

Internacionalització i comercialització

Pilar Cos Sánchez

PID_00212341

Índex

1. Comerç i globalització.....	5
2. L'expansió internacional de l'empresa.....	7
2.1. Anàlisi de l'empresa: la decisió d'exportar	7
2.2. Decisions estratègiques	8
2.3. Les etapes del procés d'internacionalització de l'empresa	9
2.3.1. Exportacions passives	10
2.3.2. Exportacions actives	10
2.3.3. Subsidiàries comercials	12
2.3.4. Subsidiàries de producció	13
3. Investigació i selecció de mercats.....	14
3.1. Etapes en la investigació de mercats exteriors	14
3.1.1. Primera etapa: preselecció de mercats	15
3.1.2. Segona etapa: investigació en profunditat	16
3.1.3. Tercera etapa: prospecció <i>in situ</i>	17
3.2. <i>Check list</i> d'un estudi de mercat exterior	18
3.2.1. Dades de l'entorn i estadístiques	18
3.2.2. Accés al mercat	20
3.2.3. Anàlisi detallada del mercat	21
3.3. Fonts d'informació	22
3.3.1. ICEX (Institut Espanyol de Comerç Exterior)	23
3.3.2. ACC10 (Agència per a la competitivitat de l'empresa) ..	24
3.3.3. Cambres de Comerç i Indústria	24
3.3.4. Cambres de Comerç i Indústria espanyoles a l'estranger	25
3.3.5. Associacions d'exportadors	25
3.3.6. Bancs	25
3.3.7. Consultores especialitzades	25
4. Formulació de l'estratègia internacional.....	27
4.1. Concentració versus diversificació	27
4.2. Estratègia global (estandarditzada) o estratègia multidomèstica (adaptada)	29
4.2.1. Estratègia global (estandarditzada)	30
4.2.2. Estratègia multidomèstica (adaptada)	31
5. Formes d'entrada a mercats exteriors.....	32
5.1. L'exportació en les seves diferents formes	34
5.1.1. Exportació indirecta	34
5.1.2. Exportació directa	35
5.1.3. L'exportació concertada	37

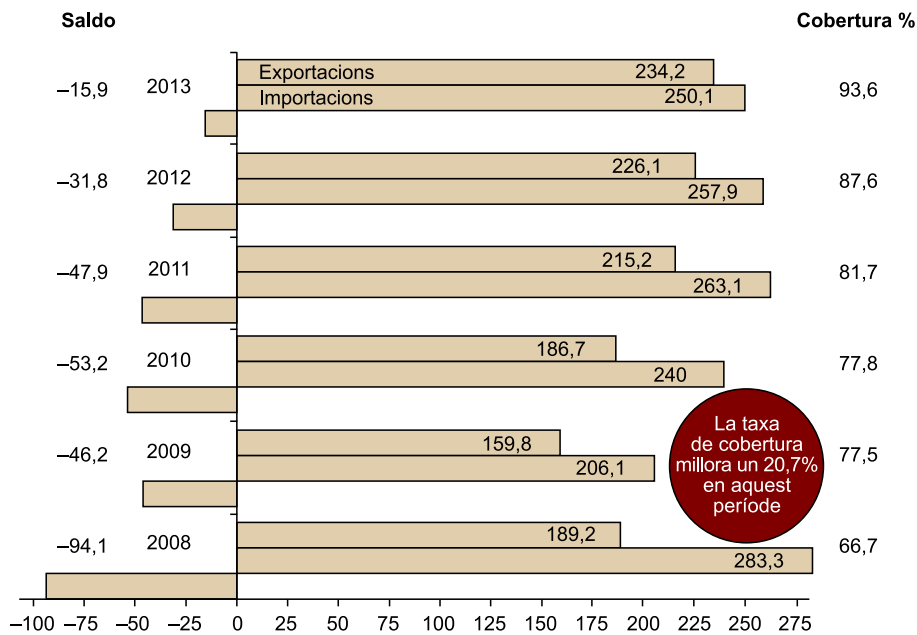
5.2. La cessió de tecnologia	38
5.3. La fabricació en mercats exteriors	39
6. Pla de màrqueting internacional.....	41
6.1. Estratègia internacional de productes	42
6.2. Estratègia internacional de preus	43
6.2.1. Formació del preu de venda al país destinació	43
6.3. Estratègia de distribució internacional	44
6.3.1. Tipus de canals de distribució	45
6.4. Estratègia internacional de comunicació	49
7. Organismes de promoció de les exportacions.....	52
Bibliografia.....	55

1. Comerç i globalització

La finalitat d'aquest apartat és assenyalar les fonts d'informació en què podem trobar diverses estadístiques mundials referents al comerç exterior, il·lustratives, d'una banda, de la distribució del comerç mundial per zones geogràfiques, per països i per productes, i de l'altra, del comerç exterior de la UE i d'Espanya. En primer lloc, es detallen les fonts d'informació principals (sense que sigui una relació exhaustiva) de les estadístiques mundials, per a després centrar-nos en les estadístiques a escala europea i finalitzar en les estadístiques espanyoles.

- Estadístiques del comerç mundial
La font d'informació principal és l'OMC (Organització Mundial de Comerç): OMC | Recursos - Estadístiques comercials.
Tanmateix, també es poden trobar altres informacions mundials a les adreces d'Internet següents d'organismes mundials. Alguns dels més rellevants són:
 - Informes del Banc Mundial
 - Fons Monetari Internacional
 - OCDE
 - L'OMC (Organització Mundial de Comerç): OMC | Recursos - Estadístiques comercials.
- Estadístiques de comerç exterior de la UE
 - El web de la Unió Europea (<http://europa.eu/>): hi podem trobar estadístiques de comerç exterior.
 - Comparació del comerç exterior de la UE i d'altres zones
 - Eurostat
- Estadístiques espanyoles de comerç exterior:
 - www.icex.es, apartat "Estadístiques espanyoles"
 - Consell Superior de Cambres de Comerç Espanyoles: al web <http://aduanas.cameras.org/>, es poden trobar estadístiques per productes i per països, tant d'exportació com d'importació.

Gràfic 1.1. Balança comercial espanyola. Evolució de la balança comercial (2008-2013) (miliards d'euros)



Font: bases de dades ICEX; www.el-exportador.es (revista núm. 180, març 2014)

Lectura recomanada

En la referència següent trobareu una anàlisi detallada del comerç mundial i les repercussions de la globalització.

E. Alejo (2004). "Comercio y globalización". *El Exportador Digital*.

2. L'expansió internacional de l'empresa

2.1. Anàlisi de l'empresa: la decisió d'exportar

La internacionalització de l'empresa comença amb un procés de planificació i integració de l'empresa encaminat a obtenir una competitivitat més gran a l'exterior. Abans de determinar els mercats en els quals s'operarà i les altres estratègies, l'empresa ha de realitzar una profunda anàlisi que inclogui tots els aspectes que hi estiguin relacionats, per tal d'analitzar si està preparada per a prolongar la seva activitat comercial i/o productiva a l'exterior. La possibilitat d'exportació no depèn tant de la dimensió de l'empresa, com de l'estratègia i les polítiques dissenyades i portades a terme pels responsables executius de la companyia i tot l'equip empresarial. No obstant això, és recomanable que l'empresa conegui i valori les seves potencialitats i les seves debilitats, amb les quals ha d'abordar els nous mercats.

S'ha de realitzar un diagnòstic intern actual quant al següent:

- La producció (capacitat productiva, tecnologia utilitzada, etc.). La capacitat de producció i la possibilitat d'incrementar-la, sia amb noves instal·lacions pròpies, sia acudint a la subcontractació exterior d'activitats o parts del procés productiu.
- La comercialització (grau de penetració al mercat nacional i la seva competència, màrqueting mix, etc.). Un aspecte important és la qualitat necessària per a competir, per la qual cosa assenyalem que l'empresa que competeix per qualitat a Europa està preparada per a fer-ho a qualsevol mercat de la resta del món.
- El suport financer necessari per a començar l'activitat exportadora, que requereix una planificació de despeses i inversions.
- La disponibilitat de recursos humans especialitzats. L'organització interna de l'empresa orientada cap al mercat exterior exigeix una agilitat en l'adopció de decisions que no és possible sense personal format en la matèria.
- La solidesa i fonament de la decisió d'expansió internacional, presa al més alt nivell de l'empresa, comunicada i compartida per tot l'equip de gestió i amb visió a llarg termini. La internacionalització també representa involucrar el personal de l'empresa.

2.2. Decisions estratègiques

L'important procés d'obertura experimentat per l'economia espanyola, que culmina amb la seva plena integració a l'actual Unió Europea, ha induït les nostres empreses a desenvolupar una expansió exterior creixent.

En aquesta projecció internacional, les empreses han de prendre una sèrie de decisions estratègiques, que influeixen directament en el procés d'internacionalització:

- 1) Seleccionar els mercats en els quals l'empresa desenvoluparà les seves activitats després d'haver realitzat una investigació exhaustiva de mercats exteriors.
- 2) L'empresa haurà d'establir quins són els objectius que ha d'assolir a cada mercat seleccionat. Per exemple, posicionar-se en tal segment, absorbir un tant per cent de quota de mercat, etc.
- 3) Decidir la línia de productes o serveis que es comercialitzaran a cada un dels mercats seleccionats.
- 4) Definir les estratègies relacionades amb el següent:
 - a) El temps o seqüència d'entrada, és a dir, decidir si es penetra als països seleccionats de manera alterna o de manera seqüencial (*diversificació* versus *concentració*).
 - b) Les formes d'entrada al mercat o mercats exteriors, que està relacionat amb el potencial de mercat i amb el risc percebut del país.
 - c) La decisió d'estandarditzar o adaptar les estratègies del màrqueting internacional.
- 5) Decidir el pla d'acció que s'implantarà per a assolir els objectius fixats prèviament. Definir el pla de màrqueting internacional.

Una idea equivocada, i en certa manera estesa, és la de creure que la internacionalització està només a l'abast de les empreses multinacionals i grans. Avui en dia cada hi ha més pimes que elaboren i implanten estratègies per millorar la seva situació en els mercats exteriors. Aquestes empreses són generalment les més competitives en el seu sector d'activitat (A. Nieto i O. Llamazares, 1998, pàg. 160).

En el context de les empreses de la Unió Europea, més del noranta per cent de les empreses es podrien catalogar com a *pimes*. La petita dimensió d'aquestes, que es tradueix en una limitació de recursos financers i humans, s'ha mostrat generalment com un factor negatiu en la seva expansió internacional. No obs-

tant això, l'agilitat i la flexibilitat més grans a l'hora de prendre decisions fa que aquestes empreses també tinguin factors competitius enfront de les grans corporacions multinacionals.

El desenvolupament d'un pla d'internacionalització a l'empresa no implica necessàriament l'obertura d'una filial de producció, l'adaptació dels productes, una forta inversió en publicitat, etc.; es tracta d'utilitzar els recursos disponibles per a posar en pràctica una estratègia que permeti aprofitar de manera eficaç les oportunitats dels mercats exteriors.

2.3. Les etapes del procés d'internacionalització de l'empresa

El procés d'internacionalització s'ha d'entendre com aquell conjunt de compromisos que permet l'establiment de vincles més o menys estables entre l'empresa i els mercats internacionals. La internacionalització comença en el mateix moment en què el mercat exterior es constitueix en referent per a les decisions estratègiques de l'empresa, incloent-hi un ventall ampli de possibles opcions, que va des de l'exportació activa fins a la inversió a l'exterior, passant per totes les fórmules contractuals intermèdies, fórmules i nivells de compromís que són susceptibles de canvi en el temps, a mesura que l'empresa fixa la seva presència a l'escenari internacional (J. Alonso, 1994).

Les empreses que han pres la decisió de buscar oportunitats en mercats exteriors habitualment segueixen un procés d'expansió continuada, incrementant progressivament el seu nivell de compromís, recursos i estratègies internacionalment.

La majoria de les empreses solen passar per un procés gradual d'internacionalització, encara que no necessàriament passen per totes les etapes de manera seqüencial. És el cas de les pimes, les quals com a conseqüència de la seva dimensió, tenen un nivell de finançament escàs i no poden escometre les inversions necessàries de les etapes més avançades, o també és el cas de les empreses d'alta tecnologia, que a causa de la naturalesa del seu propi sector avancen ràpidament en el seu procés d'internacionalització (R. García Cruz, 1995, pàg. 22).

J. Durán (1994) sintetitza el procés d'internacionalització de l'empresa en quatre etapes (vegeu la taula al marge) segons les diferents formes de penetració als mercats exteriors –exportacions passives, exportacions actives, establiment de subsidiàries comercials i de subsidiàries de producció–, per a les quals varia el grau de control, el compromís dels recursos, el nivell de risc que s'assumeix i la flexibilitat operativa.

Taula 1.1. Procés acumulatiu d'internacionalització. Experiències i incidències organitzatives

Etales	Experiència sobre mercats exteriors	Canal d'informació	Compromís inversor i grau de risc	Organització internacional
1. Exportació esporàdica	Nul·la	Cap	Insignificant	No-incidència formal
2. Exportacions per mitjà d'agents independents	Escassa	Dèbil	Reduït	Departament d'exportació
3. Filials comercials	Important i diferenciada	Interioritzat. Molt controlat	Significatiu	Divisió exportacions
4. Filial manufacturera	Important i diferenciada	Interioritzat. Molt controlat	Rellevant	Divisió internacional. Estructura matri-cial

Font: J. Durán (1994, pàg. 32)

2.3.1. Exportacions passives

Les primeres exportacions solen ser fruit de comandes inesperades, procedents de clients estrangers.

L'actitud de l'empresa és passiva i realitza les exportacions com si es tractés de vendes domèstiques, limitant-se a respondre comandes internacionals. L'empresa no té pràcticament cap control sobre com arriba el producte al client final.

En aquesta fase hi ha una absència d'estructura interna especialitzada per a atendre els seus clients a l'exterior. Per tant, no té un departament específic que es dediqui a les activitats internacionals, i possiblement ni tan sols hi ha un responsable que s'ocupi en exclusiva de les exportacions, sinó que és el mateix director o el director de vendes qui assumeix les funcions d'exportació.

Aquesta primera fase, que s'identifica com l'exportació no regular o esporàdica, no s'hauria d'entendre com un primer pas en la internacionalització de l'empresa en tant que no implica cap nivell de compromís per part d'aquesta. D'altra banda, aquesta forma d'exportació no necessàriament ha de desembarcar en la internacionalització de l'empresa o precedir-la.

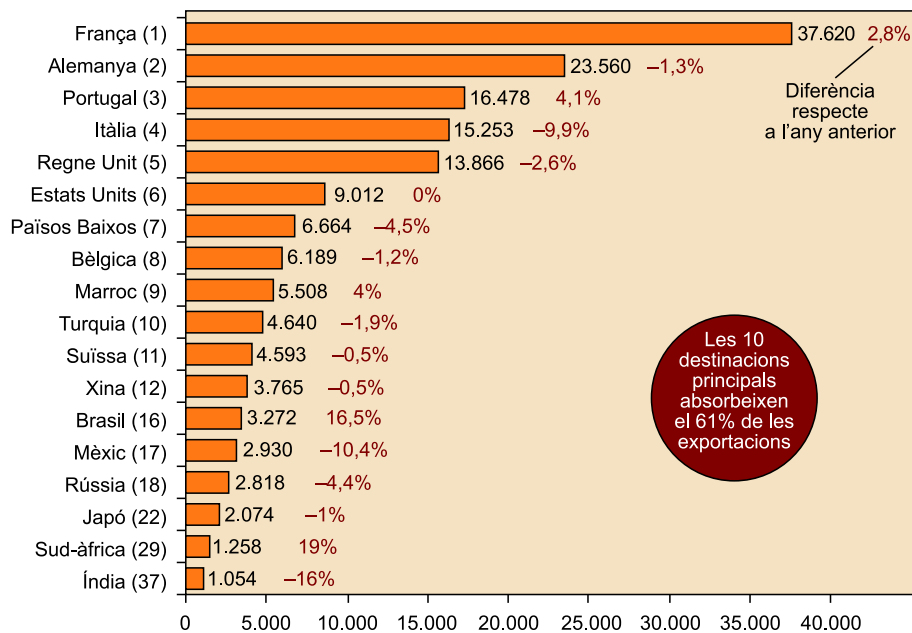
2.3.2. Exportacions actives

La segona etapa és el començament d'una política activa d'internacionalització, amb el resultat final d'una consolidació en les seves exportacions. L'empresa pren decisions estratègiques quant a la seva internacionalització, valorant les seves debilitats i fortaleces, i també les amenaces i oportunitats existents en els mercats exteriors.

L'expansió internacional se centra en mercats propers geogràficament o en aquells amb característiques econòmiques, culturals i polítiques similars al propi país. En el cas de les empreses espanyoles, inicien majoritàriament la seva expansió internacional en mercats de la UE i en menor mesura en mercats de Llatinoamèrica i el nord d'Àfrica.

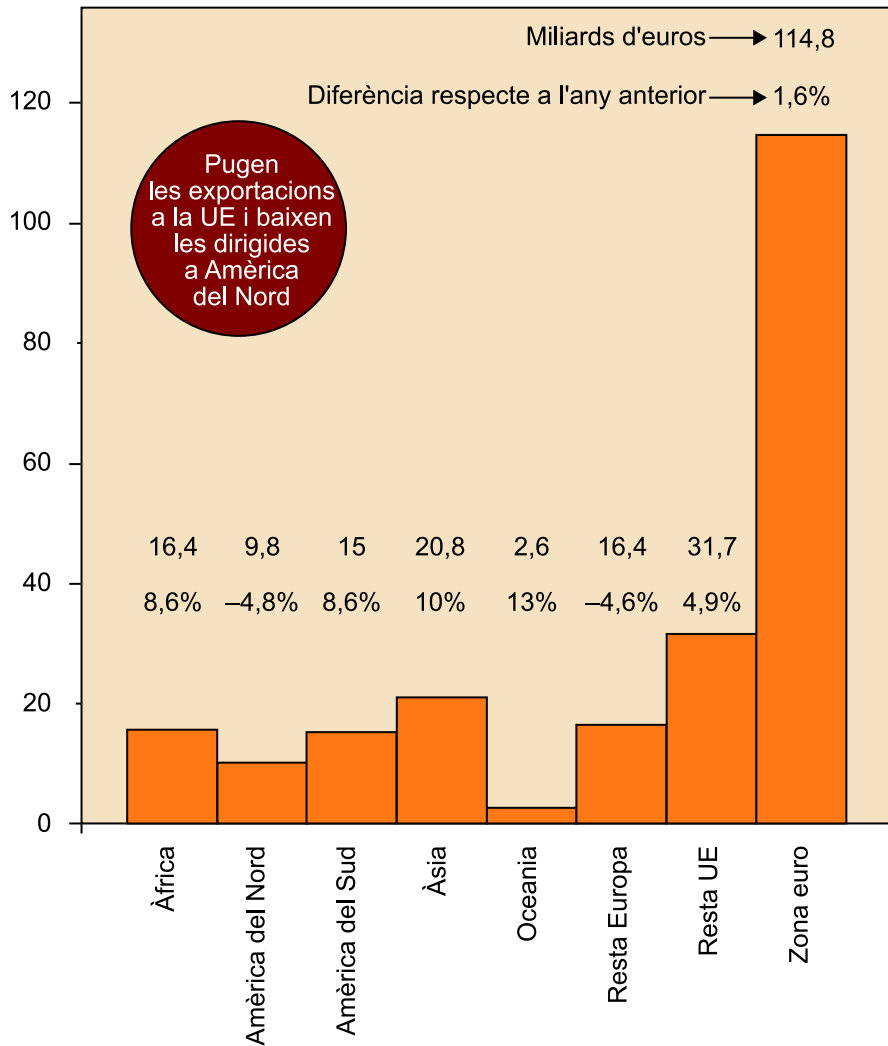
En els gràfics següents es detallen les destinacions principals de les exportacions espanyoles, on observem que la destinació principal són països de la UE.

Gràfic 1.2. Destinacions principals de les exportacions espanyoles (2013) (milions d'euros)



Font: bases de dades ICEX; www.el-exportador.es (revista núm. 180, març 2014)

Gràfic 1.3. Distribució geogràfica de les exportacions espanyoles (2013) (miliards d'euros)



Font: bases de dades ICEX; www.el-exportador.es (revista núm. 180, març 2014)

La internacionalització de l'empresa en aquesta etapa consisteix bàsicament en exportacions per mitjà d'agents i distribuïdors. Al començament de la política activa de les exportacions, l'empresa no té un gran control sobre el màrqueting internacional en el mercat exterior, ja que és definit en gran manera pels intermediaris. No obstant això, depèn del grau de col·laboració existent entre l'exportador i l'agent o distribuïdor.

Normalment per a les gestions internacionals es crea un departament d'exportacions independent, encara que dependent del grau d'internacionalització de l'empresa, podria ser que al principi fos el mateix departament comercial qui s'encarregués dels mercats exteriors.

2.3.3. Subsidiàries comercials

L'obertura de sucursals o filials comercials exigeix un esforç important en recursos financers, humans i materials, per la qual cosa només les empreses que han consolidat la seva expansió en mercats exteriors concrets es decideixen a

realitzar aquesta inversió. Un compromís superior amb els mercats permet un control més elevat sobre el màrqueting i també un coneixement més directe sobre la situació, les necessitats i les característiques de la demanda.

L'estructura organitzativa de l'empresa es fa més complexa. Les decisions en aquesta etapa no es prenen exclusivament en el mercat d'origen, sinó que en menor o major mesura, algunes iniciatives parteixen de les subsidiàries.

Aquesta etapa és idònia per a empreses que subministren determinats béns de consum duradors, com electrodomèstics, o béns industrials que requereixen un servei postvenda.

(A. Nieto i O. Llamazares, 1998, pàg. 234)

2.3.4. Subsidiàries de producció

L'establiment de subsidiàries de producció és l'última fase del procés d'internacionalització, i l'etapa en què es troben les principals multinacionals, ja que només les grans empreses poden realitzar l'esforç inversor que requereix la creació de plantes de fabricació.

L'empresa ha avançat en el seu grau de compromís internacional creant centres de producció a diverses parts del món, buscant avantatges en costos, evitant aranzels o quotes a la importació.

L'organització internacional es basa en una divisió internacional o en una estructura matricial. L'empresa considera el seu mercat local com un més, de manera que totes les àrees funcionals s'encarreguen conjuntament de les tasques nacionals i internacionals.

(A. Nieto i O. Llamazares, 1998, pàg. 234)

Aquesta última opció d'implantació a l'exterior, juntament amb la subsidiària comercial, comporten en ambdós casos la realització d'inversions directes a l'exterior (IDE), tant si és amb una filial de plena propietat de l'empresa inversora, com amb una coparticipació mitjançant una aliança d'empreses o *joint venture*.

3. Investigació i selecció de mercats

La investigació de mercats consisteix a recollir i analitzar sistemàticament informació que serveixi per a prendre decisions de màrqueting. Quan es tracta d'estudiar mercats internacionals, la investigació és més extensa i costosa que la que es pugui realitzar per al mercat nacional.

L'obtenció i anàlisi d'informació en màrqueting internacional és un procés continu, i per això l'empresa ha de posar en marxa, des del principi, un sistema que li permeti emmagatzemar i classificar tota la informació que vagi obtenint. El procés que ha de seguir és independent de la dimensió de l'empresa.

L'investigador internacional disposa de les mateixes tècniques d'investigació de mercats que s'utilitzen en el mercat domèstic. Aquestes són:

- Investigació de gabinet (*desk research*). Es tracta d'obtenir, analitzar i seleccionar tota la informació secundària disponible en publicacions oficials i privades.
- Estudis de camp (*field research*). En funció de la naturalesa de la informació es distingeixen:
 - Investigacions exploratòries. L'objectiu és obtenir informació primària qualitativa, principalment mitjançant les tècniques següents: entrevistes en profunditat a diferents agents que intervenen en el mercat, l'observació, i dinàmiques de grup a consumidors potencials del producte.
 - Investigacions descriptives. La recollida d'informació primària quantitativa es pot fer mitjançant enquestes *ad-hoc* personals, telefòniques, per correu, fax o correu electrònic, o mitjançant els panels de consumidors i establiments.

3.1. Etapes en la investigació de mercats exteriors

Quan una empresa decideix adoptar una política activa en mercats exteriors, es troba que els seus productes són susceptibles de vendre's en un gran nombre de països amb particularitats molt diferents. D'altra banda, no disposa de prou recursos per a abordar diversos mercats de manera simultània. És obligat sistematitzar l'expansió internacional de l'empresa acudint, en primer lloc, a aquells mercats més favorables per a la seva oferta.

En aquest sentit, es poden establir tres etapes clarament diferenciades en la investigació de mercats d'exportació: *preselecció de mercats*, *investigació en profunditat* –en totes dues la informació s'obté mitjançant una investigació de gabinet–, i finalment *prospecció in situ*, principalment mitjançant entrevistes en profunditat i visites a punts de venda del nostre producte.

3.1.1. Primera etapa: preselecció de mercats

En la primera etapa s'utilitzaran bàsicament fonts d'informació secundària dels diferents organismes públics i privats que faciliten informació sobre mercats exteriors.

Una empresa ha d'examinar molts aspectes abans de decidir si vendrà a l'estranger i, en cas afirmatiu, on vendrà. La informació que s'ha d'analitzar en aquesta etapa gira entorn de tres criteris: potencialitat, accessibilitat i seguretat del mercat. Els factors que s'han de tenir en compte es detallen a continuació:

- Factors específics de l'empresa.
- Característiques del producte.
- Proximitat geogràfica, ja que el cost més baix del transport afavoreix la competitivitat.
- Entorn politicoeconòmic.
Cal avaluar, d'una banda, el risc pot representar que comercialitzar amb països políticament inestables o amb règims no democràtics, que poden incomplir els seus compromisos de pagament, i d'una altra, el risc econòmic del país.
La pertinença dels països a acords de comerç internacional, com l'OMC, la UE, etc., influeix en el seu comerç exterior, i per tant, en l'activitat comercial de les seves empreses.
Com a norma general, caldrà descartar aquells països que tinguin problemes de solvència financera quant al compliment dels pagaments internacionals i siguin políticament inestables.
- Factors socioculturals
Les cultures condicionen els hàbits i els comportaments dels consumidors. No s'ha de tenir en compte únicament la proximitat geogràfica, sinó també la proximitat cultural. Seleccionar un país culturalment afí ens pot facilitar l'entrada.
- Accés al mercat (entorn legal)
S'hauran d'investigar aspectes relacionats amb els tràmits i restriccions a la importació, les normatives del producte, el control de canvis, etc. per a observar el grau d'exigència i proteccionisme en el mercat.

- **Exportacions espanyoles als diferents mercats**
L'anàlisi del volum d'exportacions espanyoles en els últims anys ens indicarà si les vendes procedents del nostre país segueixen una tendència creixent, decreixent o es mantenen estables, i també el nivell de coneixement de l'oferta espanyola. Les xifres ens indicaran si és un mercat prioritari per a les empreses espanyoles o si, al contrari, és un mercat desconegut, i obtindrem les oportunes conclusions que se'n derivin.
- **Importacions i exportacions de cada mercat país**
El saldo negatiu o positiu de la balança comercial per productes o sectors ens informarà de quins productes són els més importats (perquè no tenen prou producció nacional o perquè els reexporten) i quins són els més exportats (producció nacional sobrant, o reexportació).
D'altra banda, les procedències de les importacions oferiran una primera aproximació de la competència a qual caldrà fer front.
D'aquesta primera etapa, com a norma general, s'haurien de preseleccionar aquells països amb menys risc en funció dels paràmetres indicats. I d'altra banda, seria aconsellable **descartar** (com a primera elecció) **aquells països amb un alt component de risc polític i econòmic**.

3.1.2. Segona etapa: investigació en profunditat

De la primera etapa, s'han descartat uns mercats i se n'han seleccionat d'altres, els quals són els que s'analitzaran amb més profunditat. En aquesta segona fase, també ens basarem en fonts d'informació secundària. En podem destacar: estudis de mercats sectorials, realitzats per l'ICEX, l'ACC10, les cambres de Comerç i Indústria, associacions sectorials, etc.; també articles de revistes especialitzades; catàlegs de la competència; informació facilitada per les oficines comercials; i informació obtinguda per Internet, entre d'altres.

D'una manera genèrica, que és vàlida per a béns de consum, industrials i serveis, es poden distingir tres grans apartats que configuren un estudi de mercat juntament amb els analitzats en l'etapa anterior: mercat i demanda, competència i canals de distribució.

- **Mercat i demanda.** S'analitzarà, tant des d'un punt de vista quantitatiu com qualitatiu, la demanda del producte de l'empresa en els mercats seleccionats.
- **Competència.** És necessari conèixer l'oferta existent, ja que ens permetrà identificar segments de mercat no coberts (buits de mercat).
- **Canals de distribució.** Analitzar els sistemes de distribució en els mercats ens permetrà conèixer les alternatives de venda del nostre producte.

3.1.3. Tercera etapa: prospecció *in situ*

En les dues etapes anteriors s'ha realitzat una investigació sistemàtica i objectiva dels mercats més favorables. Si inicialment hi pot haver més de cent seixanta països que són mercats potencials, amb aquest procés s'hauran reduït a no més de deu o dotze països, els quals seran objecte d'una investigació més profunda.

És difícil determinar el nombre òptim de mercats sobre els quals s'ha d'iniciar aquesta tercera etapa, ja que depèn essencialment del tipus de productes que l'empresa vulgui vendre i el pes que aquesta vulgui donar als mercats estrangers dins de la seva pròpia estratègia de desenvolupament.

Per a aprofundir en aquesta fase es fa necessari fer un salt en la qualitat de la investigació. És fonamental enviar directament al mercat exterior persones que hagin participat en les fases anteriors i que coneguin el producte. Tractarem de completar aquella informació que no ha estat possible obtenir en l'etapa anterior, per les limitacions que representa la informació secundària. En aquesta etapa ens cenyim a una investigació de màrqueting d'empresa a empresa o *business to business* per mitjà d'entrevistes en profunditat, ja que la informació l'hem de buscar entre empreses, distribuïdors o entitats que intervinguin directament en el mercat.

A més de les entrevistes en profunditat, s'hauran de visitar establiments de venda al públic per a comprovar l'oferta disponible, els seus preus, la forma de presentació i els hàbits del consumidor.

Per tant, el coneixement *in situ* del mercat servirà per a recollir informació sobre la demanda, la competència, el contrast dels productes en termes de qualitat i preu amb què es comercialitzen al país, etc.

En aquesta fase es poden utilitzar els instruments de promoció comercial de les entitats que donen suport a l'exportació com l'ICEX, l'ACC10, les cambres de Comerç i Indústria o les associacions d'exportadors. Per a un primer contacte amb el mercat són molt útils les missions empresarials, i les visites a fires, organitzades i subvencionades per aquests organismes.

És també important valorar la imatge que es té a cada mercat investigat dels productes del país en general i del sector en particular (el conegut com el *made in*).

Una vegada realitzades les tres fases d'investigació comercial, serà en l'última on decidirem quins mercats abordarem. Tal com manifesten A. Nieto i O. Llamazares (1998), passem a indicar quins són els criteris que prevalen en l'elecció de mercats prioritaris, els quals s'han de combinar o triar d'acord amb les preferències de l'empresa:

a) Dimensió del mercat i proximitat. En una fase inicial convindria també escollir un país proper, tant si és des d'un punt de vista geogràfic com cultural. Per a l'empresa exportadora espanyola podria ser algun dels països propers culturalment i geogràficament com els de la UE, països de Llatinoamèrica i del Magreb.

b) Fase de creixement. S'escullen països en els quals hi hagi previsions que indiquin que la demanda del producte es troba en una fase de creixement.

c) Preu. Aquesta alternativa exigeix trobar un mercat en el qual el preu d'entrada sigui assequible i permeti obtenir un marge comercial suficient. No obstant això, el posicionament per preu sempre és incert, fins i tot a curt termini.

d) Avantatge competitiu. Aquest seria el cas d'aquells països en els quals el producte ofereix un avantatge competitiu en relació amb els productes que es comercialitzen. L'avantatge pot estar tant en el producte en si mateix com en el servei que s'ofereix.

3.2. **Check list d'un estudi de mercat exterior**

Després d'haver assenyalat les tres fases que s'han de seguir per a la selecció dels mercats objectiu de l'empresa, a continuació es detallaran els aspectes que ha d'incloure un estudi de mercat exterior, que no és més que la informació que s'ha anat recollint en cada una de les etapes esmentades anteriorment.

En el *check list* d'un estudi de mercat exterior es diferencien tres grans apartats:

- Dades de l'entorn i estadístiques
- Accés al mercat
- Anàlisi detallada del mercat

3.2.1. **Dades de l'entorn i estadístiques**

a) Entorn politicoeconòmic

La informació útil per a cada empresa respecte a l'entorn econòmic¹ depèn principalment del sector al qual pertany l'empresa, del tipus de producte que comercialitza i del tipus de comprador al qual es dirigeix. Entre d'altres, podem destacar:

- El producte interior brut (PIB), la seva evolució i predicció a mitjà termini.
- La renda *per capita*. Aquesta dada, juntament amb l'anterior, ens dóna una idea sobre la riquesa i la capacitat de compra del país. La producció de la riquesa al món està molt concentrada.
- La distribució del consum en general i del sector específic de l'empresa.
- La distribució de la producció en general i del sector específic de l'empresa.

⁽¹⁾ Les dades actualitzades de les diferents variables d'aquest apartat, les podem trobar en els enllaços indicats a la bibliografia, al final d'aquest apartat.

- Les infraestructures existents en un país.
- Altres dades macroeconòmiques, com la inflació o el tipus d'interès.
- El sistema polític.
- Els aspectes demogràfics, com la població, els índexs de natalitat, etc.

b) Factors socioculturals

- L'idioma, les expressions i argots propis dels consumidors potencials als quals es dirigeix el producte.
- Les condicions d'ús.
- L'estètica, que varia segons les cultures.
- El nivell d'educació, que sol coincidir amb el nivell de desenvolupament econòmic.
- L'entorn dels negocis, ja que cada país té una cultura i una tradició sobre la manera de dur a terme els negocis, preferències i tabús que s'han d'estudiar.

c) Estadístiques d'exportacions/importacions espanyoles

- La balança comercial Espanya - país estudiat.
- Rànquing per països: balança comercial espanyola per països, del producte o sector de la nostra empresa.
- Rànquing per productes: balança comercial espanyola - país estudiat, per productes.

De totes aquestes estadístiques, és convenient obtenir l'evolució dels últims tres anys.

El coneixement de les principals empreses espanyoles que exporten a aquest mercat, la manera de dur-lo a terme, i els resultats obtinguts, ens ajudarà també a avaluar les possibilitats d'introducció.

d) Importacions i exportacions del mercat exterior

En aquest apartat ens interessa obtenir les estadístiques següents d'importacions i exportacions del país que estudiem:

- La balança comercial per productes o sectors. Ens informará de quins productes són més importats i quins són més exportats.
- Exportacions del producte o sector de la nostra empresa:
 - Destinacions principals
 - Volum i quota
- Importacions del producte o sector de la nostra empresa:
 - Orígens principals
 - Volum i quota

De totes aquestes estadístiques, és convenient obtenir l'evolució dels últims tres anys.

La taula següent exposa els fonts d'informació corresponents a la primera etapa en la investigació de mercats exteriors: la **preselecció de mercats**:

Taula 1.1. Fonts d'informació

Factors	Fonts d'informació
Dades macro	http://www.comercio.mityc.es/comercio/bienvenido/Comercio+Exterior/pagComercioExterior.htm http://www.bancomundial.org/ http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/ http://www.intracen.org/menus/products-s.htm http://www.wto.org/indexsp.htm http://info.worldbank.org/etools/tradesurvey/mode1b.asp http://www.trading-safely.com/ https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html http://www.tradepoint.org/countries/index.html http://cyberschoolbus.un.org/infonation3/menu/advanced.asp
Estadístiques import/export país destinació	http://comtrade.un.org/ http://madb.europa.eu http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5519205_5548914_0_0_-1,00.html
Estadístiques import/export espanyoles	http://aduanas.cameras.org/ http://www.barrerascomerciales.es/ http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5519205_5548914_0_0_-1,00.html http://datacomex.comercio.es/ http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-externo/estadisticas-informes/Paginas/estadisticas-comercio.aspx
Fitxa país	http://www.anella.cat (pestanya "Internacionalització"; heu de clicar a "Fitxes País" i seleccionar el país) http://www.icex.es (pestanya "Países", heu de seleccionar el país i la informació) http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-externo/informacion-sobre-paises/canal-pais/Paginas/informacion-paises.aspx
Risc país	http://www.cesceriesgopais.com/ http://rru.worldbank.org/businessplanet/ http://www.trading-safely.com/

3.2.2. Accés al mercat

a) Tràmits d'exportació de la UE (Unió Europea) amb referència al producte de l'empresa

Lectura complementària

Com a informació addicional de l'apartat, s'hi adjunta l'article següent:

G. Ariza (desembre, 2012). "Paso al exterior sin barreras" (núm. 167). Disponible a: http://www3.icex.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723,6735394_6735487_6742676_4636253_4636028,00.html.

b) Tràmits i restriccions a la importació del producte de l'empresa

- Tràmits d'importació al país seleccionat (d'origen la UE): règim comercial i altres tràmits documentals i duaners.
- Aranzels aplicables a la importació. Els aranzels incideixen negativament en la competitivitat de l'empresa exportadora enfront de les empreses locals.
- Contingents o limitacions a les importacions.

- Les restriccions a la importació limiten l'accés als mercats, especialment als països en vies de desenvolupament.
- Impostos, com per exemple els impostos indirectes.
- Barreres tècniques. Als països desenvolupats caldrà estudiar les barreres no aranzelàries, derivades de les normatives sobre seguretat, sanitat, medi ambient, etc. que els països imposen per dificultar l'entrada de productes d'importació.

c) Distància geogràfica amb el país i logística del transport

d) Control de canvis

e) Legislació i normatives

- Relacions i acords comercials entre la UE i el país o zona.
- Legislacions de la UE del producte o sector de l'empresa, si el mercat estudiat n'és integrant.
- Normativa respecte del nostre producte, al país seleccionat: normatives sanitàries, tècniques, d'etiquetatge i envasament, etc.
- La necessitat d'homologar/certificar el producte. Aquesta necessitat es pot derivar d'una normativa legal o d'un hàbit de consum dels compradors.
- Normes ISO.
- Altres normatives.

3.2.3. Anàlisi detallada del mercat

a) Descripció del mercat i la demanda per al nostre producte al país seleccionat

- Entre els aspectes quantitius hauran de figurar:
 - Demanda o consum del producte per subsectors.
 - Demanda o consum per àrees geogràfiques o nuclis urbans principals.
 - Demanda del producte per habitant i percentatge de despesa que s'hi destina.
- Entre els qualitius:
 - Segmentació del mercat: clients objectiu dels nostres productes.
 - Principals tipus i qualitats que es compren.
 - Tipologia del comprador, preferències en qualitat o preu, etc.
 - Comportament del consumidor: usos i costums.
 - Importància del *made in* en la decisió de la compra del producte.
 - Identificació d'altres compradors: compradors industrials (matèries primeres i béns d'equip principalment). Per a ells, l'administració haurà d'estudiar el sistema de compra (licitacions, concursos, calendari de convocatòries, etc.).

b) Descripció de la competència per al nostre producte al país seleccionat

- Estructura de l'oferta al país destinació
 - Situació i perspectives de la indústria local.
 - Concentració o atomització: el mercat es reparteix entre unes quantes grans empreses, o al contrari, el mercat es reparteix entre un nombre més elevat d'empreses d'una dimensió més reduïda (pimes).
 - Diferències entre productes locals o d'importació: segments que cobreixen, qualitats, etc.
- Rànquing de quotes de mercat i zones geogràfiques dominades per cada competidor. Quotes de mercat de les principals firmes.
- Principals fabricants nacionals: valor de la producció, empreses i marques, localització geogràfica, etc.
- Principals fabricants estrangers: empreses i marques, formes d'implantació, etc.
- Preus i marges comercials
 - Preus de la competència al punt de venda, segons qualitats i/o marques.
 - Preu final del nostre producte en el mercat destinació. Interessa conèixer tot el procés de formació de preus, des que el producte surt de fàbrica al país d'origen fins que arriba al punt de venda al país destinació. D'aquesta manera podrem conèixer el preu final per saber si el nostre producte és competitiu en el mercat seleccionat.
- Principals tècniques de comunicació en el mercat (catàlegs, publicitat, participació en fires, marxandatge o *merchandasing*, etc.) i el seu cost.
- Presentació del producte al punt de venda.

c) Canals de comercialització

- L'organització del sistema de distribució del país seleccionat, nivell d'especialització i zona geogràfica inclosa pels intermediaris, marges aplicats, etc. Diferències entre la distribució de productes locals i d'importació.
- Llista dels principals importadors, distribuïdors i agents comercials.
- Exigències i pràctiques en matèria d'exclusivitat.
- Mitjans de pagament més habituals.
- Formes de venda al públic: supermercats, botiga tradicional, grans superfícies, etc.

3.3. Fonts d'informació

L'ICEX i l'ACC10 constitueixen els principals centres d'informació i assistència a l'empresa espanyola i catalana, respectivament, que es proposa competir a l'exterior. A continuació es detallen les fonts d'informació disponibles i les seves característiques.

3.3.1. ICEX (Institut Espanyol de Comerç Exterior)

L'ICEX és un ens públic, amb personalitat jurídica pròpia, adscrit a la Secretaria d'Estat de Comerç Exterior a través de la Direcció General de Comerç, que aglutina tots els programes i serveis informatius a l'exportador.

Al seu web podem consultar tota la informació referent a les actuacions d'aquest ens. Si ens registrem, com a empresa o com a particular, podrem obtenir informació més concreta.

També es pot esmentar la revista *El Exportador Digital*, en format paper i digital (molt aconsellable per a obtenir informació de mercats exteriors).

D'una manera molt resumida, les funcions de l'ICEX són les següents:

- Informació i assessorament.
 - Informació sobre les tècniques de comerç exterior.
 - Estudis sobre mercats exteriors, gratuïts i amb opció a baixar-los des d'Internet (al web de l'ICEX - Documentació sectorial, es poden buscar per països i sectors).
 - Etc.
- Formació mitjançant l'organització de cursos, conferències, jornades, etc. de temes relacionats amb la internacionalització.
- Promoció per mitjà dels seus diferents programes dirigits a les empreses espanyoles.
- Inversió mitjançant els seus programes concrets de facilitar ajuda financera per a les inversions de les empreses espanyoles a l'exterior.

Oficines comercials d'Espanya a l'exterior (Ofcomes)

Depenen de l'ICEX i una de les seves funcions primordials és informar directament les empreses espanyoles sobre aspectes del país seleccionat com estadístiques de comerç exterior, aranzels i normativa legal, llistes de possibles importadors/distribuidors, etc. Una altra funció és la promoció, ja que s'encarreguen de l'organització d'entrevistes professionals per a empreses participants en missions empresarials. També poden ser d'utilitat a l'hora de concertar visites en un viatge de prospecció de mercats individuals. Tots els serveis oferts són gratuïts.

Actualment hi ha un total de vuitanta-sis oficines comercials, repartides per tot el món (vegeu al web d'ICEX, "Países"). En el cas d'un país on no hi ha oficina, els assumptes econòmics i comercials depenen de l'Ofcomes situada en un país proper que té assignada aquesta zona geogràfica.

3.3.2. ACC10 (Agència per a la competitivitat de l'empresa)

ACC10 és l'agència per la competitivitat de l'empresa de la Generalitat de Catalunya. Està especialitzada en el foment de la innovació i la internacionalització empresarial i disposa d'una xarxa de trenta-dues oficines arreu del món.

Acció recull l'experiència i el coneixement de més de vint anys de les trajectòries del CIDEM i del COPCA desenvolupant programes i serveis de suport de l'empresa catalana. Acció està adscrita al Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya.

Acció posa a l'abast de les empreses diversos instruments i serveis perquè assoleixin amb èxit el repte de la internacionalització. S'ofereix un conjunt de recursos que les ajuden a abordar totes les fases de l'activitat internacional: **iniciació, expansió i consolidació.**

A Acció es donen les solucions per als diferents àmbits com ara l'assessorament internacional, la prospecció de nous mercats, l'accés a finançament en les millors condicions, la creació de societats a l'exterior, la formació en comerç internacional, etc. També es pot accedir als instruments més especialitzats com els relacionats amb les noves tecnologies, la transferència tecnològica internacional, la propietat industrial, la fiscalitat, la contractació pública internacional o la cooperació al desenvolupament.

Disposa dels CPN (centres de promoció de negocis), que són delegacions situades a trenta-dos països que actuen com a unitats assessores en comerç internacional, amb l'objectiu de facilitar a l'empresa catalana la presència a l'exterior. La diferència amb les Ofcomes de l'ICEX és que els serveis oferts pels CPN estan personalitzats a mida per a cada empresa. Els serveis són estudis *ad hoc* que tenen un cost econòmic, part del qual és assumit per l'ACC10.

3.3.3. Cambres de Comerç i Indústria

Hi ha un total de vuitanta-cinc cambres de Comerç i Indústria distribuïdes per totes les províncies espanyoles. Les cambres faciliten informació sobre temes molt diversos de comerç exterior, entre els quals: llista de firmes exportadores i importadores per sectors i països, fires i exposicions a tot el món, informes de mercat disponibles, normatives de comerç internacional per països, etc.

També tenen una funció de promoció, principalment organitzant missions empresarials i assistència a fires internacionals, per a les empreses de la seva demarcació.

3.3.4. Cambres de Comerç i Indústria espanyoles a l'estranger

Les cambres de Comerç espanyoles en països o ciutats estrangeres estan formades per empresaris espanyols i estrangers amb l'objectiu de fomentar el comerç bilateral.

Les seves funcions són semblants a les de les Ofcomes. No obstant això, en algunes d'aquestes cambres els seus serveis tenen un cost.

3.3.5. Associacions d'exportadors

Moltes d'aquestes organitzacions, tant sectorials com multisectorials, presten serveis als seus associats per al foment de les exportacions, sobretot en els aspectes relatius a informació, tramitació de documents i assistència a fires i missions comercials. Les que estan reconegudes oficialment reben subvencions i ajudes estatals.

3.3.6. Bancs

Els grans bancs comercials han potenciat les divisions i serveis especialitzats en promoció i assessorament destinats als exportadors.

La banca estrangera establerta a Espanya també ofereix assessorament dels seus respectius països als exportadors espanyols. Pot ser útil, especialment en aquells països on sigui difícil obtenir informació sobre la solvència d'importadors o possibles socis comercials.

3.3.7. Consultores especialitzades

Són altres fonts d'informació a les quals podem acudir per realitzar estudis de mercat internacionals. Es diferencien de les anteriors en el fet que el cost d'obtenció d'informació és més elevat.

Altres fonts d'informació secundàries

Ens referim a pàgines web que ens permeten l'obtenció d'informació específica sobre empreses o sobre mercats exteriors; es tracta d'un suport imprescindible per a qualsevol empresa que vol realitzar un estudi de mercat, ja que la informació es troba de manera accessible i actualitzada.

Adreces d'Internet

www.cambrescat.es: web de les cambres de Comerç catalanes

www.camerdata.es: Xarxa telemàtica de les cambres de Comerç d'Espanya

www.camaras.org: Consell Superior de Cambres de Comerç Espanyoles

Les fonts d'informació detallades anteriorment tenen el seu web corresponent. A més, entre altres adreces interessants en matèria internacional, podem destacar http://europa.eu/index_es.htm i <http://madb.europa.eu> (ja assenyalades en apartats anteriors del mòdul).

4. Formulació de l'estratègia internacional

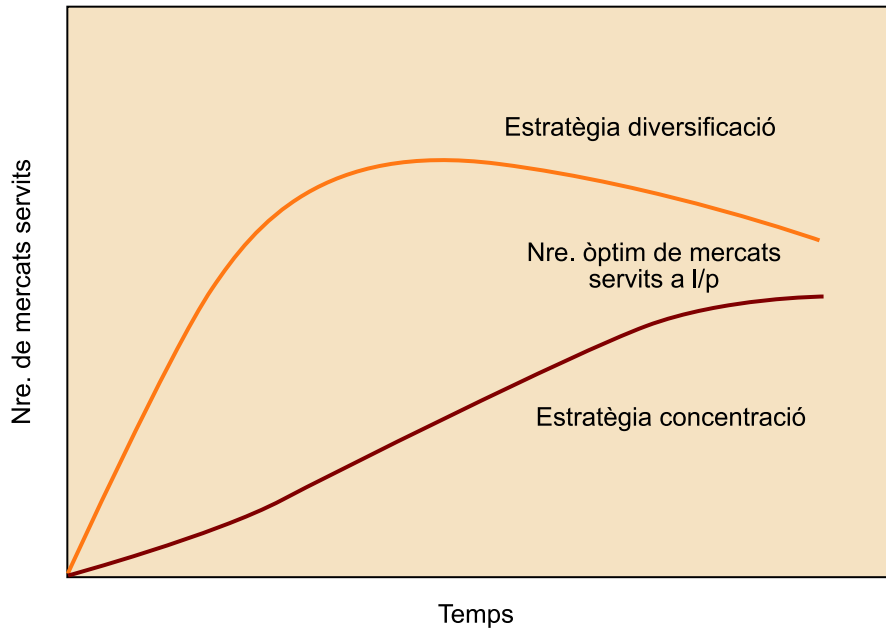
4.1. Concentració versus diversificació

Entre les decisions determinants de l'estratègia internacional, hi ha la que es refereix al nombre de mercats en els quals pretén operar. La determinació del nombre òptim està condicionada principalment, sens dubte, pels recursos disponibles de l'empresa i per les seves característiques. La unitat empresarial es pot moure entre dues opcions estratègiques alternatives –**concentració versus diversificació o dispersió**–, d'acord amb el nombre de mercats en els quals tracta d'afirmar la seva presència. Es tracta de dues opcions extremes, entre les quals són possibles tota mena de fórmules intermèdies. Tal com indiquen R. García Cruz (2000) i J. Alonso i V. Donoso (1998):

- L'estratègia de **concentració** es basa en la selecció d'un nombre reduït de mercats perquè l'empresa pugui centrar el seu esforç comercial i aconseguir una penetració més intensa a cada un d'ells. L'estratègia d'expansió de l'empresa es fonamenta, en aquest cas, en les possibilitats que brinda el nivell d'implantació en el grup de mercats triats i en les característiques dinàmiques d'aquests mercats.
Si s'opta per aquesta estratègia, el creixement és inicialment més lent encara que ascendent en el temps, amb la qual cosa consolida la seva presència en els mercats seleccionats abans d'ampliar-los. L'entrada a cada mercat representa un alt compromís de recursos.
- L'estratègia de **diversificació** té per objecte que l'empresa estigui present en el major nombre de mercats possible, encara que sigui a costa de mantenir un baix nivell de penetració a cada un d'ells. En aquest cas, l'estratègia de creixement descansa més sobre el nombre de mercats atesos que sobre el nivell d'implantació que s'aconsegueix en cada un d'ells.
Si s'opta per aquesta estratègia, el creixement global és inicialment més ràpid, amb la qual cosa consolida la seva presència en els mercats seleccionats i abandona mercats poc prometedors.
En la diversificació de mercats, quan s'entra simultàniament a un gran nombre de mercats, el nivell de recursos dedicats a cada un d'ells serà inferior que en el cas de concentració.

Les diferències clau entre tots dos enfocaments estratègics són, doncs, el ritme d'expansió de mercats exteriors adoptat i el repartiment dels esforços de màrqueting. No obstant això, se suposa que, a llarg termini, el nombre de mercats atès amb una o una altra estratègia d'expansió de mercats no pot diferir significativament (Ayal i Zif, 1979).

Gràfic 1.4. Estratègies alternatives d'expansió: concentració-diversificació



Font: Adaptat d'Ayal i Zif (1979)

Una distinció entre concentració i diversificació no és fàcil de portar a la pràctica, sobretot per la dificultat que comporta determinar quin és el nombre de mercats necessaris per a discriminar entre una i una altra. Aquest nombre estarà condicionat principalment per la mida de l'empresa i per les característiques del sector en el qual opera (R. García Cruz, 2000); per exemple, actuar en vuit mercats per a una pime de productes de consum pot ser una estratègia de diversificació, mentre que per a una multinacional es pot tractar d'una estratègia de concentració.

No hi ha una estratègia universalment òptima i totes dues opcions han de ser avaluades d'acord amb les característiques de l'empresa, del producte comercialitzat i dels mercats sobre els quals s'opera.

La reduïda dimensió mitjana de l'empresa espanyola podria propiciar una estratègia de projecció concentrada en un nombre reduït de mercats, particularment aquells que resulten més propers i coneguts. I, alternativament, l'experiència i la implantació internacional limitades de l'empresa espanyola podria justificar una estratègia menys selectiva, en basar la seva política d'expansió comercial en la resposta a comandaments procedents de l'exterior (J. Alonso i V. Donoso, 1998, pàg. 176).

Una de les primeres decisions que ha de prendre una empresa quan vol començar a exportar és el nombre de mercats als quals vol dirigir-se i quin grau de penetració vol assolir en cadascun. Per a això haurà d'avaluar els recursos disponibles i el potencial dels seus productes en els diferents mercats. L'empresa disposa de dues estratègies per a abordar els mercats: l'**estratègia de concentració** i l'**estratègia de diversificació**.

Exemple d'estratègia de diversificació (o dispersió)

Per a aquest exemple ens basarem en l'article de la revista *L'Exportador Digital* referent a l'empresa Goyval Vinagres, SL., situada a Albacete i dedicada a l'elaboració de vinagres gourmet. Adjuntem l'enllaç de l'article "Goyval Vinagres. Maridaje de fronteras", i la seva fitxa:

Taula 1.3. Fitxa Goyval vinagres, SL

Goyval vinagres, SL	
Activitat	Fabricació de vinagres
Any de constitució	1997
Personal	10 empleats
Facturació 2008	1,68 milions d'euros
Quota d'exportació	40%
Web	www.goyval.com

Per indicar quina estratègia d'internacionalització ha seguit Goyval Vinagres respecte a la selecció de mercats, analitzarem una sèrie d'aspectes.

- **Grandària de l'empresa.** Atenent als criteris de la Unió Europea sobre la classificació de les empreses, Goyval Vinagres és una microempresa. Tal com s'assenyala en la Recomanació 2003/361/CE, una microempresa és una empresa que ocupa menys de deu persones i que té un volum de negoci anual o un balanç general anual que no supera 2 milions d'euros. Segons les dades de la fitxa de Goyval Vinagres, té deu empleats i una facturació d'1,68 milions d'euros.
- **Quota d'exportació:** 40%, que és tradueix en 672.000 EUR/any.
- **Països als quals exporta:**
 - Àsia, entre aquests: Corea del Sud, la Xina i més tard el Japó.
 - EUA.
 - Països d'Àfrica i Europa.
 - Països musulmans.

I com a plans de futur: Hong Kong i Panamá.

Analitzats aquests factors:

- 1) es tracta d'una microempresa;
- 2) es dirigeix pràcticament a tots els continents; i
- 3) la seva xifra d'exportació, si bé és d'un 40%, representa menys d'1 milió d'euros, que haurem de repartir entre tots els països esmentats.

Podríem assegurar que l'estratègia utilitzada és la de **diversificació**: l'estratègia de creixement es basa en el nombre de mercats atesos a costa de mantenir-hi un nivell de penetració baix.

I per a confirmar el que hem exposat, hi ha una frase de l'article que diu: "[...] Goyval Vinagres, una empresa de cria de vinagres de alta qualitat que exporta més del 40% de los más de seis millones de litros de vinagre que produce anualmente, con destino a tiendas gourmet y supermercados. Con su **diversificación geográfica como aliada**, la crisis no está siendo impedimento para que la empresa de este manchego crezca con paso firme" ("Goyval Vinagres. Maridaje de fronteras". *L'Exportador Digital*).

4.2. Estratègia global (estandarditzada) o estratègia multidomèstica (adaptada)

En primer lloc, definim el concepte de màrqueting internacional. N'hi ha diverses definicions, de la qual ens quedarem amb la següent: "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)" (A. Nieto i O. Llamazares, 1998, pàg. 158).

El màrqueting internacional s'enquadra dins del programa estratègic general de l'empresa i s'hi subordina; les seves activitats s'han de desenvolupar de manera coordinada i lligada a la resta d'actuacions de l'empresa, d'acord amb els seus objectius generals.

Amb la internacionalització de l'economia mundial i el sorgiment del concepte de globalitat, que considera el món com a únic mercat, es modifica i amplia el camp d'aplicació i actuació del màrqueting. El concepte de màrqueting com un problema local ara es posa en dubte. Els motius principals d'això són: la interdependència dels mercats mundials; l'homogeneïtzació de la població mundial (en termes de preferències de compra, millores en els estàndards de vida, més accés a la informació i una mobilitat més elevada); la caiguda de moltes barreres aranzelàries i comercials; i la millora en les tecnologies. Aquestes millores han reduït les distàncies geogràfiques i psicològiques i han contribuït a aquesta homogeneïtzació dels desitjos i comportaments de compra, que no pot ser atribuït únicament a un efecte de la moda (R. García Cruz, 2000, pàg. 95).

4.2.1. Estratègia global (estandarditzada)

L'enfocament global aplica l'estandardització del programa de màrqueting als mercats on opera l'empresa. És a dir, comporta comercialitzar el mateix producte, amb la mateixa marca, envàs, servei i preu; vendre'l per mitjà dels mateixos canals de distribució; i promocionar-lo amb una mateixa imatge a escala internacional; és el que es coneix com a *estandardització pura*.

Té l'avantatge d'estalviar costos i simplificar processos. L'estandardització parteix d'una constant ben senzilla: com menys modificacions hagi de realitzar sobre el producte i sobre els processos, més notable serà l'estalvi de passos i més important el volum de beneficis obtingut.

No obstant això, podem afirmar que encara que l'empresa desenvolupi una estratègia global, això no vol dir que el contingut de la seva estratègia hagi d'estar necessàriament estandarditzat en tots els seus aspectes. En essència, la perspectiva global el que implica és la planificació de l'estratègia sobre la base de mercats mundials abans que sobre una base país a país.

- Quan es planifica sobre una base mundial, amb la intenció d'assolir objectius globals, l'empresa utilitzarà l'estandardització en aquells mercats i per a aquells productes que així ho permetin i hi adaptarà la resta.

- Pot ocórrer que apliqui una estratègia global a tots els mercats en els quals opera, mentre que adapta algunes característiques del producte a les particularitats de cada un d'ells.

Això porta a pensar que l'estandardització del màrqueting és una qüestió de graus més que d'extrems i que l'estandardització té sentit quan s'enquadra dins d'un enfocament global (R. García Cruz, 2000, pàg. 96).

4.2.2. Estratègia multidomèstica (adaptada)

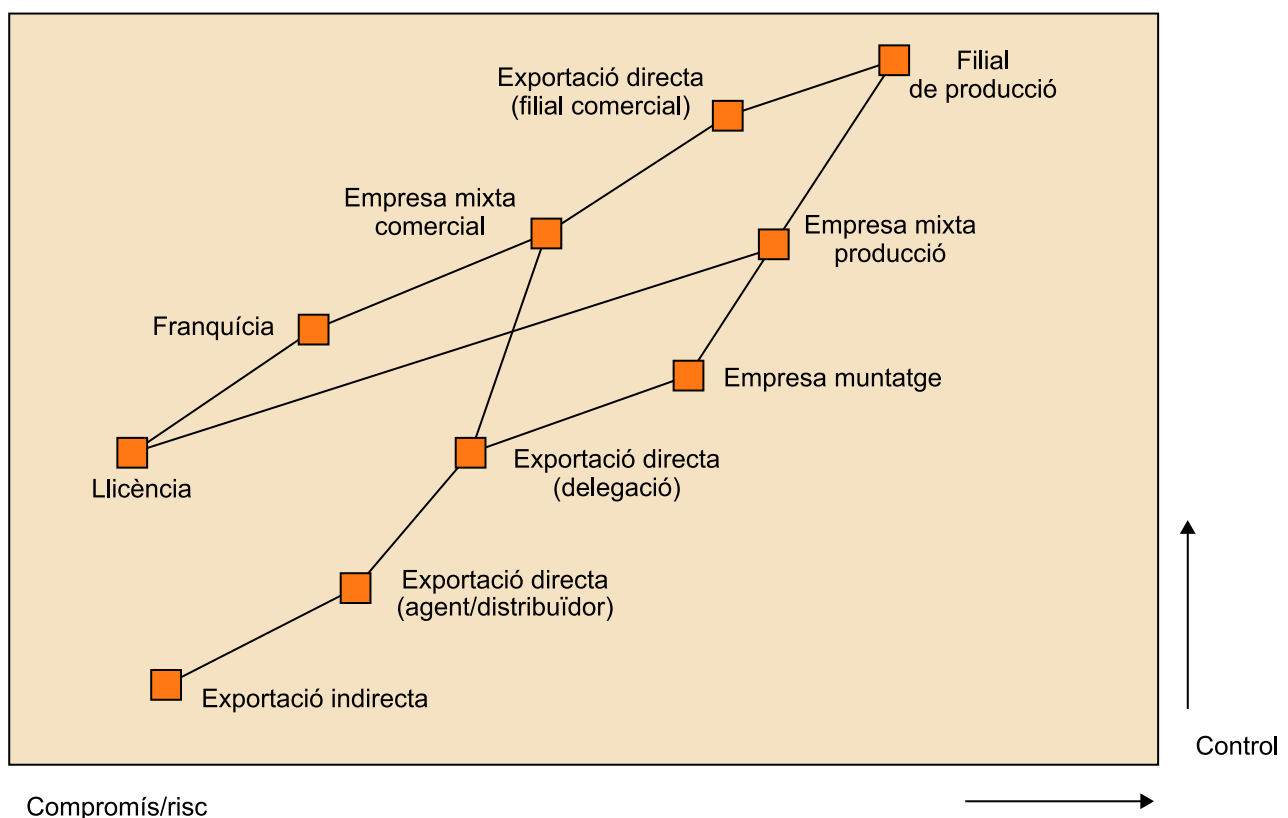
Al contrari, l'estratègia multidomèstica implica l'adaptació del màrqueting mix a les característiques pròpies de cada mercat. Té l'avantatge d'oferir un producte més adaptat al client: el producte es pot comercialitzar modificant les seves característiques intrínseques, amb diferents marques, oferint un servei postvenda personalitzat d'acord amb les necessitats del comprador, per canals de distribució que no són sempre els mateixos i amb una política de promoció diferent.

Per tant, no es tracta de situar-se en una posició extrema i desenvolupar un programa de màrqueting global sense adaptar-hi cap component del producte, el preu, la distribució o la promoció, o al contrari, adaptar-hi tots i cada un dels components del màrqueting mix. Aquestes situacions són pràcticament inexistents. A la pràctica, les empreses trien una estratègia intermèdia.

5. Formes d'entrada a mercats exteriors

Les diverses formes d'entrada a l'exterior queden reflectides en el gràfic 1.5, i difereixen en funció del volum de recursos compromesos i, per tant, del risc assumit i del control que es vulgui exercir en les operacions exteriors, de manera que, al llarg del temps, per a una mateixa empresa podrien arribar a superposar-se (Rialp, 1999). Segons aquest autor, es tracta d'un procés dinàmic i acumulatiu, "dado que se tiende a ascender hacia niveles superiores de compromiso una vez que se ha acumulado experiencia en los tramos previos".

Gràfic 1.5. Evolució en la decisió del mode d'entrada a l'exterior



Font: Rialp (1999)

Observem que, a mesura que augmenta el control de l'empresa sobre actius i operacions exteriors, també augmenta el risc i disminueix la flexibilitat operativa de l'empresa com a conseqüència d'un nivell més alt de recursos compromesos, però la incertesa sobre el comportament en els mercats exteriors es veu, al seu torn, disminuïda (Alonso i Donoso, 1998).

Procés d'internacionalització

Aquests autors subratllen el caràcter gradual del procés d'internacionalització, el qual influeix en l'elecció dels mercats de destinació, ja que inicialment l'empresa tendirà a projectar-se en els països geogràficament i culturalment més propers, és a dir, amb menys distància psicològica.

Per tant, les formes d'entrada a mercats exteriors s'engloben en tres grans apartats:

- **L'exportació**, que al seu torn pot ser indirecta, directa i concertada
- **La cessió de tecnologia**
- **La producció** en mercats exteriors

En una primera fase, l'empresa tradueix l'orientació cap a l'exterior per mitjà de les exportacions. En un primer pas, les vies principals de comercialització són alienes a l'empresa –mitjançant agents comercials o distribuïdors–, i seguides de l'establiment d'una filial comercial en el mercat objectiu que disposa de xarxes pròpies de comercialització. La cessió de tecnologia i la implantació d'una filial de producció serien la segona i la tercera etapa, respectivament.

Aquestes alternatives van des de l'exportació per mitjà d'intermediaris al país d'origen (exportació indirecta) fins a la creació d'un establiment de producció propi al país de destinació. Cada una d'aquestes formes requereix una determinada inversió, un determinat compromís amb el mercat i un grau de control diferent sobre el màrqueting internacional.

El creixent nivell de compromís internacional, traduït en les tres fases de formes de penetració, no necessàriament s'ha de manifestar de la mateixa manera a tots els mercats exteriors als quals es dirigeix l'empresa. En algunes zones o països es poden limitar a la implantació exterior menys evolucionada, mentre que en d'altres l'única manera d'introduir-se seria mitjançant la cooperació empresarial amb una empresa local (com és el cas d'alguns dels països de l'Europa de l'Est), sense passar per les fases prèvies en el procés d'internacionalització.

L'elecció de la forma d'accés a nous mercats és una de les decisions de més transcendència en l'estratègia de màrqueting internacional. Les formes d'entrada que adopti l'empresa tenen uns efectes directes sobre els resultats que s'obtindran en els diferents mercats. La selecció de les formes d'entrada també condiciona el programa de màrqueting que es desenvolupa a cada mercat (A. Nieto i O. Llamazares, 1998, pàg. 318).

Les variables que l'empresa ha de considerar i ponderar a l'hora de seleccionar la forma d'entrada més adequada a cada mercat exterior són de dos tipus:

- 1) **Variables internes:** objectius de l'empresa, tipus de producte/servei, recursos disponibles, grau d'internacionalització i coneixement dels mercats exteriors.
- 2) **Variables externes:** la competència, barreres o incentius dels governs, característiques i risc del mercat, etc.

5.1. L'exportació en les seves diferents formes

En l'exportació indirecta totes les tasques de comercialització les realitzen altres empreses o organitzacions.

La diferència entre l'exportació indirecta i la directa és que, per mitjà d'aquesta última, els fabricants desenvolupen en major o menor mesura l'activitat exportadora en lloc de delegar-la en d'altres. Les principals formes d'entrada en les exportacions directes són: representant, agent/distribuïdor i subsidiària comercial.

L'exportació concertada implica una col·laboració amb altres empreses, l'interès mutu de les quals es basa en l'increment de les vendes en mercats exteriors. Aquestes vies d'entrada constitueixen un procés de venda exterior intermediari entre l'exportació indirecta i la directa. L'empresa no desenvolupa per complet l'activitat internacional, ja que una part d'aquesta se cedeix als seus socis.

Inclou diferents formes d'entrada en mercats exteriors, que són molt diferents els uns dels altres. Principalment són el *piggyback* i els consorcis d'exportació.

5.1.1. Exportació indirecta

Des d'un punt de vista operatiu, l'exportació indirecta és per a l'empresa una venda domèstica.

Les companyies de comerç internacional (*trading companies*) són una de les figures que s'han de destacar dins de l'exportació indirecta. Es tracta de companyies multinacionals que realitzen operacions d'importació i exportació, operacions triangulars, o de comerç de compensació.

Aquestes empreses poden actuar de dues maneres:

- a) Com a simples intermediàries, en detectar una possible exportació.
- b) Assumint directament el risc de les operacions de compravenda. Confiar la comercialització d'un producte a una companyia amb aquest perfil pot ser l'única manera d'abordar mercats molt difícils. Entre les seves especialitats més freqüents podem destacar: matèries primeres, productes alimentaris i energètics.

Als EUA és molt utilitzat en el sector alimentació.

Al Japó hi ha deu mil empreses de comerç internacional conegudes com a *sogo shoshas*, que en conjunt manegen el 50% de les exportacions i importacions japoneses.

5.1.2. Exportació directa

L'exportació directa es pot materialitzar mitjançant:

1) Representant assalariat

L'empresa ven directament als seus clients finals en mercats exteriors. Per a això disposa de dues opcions:

a) Els seus propis representants de vendes residents en el mercat nacional, que per a dur a terme la comercialització es desplacen als mercats destinació. És habitual en empreses fabricants de grans equips industrials i plantes clau en mà, per l'especialització que comporta.

b) Representants assalariats residents en mercats exteriors. Es tracta d'empleats de l'empresa exportadora residents en un mercat exterior com a responsables de la seva prospecció, promoció, i tancament d'operacions comercials. És la solució idònia per als consorcis d'exportació, i sol ser l'avantsala de l'obertura d'una sucursal o filial. Abans de la contractació del representant assalariat, s'ha de prestar una particular atenció a la legislació laboral del país objectiu.

2) Agents comercials i distribuïdors

La utilització de la figura d'un agent/distribuïdor en mercats exteriors es correspon a l'etapa de les exportacions actives. És la forma d'introducció més habitual entre les pimes que comencen la seva expansió internacional i també entre empreses de mida petita, ja que és relativament senzill, pràctic i no gaire costós.

Mentre el distribuïdor compra (en la majoria dels casos, en ferm) i revèn el producte de l'exportador en el mercat exterior en el qual es troba, carregant un marge comercial per a obtenir el seu benefici, l'agent comercial cobra una comissió a la firma exportadora sobre les comandes obtingudes pels clients del mercat que representa. No obstant això, la facturació és directa entre exportador i cada client, si bé l'agent es pot encarregar de la gestió de cobraments.

L'assistència a una fira internacional com a expositor és una eina útil per a contactar amb un gran nombre d'agents i distribuïdors en un espai curt de temps. Tanmateix, és important avaluar la inversió que representa acudir a una fira, ja que sol ser costós.

La venda per mitjà d'intermediaris suposa incorporar al preu marges i comissions addicionals que fan que el nostre producte sigui menys competitiu en el mercat seleccionat. A l'Europa occidental la introducció per mitjà de distribuïdors o agents comercials, sobretot en productes de consum, està en retrocés a favor de les centrals de compra de les grans cadenes, ja que moltes d'elles tenen la capacitat d'accedir directament al fabricant. Com a contrapartida, aquestes

grans superfícies tenen un gran poder de negociació que repercuteix negativament sobre les empreses exportadores, en imposar dures condicions de pagament (terminis molt dilatats en el temps, exigències en descomptes, etc.).

3) Establiment de subsidiàries comercials

Es tracta d'una fórmula d'entrada que suposa un major compromís inversor que les formes anteriors, per la qual cosa es durà a terme quan el volum d'exportació en aquest mercat comporti un percentatge important en les seves vendes exteriors.

Per mitjà de la subsidiària comercial es canalitzen totes les comandes dels clients del mercat exterior on es troba, que poden ser majoristes o detallistes. Els preus dels productes seran més competitius, ja que no inclouen els marges i comissions dels intermediaris. No obstant això, la inversió que representa, tant en recursos financers com humans, fa que hàgim d'avaluar en profunditat la selecció d'aquesta forma d'entrada.

Les raons per a obrir una subsidiària comercial són:

- Disminució de costos logístics
- Motius fiscals
- Prestar un servei postvenda
- Voler tenir un major nivell de penetració i millor coneixement del mercat

Les subsidiàries comercials poden adoptar jurídicament la forma de **sucursals** o **filials** comercials. Les primeres manquen de personalitat jurídica pròpia, és a dir, depenen i actuen en el mercat en nom de la casa matriu. La filial, tanmateix, és una societat independent constituïda d'acord amb la legislació del país en el qual s'estableix i, per tant, dotada de personalitat jurídica.

Els tipus de filials comercials poden incloure des de la propietat plena fins a l'aliança d'empreses o *joint venture*.

Els avantatges són:

- Domini directe del mercat, del producte i del preu.
- Un posicionament eficaç per a rivalitzar amb la competència.
- Eludir possibles limitacions d'entrada de productes.
- Un millor coneixement de la clientela.
- Assegurar bones relacions amb les organitzacions professionals i amb l'administració local.

Els inconvenients són:

- Costos d'introducció als mercats elevats: inversió en locals, personal, etc.
- Estructura organitzativa més complexa.

- Cost més elevat en cas de fracàs, ja que s'ha realitzat una inversió.
- Nivell més elevat d'assumpció de riscos.

5.1.3. L'exportació concertada

1) El *piggyback*

Aquesta forma d'entrada a un nou mercat es produeix quan un fabricant utilitza els seus canals de distribució en altres mercats per a vendre els productes d'altres fabricants, conjuntament amb els seus. És útil per a productes complementaris, ja que, en cas contrari, es crearien conflictes entre les empreses col·laboradores.

La compensació econòmica prové d'una comissió sobre les vendes com a pagament de l'empresa subministradora a la canalitzadora (10%-15%).

Amb aquesta forma d'entrada no es té el control sobre el màrqueting internacional dels productes comercialitzats en altres mercats, ja que aquestes activitats recauen sobre l'empresa canalitzadora.

2) Consorcis d'exportació

Els consorcis d'exportació són agrupacions d'empreses que estableixen una estratègia de comercialització i promoció conjunta per afrontar l'activitat exportadora. Generalment estan formats per empreses competidores o amb línies de productes complementaris.

Els consorcis poden actuar:

- Abordant conjuntament la implantació en un mercat exterior per mitjà d'una estructura comercial que actua a compte de les empreses que conformen el consorci.
- Assumint únicament la política comercial exterior de manera comuna, però no l'exportació, que queda en mans de cada empresa que integra el consorci.

Per tant, l'objectiu és establir una cooperació amb altres empreses per tal de millorar les possibilitats d'exportació a un o més mercats. Aquest instrument permet portar a terme polítiques comercials directes sobre mercats exteriors definides pel mateix consorci.

Depenent de les empreses/productes que conformen el consorci, es poden aprofitar les sinergies que es produeixen en la seva activitat.

Lectura complementària

Com a informació addicional de l'apartat, s'hi adjunta l'article següent de la revista d'*El Exportador Digital*, referent a les formes d'entrada: "¿Cómo Exportar?" (J. Arteaga Ortiz, 2005).

Els consorcis d'exportació poden accedir a subvenciones de l'ICEX o de l'ACC10, mitjançant programes de promoció adequats a les pimes.

5.2. La cessió de tecnologia

Llicència de fabricació²

Consisteix a autoritzar la fabricació del producte a una empresa estrangera, cedint les patents, *copyrights*, marques i saber fer o *know how* sobre el producte o el procés de fabricació a canvi d'una compensació econòmica o *royalty* (sol situar-se entre un 3% i un 5% del volum de vendes; també és habitual el pagament d'una quantitat inicial). La concessió de llicències més usual és la de patents i *know-how*.

La durada més habitual d'aquests contractes és entre els tres i els deu anys, els quals en la majoria dels casos són renovables automàticament.

Els motius principals que justifiquen la concessió de llicències són:

- Les limitacions públiques d'inversió estrangera en determinats mercats, ja que l'única manera d'introduir-s'hi és concedint llicències de fabricació a governs per a produir i vendre les seves marques.
- Les barreres a la importació de productes, els costos de transport.
- El risc polític en alguns mercats.

L'entrada a altres mercats per mitjà de llicències és creixent. Aquest fet es deu a diversos factors, entre d'altres: l'aparició creixent de petites empreses d'alta tecnologia que manquen de recursos per a introduir-se a mercats exteriors mitjançant altres formes d'entrada que impliquen una inversió més gran.

Franquícia internacional

El franquiciador és l'empresari o l'empresa que cedeix els drets, directament o indirectament, a d'altres per explotar i comercialitzar productes o serveis durant un període de temps determinat. D'aquesta cessió rep una contraprestació financera, i adquireix una sèrie d'obligacions amb el franquiciat pel que fa al suport i a l'assistència pel desenvolupament del negoci.

Els drets atorgats van des de l'ús d'un emblema o marca comercial fins a una transferència de coneixements específics.

El franquiciat és la persona o empresari independent que adquireix els drets cedits pel franquiciador i contrau certes obligacions amb aquest per l'explotació d'un negoci propi mitjançant una o més unitats franquiciades.

⁽²⁾ A. Nieto; O. Llamazares (1998): *Marketing Internacional* (pàg. 314 i 315).

El concepte de *know-how* i l'assistència tècnica (habitual en les franquícies) és la transmissió del model de gestió que s'ha desenvolupat durant l'evolució del sistema de franquícies. És la manera de fer les coses, és com ha funcionat el negoci en altres unitats, incloent-hi els processos necessaris per a l'operació de l'establiment. Es transmet per mitjà de manuals, l'assessoria i el tractament permanent.

Les contraprestacions financeres són els pagaments que el franquiciat realitza en retribució a l'ús dels drets cedits pel franquiciador, que són:

- Drets d'entrada o *franchise fee*.
- Pagament per l'ús continuat de rètols, marques³, patents i coneixement, denominats *royalties*.
- Aportar fons comuns de la cadena.

⁽³⁾Les marques són els noms, signes o imatges comercials que fan servir els productors o distribuïdors per a diferenciar els seus productes o serveis dels altres i pels quals són distingits.

El *royalty* consisteix en un pagament periòdic, generalment mensual, i que s'especifica contractualment com a contrapartida dels beneficis que obté el franquiciat per l'ús continuat del nom i marca del franquiciador. En la majoria dels casos, s'estableix pagar un percentatge sobre les vendes, ja que és un mitjà objectiu de valorar el pagament. En altres casos, no s'exigeix el pagament de *royalties*, sinó que simplement el franquiciador ven el seu producte al franquiciat, el qual aplica el marge corresponent.

Lectura complementària

Com a informació addicional de l'apartat, s'hi adjunta l'article següent de la revista d'*El Exportador Digital* sobre franquícies internacionals.

5.3. La fabricació en mercats exteriors

La creació d'un **establiment de producció** és la fórmula de més compromís amb el mercat.

Les empreses poden crear un establiment propi en altres mercats de dues maneres:

- a) Adquirint una empresa existent, o
- b) Creant una empresa nova, de propietat plena (subscripció del 100% del capital), o compartida (*joint venture*⁴, de producció).

⁽⁴⁾**Joint venture**

La forma jurídica aliança d'empreses la pot adoptar tant una **filial comercial** com una **filial de producció**.

Les **joint ventures internacionals** són empreses creades per dues o més companyies procedents de diferents països per al desenvolupament conjunt d'una activitat, amb la finalitat de col·laborar en els aspectes tècnic, comercial i/o financer d'un negoci. Habitualment són firmes enquadrades dins del mateix sector, però amb avantatges comparatius diferents. Per exemple, la participació d'un dels socis pot consistir en la transferència de tecnologia, mentre que la de l'altre serà el coneixement del mercat i la seva xarxa de distribució.

En una aliança d'empreses l'empresa exportadora té prou participació en el capital per a influir en la marxa de la nova empresa, però no en té el control absolut (A. Nieto i O. Llamazares, 1998, pàg. 305).

En alguns països una aliança d'empreses pot ser una opció gairebé obligada enfront de l'establiment de plena propietat, és el cas de països amb un sistema polític no democràtic; en la majoria dels sectors de la República Popular de la Xina o de Cuba s'ha d'acudir a aliances d'empreses amb empreses públiques.

Les raons que justifiquen la creació d'un establiment de producció propi en un mercat exterior són, bàsicament:

- Per proveïment del mercat, i de mercats geogràficament propers.
- Per baixos costos de mà d'obra i de les matèries primeres del país on es crea l'establiment.
- Per a evitar barreres a la importació massa elevades.
- Per a apropar-se a mercats amb esperit nacionalista.

Pel que fa als avantatges, podem destacar (a part dels indicats en les subsidiàries comercials) com a més importants la reducció de costos de producció i la competitivitat més elevada.

Pel que fa als inconvenients, sobresurt una necessitat més gran de compromís de recursos, i, per tant, un nivell més elevat d'assumpció de riscos, i també la creació de nous problemes de gestió.

6. Pla de màrqueting internacional

L'estratègia o pla de màrqueting mix està integrada per una sèrie de variables que l'empresa utilitzarà per a incidir en el comportament de compra dels seus consumidors potencials. Aquesta estratègia dependrà en gran manera de si es tracta d'un mercat de consum final, industrial o de serveis.

En aquest apartat s'analitzarà i desenvoluparà cada una de les variables que conformen el màrqueting mix:

- El **producte** que se seleccionarà per a la comercialització en cada un dels mercats exteriors triats.
- El **preu del producte** en el mercat o mercats destinació.
- Els **canals de distribució** que permetran, en última instància, posar el producte en el mercat per al seu consum.
- Les accions de **comunicació** dirigides al client final, amb l'objectiu principal de transmetre l'existència del producte i de les seves característiques i motivar-lo a comprar-lo.

En el desenvolupament del pla de màrqueting tindrem en compte diversos aspectes:

- L'orientació de l'empresa.
- Els recursos disponibles, ja que en definitiva són les restriccions principals a les quals s'enfronta l'empresa.
- Els objectius marcats en cada un dels mercats exteriors.
- L'estratègia internacional dins de la qual s'enquadren, en funció de si és una estratègia estandarditzada o adaptada a cada mercat, si és una estratègia de concentració o dispersió.
- La forma d'entrada seleccionada en el mercat o mercats exteriors, ja que condicionarà en gran manera la resta dels components de l'estratègia de les altres variables de màrqueting.

Les estratègies de màrqueting són instruments de què se serveix l'empresa per assolir els objectius marcats en els mercats escollits. Aquest fet no resta importància a les estratègies de màrqueting mix, sinó que, al contrari, les fa més imprescindibles, ja que es tracta d'instruments operatius que permeten a l'empresa assolir a la pràctica el que pensa en un nivell d'ordre superior.

La confecció d'un pla de màrqueting per a cada una de les variables que el componen no es pot plantejar aïlladament, ja que les seves implicacions estan íntimament lligades.

6.1. Estratègia internacional de productes

El producte és la variable més crucial del pla de màrqueting mix, ja que la resta d'elements (preu, distribució i comunicació) s'hi ha d'adaptar.

Cal tenir en compte una sèrie de factors previs al disseny del producte en els mercats exteriors, informació que s'obté amb una investigació de mercat exhaustiva:

- Gustos i preferències dels clients objectiu dels mercats seleccionats, respecte del nostre producte.
- Comportament del consumidor.
- Principals tipus i qualitats que es compren.
- Reglamentació del país destinació: requisits de qualitat, normes sanitàries, components prohibits (per exemple, per a productes agroalimentaris, electrodomèstics, maquinària de perillositat, etc.).
- Aspectes culturals dels mercats triats.
- En el cas de comercialitzar a la UE, normativa (reglaments, directives, etc.) de la UE.
- Etiquetatge, tant les exigències obligatòries com les optatives: idioma, retolament (requisits legals, producte, país d'origen, ingredients, etc.), format, disseny, etc.

La planificació i desenvolupament de producte internacional ha d'estar basat en una informació adequada i fiable, i d'acord amb els objectius que l'empresa pretén assolir en cada mercat. L'empresa haurà de prendre decisions sobre els punts següents:

- El producte que es vendrà a cada país.
- L'adaptació del producte de l'empresa (si és necessari) a les exigències dels clients del mercat objectiu, o la creació de nous; i si per a ells és necessària inversió en R+D.
- Si el producte es vendrà a granel o envasat.
- Si es comercialitzarà amb marca comercial, o amb marca del distribuïdor (marca blanca).
- L'etiquetatge: disseny, especificacions, idioma, etc.
- L'envàs i embalatge que s'emprarà.
- Les garanties, servei postvenda ofert, condicions de lliurament, de condicionament, de finançament, etc.
- El moment de llançar el producte als mercats en qüestió.

I finalment, fem una especial referència a l'embalatge (*packaging*), per la importància que adquireix aquest aspecte en el transport internacional de mercaderies, principalment per la manipulació que apteixen. S'han de tenir en compte els aspectes següents:

- Protecció eficaç.

- Facilitat de maneig, emmagatzemament.
- Material, pes, volum i mesures adequades; adaptació a les mesures estàndards de palets, etc.
- Instruccions per a la manipulació (en diferents idiomes).
- Compliment dels requisits legals; podria ocórrer que algun envàs o embalatge estiguessin prohibits al país destinació.
- Si després s'utilitza l'emalatge, planificació de la seva reimportació o la seva destinació: vendre'l, aprofitar-lo per a l'exportació d'una altra empresa del mercat destinació, etc.
- Identificació a l'emalatge: producte, embalum, destinació, remitent, pes brut, volum, etc.

6.2. Estratègia internacional de preus

Les últimes crisis econòmiques que hem patit a escala mundial han col·locat la determinació del preu entre les preocupacions principals de la direcció de l'empresa, mentre que en les dècades anteriors el problema del preu se situava entre els llocs tercer i quart. En aquesta època bàsicament es competia partint d'altres elements diferents del preu, com la qualitat, el prestigi, les campanyes publicitàries, etc., tot i que encara perviu la convicció d'enfrontar-se als mercats internacionals enarborant un producte de qualitat a un preu competitiu, estratègia que no necessàriament implica competir en funció del preu sinó que més aviat és una conseqüència de les expectatives dels consumidors (García Cruz, 2000, pàg. 249).

En la fixació dels preus en els mercats exteriors, cal tenir en compte principalment els quatre factors següents:

- 1) Costos del producte.
- 2) Marge de benefici que l'empresa vol obtenir amb els productes dirigits a mercats exteriors. Aquest no necessàriament ha de coincidir amb el fixat en el mercat nacional.
- 3) Característiques del mercat.
- 4) Posició i preu de la competència.

6.2.1. Formació del preu de venda al país destinació

Quan una empresa decideix exportar, haurà d'analitzar si els preus dels seus productes són competitius en el mercat exterior per tal de comprovar si pot competir pels preus amb les empreses que comercialitzen en aquest mercat.

De qualsevol manera, la determinació del preu final de venda únicament es pot fer després d'haver considerat i establert les altres variables del màrqueting mix, ja que la naturalesa i la longitud del canal de distribució afectaran els marges incorporats, i també el cost de publicitat i comunicació.

Per a poder analitzar si el nostre preu és competitiu, s'ha de calcular el preu de venda al públic (PVP) del nostre producte en el mercat exterior seleccionat.

En aquest apartat s'explicarà com es forma el PVP a partir d'un canal de distribució directe, mitjançant la figura del distribuïdor, ja que és una de les formes de comercialització a l'exterior, juntament amb l'agent comercial, més emprada per les pimes catalanes.

La formació del PVP en un mercat exterior es desglossa en els conceptes següents següents:

- Preu del producte segons l'incoterm lliurat amb drets pagats o *delivered duty paid* (DDP, sense impostos interiors o indirectes, com és l'IVA) (vegeu el quadre 2.3 del mòdul 2).
És a dir, preu del producte incloent-hi totes les despeses fins al magatzem del comprador, però excloent l'IVA.
L'IVA que es paga a la duana d'importació no representa una despesa per a l'empresa compradora, ja que es pot deduir en les declaracions de l'IVA, com a IVA d'importacions.
- Marge del distribuïdor del país destinació.
El marge que aplicarà el distribuïdor depèn principalment del país on es comercialitza, del tipus de producte i també de la política de marges del distribuïdor.
- Marge del detallista.
Per detallista s'entén qualsevol punt de venda al públic: supermercats, hipermercats, botiga tradicional, comerç de *delicatessen*, etc.
- Impostos indirectes, com és l'IVA.

6.3. Estratègia de distribució internacional

Prèviament definirem què entenem per *distribució internacional*. En termes generals la distribució és una estructura formada per una cadena de baules que va des de la pròpia empresa productora fins que el producte és transferit al consumidor o client final, passant pels intermediaris que participen en el procés de comercialització.

La distribució és una de les variables estratègiques que conformen el pla de màrqueting mix; **aquesta estratègia es troba summament relacionada amb la forma d'entrada seleccionada als mercats exteriors**; fins i tot podríem afirmar que per a la pime el mode d'entrada determina, en última instància, l'estratègia de distribució que seguirà.

L'estratègia de distribució, igual que la resta de variables de màrqueting mix, ha d'estar emmarcada dins de l'estratègia internacional, i per tant ha d'assolir els objectius establerts en aquesta, de tal manera que els objectius de la distribució internacional no es fixen aïlladament, sinó amb la intenció de contribuir a assolir conjuntament els objectius globals de l'empresa. En aquest aspecte, la distribució és una de les principals vies per a assolir aquests objectius globals.

Igual que el màrqueting domèstic, el procés de distribució en els programes internacionals implica totes aquelles activitats necessàries per a posar el producte a les mans del consumidor. D'aquesta manera, a la complexitat pròpia de l'estratègia de distribució cal afegir-hi la que sorgeix com a conseqüència de les diferents possibilitats de mitjans que hi ha a cada país, diferència que es produeix com a resultat de la trajectòria social, econòmica i cultural per la qual ha dissortat el país en qüestió (García Cruz, 2000, pàg. 271).

Els factors que influeixen en les decisions de l'estratègia de distribució que s'ha de seguir són:

- L'orientació de l'empresa cap a les operacions internacionals.
- L'experiència acumulada sobre les operacions internacionals.
- Les formes d'entrada seleccionades.
- Les característiques del producte.
- Les característiques dels mercats seleccionats.
- Les condicions legals del mercat triat.
- El grau de control, risc i compromís de recursos assumits per l'empresa.
- L'estructura i amplitud del circuit necessari segons el producte i mercat.
- Els hàbits de compra del mercat.
- La segmentació del mercat.
- La concentració de la demanda.
- El cost dels canals de distribució alternatius.

L'elecció bona o dolenta d'una estratègia de distribució pot portar a l'èxit en aquest mercat o al fracàs (vendes baixes, conflictes amb intermediaris, mala imatge del producte, etc.).

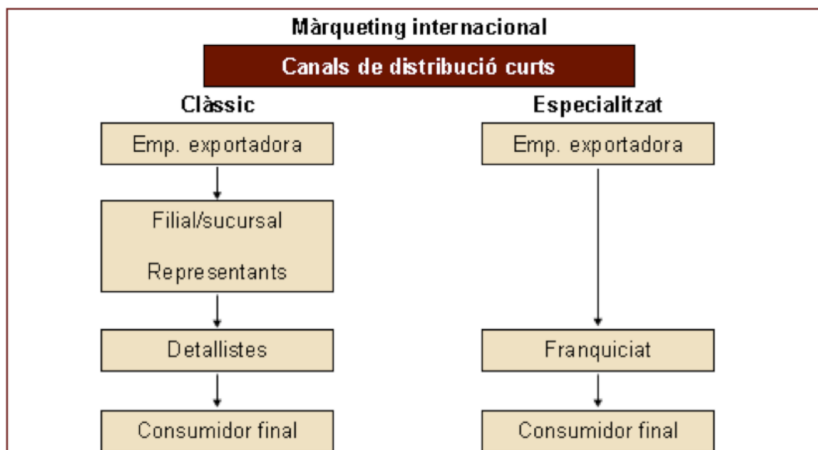
6.3.1. Tipus de canals de distribució

Principalment els canals de distribució internacionals són els següents:

- **Canal curt**

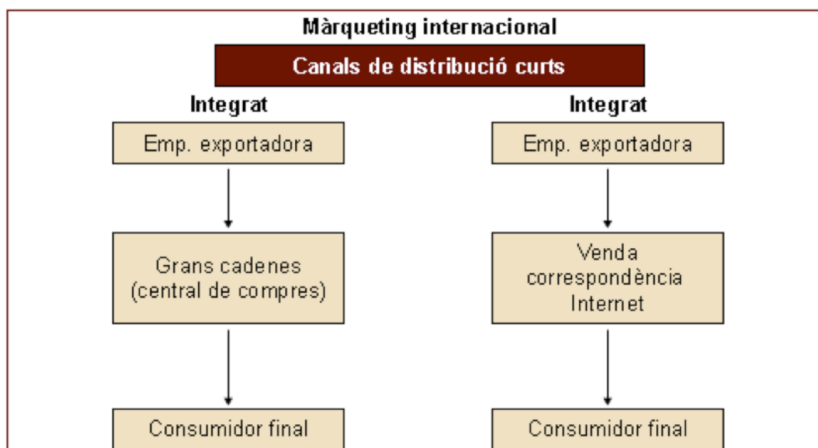
- **Curt clàssic**⁵: per mitjà de la sucursal/filial pròpia, de la xarxa pròpia de vendes o del representant assalariat (comercialització directa).
- **Curt integrat**⁶: directament a les centrals de compra de les grans superfícies (supermercats, hipermercats, etc.).
- **Curt especialitzat**⁵: per mitjà de la figura de la franquícia internacional.

⁵Canals de distribució curts



Font: Pilar Cos Sánchez

⁶Canals de distribució curts



Font: Pilar Cos Sánchez

• Canal mitjà

- **Mitjà tradicional**⁷: mitjançant distribuïdors (en exclusiva o no).
- **Mitjà especialitzat**⁸: per mitjà d'agrupació de compres de detallistes.

(7) Canal de distribució mitjà tradicional



Font: Pilar Cos Sánchez

(8) Canal de distribució mitjà especialitzat



Font: Pilar Cos Sánchez

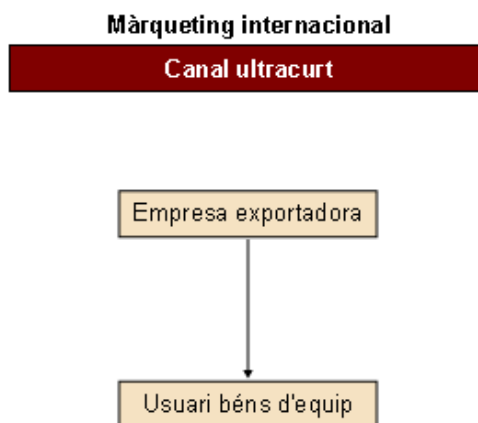
- **Canal llarg**⁹: mitjançant agent comercial. No és aconsellable per la pèrdua de competitivitat, ja que incorporem un percentatge al nostre preu de venda.

Tanmateix, en alguns països i/o sectors és imprescindible la utilització d'aquesta figura. Per exemple, al Japó i en el sector d'alimentació.

(9) Canal de distribució llarg

Font: Pilar Cos Sánchez

- **Canal ultracurt**¹⁰: directament d'empresa exportadora a usuari de béns industrials o d'equip.

(10) Canal ultracurt

Font: Pilar Cos Sánchez

- **Canal directe**, Internet englobat en el *e-commerce*

Els canals de distribució internacionals més idonis (encara que no els únics) en funció del tipus de producte són:

- **Consum perible**: canal curt per les característiques del producte. Encara que també se sol utilitzar (per exemple, en la comercialització de la fruita fresca) el distribuïdor (canal mitjà tradicional).
- **Consum durador**: canal mitjà tradicional, per mitjà de distribuïdors en exclusiva (per a tot el país) i detallistes en exclusivitat o no a causa de

Informació addicional

Com a informació addicional de l'apartat, s'hi adjunta l'article següent de la revista d'*El Exportador Digital* sobre la distribució a la UE.

les característiques del producte (període de garantia, reparacions, etc.). També es podria utilitzar el curt clàssic.

- Béns industrials i béns d'equip: canal ultracurt per l'especialització del producte.

6.4. Estratègia internacional de comunicació

La comunicació internacional és una de les quatre variables bàsiques del màrqueting mix. No n'hi ha prou de fabricar un producte i distribuir-lo, també és necessari transmetre la informació i motivar els potencials compradors perquè efectuïn la decisió de compra.

Les activitats de comunicació nacionals i internacionals són similars, si bé les segones són més complexes a causa del nombre més elevat de factors que s'han de considerar abans de definir qualsevol estratègia. S'ha de tenir en compte que cada mercat té les seves pròpies característiques; hi ha diferències socioculturals, econòmiques, polítiques, d'idioma, politicolegals, etc. I una altra consideració és que l'empresa pot adoptar una estratègia de màrqueting diferent en cada mercat en el qual opera, cosa que condiciona l'estratègia de comunicació que s'ha d'emprar.

Per a confeccionar l'estratègia de comunicació, els seus responsables no solament han de conèixer bé el producte i els mercats escollits, sinó que l'han d'enquadrar dins de l'orientació de l'empresa i dels objectius en cada mercat. Una complexitat addicional és la coordinació dels plans en els mercats exteriors. Es planteja, igual que en la resta de variables que componen el màrqueting mix, el desenvolupament d'una estratègia global (estandarditzada) o multido-mèstica (adaptada).

Així mateix, podem indicar que la majoria de les pimes exportadores perden el control dels productes una vegada han creuat les fronteres, en utilitzar una determinada forma d'entrada (principalment amb distribuïdors i agents comercials). Això implica que estigui fora del seu abast realitzar una determinada estratègia de comunicació. No obstant això, l'empresa pot tenir l'opció de col·laborar amb els seus distribuïdors en els mercats destinació, i planificar conjuntament la promoció, publicitat, etc. que es vol donar al seu producte.

En la confecció del pla de comunicació internacional definida per l'empresa, ens podem trobar amb diferents **instruments**, que es poden classificar de la manera següent:

1) Promoció

- Catàlegs de l'empresa, en diferents idiomes en funció dels mercats triats.
- Revistes d'empresa.
- Vídeos o programari promocionals.
- Mostres o regals que acompanyen el producte.
- Promoció al punt de venda: marxandatge, degustacions del producte (principalment productes agroalimentaris), etc. En aquest tipus de promoció, l'envàs i l'etiquetatge, i també la situació del producte a les prestatgeries del detallista tenen una gran importància.
- Fires internacionals i exposicions (*show rooms*).
Aquest tipus de promoció és de gran transcendència per a les empreses exportadores, ja que són esdeveniments que possibiliten els contactes amb representants d'altres països, i on, normalment, es posa en marxa la majoria de les primeres negociacions.
Les fires internacionals es converteixen en un gran aparador publicitari. Les empreses tenen l'opció de contractar un estand individual o incorporar-se a un pavelló oficial (en aquest últim cas organitzat per l'ICEX).
El *show room* és un instrument d'ajuda a la venda, ja que consisteix en una exposició permanent o temporal dels productes de l'empresa, al qual accedeixen un gran nombre de clients potencials.
- Missions empresarials, organitzades per cambres de Comerç i Indústria, per associacions empresarials, etc.
- Participació, organització i patrocini de seminaris i conferències.
- Els ponents que representen l'empresa exposen temes d'interès per a l'audiència relacionada amb l'activitat de l'empresa. L'empresa convida a aquestes reunions informatives clients actuals o potencials, premsa, agents, grups d'influència relacionats amb el sector, etc.
- Màrqueting directe per mitjà de les publictrameses (*mailings*) postals o per correu electrònic i del telemàrqueting.
- Patrocini d'activitats esportives, culturals, etc.

2) Publicitat

- Publicitat de mitjans de comunicació de masses dels mercats objectiu, mitjançant la inserció d'anuncis publicitaris a:
 - Diaris

Lectura complementària

Com a informació addicional de l'apartat, s'hi adjunta l'article següent de la revista d'*El Exportador Digital* sobre comunicació en mercats exteriors.

- Revistes
 - Televisió
 - Ràdio
 - Cartells publicitaris.
- Publicitat a Internet, mitjançant un web d'empresa. Per exemple, inserint un enllaç en diverses adreces visitades pel públic objectiu d'aquest país o països seleccionats.
 - Publicitat en revistes professionals del sector de l'empresa dels mercats objectiu.
 - Publicitat informativa: articles en revistes, diaris, etc.

3) Relacions públiques. Són reunions de contactes amb agents que d'una manera o una altra tenen relació amb l'empresa (clients, accionistes, govern, grups de pressió, etc.), amb l'objectiu de donar a conèixer la imatge de l'empresa i els seus productes, que ajuden a mantenir una bona relació amb el públic.

Dins de la comunicació internacional podem englobar la imatge de marca d'un país, conegut com l'efecte *made in*. No es tracta d'una estratègia a empresarial individual, sinó que són les administracions públiques les que impulsen aquesta promoció de les exportacions del seu país, autonomia, ciutat, etc. juntament amb les empreses privades. Exigeix un gran esforç per totes dues parts.

Una gestió adequada d'una imatge de marca permetrà a qualsevol empresa d'aquest país aconseguir una bona identificació en l'àmbit mundial: els seus productes, serveis, moda, turisme, etc., tot el que afecta les sensibilitats pròpies o de l'estil de vida.

7. Organismes de promoció de les exportacions

En els webs corresponents d'ACC10 i de l'ICEX, podeu trobar els programes d'ajuda a l'exportador per a les empreses de Catalunya i per a les empreses d'Espanya respectivament.

Altres organismes que ajuden a les empreses espanyoles en l'exportació, amb assessorament, programes de promoció (missions empresarials, exposició o assistència a fires internacionals, etc.) o altres, són els següents: les cambres de comerç i indústria de cada localitat, les associacions d'exportadors, les cambres de comerç i indústria espanyoles a l'estranger, etc. Per a trobar informació sobre aquests haurem d'adreçar-nos als webs respectius.

Entre els programes d'ajuda de l'ICEX podem destacar els següents (per a informació més detallada visiteu el web):

- **Començar a exportar:**
 - ICEX Next
 - Passaport a l'exterior
 - Programa PIPE
 - Beques
 - Tràmits i documents per a l'exportació
 - Aranzels
 - Assessorament jurídic

- **Promoció internacional:**
 - Fires
 - Plans integrals de desenvolupament de mercats (PIDM)
 - Fòrums d'inversions i cooperació empresarial
 - Trobades empresarials
 - Missions d'inversors
 - Plans país
 - Telepresència

- **Informació per al comerç exterior:**
 - Estudis de mercat (per països i productes) elaborats per les ofcomes (oficines comercials espanyoles a l'exterior): s'ofereix una àmplia varietat d'estudis descarregables des del seu web; molt útils per a les empreses que s'inicien en un mercat o volen analitzar la idoneïtat per a exportar, ja que ofereixen una informació bastant exhaustiva del producte i del mercat triat.
 - Estadístiques de comerç exterior.
 - Oportunitats de negoci internacionals.

– ...

- **Suport a projectes empresarials i d'inversió:**

- ICEX Next
- Projectes de consultoria i enginyeria
- Programes de suport a empreses
- Finançament per a la internacionalització
- Implantació productiva
- ...

Entre els programes d'ajuda d'ACC10 podem destacar els següents (per a informació més detallada visiteu el web):

- **Iniciació a l'exportació.** Els primers passos cap a l'exterior marquen un camí de no-retorn per a qualsevol empresa. Obren l'empresa al món. La fan gran. I això permet que l'empresa arribi a nous mercats i noves oportunitats que la transformaran per sempre. Una empresa que aconsegueix exportar de manera estable mai més no tornarà a ser com abans. Per això, en aquesta secció ACC10 proposa a les empreses un seguit de programes i serveis per a començar a exportar.
 - Comença a exportar.
 - Programa Expansiona't: creixement i diversificació de mercats.
- **Internacionalització agrupada.** En aquesta secció trobareu les eines que ACC10 ofereix per fomentar actuacions empresarials agrupades destinades al creixement de la capacitat competitiva a l'entorn de la internacionalització. La col·laboració de les entitats empresarials és clau en la promoció i organització d'aquestes actuacions.
 - Programa Internacionalització agrupada.
 - Missions internacionals.
- **Talent per al creixement empresarial.** La cerca, la valorització i l'aprofitament del talent és un dels factors clau, potser el més estratègic, per a la competitivitat d'un país, especialment en el context de l'economia del coneixement. Arran d'aquesta consigna, ACC10 posa a disposició dels professionals i de les empreses diversos programes que volen contribuir a aquesta aposta pel talent.
 - Directori de professionals
 - Programa de pràctiques a la xarxa exterior d'ACC10
 - Assessors programes d'ACC10
- **Contractació pública i cooperació internacional.** El mercat de la contractació pública internacional comprèn tots els processos d'adquisició de les autoritats públiques d'un país o de les organitzacions internacionals per a adjudicar contractes d'obres, de subministraments i de serveis. Davant les oportunitats obertes, ACC10 ofereix a l'empresa catalana instruments de suport en l'àmbit de la contractació pública internacional per

incrementar l'accés a les oportunitats de negoci de les institucions de finançament multilateral.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

García Cruz, R. (2000). *Marketing Internacional*. Madrid: Esic.

Nieto, A.; Llamazares, O. (1998). *Marketing Internacional* (2a. ed.). Madrid: Pirámide.

Bibliografia complementària

Alonso, J. (1994). "El proceso de internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española* (núm. 725, pàg. 127-143).

Alonso, J.; Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior).

Ayal, I.; Zif, J. (primavera, 1979). "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing". *Journal of Marketing* (pàg. 84-94).

De la Dehesa, G. (2004). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza.

Diversos autors (2004). *Claves de la Economía Mundial*. Madrid: ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior).

Durán, J. (1994). "Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española* (núm. 735, pàg. 21-41).

Escuela de organización industrial (2005). *Curso superior de Estrategia y gestión del Comercio Exterior* (supervisió d'O. Llamazares). Madrid: ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) / Consejo Superior de Cámaras.

Rialp, A. (octubre, 1999). "Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura". *Información Comercial Española (ICE)* (núm. 781, pàg. 117-128).

Referències d'Internet

ACC10: <http://accio.gencat.cat>

Alejo, E. (ICEX, 2004): "Comercio y globalización"

Arce, M. J. (ICEX, 2001): "Las barreras comerciales"

Ariza, G. (ICEX, 2012). "Paso al exterior sin barreras". *El Exportador*.

Arteaga Ortiz, J. (ICEX, 2005): "¿Cómo exportar?"

Cambres de Comerç catalanes: www.cambrescat.es

Consell Superior de Cambres de Comerç Espanyoles: www.camaras.org. En l'apartat <http://aduanas.camaras.org/>, es poden trobar estadístiques per productes i per països, tant d'exportació com d'importació.

ICEX (Institut Espanyol de Comerç Exterior): www.icex.es

ICEX (2004): "Saber Comunicar"

ICEX (2002): "El mundo de la distribución en la actualidad"

ICEX (2004): "Franquicias internacionales"

ICEX (2002): "La imagen país España"

Market Access Database: <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>

Organització Mundial de Comerç: OMC | Recursos - Estadístiques comercials

Xarxa telemàtica de les cambres de Comerç d'Espanya: www.camerdata.es

Unió Europea: <http://europa.eu>

Fonts de l'entorn econòmic internacional

En aquestos enllaços (fonts d'informació secundàries) es poden trobar dades actualitzades dels diferents àmbits d'anàlisi de l'entorn internacional.

Informes d'accés a mercats de la UE: <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>

Informes de l'OMC (*Trade Policy Review Mechanism*)

Informes del Banc Mundial

Informes del Fons Monetari Internacional (*IMF Staff Country Reports*)

Informes de l'OCDE

Informes del Banc d'Espanya

Eurostat: Oficina europea d'estadístiques: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Estadístiques del Banc d'Espanya

Institut d'Estadística de Catalunya

Institut Nacional d'Estadística