabla interactiva de tipos de cambio basada en series históricas.

A.8 Ferias y exposiciones

Buscaferias: buscador de ferias internacionales y servicios feriales orientado al mundo de habla hispana.

Schenker: portal con información de 7.000 ferias. Búsqueda por países, ciudades y sectores.

Expocentral: directorio de ferias, exposiciones, conferencias y seminarios. Búsqueda por países y sectores.

Exhibitions World: directorio de las ferias comerciales más importantes del mundo (exige registro)

5 BIBLIOGRAFÍA

Marketing Across Cultures (4ª. Ed.),
Usunier, J.C. (2005), Prentice-Hall

Marketing Internacional 12ª Edición
Philip R. Cateora, John L. Graham
McGraw-Hill, (2006)
Última edición en inglés -13th- (2008)

Negocios Internacionales; 10ª Edición
John D. Daniels, Lee H. Radebaugh Pearson Educación. (2004)

International Business: Environments and Operations, 10th Edition, (2003)
John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan Prentice

Global Marketing Management
Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen
Wiley; 4th edition (2008)

International Marketing
Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen
South-Western College Pub; 7 edition (2003)

International Business: The Challenge of Global Competition
Donald Ball, Wendell McCulloch, Michael Geringer, Paul Frantz, Michael Minor
McGraw-Hill/Irwin; 9 edition (2003)

International Marketing: An SME Perspective
Sean De Burca, Linden Brown, Richard Fletcher
Pearson Education (2004)

Marketing Internacional, Ed.
Nieto, A y O. Llamazares (1998), Pirámide

CASO PRÁCTICO

HISTORIA Y PASADO RECIENTE

En 1967 se fundó con sede en Getafe (Madrid) la Compañía Técnica Frigorífica S.A. con el objetivo de reparar compresores herméticos de equipos de refrigeración y realizar la instalación y servicio de los equipos y unidades de aire acondicionado. La compañía tuvo un acelerado desarrollo hasta el año 1974, en el cual empezó la fabricación de compresores herméticos de pequeña capacidad frigorífica para unidades frigoríficas domésticas y comerciales bajo licencia danesa, vendiendo a buen precio el conjunto de sus operaciones de reparación, instalación y servicio.

Mal capitalizada desde sus inicios, la empresa no pudo llevar a cabo las inversiones en maquinaria y equipo necesarias para integrar la producción adecuadamente, teniendo que recurrir regularmente a la subcontratación de piezas y componentes normalmente fabricadas internamente por sus competidores. La empresa se centró así en la fabricación de pequeñas series de una amplia gama de modelos que vendía a pequeños fabricantes de equipo de frío comercial y fabricantes de frigoríficos domésticos para modelos de series cortas. Sus debilidades en el ámbito de fabricación, que estuvieron a punto de provocar la quiebra de la empresa en 1982 y 1990, fueron precariamente solventadas con el extraordinario trabajo del departamento de investigación y desarrollo, desarrollando aplicaciones novedosas en colaboración con sus clientes, tras quince años de experiencia tortuosa pero enriquecedora.

En 1992 el futuro de la empresa parecía tan negro como de costumbre salvo por la prometedora labor del departamento de I+D en el desarrollo de modelos adecuados para nuevos tipos de gases refrigerantes.

Los gases utilizados en los circuitos de refrigeración, sobre todo el tradicionalmente más común, el diclorodifluorometano, CCl₂F₂, también llamado refrigerante 12 ó R-12, son peligrosos destructores de la capa de ozono. Las autoridades de los países desarrollados, en colaboración con la industria del frío, llegaron al acuerdo de prohibir el uso de los gases más nocivos a partir de 1994. Los fabricantes de compresores tuvieron que acelerar el diseño de nuevos modelos que resultaran adecuados a los nuevos gases refrigerantes enfrentándose a grandes problemas de lubricación al reaccionar los nuevos gases con los lubricantes normalmente utilizados. Sorprendentemente, una pequeña empresa de Getafe en el año 1992 estaba en camino de resolver satisfactoriamente los anteriores problemas.

En Mayo de 1992, un grupo de directivos y empleados de la Compañía Técnica Frigorífica S.A., junto con inversores privados, adquirieron las acciones de la empresa pasándose a denominar THERMOCOOL, S.A., en una apuesta de futuro, proyectándose fuertes inversiones con el apoyo de las instituciones regionales de desarrollo industrial.

1992 y 1993 fueron años muy difíciles, acumulándose fuertes pérdidas que estuvieron más de una vez a punto de dar al traste con los planes de inversión, mantenida la esperanza en el horizonte 1994.

No fue un espejismo. Fabricando modelos adecuados a la nueva normativa, y en medio de una caótica industria incapaz de suministrar los nuevos modelos a un mercado necesitado de reponer todos los stocks a los ritmos adecuados, THERMOCOOL, S.A. sin dejar de fabricar compresores, instalaba, al mismo tiempo, moderna maquinaria a ritmo acelerado. 1995 fue de locura. Con toda la fábrica en obras, la producción aumentó un 30% respecto al año anterior, y con precios de venta muy rentables. THERMOCOOL, S.A. ha podido financiar más de 1700 millones de pesetas de inversión en 1994 y 1995 fruto de los más de 1.200 millones de pesetas de cash flow generado y de dos ampliaciones de capital por valor de 540 millones de pesetas en dicho periodo. Todo un milagro.

A primeros de 1996 la situación se va normalizando.

SITUACIÓN PRESENTE

La industria ha efectuado la reconversión de una manera total y la demanda vuelve a tener un comportamiento más convencional. Plazos de entrega que a primeros del 95 se contaban por meses (5-6), se cuentan ahora por semanas.

Menos presionada, la gerencia de THERMOCOOL, S.A. puede empezar a recapacitar sobre cómo ha sucedido todo. Planteando como objetivo la venta de 700.000 compresores en el año 1996, tienen que empezar a evaluar, en primer lugar, quiénes son sus clientes y qué perspectivas reales de desarrollo se vislumbran en lo que sin duda va a ser un ambiente muy diferente.

En dos años, 1994 y 1995, THERMOCOOL no ha tenido necesidad de vender un solo compresor. Se los han comprado todos. Más de 200.000 en 1995 han terminado en mercados como Rusia y Taiwan y otros 200.000 han encontrado destino por las costas del Mediterráneo: Italia, Grecia, Turquía, Argelia, Egipto. El resto se ha vendido en España y Portugal. Pero, y esto es preocupante, el tipo de clientes es muy parecido al de 1990. Pequeños fabricantes

de frigoríficos, congeladores, botelleros y unidades "display" para minoristas. Las ventas para el mercado de reposición son prácticamente nulas. Y, en segundo lugar, una evaluación de Thermocool como fábrica es imprescindible. El apresuramiento en la realización de inversiones ha dejado las diferentes líneas descompensadas dificultando el cálculo teórico de la capacidad de producción según productos.

Se han presupuestado 500 millones de pesetas en inversiones para 1996 al objeto de racionalizar la producción de 1 millón de compresores.

La comercialización de compresores herméticos ha sido siempre una actividad muy internacional. La industria está relativamente concentrada, con una decena de fabricantes mundiales acaparando más del 80% de la producción mundial de compresores. El mercado mundial se estima en 75 millones para frío doméstico y 11 millones para frío comercial (Europa 28 millones, USA 13, Lejano Oriente 16). El mayor fabricante mundial es el grupo ELECTROLUX (18 millones de unidades) con fábricas en Italia (Zanussi Metallurgica, 6'3 millones), España (Unidad Hermética, 4'5 m.) Austria (Verdichter, 2'2 m), USA (Americold, 4 m) y Méjico (0'3), empresas mixtas en China (1'2 m) y Egipto (2 m) y licenciatarías en India (0'6 m), Rusia (1 m) e Irán (1 m). Otros fabricantes importantes a escala mundial -con producciones individuales entre 3 y 6 millones de unidades-son: Matsushita (Japón), Sanyo (Japón), Unité Hermetique (Francia), Aspera (Italia), Tecumseh (USA), Danfoss (Dinamarca), Embraco (Brasil), Samsung y Daewo (Korea).

Produciendo un componente esencial de un bien de consumo duradero (frigoríficos), la industria está fuertemente condicionada por el estado de las economías desarrolladas en las diversas fases del ciclo económico.

A escala mundial las mayores posibilidades de desarrollo se detectan en los mercados de Lejano Oriente, región donde se concentran las nuevas inversiones (Korea y China).

Con producción de 605.000 unidades en 1995, THERMOCOOL, S.A. puede considerarse un fabricante pequeño (las fábricas de 4.000.000 de unidades son corrientes), aunque con los nuevos métodos de fabricación incorporados, las economías de escala no son muy apreciables en el rango 1-4 millones.

Pese a haber comercializado siempre más de un 50% de su producción en mercados exteriores (Portugal, Italia, Norte de Africa) el conocimiento y desarrollo de mercados exteriores por parte de THERMOCOOL está en su infancia. Ni tan siquiera cuenta con un departamento específico de comercialización internacional. Dichos mercados son absolutamente imprescindibles para

colocar el millón de compresores que THERMOCOOL pueda producir a partir de 1997. Con un mercado español total de 1.5 millones de unidades difícilmente puede esperarse vender en el mismo más de 300.000 unidades.

ASPECTOS COMERCIALES

La comercialización de compresores herméticos se realiza en el mundo básicamente de dos formas complementarias. La mayor parte de las ventas, el 75%, se realiza directamente por los fabricantes de compresores a los fabricantes de primer equipo (frigoríficos, congeladores, botelleros) en lo que suelen ser contratos de larga duración y con programación detallada de las entregas. Los fabricantes de frigoríficos necesitan garantías de suministro a tiempo de acuerdo con sus planes de producción. Las relaciones suelen ser estables y duraderas, al menos para modelos específicos, colaborando estrechamente el fabricante de equipo y el fabricante de compresores.

La venta para el mercado de reposición se realiza básicamente a través de distribuidores nacionales/regionales, normalmente -pero no siempre- bajo régimen de exclusividad. Dichos distribuidores comercializan los compresores a través de sus propios almacenes o a través de minoristas de suministros frigoríficos donde los reparadores de equipo, pequeñas empresas de servicio, acuden en busca del compresor adecuado para la reparación en curso. La venta del mercado de reposición es porcentualmente más importante en los países en desarrollo donde los equipos se mantienen durante más tiempo y donde la mortalidad del compresor suele ser más alta debido a problemas de tensión y suministro eléctrico.

**CUADRO 1. THERMOCOOL, S.A.
VENTAS ÚLTIMOS AÑOS (EN MILLONES DE PESETAS)**

1991	1992	1993	1994	1995	1996
1.147	1.102	1.491	2.198	3.146	3.196

**CUADRO 2. THERMOCOOL, S.A.
PRODUCCIÓN DE COMPRESORES HERMÉTICOS (EN MILES DE UNIDADES)**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Frío Doméstico	192	187	223	305	434	455
Frío Comercial	118	115	132	153	171	185
TOTAL	310	302	355	458	605	640

**CUADRO 3. THERMOCOOL, S.A.
EMPLEADOS**

1991	1992	1993	1994	1995	1996
102	104	118	140	180	191

**CUADRO 4. THERMOCOOL, S.A.
CUENTAS DE RESULTADOS**

	1994	1995	1996
Ventas	2.198	3.146	3.196
Aumento existencias productos terminados	42	123	150
Otros ingresos de explotación	55	85	65
Total ingresos de explotación	2.295	3.354	3.411
Compras	-641	-937	-965
Margen bruto	1.654	2.417	2.446
Gastos de personal	-558	-735	-876
Trabajos, suministros y servicios exteriores	-415	-530	-545
Amortizaciones	-245	-310	-406
Resultado neto de explotación	436	842	619
Ingresos financieros	6	11	14
Gastos financieros	-196	-218	-185
Resultado ordinario	246	635	448
Resultados extraordinarios	0	0	0
Beneficio antes de impuestos	246	635	448
Impuesto de Sociedades	-43	-127	-106
Beneficio después de impuestos	203	508	342

**CUADRO 5. THERMOCOOL, S.A.
BALANCE**

	31/12/94	VAR.	31/12/95	VAR.	31/12/96
Inmovilizado	2.108	672	2.780	240	3.020
Inmovilizado material neto	2.108	672	2.780	240	3.020
Inmovilizado inmaterial	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0
Inmovilizado financiero	0	0	0	0	0
Circulante	684	353	1.037	220	1.257
Existencias materias primas	205	52	257	-35	222
Existencias productos terminados	157	123	280	150	430
Clientes	205	115	320	50	370
Caja y bancos	117	63	180	55	235
Total activo	2.792	1.025	3.817	460	4.277
Fondos propios	1.008	848	1.856	250	2.106
Capital	805	351	1.156	0	1.156
Reservas	0	192	192	416	608
Pérdidas y ganancias	203	305	508	-166	342
Pasivos	1.784	177	1.961	210	2.171
Acreeedores a largo plazo					
Entidades financieras	735	256	991	19	1.010
Otros acreedores	369	-154	215	45	260
Acreeedores a corto plazo					
Entidades financieras	305	15	320	96	416
Administraciones públicas	140	25	165	5	170
Proveedores	235	35	270	45	315
Total pasivo	2.792	1.025	3.817	460	4.277

