PROGRAMA FSE - EOI

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL (GUÍA PRÁCTICA PARA PYMES)

MANUALES Y METODOLOGÍAS PARA PYMES

SINTESIS

ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL
M A D R I D

1996

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL (Guía Práctica para PYMES)

RESUMEN EJECUTIVO

- 1. El objetivo de este trabajo es crear una herramienta empresarial que permita a las pymes españolas, profesionales del comercio exterior, así como profesores y alumnos de cursos de gestión internacional de empresas, acceder de forma sencilla y, a la vez, sistemática a la metodología para realizar un Plan de Marketing Internacional (PMI).
- 2. Desde el punto de vista de la gestión empresarial, la gran mayoría de las pymes españolas carecen de estrategias y políticas de marketing internacional para aumentar la cuota de penetración en los mercados exteriores. Baste recordar que de acuerdo a una encuesta realizada en 1993 por la consultora A.T. Kearney (por encargo del Instituto Español de Comercio Exterior), sobre un total de 2.264 empresas encuestadas la mayor parte pymes exportadoras el 75% reconoce no disponer de un Plan de Exportación.
- 3. La metodología que se desarrrolla en este trabajo trata de responder a las características de las pymes españolas, especialmente, en lo que se refiere a la obligada adaptación a las necesidades y gustos de los clientes extranjeros. No se trata ya de vender el mismo producto que se fabrica en España, sino que es necesario ofrecer una combinación de producto/precio, a través de un sistema de distribución bien seleccionado y con la promoción adecuada; y todo ello dirigido a un público objetivo bien definido. Las pymes españolas, para tener éxito en mercados exteriores deben buscar la especialización, mas que tratar de llegar a sus clientes a través de estrategias genéricas de diferenciación de producto o precios bajos.
- 4. El PMI que se ha elaborado, persigue los siguientes objetivos básicos:

Objetivo estratégico: Consiste en identificar las ventajas competitivas que permitan posicionar el producto en relación a la competencia. Estas ventajas pueden estar en el propio producto, en el precio, el segmento objetivo al que nos dirigimos, etc.

Objetivo de acción: Se trata de poner en práctica un conjunto de acciones de marketing internacional que permitan explotar al máximo las ventajas competitivas que hemos identificado en el análisis estratégico.

Objetivo de control: El PMI tiene que servir para conocer hasta qué punto están teniendo éxito las estrategias y acciones que estamos desarrollando. Por tanto, es necesario establecer unos objetivos que sean cuantificables y establecer unas medidas correctivas cuando no se cumplan esos objetivos.

Además de estos tres objetivos, el PMI también puede ser un instrumento de utilidad para colaborar con otras empresas y como documento para obtener financiación y ayudas a la internacionalización de la empresa.

- 5. El contenido del PMI se ha estructurado en diez etapas que siguen una secuencia cronológica en su realización, si bien algunas de ellas están directamente relacionadas entre sí, por lo que pueden modificarse a medida que se completa el plan.
- 6. El soporte sobre en el que se desarrolla el PMI, incluye tres elementos diferenciados para cada una de las etapas:
 - Texto explicativo del contenido, las acciones y los objetivos de la etapa del PMI.
 - Gráfico explicativo del proceso, que permite apreciar de forma secuencial el desarrollo del proceso.
 - Cuestionarios, que constituyen el soporte sobre el que se va cumplimentando el PMI. Estos cuestionarios comprenden dos tipos de preguntas:
 - * Preguntas abiertas: Es necesario redactar ciertos aspectos del PMI, ofreciendo datos y justificando las estrategias y acciones propuestas.
 - * Preguntas cerradas: Hay que establecer prioridades entre las alternativas que se ofrecen. En algunas ocasiones la elección se realiza en base a una valoración numérica de las distintas posibilidades, para que exista un mayor rigor en la toma de decisiones.
- 7. En la primera etapa se realiza un análisis en profundidad de la situación de la empresa, tanto externa (económica, social, política), como interna (es decir, de las capacidades competitivas de cara a los mercados exteriores). Se trata de situar a la empresa en el contexto de su sector, tanto a nivel nacional como internacional. Para ello, se aplican distintos instrumentos de análisis empresarial como la teoría del ciclo de vida internacional del producto o al análisis DAFO.

- 8. La segunda etapa del PMI consiste en establecer los objetivos para los mercados exteriores y diseñar la estrategia que nos va a permitir alcanzarlos. Los objetivos de marketing internacional tienen que cumplir cuatro principios básicos: tienen que ser medibles; referidos a un período de tiempo determinado; estar bien definidos; y ser alcanzables, desde un punto de vista realista. La estrategia internacional consiste en identificar, diseñar, transmitir y explotar las ventajas competitivas que nos va a permitir vender a un precio rentable en mercados exteriores. Básicamente la empresa tiene tres alternativas para ser competitiva: 1) Diferenciación: Precio superior por ofrecer un producto único para el comprador; 2) Ventajas en costes: oferta de productos similares a menor coste; 3) Especialización: combinación de precio y producto en función de las características del mercado. La empresa deberá elegir alguna de estas estrategias en función de las características de su producto y de los mercados exteriores a los que pretenda acceder.
- 9. La investigación y selección de mercados exteriores se realiza en la etapa tercera del PMI. Inicialmente se lleva a cabo una preselección de los mercados mas favorables mediante la obtención y análisis de información secundaria (estadísticas y publicaciones oficiales tanto públicas como privadas). En la segunda fase se realiza una investigación en profundidad de los mercados preseleccionados. Se trata de contrastar el producto en términos de calidad y precio con los de la competencia. Finalmente, hay que seleccionar los mercados objetivo en base a una serie de criterios entre los que destacan: tamaño de mercado, mercados en fase de crecimiento, ventajas competitivas, y precio.
- 10. La elección de la forma de entrada mas adecuada para cada uno de los mercados seleccionados, se lleva a cabo en la cuarta etapa. Existen distintas alternativas que van desde la exportación directa a través del personal de ventas propio, hasta la constitución de una filial comercial en el país de destino. Cada una de estas formas significa una determinada inversión, un compromiso mayor o menor distinto y un grado de control diferente sobre las actividades de comercialización. Otras formas de entrada consisten en llegar a acuerdos de cooperación con socios, bien del propio país (por ejemplo, consorcios de exportación) o en el extranjero (joint-ventures). Una vez que se haya escogido la forma de entrada deberá realizarse una prospección para identificar posibles clientes, colaboradores o socios en el país extranjero (agentes, distribuidores, importadores, etc.).
- 11. La política de marketing-mix internacional se desarrolla en las etapas quinta, sexta, séptima y octava. Las variables que están a disposición del planificador, son las mismas que en el marketing nacional, es decir, producto, precio, distribución y promoción.

Nos obstante, el entorno internacional es mas complejo de ahí la necesidad de establecer acciones diferenciadas con respecto al mercado local. La política de producto tendrá que definir las características o atributos del producto destinado a mercados exteriores, con qué marca y envase se distribuirá, y cuál será la garantía.

En la política de precios se incluye un escandallo de precios de exportación así como la elección de los sistemas de cobertura de tipos de cambio y de riesgos comerciales. En la etapa siete se estudia la politica de distribución en su doble vertiente: la selección del canal de distribución y la distribución física de la mercancía (gestión del pedido, selección del medio de transporte, embalaje, documentación etc.). En la etapa ocho se desarrollan las actividades de promoción internacional, clasificadas en cuatro grupos: venta personal, promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas. Se estudian cuáles pueden ser subvencionables y se establece un presupuesto para cada una de ellas.

- 12. A la organización de la empresa para los mercados internacionales se dedica la etapa novena. Se ofrecen tres opciones posibles: integrar los mercados exteriores dentro de la dirección comercial de la empresa; crear un departamento de comercio exterior; o crear una dirección de exportación. Para cada opción tienen que describirse el perfil profesional y las funciones de cada uno de los puestos relacionados con la actividad internacional de la empresa.
- 13. La última etapa del PMI coincide con su puesta en práctica. Una vez definida la organización, tendrán que establecerse las acciones comerciales que se van a desarrollar, en qué período de tiempo, y de qué medios materiales y humanos se va a disponer. Para ello, es aconsejable elaborar una cuenta de explotación del negocio internacional y, con ello, disponer de un elemento de comparación (volumen de ventas, coste de las ventas, beneficios) en relación a las operaciones que se realicen en el mercado doméstico. Por muy escasos que sean los recursos, la pyme siempre podrá poner en práctica una serie de estrategias y acciones que configuren el PMI. Como complemento a estos recursos escasos deben buscarse algunas de las numerosas ayudas a la internacionalización de las empresas exportadoras españolas. En esta última etapa también se lleva a cabo el control sobre la aplicación del PMI.
- 14. El trabajo se completa con una bibliografía de publicaciones españolas y extranjeras que pueden ser de utilidad para profundizar en los distintos aspectos que se tratan en el PMI.

