

# Internacionalización y comercialización

Pilar Cos Sánchez

PID\_00212365



# Índice

<b>1. Comercio y globalización</b> .....	5
<b>2. La expansión internacional de la empresa</b> .....	7
2.1. Análisis de la empresa: la decisión de exportar .....	7
2.2. Decisiones estratégicas .....	8
2.3. Las etapas del proceso de internacionalización de la empresa ....	9
2.3.1. Exportaciones pasivas .....	10
2.3.2. Exportaciones activas .....	10
2.3.3. Subsidiarias comerciales .....	12
2.3.4. Subsidiarias de producción .....	13
<b>3. Investigación y selección de mercados</b> .....	14
3.1. Etapas en la investigación de mercados exteriores .....	14
3.1.1. Primera etapa: preselección de mercados .....	15
3.1.2. Segunda etapa: investigación con detalle .....	16
3.1.3. Tercera etapa: prospección <i>in situ</i> .....	17
3.2. <i>Check list</i> de un estudio de mercado exterior .....	18
3.2.1. Datos del entorno y estadísticas .....	19
3.2.2. Acceso al mercado .....	21
3.2.3. Análisis detallado del mercado .....	22
3.3. Fuentes de información .....	24
3.3.1. ICEX (Instituto de Comercio Exterior) .....	24
3.3.2. ACC10 (Agencia para la competitividad de la empresa) .....	25
3.3.3. Cámaras de comercio e industria .....	26
3.3.4. Cámaras de comercio e industria españolas en el extranjero .....	26
3.3.5. Asociaciones de exportadores .....	27
3.3.6. Bancos .....	27
3.3.7. Consultoras especializadas .....	27
3.3.8. Otras fuentes de información secundarias .....	27
<b>4. Formulación de la estrategia internacional</b> .....	28
4.1. Concentración versus diversificación .....	28
4.2. Estrategia global (estandarizada) o estrategia multidoméstica (adaptada) .....	31
4.2.1. Estrategia global (estandarizada) .....	31
4.2.2. Estrategia multidoméstica (adaptada) .....	32
<b>5. Modos de entrada en mercados exteriores</b> .....	33
5.1. La exportación en sus diferentes modos .....	35
5.1.1. Exportación indirecta .....	35

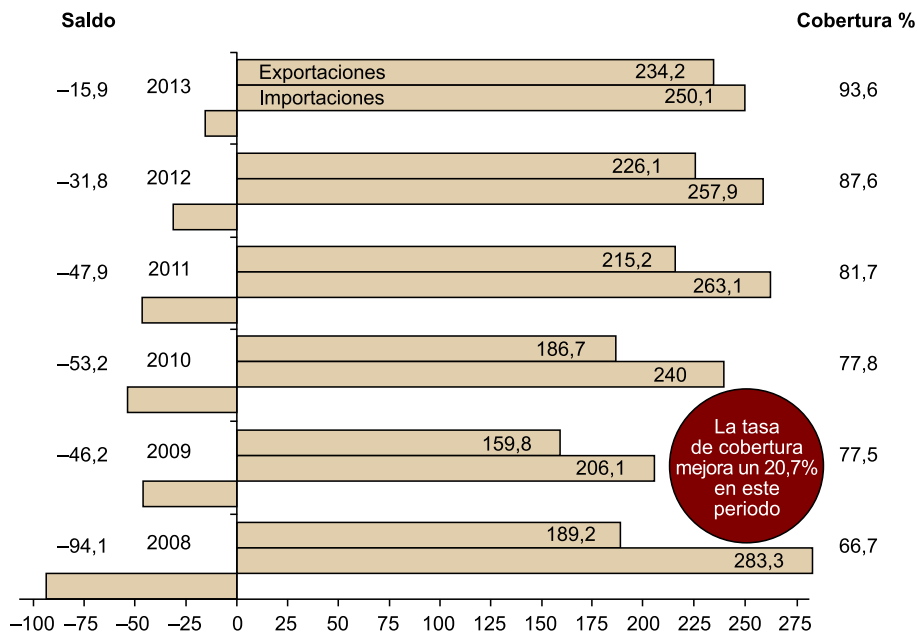
5.1.2. Exportación directa .....	36
5.1.3. La exportación concertada .....	38
5.2. La cesión de tecnología .....	39
5.3. La fabricación en mercados exteriores .....	40
<b>6. Plan de marketing internacional.....</b>	<b>42</b>
6.1. Estrategia internacional de productos .....	43
6.2. Estrategia internacional de precios .....	45
6.2.1. Formación del precio de venta en el país destino .....	45
6.3. Estrategia de distribución internacional .....	46
6.3.1. Tipos de canales de distribución .....	47
6.4. Estrategia internacional de comunicación .....	51
<b>7. Organismos de promoción de las exportaciones.....</b>	<b>54</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>57</b>

## 1. Comercio y globalización

La finalidad de este apartado es señalar las fuentes de información donde podemos encontrar diferentes estadísticas mundiales referentes al comercio exterior, ilustrativas, por una parte, de la distribución del comercio mundial por zonas geográficas, países y productos, y, por otra, del comercio exterior de la UE y de España. En primer lugar, se detallan las principales fuentes de información (sin que sea una relación exhaustiva) de las estadísticas mundiales, para después centrarnos en las estadísticas en un ámbito europeo y finalizar en las estadísticas españolas.

- Estadísticas del comercio mundial  
La fuente de información principal es la OMC (Organización Mundial del Comercio): OMC | Recursos - Estadísticas comerciales.  
No obstante, también se pueden encontrar otras informaciones mundiales en las siguientes direcciones de Internet de organismos mundiales, algunas de los más relevantes son:
  - Informes del Banco Mundial
  
  - Fondo Monetario Internacional
  
  - OCDE
  
  - La OMC (Organización Mundial del Comercio): OMC | Recursos - Estadísticas comerciales.
  
- Estadísticas de comercio exterior de la UE
  - La web de la Unión Europea (<http://europa.eu>): podemos encontrar estadísticas de comercio exterior.
  
  - Comparación del comercio exterior de la UE y de otras zonas
  
  - Eurostat
  
- Estadísticas españolas de comercio exterior:
  - [www.icex.es](http://www.icex.es), apartado "Estadísticas españolas"
  
  - Consejo Superior de Cámaras de Comercio Españolas: en la web <http://aduanas.camaras.org/>, se pueden encontrar estadísticas por productos y países, tanto de exportación como de importación.

Gráfico 1.1. Balanza comercial española. Evolución de la balanza comercial (2008-2013) (millardos de euros).



Fuente: Bases de datos ICEX; www.el-exportador.es (núm. 180, marzo del 2014).

**Lectura recomendada**

En la referencia siguiente, encontraréis un análisis detallado del comercio mundial y las repercusiones de la globalización.  
 E. Alejo (2004). "Comercio y globalización". *El Exportador Digital*.

La tasa de cobertura mejora un 20,7% en este periodo

## 2. La expansión internacional de la empresa

### 2.1. Análisis de la empresa: la decisión de exportar

La internacionalización de la empresa empieza con un proceso de planificación e integración de la empresa encaminado a obtener una mayor competitividad en el exterior. Antes de determinar los mercados en los cuales se va a operar y las demás estrategias, la empresa debe realizar un análisis detallado que abarque todos los aspectos relacionados con la misma, con el objeto de analizar si está preparada para prolongar su actividad comercial y/o productiva en el exterior. La posibilidad de exportación no depende tanto de la dimensión de la empresa, como de la estrategia y las políticas diseñadas y llevadas a término por los responsables ejecutivos de la compañía y todo el equipo empresarial. No obstante, es recomendable que la empresa conozca y valore sus potencialidades y debilidades, con las que va a haber de abordar los nuevos mercados.

Se ha de realizar un diagnóstico interno actual en cuanto a:

- La producción (capacidad productiva, tecnología utilizada, etc.); la capacidad de producción y la posibilidad de incrementarla, bien con nuevas instalaciones propias, bien acudiendo a la subcontratación exterior de actividades o partes del proceso productivo.
- La comercialización (grado de penetración en el mercado nacional y su competencia, *marketing-mix*, etc.); un aspecto importante es la calidad necesaria para competir; cabe señalar que la empresa que compite por calidad en Europa está preparada para hacerlo en cualquier mercado del resto del mundo.
- El respaldo financiero necesario para el comienzo de la actividad exportadora, que requiere una planificación de gastos e inversiones.
- La disponibilidad de recursos humanos especializados; la organización interna de la empresa orientada hacia el mercado exterior exige una agilidad en la adopción de decisiones que no es posible sin personal formado en la materia.
- La solidez y el fundamento de la decisión de expansión internacional, asumida al más alto nivel de la empresa, comunicada y compartida por todo el equipo de gestión y con visión a largo plazo. La internacionalización también supone involucrar al personal de la empresa.

## 2.2. Decisiones estratégicas

El importante proceso de apertura experimentado por la economía española, que culmina con su plena integración en la actual Unión Europea, ha inducido a nuestras empresas a desarrollar una creciente expansión exterior.

En esta proyección internacional, las empresas deben asumir una serie de decisiones estratégicas que influyen directamente en el proceso de internacionalización.

- 1) Seleccionar los mercados en los que la empresa desarrollará sus actividades, después de haber realizado una exhaustiva investigación de mercados exteriores.
- 2) La empresa deberá establecer cuáles son los objetivos que se deben alcanzar en cada mercado seleccionado. Por ejemplo, posicionarse en tal segmento, absorber un porcentaje de cuota de mercado, etc.
- 3) Decidir la línea de productos o servicios que se deben comercializar en cada uno de los mercados seleccionados.
- 4) Definir las estrategias relacionadas con:
  - a) El tiempo o secuencia de entrada; decidir si penetrar en los países seleccionados de manera simultánea o secuencial (*diversificación* versus a *concentración*).
  - b) Los modos de entrada en los mercados exteriores, que se encuentran relacionados con el potencial de mercado y con el riesgo percibido del país.
  - c) La decisión de estandarizar o adaptar las estrategias del marketing internacional.
- 5) La empresa deberá decidir el plan de acción que se va a implantar para alcanzar los objetivos fijados previamente, definir el Plan de marketing internacional.

Una idea equivocada, y en cierta manera extendida, es la de creer que la internacionalización se encuentra sólo al alcance de las multinacionales y grandes empresas. Hoy en día cada vez es mayor el número de pymes que elaboran e implantan estrategias para mejorar su situación en los mercados exteriores. Estas empresas son generalmente las más competitivas en su sector de actividad (Nieto y Llamazares, 1998, pág. 160).

En el contexto de las empresas de la Unión Europea, más del noventa por ciento de las empresas podrían catalogarse como pyme. La pequeña dimensión de éstas, que se traduce en una limitación de recursos financieros y humanos, se ha mostrado generalmente como un factor negativo en su expansión interna-



cional. No obstante, la mayor agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones genera que estas empresas también posean factores competitivos frente a las grandes corporaciones multinacionales.

El desarrollo de un plan de internacionalización en la empresa no implica necesariamente la apertura de una filial de producción, la adaptación de los productos, una fuerte inversión en publicidad, etc.; se trata de utilizar los recursos disponibles para poner en práctica una estrategia que permita aprovechar de manera eficaz las oportunidades de los mercados exteriores.

### **2.3. Las etapas del proceso de internacionalización de la empresa**

El proceso de internacionalización ha de entenderse como aquel conjunto de compromisos que permite el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales. La internacionalización comienza en el mismo momento en el que el mercado exterior se constituye en referente para las decisiones estratégicas de la empresa, abarcando un amplio arco de posibles opciones, que va desde la exportación activa hasta la inversión en el exterior, pasando por todas las fórmulas contractuales intermedias; fórmulas y niveles de compromiso que son susceptibles de cambio en el tiempo, a medida que la empresa asienta su presencia en el escenario internacional (Alonso, 1994).

Lo habitual es que las empresas que han tomado la decisión de buscar oportunidades en mercados exteriores sigan un proceso de expansión continuada, incrementando progresivamente su nivel de compromiso, recursos y estrategias a nivel internacional.

La mayoría de las empresas suelen pasar por un proceso gradual de internacionalización, aunque no necesariamente se pasan todas las etapas de modo secuencial. Es el caso de las pymes, que, como consecuencia de su tamaño, disponen de un escaso nivel de financiación, con lo que no pueden acometer las inversiones necesarias de las etapas más avanzadas, o también es el caso de las empresas de alta tecnología, que, debido a la naturaleza de su propio sector, avanzan rápidamente en su proceso de internacionalización (García Cruz, 1995, pág. 22).

J. Durán (1994) sintetiza el proceso de internacionalización de la empresa en cuatro etapas (podéis ver la tabla que se encuentra al margen), según los diferentes modos de penetración en mercados exteriores: exportaciones pasivas, activas, establecimiento de subsidiarias comerciales y de producción, para las que varía el grado de control, compromiso de los recursos, nivel de riesgo que se debe asumir y flexibilidad operativa.

Tabla 1.1. Proceso acumulativo de internacionalización. Experiencias e incidencias organizativas

<b>Etapas</b>	<b>Experiencia sobre mercados exteriores</b>	<b>Canal de información</b>	<b>Compromiso inversor y grado de riesgo</b>	<b>Organización internacional</b>
1. Exportación esporádica	Nula	Ninguno	Insignificante	No incidencia formal
2. Exportaciones mediante agentes independientes	Escasa	Débil	Reducido	Departamento de Exportación
3. Filiales comerciales	Importante y diferenciada	Interiorizado. Muy controlado	Significativo	División exportaciones
4. Filial manufacturera	Importante y diferenciada	Interiorizado. Muy controlado	Relevante	División internacional. Estructura matricial

Fuente: J. Durán (1994, pág. 32)

### 2.3.1. Exportaciones pasivas

Las primeras exportaciones suelen ser fruto de pedidos inesperados, procedentes de clientes extranjeros.

La actitud de la empresa es pasiva y realiza las exportaciones como si se tratara de ventas domésticas, limitándose a responder pedidos internacionales. La empresa no cuenta prácticamente con ningún control sobre cómo llega el producto al cliente final.

En esta fase hay una ausencia de estructura interna especializada para atender a sus clientes en el exterior. Por tanto, no cuenta con un departamento específico que se dedique a las actividades internacionales; posiblemente ni siquiera existe un responsable que se ocupe en exclusiva de las exportaciones, con lo que es el propio director o el director de ventas quien asume las funciones de exportación.

Esta primera fase, que se identifica como la exportación no regular o esporádica, no debería entenderse como un primer paso en la internacionalización de la empresa, en tanto en cuanto no supone ningún nivel de compromiso por parte de la misma; este modo de exportación no tiene por qué desembocar o preceder a la internacionalización de la empresa.

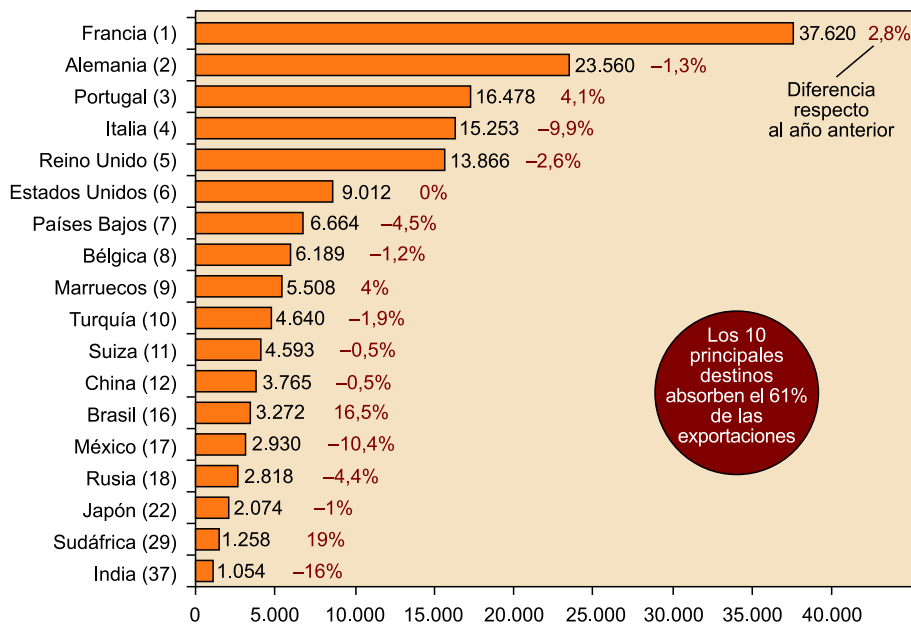
### 2.3.2. Exportaciones activas

La segunda etapa constituye el comienzo de una política activa de internacionalización, con el resultado final de una consolidación en sus exportaciones. La empresa toma decisiones estratégicas en cuanto a su internacionalización, valorando sus debilidades y fortalezas así como las amenazas y oportunidades existentes en los mercados exteriores.

La expansión internacional se centra en mercados cercanos geográficamente o en aquellos con características económicas, culturales y políticas similares al propio país. En el caso de las empresas españolas, éstas inician mayoritariamente su expansión internacional en mercados de la UE y en menor medida de Latinoamérica y norte de África.

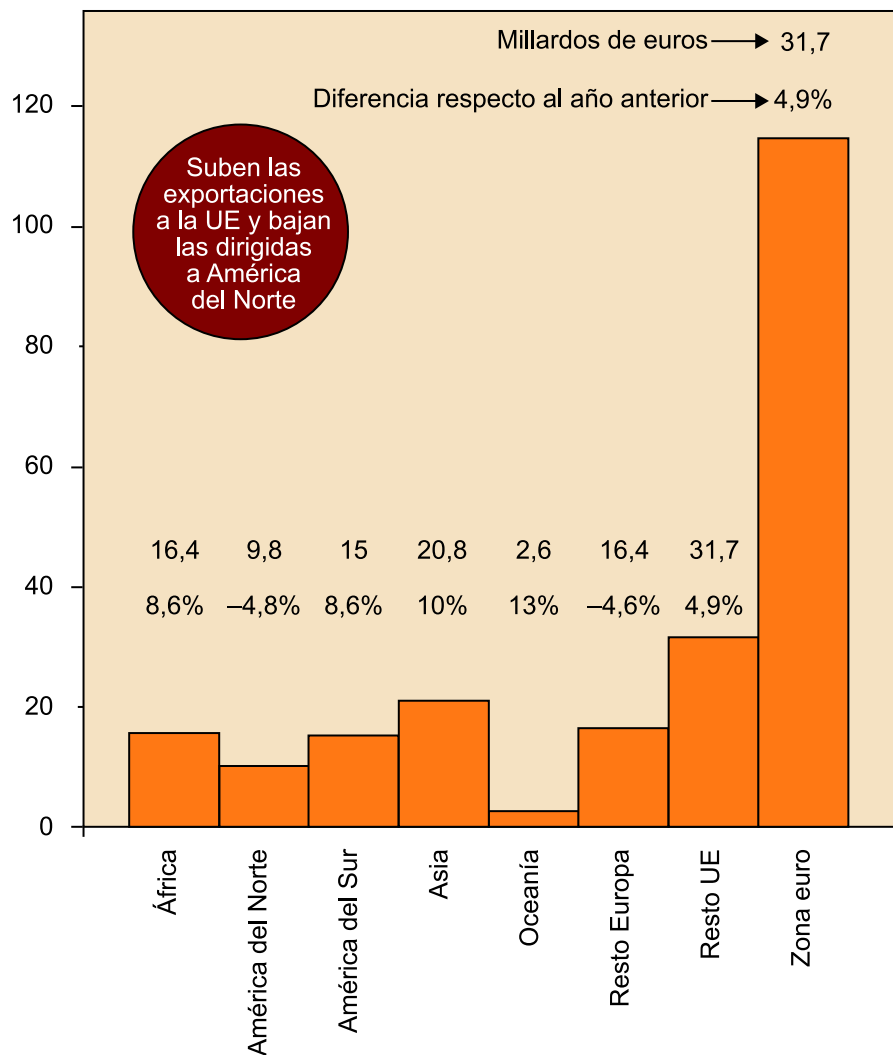
En los gráficos siguientes se detallan los destinos principales de las exportaciones españolas. Observemos que el principal destino son países de la UE.

Gráfico 1.2. Destinos principales de las exportaciones españolas (2013) (millones de euros).



Fuente: Bases de datos ICEX; www.el-exportador.es (revista núm. 180, marzo del 2014).

Gráfico 1.3. Distribución geográfica de las exportaciones españolas (2013) (millardos de euros).



Fuente: Bases de datos ICEX; www.el-exportador.es (revista núm. 180, marzo del 2014).

La internacionalización de la empresa en esta etapa consiste básicamente en exportaciones a través de agentes y distribuidores. Al comienzo de la política activa de las exportaciones, la empresa no cuenta con un gran control sobre el marketing internacional en el mercado exterior, ya que es definido en gran medida por los intermediarios. No obstante, depende del grado de colaboración existente entre el exportador y el agente o distribuidor.

Normalmente, para las gestiones internacionales se crea un departamento de exportaciones independiente, aunque según el grado de internacionalización de la empresa, podría ocurrir que en un inicio fuera el mismo departamento comercial quien se encargase de los mercados exteriores.

### 2.3.3. Subsidiarias comerciales

La apertura de sucursales o filiales comerciales exige un importante esfuerzo en recursos financieros, humanos y materiales, por lo que sólo las empresas que han consolidado su expansión en mercados exteriores concretos se deciden

a realizar esta inversión. Un compromiso superior con los mercados permite un mayor control sobre el marketing y también un conocimiento más directo sobre la situación, necesidades y características de la demanda.

La estructura organizativa de la empresa se vuelve más compleja. Las decisiones en esta etapa no se toman exclusivamente en el mercado de origen, sino en menor o mayor medida, algunas iniciativas parten de las subsidiarias.

Es idóneo para empresas que suministran determinados bienes de consumo duradero, como electrodomésticos, o bienes industriales que requieren un servicio posventa.

Nieto y Llamazares (1998, pág. 234).

#### **2.3.4. Subsidiarias de producción**

El establecimiento de subsidiarias de producción constituye la última fase del proceso de internacionalización y la etapa en la que se encuentran las principales multinacionales. Sólo las grandes empresas pueden realizar el esfuerzo inversor que requiere la creación de plantas de fabricación.

La empresa ha avanzado en su grado de compromiso internacional creando centros de producción en diferentes partes del mundo, buscando ventajas en costes, sorteando aranceles o cuotas a la importación.

La organización internacional se basa en una división internacional o en una estructura matricial. La empresa considera su mercado local como uno más, de modo que todas las áreas funcionales se encargan conjuntamente de las tareas nacionales e internacionales.

Nieto y Llamazares (1998, pág. 234).

Esta última opción de implantación en el exterior, junto con la subsidiaria comercial, suponen en ambos casos la realización de inversiones directas en el exterior (IDE), ya sea a través de una filial de plena propiedad de la empresa inversora, o a través de una coparticipación mediante una *joint-venture*.

### 3. Investigación y selección de mercados

La investigación de mercados consiste en recoger y analizar sistemáticamente información que sirva para tomar decisiones de marketing. Cuando se trata de estudiar mercados internacionales, la investigación resulta más extensa y costosa que la que se pueda realizar para el mercado nacional.

La obtención y el análisis de información en marketing internacional es un proceso continuo, y por ello la empresa debe poner en marcha, desde el inicio, un sistema que le permita almacenar y clasificar toda la información que vaya obteniendo. El proceso que se debe seguir es independiente de la dimensión de la empresa.

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

- Investigación de gabinete (*desk research*). Se trata de obtener, analizar y seleccionar toda la información secundaria disponible a través de publicaciones oficiales y privadas.
- Estudios de campo (*field research*). En función de la naturaleza de la información se distinguen:
  - Investigaciones exploratorias. El objetivo consiste en obtener información primaria cualitativa, principalmente mediante las siguientes técnicas: entrevistas exhaustivas a distintos agentes que intervienen en el mercado, la observación y dinámicas de grupo a potenciales consumidores del producto.
  - Investigaciones descriptivas. La recogida de información primaria cuantitativa puede realizarse mediante encuestas *ad-hoc* personales, telefónicas, por correo, fax o *e-mail*, o mediante los paneles de consumidores y establecimientos.

#### 3.1. Etapas en la investigación de mercados exteriores

Cuando una empresa decide adoptar una política activa en mercados exteriores, se encuentra con que sus productos son susceptibles de venderse en gran número de países con particularidades muy distintas. Por otra parte, no dispone de recursos suficientes como para abordar varios mercados de manera simultánea. Resulta obligado sistematizar la expansión internacional de la empresa acudiendo, en primer lugar, a aquellos mercados más favorables para su oferta.

En este sentido pueden establecerse tres etapas claramente diferenciadas en la investigación de mercados de exportación: *preselección de mercados*, *investigación con detalle*, obteniendo para ambas la información mediante una investigación de gabinete, y por último, *prospección in situ*, principalmente a través de entrevistas exhaustivas y de visitas a puntos de venta de nuestro producto.

### 3.1.1. Primera etapa: preselección de mercados

En la primera etapa se utilizarán básicamente fuentes de información secundaria de los distintos organismos públicos y privados que facilitan información sobre mercados exteriores.

Una empresa debe examinar muchos aspectos antes de decidir si va a vender en el extranjero y, en caso afirmativo, dónde va a vender. La información que se debe analizar en esta etapa gira en torno a tres criterios: potencialidad, accesibilidad y seguridad del mercado. Los factores que se deben tener en cuenta se detallan a continuación:

- Factores específicos de la empresa.
- Características del producto.
- Proximidad geográfica, ya que el menor coste del transporte favorece la competitividad.
- Entorno politicoeconómico.  
Se ha de evaluar, por un lado, el riesgo que puede suponer comercializar con países políticamente inestables o con regímenes no democráticos, que pueden incumplir sus compromisos de pago y, por otro, el riesgo económico del país.  
La pertenencia de los países a acuerdos de comercio internacional, como la OMC, la UE, etc., influye en el comercio exterior de los mismos, y por lo tanto en la actividad comercial de sus empresas.  
Como norma general, se deberá descartar aquellos países que presenten problemas de solvencia financiera en cuanto al cumplimiento de los pagos internacionales y sean políticamente inestables.
- Factores socioculturales  
Las culturas condicionan los hábitos y los comportamientos de los consumidores.  
No se ha de tener en cuenta únicamente la proximidad geográfica, sino también la proximidad cultural. Seleccionar un país culturalmente afín puede facilitarnos la entrada en éste.
- Acceso al mercado (entorno legal)  
Se deberán investigar aspectos relacionados con los trámites y las restricciones a la importación, las normativas del producto, el control de cam-

bios, etc. para observar el grado de exigencia y proteccionismo en el mercado.

- Exportaciones españolas a los distintos mercados

El análisis del volumen de exportaciones españolas en los últimos años nos indicará si las ventas procedentes de nuestro país siguen una tendencia creciente, decreciente o se mantienen estables, así como el nivel de conocimiento de la oferta española. Las cifras nos indicarán si constituye un mercado prioritario para las empresas españolas o por el contrario es un mercado desconocido y nos harán obtener las oportunas conclusiones que de ello se deriven.

- Importaciones y exportaciones de cada mercado país

El saldo negativo o positivo de la balanza comercial por productos o sectores nos informará sobre qué productos son los más importados (porque no tienen producción nacional suficiente o porque los reexportan) y cuáles son más exportados (producción nacional sobrante, o reexportación).

Por otro lado, las procedencias de las importaciones ofrecerán una primera aproximación de la competencia a la que será necesario hacer frente.

De esta primera etapa, como norma general, se deberían preseleccionar aquellos países con menor riesgo, en función de los parámetros indicados. Y, por otra parte, sería aconsejable **descartar** (como primera elección) **aquellos países con un alto componente de riesgo político y económico.**

### 3.1.2. Segunda etapa: investigación con detalle

De la primera etapa, se han descartado unos mercados y seleccionado otros; estos son los que se analizarán con más detenimiento. En esta segunda fase, también nos basaremos en fuentes de información secundaria. Podemos resaltar: estudios de mercados sectoriales, realizados por el ICEX, el ACC10, las cámaras de comercio e industria, asociaciones sectoriales, etc.; también artículos de revistas especializadas; catálogos de la competencia; información facilitada por las oficinas comerciales; e información obtenida por Internet, entre otros.

De una manera genérica, que es válida para bienes de consumo, industriales y servicios, pueden distinguirse tres grandes apartados que configuran un estudio de mercado junto a los analizados en la etapa anterior: mercado y demanda, competencia y canales de distribución.

- Mercado y demanda. Se analizará, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo, la demanda del producto de la empresa en los mercados seleccionados.



- Competencia. Es necesario conocer la oferta existente, ya que nos permitirá identificar segmentos de mercado no cubiertos (huecos de mercado).
- Canales de distribución. Analizar los sistemas de distribución en los mercados nos permitirá conocer las alternativas de venta de nuestro producto.

### **3.1.3. Tercera etapa: prospección *in situ***

En las dos etapas anteriores se ha realizado una investigación sistemática y objetiva de los mercados más favorables. Si inicialmente pueden existir más de 160 países que son mercados potenciales, a través de este proceso se habrán reducido a no más de diez o doce países, los cuales serán objeto de una investigación más detallada.

Es difícil determinar el número óptimo de mercados sobre los que iniciar esta tercera etapa, pues depende esencialmente del tipo de productos que la empresa desee vender y el peso que ésta quiera dar a los mercados extranjeros dentro de su propia estrategia de desarrollo.

Para profundizar en esta fase se hace necesario dar un salto en la calidad de la investigación. Resulta fundamental enviar directamente al mercado exterior a personas que hayan participado en las fases anteriores y que conozcan el producto. Trataremos de completar aquella información que no ha sido posible obtener en la etapa anterior, por las limitaciones que supone la información secundaria. En esta fase nos ceñimos a una investigación de marketing *business to business*, a través de entrevistas con detenimiento, ya que la información la debemos buscar entre empresas, distribuidores o entidades que intervengan directamente en el mercado.

Además de las entrevistas exhaustivas, deberán visitarse establecimientos de venta al público para comprobar la oferta disponible, sus precios, el modo de presentación y los hábitos del consumidor.

Por tanto, el conocimiento *in situ* del mercado servirá para recoger información sobre: la demanda, la competencia, el contraste de los productos en términos de calidad y precio con los que se están comercializando en el país, etc.

En esta fase pueden utilizarse los instrumentos de promoción comercial de las entidades que apoyan la exportación como el ICEX, el ACC10, las cámaras de comercio e industria o las asociaciones de exportadoras. Para un primer contacto con el mercado son muy útiles las misiones empresariales y las visitas a ferias, organizadas y subvencionadas por estos organismos.

Resulta también importante valorar la imagen que se tiene en cada mercado investigado sobre los productos, sobre el país en general y sobre el sector en particular (lo conocido como el *made in*).

Una vez realizadas las tres fases de investigación comercial, será en la última donde decidiremos qué mercados abordar. Tal como manifiestan A. Nieto y O. Llamazares (1998), pasamos a indicar cuáles son los criterios que priman en la elección de mercados prioritarios, los cuales se deben combinar o elegir de acuerdo con las preferencias de la empresa:

- a) Tamaño del mercado y proximidad. En una fase inicial convendría también elegir un país cercano, bien sea desde un punto de vista geográfico o bien cultural. Para la empresa exportadora española podría ser alguno de los países cercanos cultural y geográficamente como los de la UE, países de Latinoamérica y del Magreb.
- b) Fase de crecimiento. Se eligen países en los que existan previsiones que indiquen que la demanda del producto se encuentra en una fase de crecimiento.
- c) Precio. Esta alternativa exige encontrar un mercado en el que el precio de entrada sea asequible y permita obtener un margen comercial suficiente. No obstante, el posicionamiento por precio siempre resulta incierto, incluso a corto plazo.
- d) Ventaja competitiva. Éste sería el caso de aquellos países en los que el producto ofrece una ventaja competitiva con relación a los productos que se están comercializando. La ventaja puede estar tanto en el producto en sí mismo, como en el servicio que se ofrece.

### **3.2. Check list de un estudio de mercado exterior**

Tras haber señalado las tres fases que se deben seguir para la selección de los mercados objetivo de la empresa, a continuación se van a detallar los aspectos que ha de incluir un estudio de mercado exterior, que no es más que la información que se ha ido recogiendo en cada una de las etapas mencionadas anteriormente.

En el *check list* de un estudio de mercado exterior se diferencian tres grandes apartados:

- 1) Datos del entorno y estadísticas
- 2) Acceso al mercado
- 3) Análisis detallado del mercado

### 3.2.1. Datos del entorno y estadísticas

#### a) Entorno politicoeconómico

La información útil para cada empresa respecto al entorno económico<sup>1</sup> depende principalmente del sector al que pertenece la empresa, del tipo de producto que comercializa y del tipo de comprador al que se dirige. Entre otros, podemos destacar:

<sup>(1)</sup>Los datos actualizados de las distintas variables de este apartado podemos encontrarlos en los enlaces indicados en la bibliografía, al final de este apartado.

- El producto interior bruto (PIB), su evolución y predicción a medio plazo.
- La renta per cápita. Este dato junto con el anterior nos proporciona una idea sobre la riqueza y la capacidad de compra del país. La producción de la riqueza en el mundo está muy concentrada.
- La distribución del consumo en general y del sector específico de la empresa.
- La distribución de la producción en general y del sector específico de la empresa.
- Las infraestructuras existentes en un país.
- Otros datos macroeconómicos, como la inflación, tipos de interés.
- El sistema político.
- También los aspectos demográficos, como la población, los índices de natalidad, etc.

#### b) Factores socioculturales

- El idioma, las expresiones y argots propios de los potenciales consumidores a los que se dirige el producto.
- Las condiciones de uso.
- La estética, que varía según las culturas.
- El nivel de educación, que suele coincidir con el nivel de desarrollo económico.
- El entorno de los negocios, pues cada país tiene una cultura y una tradición sobre la manera de llevar a cabo los negocios; preferencias y tabúes que se deben estudiar.

### c) Estadísticas de exportaciones/importaciones españolas

- La balanza comercial España - país estudiado.
- *Ranking* por países: balanza comercial española por países, del producto o sector de nuestra empresa.
- *Ranking* por productos: balanza comercial española-país estudiado, por productos.

De todas estas estadísticas es conveniente obtener la evolución de los últimos tres años.

El conocimiento de las principales empresas españolas que están exportando a este mercado, la manera de llevarlo a cabo, y los resultados obtenidos, nos ayudará también a evaluar las posibilidades de introducción.

### d) Importaciones y exportaciones del mercado exterior

En este apartado nos interesa obtener las siguientes estadísticas Importación/Exportación del país que estudiamos:

- La balanza comercial por productos o sectores. Nos informará sobre qué productos son más importados y cuáles son más exportados.
- Exportaciones del producto o sector de nuestra empresa:
  - Destinos principales
  - Volumen y cuota
- Importaciones del producto o sector de nuestra empresa:
  - Orígenes principales
  - Volumen y cuota

De todas estas estadísticas es conveniente obtener la evolución de los últimos tres años.

La tabla siguiente expone las fuentes de información correspondientes a la primera etapa en la investigación de mercados exteriores: la **preselección de mercados**.

Tabla 1.1. Fuentes de información

Factores	Fuentes de información
Datos macro	<a href="http://www.comercio.mityc.es/comercio/bienvenido/Comercio+Exterior/pagComercioExterior.htm">http://www.comercio.mityc.es/comercio/bienvenido/Comercio+Exterior/pagComercioExterior.htm</a> <a href="http://www.bancomundial.org/">http://www.bancomundial.org/</a> <a href="http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/">http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/</a> <a href="http://www.intracen.org/menus/products-s.htm">http://www.intracen.org/menus/products-s.htm</a> <a href="http://www.wto.org/indexsp.htm">http://www.wto.org/indexsp.htm</a> <a href="http://info.worldbank.org/etools/tradesurvey/mode1b.asp">http://info.worldbank.org/etools/tradesurvey/mode1b.asp</a> <a href="http://www.trading-safely.com/">http://www.trading-safely.com/</a> <a href="https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html">https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html</a> <a href="http://www.tradepoint.org/countries/index.html">http://www.tradepoint.org/countries/index.html</a> <a href="http://cyberschoolbus.un.org/infonation3/menu/advanced.asp">http://cyberschoolbus.un.org/infonation3/menu/advanced.asp</a>
Estadísticas importación/exportación país destino	<a href="http://comtrade.un.org/">http://comtrade.un.org/</a> <a href="http://madb.europa.eu">http://madb.europa.eu</a> <a href="http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5519205_5548914_0_0_-1,00.html">http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5519205_5548914_0_0_-1,00.html</a>
Estadísticas importación/exportación españolas	<a href="http://aduanas.cameras.org/">http://aduanas.cameras.org/</a> <a href="http://www.barrerascomerciales.es/">http://www.barrerascomerciales.es/</a> <a href="http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5519205_5548914_0_0_-1,00.html">http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5519205_5548914_0_0_-1,00.html</a> <a href="http://datacomex.comercio.es/">http://datacomex.comercio.es/</a> <a href="http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/estadisticas-informes/Paginas/estadisticas-comercio.aspx">http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/estadisticas-informes/Paginas/estadisticas-comercio.aspx</a>
Ficha país	<a href="http://www.anella.cat">http://www.anella.cat</a> (pestaña "Internacionalización"; tenéis que hacer clic en "Fichas País" y seleccionar el país). <a href="http://www.icex.es">http://www.icex.es</a> (pestaña "Países", tenéis que seleccionar el país y la información). <a href="http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/informacion-sobre-paises/canal-pais/Paginas/informacion-paises.aspx">http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/informacion-sobre-paises/canal-pais/Paginas/informacion-paises.aspx</a>
Riesgo país	<a href="http://www.cesceriesgopais.com/">http://www.cesceriesgopais.com/</a> <a href="http://rru.worldbank.org/businessplanet/">http://rru.worldbank.org/businessplanet/</a> <a href="http://www.trading-safely.com/">http://www.trading-safely.com/</a>

### 3.2.2. Acceso al mercado

a) Trámites de exportación de la UE (Unión Europea) con referencia al producto de la empresa

#### Lectura complementaria

Como información adicional del apartado se adjunta el siguiente artículo:

G. Ariza (2012). "Paso al exterior sin barreras" (núm. 167) [disponible en línea]. [http://www3.icex.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723,6735394\\_6735487\\_6742676\\_4636253\\_4636028,00.html](http://www3.icex.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723,6735394_6735487_6742676_4636253_4636028,00.html).

b) Trámites y restricciones a la importación del producto de la empresa

- Trámites de importación en el país seleccionado (de origen la UE): régimen comercial y otros trámites documentales y aduaneros.
- Aranceles aplicables a la importación. Los aranceles inciden negativamente en la competitividad de la empresa exportadora frente a las empresas locales.
- Contingentes o limitaciones a las importaciones.

- Las restricciones a la importación limitan el acceso a los mercados, especialmente en los países en vías de desarrollo.
- Impuestos, como por ejemplo los impuestos indirectos.
- Barreras técnicas. En los países desarrollados se deberán estudiar las barreras no arancelarias, derivadas de las normativas sobre seguridad, sanidad, medio ambiente, etc. que los países imponen para dificultar la entrada de productos de importación.

c) Distancia geográfica con el país y logística del transporte

d) Control de cambios

e) Legislación y normativas

- Relaciones y acuerdos comerciales UE-país o zona.
- Legislaciones de la Unión Europea del producto o sector de la empresa, si el mercado estudiado es integrante de la misma.
- Normativa al respecto de nuestro producto, en el país seleccionado: normativas sanitarias, técnicas, de etiquetado y envasado, etc.
- La necesidad de homologar/certificar el producto. Esta necesidad puede derivarse de una normativa legal o de un hábito de consumo de los compradores.
- Normas ISO.
- Otras normativas.

### **3.2.3. Análisis detallado del mercado**

a) Descripción del mercado y la demanda para nuestro producto en el país seleccionado

- Entre los aspectos cuantitativos, deberán figurar:
  - Demanda o consumo del producto por subsectores.
  - Demanda o consumo por áreas geográficas o principales núcleos urbanos.
  - Demanda del producto por habitante y porcentaje de gasto que se destina al mismo.

- Entre los cualitativos:
  - Segmentación del mercado: clientes objetivo de nuestros productos.
  - Principales tipos y calidades que se compran.
  - Tipología del comprador, preferencias en calidad o precio, etc.
  - Comportamiento del consumidor: usos y costumbres.
  - Importancia del *made in* en la decisión de la compra del producto.
  - Identificación de otros compradores: compradores industriales (materias primas y bienes de equipo principalmente). Para ellos se deberá estudiar el sistema de compra por parte de la Administración (licitaciones, concursos, calendario de convocatorias, etc.).

b) Descripción de la competencia para nuestro producto en el país seleccionado.

- Estructura de la oferta en el país destino:
  - Situación y perspectivas de la industria local.
  - Concentración o atomización: el mercado se reparte entre unas cuantas grandes empresas o, por el contrario, se divide entre un mayor número de empresas de un tamaño más reducido (pyme).
  - Diferencias entre productos locales o de importación: segmentos que cubren, calidades, etc.
- *Ranking* de cuotas de mercado y zonas geográficas dominadas por cada competidor. Cuotas de mercado de las principales firmas.
- Principales fabricantes nacionales: valor de la producción, empresas y marcas, localización geográfica, etc.
- Principales fabricantes extranjeros: empresas y marcas, modos de implantación, etc.
- Precios y márgenes comerciales.
  - Precios de la competencia en el punto de venta, según calidades y/o marcas.
  - Precio final de nuestro producto en el mercado destino. Interesa conocer todo el proceso de formación de precios, desde que el producto sale de fábrica en el país de origen, hasta llegar al punto de venta en

el país destino. De esta manera podremos conocer el precio final, para saber si nuestro producto es competitivo en el mercado seleccionado.

- Principales técnicas de comunicación en el mercado (catálogos, publicidad, participación en ferias, *merchandising*, etc.) y su coste.
- Presentación del producto en el punto de venta.

#### c) Canales de comercialización

- La organización del sistema de distribución del país seleccionado, nivel de especialización y zona geográfica abarcada por los intermediarios, márgenes aplicados, etc. Diferencias entre la distribución de productos locales y de importación.
- Listado de los principales importadores, distribuidores y agentes comerciales.
- Exigencias y prácticas en materia de exclusividad.
- Medios de pago más habituales.
- Formas de venta al público: supermercados, tienda tradicional, grandes superficies, etc.

### 3.3. Fuentes de información

El ICEX y el ACC10 constituyen los principales centros de información y asistencia a la empresa española y catalana respectivamente que se propone competir en el exterior. A continuación se detallan las fuentes de información disponibles así como sus características.

#### 3.3.1. ICEX (Instituto de Comercio Exterior)

El ICEX es un ente público, con personalidad jurídica propia, adscrito a la Secretaría de Estado de Comercio Exterior, a través de la Dirección General de Comercio, que aglutina todos los programas y servicios informativos al exportador.

En su web podemos consultar toda la información referente a las actuaciones de este ente. Si nos registramos, ya sea como empresa o como particular, podremos obtener información más concreta.

También cabe citar la revista *El Exportador*, en formato papel y digital (muy aconsejable para obtener información de mercados exteriores).



De un modo muy resumido<sup>2</sup>, las funciones del ICEX son varias:

<sup>(2)</sup>Esta información la podéis ampliar visitando su web.

- Información y asesoramiento.
  - Información sobre las técnicas de comercio exterior.
  - Estudios sobre mercados exteriores, gratuitos y con opción a su descarga desde Internet (en la web del ICEX/Documentación sectorial, se pueden buscar por países y sectores).
  - Etc.
- Formación, mediante organización de cursos, conferencias, jornadas, etc. de temas relacionados con la internacionalización.
- Promoción, a través de sus diferentes programas dirigidos a las empresas españolas.
- Inversión, a través de sus programas concretos de facilitar ayuda financiera para las inversiones de las empresas españolas en el exterior.

### Oficinas comerciales de España en el exterior (OFCOMES)

Dependiendo del ICEX, una de sus funciones primordiales es informar directamente a las empresas españolas sobre aspectos del país seleccionado, como estadísticas de comercio exterior, aranceles y normativa legal, listados de posibles importadores/distribuidores, etc. Otra función es la promoción: se encargan de la organización de entrevistas profesionales para empresas participantes en misiones empresariales. También pueden ser de utilidad a la hora de concertar visitas en un viaje de prospección de mercados individual. Todos los servicios ofrecidos son gratuitos.

Actualmente, existe un total de ochenta y seis oficinas comerciales, repartidas por todo el mundo (podéis verlas en la web de Icesx/Países). En el caso de un país donde no existe oficina, los asuntos económicos y comerciales dependen de la OFCOMESituada en un país cercano que tiene asignada esa zona geográfica.

### 3.3.2. ACC10 (Agencia para la competitividad de la empresa)

ACC10 es la agencia para la competitividad de la empresa de la Generalitat de Catalunya. Está especializada en el fomento de la innovación y la internacionalización empresarial y cuenta con una red de 32 oficinas por todo el mundo.

ACCIÓN reúne la experiencia y el conocimiento de más de 20 años de las trayectorias del CIDEM y del COPCA desarrollando programas y servicios de apoyo de la empresa catalana. ACCIÓN está adscrita al Departamento de Empresa y Ocupación de la Generalitat de Catalunya.

ACCIÓN pone al alcance de las empresas distintos instrumentos y servicios para que alcancen con éxito el reto de la internacionalización. Se ofrece un conjunto de recursos que les ayuda a afrontar todas las fases de la actividad internacional: **iniciación, expansión y consolidación**.

En ACCIÓN se dan las soluciones para los distintos ámbitos como por ejemplo el asesoramiento internacional, la prospección de nuevos mercados, el acceso a financiación en las mejores condiciones, la creación de sociedades en el exterior, la formación en comercio internacional, etc. También se puede acceder a los instrumentos más especializados como los relacionados con las nuevas tecnologías, la transferencia tecnológica internacional, la propiedad industrial, la fiscalidad, la contratación pública internacional o la cooperación al desarrollo.

Dispone de los CPN (centros de promoción de negocios), que son delegaciones situadas en treinta y dos países y que actúan como unidades asesoras en comercio internacional con el objetivo de facilitar a la empresa catalana la presencia en el exterior. La diferencia con las OFCOMES del ICEX, es que los servicios ofrecidos por los CPN están personalizados a medida para cada empresa, los cuales, al tratarse de estudios *ad hoc*, tienen un coste económico; parte de este coste es asumido por el ACC10.

### 3.3.3. Cámaras de comercio e industria

Existen un total de 85 cámaras de comercio e industria, distribuidas por todas las provincias españolas. Las cámaras facilitan información sobre temas muy diferentes de comercio exterior, entre ellos: listado de firmas exportadoras e importadoras por sectores y países, ferias y exposiciones en todo el mundo, informes de mercado disponibles, normativas de comercio internacional por países, etc.

También tienen una función de promoción, principalmente organizando misiones empresariales y asistencia a ferias internacionales, para las empresas de su demarcación.

### 3.3.4. Cámaras de comercio e industria españolas en el extranjero

Las cámaras de comercio españolas en países o ciudades extranjeras están formadas por empresarios españoles y extranjeros con el objetivo de fomentar el comercio bilateral.

#### Direcciones de Internet

[www.cambrescat.es](http://www.cambrescat.es): web de las cámaras de comercio catalanas

[www.camerdata.es](http://www.camerdata.es): red telemática de las cámaras de comercio de España

[www.camaras.org](http://www.camaras.org): Consejo Superior de Cámaras de Comercio Españolas

Sus funciones son parecidas a las de las OFCOMES. No obstante, en algunas de estas cámaras sus servicios tienen un coste.

### **3.3.5. Asociaciones de exportadores**

Muchas de estas organizaciones, bien sean sectoriales o multisectoriales, prestan servicios a sus asociados para el fomento de las exportaciones, sobre todo en los aspectos relativos a información, tramitación de documentos y asistencia a ferias y misiones comerciales. Las que están reconocidas oficialmente reciben subvenciones y ayudas estatales.

### **3.3.6. Bancos**

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

La banca extranjera establecida en España también ofrece asesoramiento de sus respectivos países a los exportadores españoles. Puede resultar útil, especialmente en aquellos países en los que sea difícil obtener información sobre la solvencia de importadores o posibles socios comerciales.

### **3.3.7. Consultoras especializadas**

Son otras fuentes de información a las que podemos acudir para realizar estudios de mercado internacionales, con la diferencia respecto a las anteriores, de que el coste de obtención de información es mayor.

### **3.3.8. Otras fuentes de información secundarias**

Nos referimos a páginas web que nos permiten la obtención de información específica sobre empresas o sobre mercados exteriores; se trata de un soporte imprescindible para cualquier empresa que quiere realizar un estudio de mercado, ya que la información se encuentra de manera accesible y actualizada.

Las fuentes de información detalladas anteriormente cuentan con su web correspondiente. Además, entre otras direcciones interesantes en materia internacional, podemos destacar [http://europa.eu/index\\_es.htm](http://europa.eu/index_es.htm) y <http://madb.europa.eu> (ya señaladas en apartados anteriores del módulo).

## 4. Formulación de la estrategia internacional

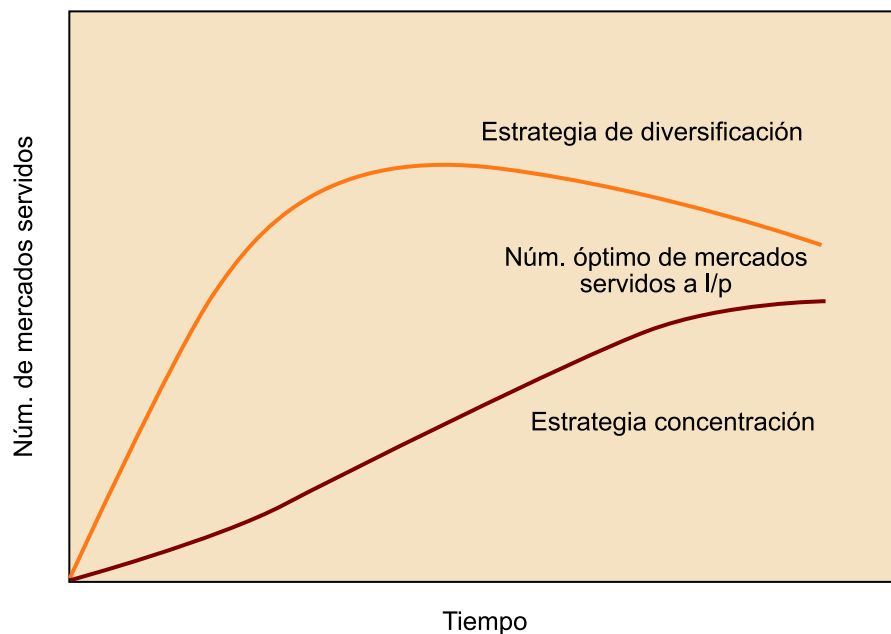
### 4.1. Concentración versus diversificación

Entre las decisiones determinantes de la estrategia internacional se encuentra aquella que se refiere al número de mercados en los que pretende operar. La determinación del número óptimo viene condicionada principalmente, sin duda, por los recursos disponibles de la empresa y por sus características. La unidad empresarial puede moverse entre dos opciones estratégicas alternativas –**concentración versus diversificación** o **dispersión**–, de acuerdo con el número de mercados en los que trata de afirmar su presencia. Se trata de dos opciones extremas, entre las que cabe toda suerte de fórmulas intermedias. Tal como indican R. García Cruz (2000) y J. Alonso y V. Donoso (1998):

- La estrategia de **concentración** se basa en la selección de un número reducido de mercados para que la empresa pueda centrar su esfuerzo comercial y conseguir una más intensa penetración en cada uno de ellos. La estrategia de expansión de la empresa se fundamenta, en este caso, en las posibilidades que brinda el nivel de implantación en el grupo de mercados elegidos y en las características dinámicas de estos mercados.  
Si se opta por esta estrategia, el crecimiento es inicialmente más lento aunque ascendente en el tiempo, lo que consolida su presencia en los mercados seleccionados antes de ampliarlos. La entrada en cada mercado supone un alto compromiso de recursos.
- La estrategia de **diversificación** tiene por objeto que la empresa esté presente en el mayor número de mercados posible, aunque sea a costa de mantener un bajo nivel de penetración en cada uno de ellos. En este caso, la estrategia de crecimiento descansa más sobre el número de mercados atendidos, que sobre el nivel de implantación que se consigue en cada uno de ellos.  
Si se opta por esta estrategia, el crecimiento global es inicialmente más rápido, consolidando su presencia en los mercados seleccionados, y abandonando mercados poco prometedores.  
En la diversificación de mercados, al entrar simultáneamente en un gran número de éstos, el nivel de recursos dedicados a cada uno de ellos será inferior al caso de concentración.

Las diferencias clave entre los dos enfoques estratégicos son, pues, el ritmo de expansión de mercados exteriores adoptado y el reparto de los esfuerzos de marketing. Sin embargo, se supone que, a largo plazo, el número de mercados atendidos con una u otra estrategia de expansión de mercados no puede diferir significativamente (Ayal y Zif, 1979).

Gráfico 1.4. Estrategias alternativas de expansión: concentración-diversificación.



Fuente: Adaptado de Ayal y Zif (1979).

Una distinción entre concentración y diversificación no es fácil de llevar a la práctica sobre todo por la dificultad que entraña determinar cuál es el número de mercados necesarios para discriminar entre una y otra. Este número estará condicionado principalmente por el tamaño de la empresa y por las características del sector en el que opera (García Cruz, 2000); por ejemplo, actuar en ocho mercados para una pyme de productos de consumo puede ser una estrategia de diversificación, mientras que para una multinacional puede tratarse de una estrategia de concentración.

No existe una estrategia universalmente óptima y ambas opciones deben ser evaluadas de acuerdo con las características de la empresa, del producto comercializado y de los mercados sobre los que se opera.

La reducida dimensión media de la empresa española podría propiciar una estrategia de proyección concentrada en un número reducido de mercados, particularmente aquellos que resultan más cercanos y conocidos. Y, alternativamente, la limitada experiencia e implantación internacional de la empresa española podría justificar una estrategia menos selectiva, al basar su política de expansión comercial en la respuesta a pedidos procedentes del exterior (Alonso y Donoso, 1998, pág. 176).

Una de las primeras decisiones que debe tomar una empresa cuando quiere empezar a exportar es decidir el número de mercados a los que quiere dirigirse y qué grado de penetración pretende en cada uno de los mismos. Para esto,

deberá evaluar los recursos disponibles y el potencial de sus productos en los distintos mercados. La empresa dispone de dos estrategias para abordar los mercados, la **estrategia de concentración** y la **estrategia de diversificación**.

### Ejemplo de estrategia de diversificación (o dispersión)

Para este ejemplo, nos basaremos en el artículo de la revista *L'Exportador Digital* que hace referencia a la empresa GOYVAL VINAGRES, S. L. situada en Albacete y cuya actividad es la elaboración de vinagres *gourmet*. Adjuntamos el enlace del artículo "Goyval Vinagres. Maridaje de fronteras", y su ficha:

Tabla 1.3. Ficha Goyval vinagres, S. L.

<b>Goyval vinagres, SL</b>	
<b>Actividad</b>	Fabricación de vinagres
<b>Año de constitución</b>	1997
<b>Personal</b>	10 empleados
<b>Facturación 2008</b>	1,68 millones de euros
<b>Cuota de exportación</b>	40%
<b>Web</b>	www.goyval.com

Para indicar qué estrategia ha seguido Goyval Vinagres en su estrategia de internacionalización en lo que respecta a la selección de mercados, vamos a analizar una serie de aspectos.

- **Tamaño de la empresa.** Goyval Vinagres es una microempresa atendiendo a los criterios de la Unión Europea sobre la clasificación de las empresas. Tal y como se indica en la Recomendación 2003/361/CE, se define una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o el balance general anual no supera los 2 millones de euros. Según los datos de la ficha de Goyval Vinagres, tiene 10 empleados y una facturación de 1,68 millones de euros.
- **Cuota de exportación:** 40%, que se traduce en 672.000 €/año.
- **Países a los que exporta:**
  - Asia. Entre estos, Corea del Sur, China y más tarde Japón.
  - EE. UU.
  - Países de África y Europa.
  - Países musulmanes.

Y como planes de futuro: Hong Kong y Panamá.

Una vez analizados estos factores:

- 1) Se trata de una microempresa.
- 2) Se dirige prácticamente a todos los continentes.
- 3) Su cifra de exportación, si bien es de un 40%, representa menos de un millón de €, que deberemos repartir entre todos los países mencionados.

Podríamos asegurar que la estrategia utilizada es la de **diversificación**: la estrategia de crecimiento se basa en el número de mercados atendidos a costa de mantener un bajo nivel de penetración en los mismos.

Y para confirmar lo expuesto, hay una frase del artículo que indica lo siguiente: "[...] Goyval Vinagres, una empresa de crianza de vinagres de alta calidad que exporta más 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. Estrategia global (estandarizada) o estrategia multidoméstica (adaptada)**

En primer lugar, definiremos el concepto de marketing internacional. Existen varias definiciones, de las cuales nos vamos a quedar con la siguiente. "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)" (Nieto y Llamazares, 1998, pág. 158).

El marketing internacional se encuadra dentro del programa estratégico general de la empresa y subordinado a éste; sus actividades han de desarrollarse de manera coordinada y ligada al resto de actuaciones de la empresa, de acuerdo con los objetivos generales de la misma.

Con la internacionalización de la economía mundial y el surgimiento del concepto de globalidad, que considera el mundo como único mercado, se modifica y amplía el campo de aplicación y actuación del marketing. El concepto de marketing como un problema local aparece ahora en entredicho. Los principales motivos de ello son: la interdependencia de los mercados mundiales; la homogeneización de la población mundial (en términos de preferencias de compra, mejoras en los estándares de vida, mayor acceso a la información y una mayor movilidad); la caída de muchas barreras arancelarias y comerciales, y la mejora en las tecnologías. Dichas mejoras han reducido las distancias geográficas y psicológicas, lo que ha contribuido a la homogeneización de los deseos y comportamientos de compra, que no puede ser atribuida únicamente a un efecto de la moda (García Cruz, 2000, pág. 95).

### **4.2.1. Estrategia global (estandarizada)**

El enfoque global aplica la estandarización del programa de marketing a los mercados donde opera la empresa. Es decir, supone comercializar el mismo producto, con la misma marca, envase, servicio y precio; venderlo a través de los mismos canales de distribución, y promocionarlo con una misma imagen a escala internacional; es lo que se conoce como estandarización pura.

Presenta la ventaja de ahorrar costes y simplificar procesos. La estandarización parte de una constante bien sencilla: cuantas menos modificaciones se deba realizar sobre el producto y sobre los procesos, más notable será el ahorro de pasos y más importante el volumen de beneficios obtenido.

No obstante, podemos afirmar que aunque la empresa desarrolle una estrategia global, ello no significa que el contenido de su estrategia deba estar necesariamente estandarizado en todos sus aspectos. En esencia, la perspectiva global lo que implica es la planificación de la estrategia sobre la base de mercados mundiales antes que sobre una base país a país.

- Cuando se planifica sobre una base mundial, con la intención de alcanzar objetivos globales, la empresa utilizará la estandarización en aquellos mercados y para aquellos productos que así lo permitan y adaptará el resto.
- Puede ocurrir que aplique una estrategia global en todos los mercados en los que opera mientras que adapta algunas características del producto a las particularidades de cada uno de ellos.

Esto lleva a pensar que la estandarización del marketing es una cuestión de grados más que de extremos y que la misma tiene sentido cuando se encuadra dentro de un enfoque global (García Cruz, 2000, pág. 96).

#### **4.2.2. Estrategia multidoméstica (adaptada)**

Por el contrario, la estrategia multidoméstica implica la adaptación del *marketing-mix* a las características propias de cada mercado. Presenta la ventaja de ofrecer un producto más adaptado al cliente. Dicho producto puede comercializarse modificando sus características intrínsecas, con distintas marcas, ofreciendo un servicio posventa personalizado de acuerdo a las necesidades del comprador, por canales de distribución que no son siempre los mismos y con una política de promoción distinta.

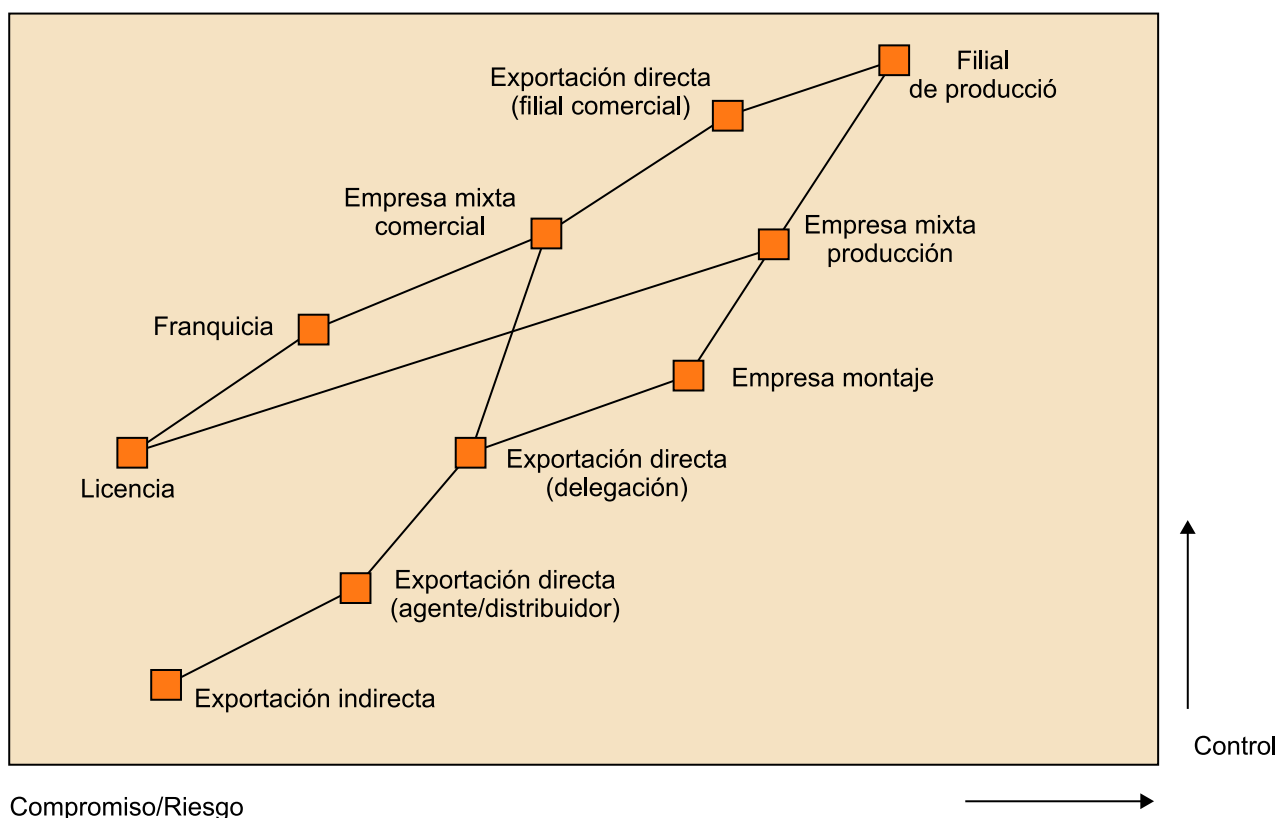
Por lo tanto, no se trata de situarse en una posición extrema desarrollando un programa de marketing global sin adaptar ningún componente del producto, el precio, la distribución o la promoción, o por el contrario adaptar todos y cada uno de los componentes del *marketing-mix*. Estas situaciones son prácticamente inexistentes. En la práctica, las empresas eligen una estrategia intermedia.



## 5. Modos de entrada en mercados exteriores

Las distintas formas de entrada al exterior quedan reflejadas en el gráfico 1.5, y difieren en función del volumen de recursos comprometidos y, por tanto, del riesgo asumido y del control que se quiera ejercer en las operaciones exteriores. De este modo, a lo largo del tiempo, para una misma empresa podrían llegar a solaparse (Rialp, 1999). Según este autor, se trata de un proceso dinámico y acumulativo, "dado que se tiende a ascender hacia niveles superiores de compromiso una vez se ha acumulado experiencia en los tramos previos".

Gráfico 1.5. Evolución en la decisión del modo de entrada al exterior.



Fuente: Rialp (1999).

Observamos que a medida que aumenta el control de la empresa sobre activos y operaciones exteriores, aumenta también el riesgo y disminuye la flexibilidad operativa de la empresa como consecuencia de un mayor nivel de recursos comprometidos, pero la incertidumbre sobre el comportamiento en los mercados exteriores se ve, a su vez, disminuida (Alonso y Donoso, 1998).

### Proceso de internacionalización

Estos autores subrayan el carácter gradual del proceso de internacionalización, que influye en la elección de los mercados de destino, ya que inicialmente la empresa tenderá a proyectarse en aquellos países más próximos de manera geográfica y cultural, es decir, con menor distancia psicológica.

Por lo tanto, las formas de entrada a mercados exteriores se engloban en tres grandes apartados:

- **La exportación**, que a su vez puede ser indirecta, directa, y concertada.
- **La cesión** de tecnología.
- **La producción** en mercados exteriores.

En una primera fase, la empresa traduce la orientación hacia el exterior por medio de las exportaciones; principalmente las vías de comercialización, en un primer paso, son ajenas a la empresa, ya sean a través de agentes comerciales o distribuidores. A esto le sigue el establecimiento de una filial comercial en el mercado objetivo, lo que hace disponer de redes propias de comercialización. La cesión de tecnología y la implantación de una filial de producción serían la segunda y la tercera etapa respectivamente.

Estas alternativas van desde la exportación a través de intermediarios en el país de origen (exportación indirecta), hasta la creación de un establecimiento de producción propio en el país de destino. Cada uno de estos modos requiere una determinada inversión, un determinado compromiso con el mercado y un grado de control distinto sobre el marketing internacional.

El creciente nivel de compromiso internacional, traducido en las tres fases de maneras de penetración, no tiene por qué manifestarse de igual modo en todos los mercados exteriores a los que se dirige la empresa. En algunas zonas o países se pueden limitar a la implantación exterior menos evolucionada, mientras que en otros la única manera de introducirse sería a través de la cooperación empresarial con una empresa local (como es el caso de algunos de los países de Europa del Este), sin pasar por las fases previas en el proceso de internacionalización.

La elección del modo de acceso a nuevos mercados es una de las decisiones de mayor trascendencia en la estrategia de marketing internacional. Los modos de entrada que adopte la empresa suponen unos efectos directos sobre los resultados que se obtendrán en los distintos mercados. La selección de las maneras de entrada también condiciona el programa de marketing que se desarrolla en cada mercado (Nieto y Llamazares, 1998, pág. 318).

Las variables que la empresa ha de considerar y ponderar a la hora de seleccionar el modo de entrada más adecuado en cada mercado exterior son de dos tipos:

1) Variables internas: objetivos de la empresa, tipo de producto/servicio, recursos disponibles, grado de internacionalización y conocimiento de los mercados exteriores.

2) Variables externas: la competencia, barreras o incentivos de los gobiernos, características y riesgo del mercado, etc.

### **5.1. La exportación en sus diferentes modos**

En la exportación indirecta todas las tareas de comercialización las realizan otras empresas u organizaciones.

La diferencia entre la exportación indirecta y la directa es que, a través de esta última, los fabricantes en mayor o menor medida desarrollan la actividad exportadora en lugar de delegarla en otros. Los principales modos de entrada en las exportaciones directas son: representante, agente/distribuidor y subsidiaria comercial.

La exportación concertada implica una colaboración con otras empresas, cuyo mutuo interés se basa en el incremento de las ventas en mercados exteriores. Estas vías de entrada constituyen un proceso de venta exterior intermedio entre la exportación indirecta y la directa. La empresa no desarrolla por completo la actividad internacional, ya que una parte de ésta se cede a sus socios.

Incluye distintas maneras de entrada en mercados exteriores, que son muy diferentes entre sí. Principalmente son: el *piggyback* y los consorcios de exportación.

#### **5.1.1. Exportación indirecta**

Desde un punto de vista operativo, la exportación indirecta es para la empresa una venta doméstica.

Las compañías de comercio internacional, *trading companies*, constituyen una de las figuras que se deben destacar dentro de la exportación indirecta. Se trata de compañías multinacionales que realizan operaciones de importación y exportación, operaciones triangulares, o de comercio de compensación.

Estas empresas pueden actuar de dos maneras:

- a) Como simples intermediarias, al detectar una posible exportación.
- b) Asumiendo directamente el riesgo de las operaciones de compraventa. Confiar la comercialización de un producto a una compañía con este perfil puede ser el único modo de abordar mercados muy difíciles. Entre sus especialidades más frecuentes podemos destacar: materias primas, productos alimenticios y energéticos.

En Estados Unidos es muy utilizado en el sector alimentación.

En Japón existen 10.000 empresas de *trading* conocidas como *Ensogo Shoshas*. En conjunto manejan el 50% de las exportaciones e importaciones japonesas.

### 5.1.2. Exportación directa

La exportación directa puede materializarse mediante:

#### 1) Representante asalariado

La empresa vende directamente a sus clientes finales en mercados exteriores. Para ello dispone de dos opciones:

a) Sus propios representantes de ventas residentes en el mercado nacional y que para llevar a cabo la comercialización se desplazan a los mercados destino. Es habitual en empresas fabricantes de grandes equipos industriales y plantas llave en mano, por la especialización que supone.

b) Representantes asalariados residentes en mercados exteriores. Se trata de empleados de la empresa exportadora residentes en un mercado exterior como responsables de su prospección, promoción, y cierre de operaciones comerciales. Es la solución idónea para los consorcios de exportación, y suele ser antesala de apertura de una sucursal o filial. Antes de la contratación del representante asalariado, debe prestarse particular atención a la legislación laboral del país objetivo.

#### 2) Agentes comerciales y distribuidores

La utilización de la figura de un agente/distribuidor en mercados exteriores se corresponde a la etapa de las exportaciones activas. Se trata del modo de introducción más habitual entre las pyme que empiezan su expansión internacional y también entre empresas de pequeño tamaño, ya que resulta relativamente sencillo, práctico y no muy costoso.

Mientras el distribuidor compra (en la mayoría de los casos, en firme) y revende el producto del exportador en el mercado exterior en el que se encuentra, cargando un margen comercial para obtener su beneficio, el agente comercial cobra una comisión a la firma exportadora sobre los pedidos obtenidos por los clientes del mercado al que representa; no obstante, la facturación es directa entre exportador y cada cliente, si bien el agente se puede encargar de la gestión de cobros.

La asistencia a una feria internacional como expositor es una herramienta útil para contactar con gran número de agentes y distribuidores en un corto espacio de tiempo. Sin embargo, es importante evaluar la inversión que supone acudir a una feria, ya que suele resultar costoso.

La venta a través de intermediarios supone incorporar al precio márgenes y comisiones adicionales que provocan que nuestro producto sea menos competitivo en el mercado seleccionado. En Europa Occidental la introducción a través de distribuidores o agentes comerciales, sobre todo en productos de consumo, está en retroceso a favor de las centrales de compra de las grandes cadenas, ya que muchas de ellas tienen la capacidad de acceder directamente al fabricante. Como contrapartida, estas grandes superficies tienen un gran poder de negociación que repercute negativamente sobre las empresas exportadoras, al imponer duras condiciones de pago (plazos muy dilatados en el tiempo, exigencias en descuentos, etc.).

### 3) Establecimiento de subsidiarias comerciales

Se trata de una fórmula de entrada que supone un mayor compromiso inversor que los modos anteriores, por lo que se llevará a cabo cuando el volumen de exportación en ese mercado suponga un porcentaje importante en sus ventas exteriores.

A través de la subsidiaria comercial se canalizan todos los pedidos de los clientes del mercado exterior donde se encuentra, que puede ser a escala mayorista o minorista. Los precios de los productos serán más competitivos, ya que no incluyen los márgenes y las comisiones de los intermediarios. Sin embargo, la inversión que supone, tanto en recursos financieros como humanos, provoca que debamos evaluar con detenimiento la selección de este tipo de entrada.

Las razones para abrir una subsidiaria comercial son:

- Disminución de costes logísticos.
- Motivos fiscales.
- Prestar un servicio posventa.
- Querer tener un mayor nivel de penetración y mejor conocimiento del mercado.

Las subsidiarias comerciales pueden adoptar jurídicamente la forma de **sucursales o filiales comerciales**. Las primeras carecen de personalidad jurídica propia, por lo que dependen y actúan en el mercado en nombre de la casa matriz. La filial, sin embargo, es una sociedad independiente constituida de acuerdo con la legislación del país en el que se establece y, por tanto, dotada de personalidad jurídica.

Los tipos de filiales comerciales pueden abarcar desde la propiedad plena hasta la *joint venture*.

Las ventajas son:

- Dominio directo del mercado, del producto y del precio.
- Un posicionamiento eficaz para rivalizar con la competencia.

- Eludir posibles limitaciones de entrada de productos.
- Un mejor conocimiento de la clientela.
- Asegurar buenas relaciones con las organizaciones profesionales y con la administración local.

Los inconvenientes son:

- Costes de introducción en los mercados son elevados: inversión en locales, personal, etc.
- La estructura organizativa es más compleja.
- Mayor coste en caso de fracaso, ya que se ha realizado una inversión.
- Mayor nivel de asunción de riesgos.

### **5.1.3. La exportación concertada**

#### **1) El *piggyback***

Este modo de entrada en un nuevo mercado se produce cuando un fabricante utiliza sus canales de distribución en otros mercados para vender los productos de otros fabricantes junto con los suyos. Es útil para productos complementarios, ya que, en caso contrario, se crearían conflictos entre las empresas colaboradoras.

La compensación económica proviene de una comisión sobre las ventas como pago de la empresa suministradora a la canalizadora (10-15%).

Con esta manera de entrada no se dispone del control sobre el marketing internacional de los productos comercializados en otros mercados, ya que estas actividades recaen sobre la empresa canalizadora.

#### **2) Consorcios de exportación**

Los consorcios de exportación son agrupaciones de empresas que establecen una estrategia de comercialización y promoción conjunta para afrontar la actividad exportadora. Generalmente están formados por empresas competidoras o con líneas de productos complementarios.

Los consorcios pueden actuar:

- Abordando conjuntamente la implantación en un mercado exterior a través de una estructura comercial que actúa a cuenta de las empresas que conforman el consorcio.
- Asumiendo únicamente la política comercial exterior de modo común, pero no la exportación, que queda en manos de cada empresa que integra el consorcio.

Por lo tanto, el objetivo es establecer una cooperación con otras empresas con el fin de mejorar las posibilidades de exportación a uno o más mercados. Este instrumento permite llevar a cabo políticas comerciales directas sobre mercados exteriores definidas por el propio consorcio.

Dependiendo de las empresas/productos que conforman el consorcio, se pueden aprovechar las sinergias que se producen en su actividad.

Los consorcios de exportación pueden acceder a subvenciones del ICEX o del ACC10, mediante programas de promoción adecuados a las pymes.

## 5.2. La cesión de tecnología

### Licencia de fabricación<sup>3</sup>

Consiste en autorizar la fabricación del producto a una empresa extranjera, cediendo las patentes, *copyrights*, *marcas* y *know-how* sobre el producto o el proceso de fabricación a cambio de una compensación económica o *royalty* (suele situarse entre un 3 y un 5% del volumen de ventas; también es habitual el pago de una cantidad inicial). La concesión de licencias más usual es la de patentes y *know-how*.

La duración más habitual de estos contratos está entre los tres y los diez años, y son, en la mayoría de los casos, renovables automáticamente.

Los principales motivos que justifican la concesión de licencias son:

- Las limitaciones públicas de inversión extranjera en determinados mercados, ya que la única manera de introducirse en los mismos es concediendo licencias de fabricación a gobiernos para producir y vender sus marcas.
- Las barreras en la importación de productos, los costes de transporte.
- El riesgo político en algunos mercados.

La entrada en otros mercados a través de licencias es creciente. Este hecho se debe a varios factores, entre otros, a la creciente aparición de pequeñas empresas de alta tecnología que carecen de recursos para introducirse en mercados exteriores mediante otras fórmulas de entrada que implican una mayor inversión.

### Franquicia internacional

#### Lectura complementaria

Como información adicional del apartado, se adjunta el siguiente artículo de la revista *El Exportador*, referente a los modos de entrada: "¿Cómo Exportar?" (J. Arteaga Ortiz, 2005).

<sup>(3)</sup>A. Nieto; O. Llamazares (1998): *Marketing Internacional* (págs. 314 y 315).

El franquiciador es el empresario o la empresa que cede los derechos, directa o indirectamente a otros, para explotar y comercializar productos o servicios durante un período de tiempo determinado. De esta cesión recibe una contraprestación financiera, y adquiere una serie de obligaciones con el franquiciado con respecto al apoyo y a la asistencia para el desarrollo del negocio.

Los derechos otorgados van desde el uso de un emblema o marca comercial, hasta una transferencia de conocimientos específicos.

El franquiciado es la persona o empresario independiente que adquiere los derechos cedidos por el franquiciador y contrae ciertas obligaciones con éste por la explotación de un negocio propio mediante una o más unidades franquiciadas.

El concepto de *know-how* y la asistencia técnica (habitual en las franquicias) es la transmisión del modelo de gestión que se ha desarrollado durante la evolución del sistema de franquicias. Constituye el modo de hacer las cosas, cómo ha funcionado el negocio en otras unidades, incluyendo los procesos necesarios para la operación del establecimiento. Se transmite por medio de manuales, asesoría y el tratamiento permanente.

Las contraprestaciones financieras son los pagos que el franquiciado realiza en retribución al uso de los derechos cedidos por el franquiciador, que son:

- Derechos de entrada o *franchise fee*.
- Pago por el uso continuado de rótulos, marcas<sup>4</sup>, patentes y conocimiento, denominados *royalties*.
- Aportar fondos comunes de la cadena.

<sup>(4)</sup>Las marcas, son los nombres, signos o imágenes comerciales que utilizan los productores o distribuidores para diferenciar sus productos o servicios de los demás y por los que son distinguidos.

El *royalty* consiste en un pago periódico, generalmente mensual, y que se especifica contractualmente como contrapartida de los beneficios que obtiene el franquiciado por el uso continuado del nombre y marca del franquiciador. En la mayoría de los casos, se establece pagar un porcentaje sobre las ventas, pues constituye una medida objetiva de valorar el pago. En otros casos, no se exige el pago de *royalties*, sino simplemente el franquiciador vende su producto al franquiciado, que aplica el margen correspondiente.

#### Lectura complementaria

Como información adicional del apartado, se adjunta el siguiente artículo de la revista *El Exportador Digital* sobre franquicias internacionales.

### 5.3. La fabricación en mercados exteriores

La creación de un establecimiento de producción es la fórmula de mayor compromiso con el mercado.

Las empresas pueden crear un establecimiento propio en otros mercados de dos maneras:



- a) Adquiriendo una empresa existente, o
- b) creando una empresa nueva, de propiedad plena (suscripción del 100% del capital), o compartida (*joint-venture*<sup>5</sup>, de producción).

<sup>(5)</sup>*Joint-venture*

La forma jurídica *joint-venture* la puede adoptar tanto una **filial comercial** como una **filial de producción**.

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

En una *joint-venture* la empresa exportadora tiene suficiente participación en el capital como para influir en la marcha de la nueva empresa, pero no dispone del control absoluto sobre la misma (Nieto y Llamazares, 1998, pág. 305).

En algunos países una *joint-venture* puede ser una opción casi obligada frente al establecimiento de plena propiedad; es el caso de países con sistemas políticos no democráticos: en la mayoría de los sectores de la República China o Cuba se debe acudir a *joint-ventures* con empresas públicas.

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

- Por abastecimiento del mercado y de mercados geográficamente cercanos.
- Por bajos costes de mando de obra y de las materias primas del país donde se crea el establecimiento.
- Para evitar barreras en la importación demasiado elevadas.
- Para acercarse a mercados con espíritu nacionalista.

Las ventajas: podemos destacar (aparte de las indicadas en las subsidiarias comerciales) como más importantes la reducción de costes de producción y la mayor competitividad.

Los inconvenientes: sobresale una mayor necesidad de compromiso de recursos y, por tanto, un mayor nivel de asunción de riesgos, así como la creación de nuevos problemas de gestión.

## 6. Plan de marketing internacional

La estrategia o plan de marketing mix está integrado por una serie de variables que la empresa utilizará para incidir en el comportamiento de compra de sus consumidores potenciales. Esta estrategia estará influenciada en gran medida en función de si se trata de un mercado de consumo final, industrial o de servicios.

En este apartado se va a analizar y desarrollar cada una de las variables que conforman el marketing mix:

- El **producto** que se seleccionará para la comercialización en cada uno de los mercados exteriores elegidos.
- El **precio del producto** en el/los mercado/s destino.
- Los **canales de distribución** que permitirán, en última instancia, poner el producto en el mercado para su consumo.
- Las acciones de **comunicación dirigidas** al cliente final, con el objetivo principal de transmitir la existencia del producto y de sus características y motivarlo a su compra.

En el desarrollo del plan de marketing tendremos en cuenta varios aspectos:

- La orientación de la empresa.
- Los recursos disponibles, pues en definitiva son las principales restricciones a las que se enfrenta la empresa.
- Los objetivos marcados en cada uno de los mercados exteriores.
- La estrategia internacional dentro de la cual se encuadran, en función de si es una estrategia estandarizada o adaptada a cada mercado, si es una estrategia de concentración o dispersión.
- El modo de entrada seleccionado en el/los mercados exteriores, pues condicionará en gran medida el resto de los componentes de la estrategia de las demás variables de marketing.

Las estrategias de marketing son instrumentos de los que se sirve la empresa para alcanzar los objetivos marcados en los mercados elegidos. Este hecho no resta importancia a las estrategias de *marketing-mix*, sino que, por el contrario,

las hace más imprescindibles, ya que se trata de instrumentos operativos que permiten a la empresa alcanzar en la práctica lo que está pensado a un nivel de orden superior.

La confección de un plan de marketing para cada una de las variables que lo componen no se puede plantear de modo aislado, ya que sus implicaciones están íntimamente vinculadas.

### **6.1. Estrategia internacional de productos**

El producto es la variable más crucial del plan de *marketing-mix*, ya que el resto de elementos (precio, distribución y comunicación) se debe adaptar al mismo.

Se ha de tener en cuenta una serie de factores previos en el diseño del producto en los mercados exteriores; información que es obtenida por medio de una investigación de mercado exhaustiva:

- Gustos y preferencias de los clientes objetivo de los mercados seleccionados, en referencia a nuestro producto.
- Comportamiento del consumidor.
- Principales tipos y calidades que se compran.
- Reglamentación del país destino: requisitos de calidad, normas sanitarias, componentes prohibidos (por ejemplo, para productos agroalimentarios, electrodomésticos, maquinaria de peligrosidad, etc.).
- Aspectos culturales de los mercados elegidos.
- En el caso de comercializar en la UE, normativa (reglamentos, directivas, etc.) de la UE.
- Etiquetaje, tanto las exigencias obligatorias como las optativas: idioma, rotulado (requisitos legales, producto, país de origen, ingredientes, etc.), formato, diseño, etc.

La planificación y el desarrollo de un producto internacional deben estar basados en una adecuada y fiable información, y de acuerdo con los objetivos que la empresa pretende alcanzar en cada mercado. La empresa habrá de tomar decisiones sobre los siguientes puntos:

- El producto que se venderá en cada país.

- La adaptación del producto de la empresa (si es necesario) a las exigencias de los clientes del mercado objetivo, o la creación de nuevos; y si para ellos es necesario inversión en I+D.
- Si el producto se venderá a granel o envasado.
- Si se comercializará con marca comercial, o con marca del distribuidor (marca blanca).
- El etiquetado: diseño, especificaciones, idioma, etc.
- El envase y embalaje que se empleará.
- Las garantías, servicio posventa ofrecido, condiciones de entrega, de acondicionamiento, de financiación, etc.
- El momento de lanzar el producto en los mercados en cuestión.

Y por último, haremos una especial referencia al embalaje (*packaging*), por la importancia que adquiere este aspecto en el transporte internacional de mercancías, principalmente por la manipulación que sufren. Se han de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Protección eficaz.
- Facilidad de manejo, almacenamiento.
- Material, peso, volumen y medidas adecuadas; adaptación a las medidas estándares de palés, etc.
- Instrucciones para manipulación (en diferentes idiomas).
- Cumplimiento con los requisitos legales; podría ocurrir que algún envase o embalaje estuviera prohibido en el país destino.
- Si hay uso posterior del embalaje; planificar su reimportación, o su destino: venta, aprovecharlo para la exportación de otra empresa del mercado destino, etc.
- Identificación en el embalaje: producto, bulto, destino, remitente, peso bruto, volumen, etc.

## 6.2. Estrategia internacional de precios

Las últimas crisis económicas que hemos sufrido a nivel mundial han colocado la determinación del precio entre las principales preocupaciones de la dirección de la empresa, mientras que en las décadas anteriores el problema del precio se situaba entre los puestos tercero y cuarto, en cuanto a la preocupación por parte de la dirección; época en la que básicamente se competía en función de otros elementos diferentes del precio, tales como la calidad, el prestigio, las campañas publicitarias, etc. Aún pervive la convicción de enfrentarse a los mercados internacionales enarbolando un producto de calidad a un precio competitivo, estrategia que no necesariamente implica competir en función del precio, sino que más bien es una consecuencia de las expectativas de los consumidores (García Cruz, 2000, pág. 249).

En la fijación de los precios en los mercados exteriores, se han de tener en cuenta principalmente los siguientes cuatro factores:

- 1) Costes del producto.
- 2) Margen de beneficio que la empresa quiere obtener con los productos dirigidos a mercados exteriores. Este no tiene por qué coincidir con el fijado en el mercado nacional.
- 3) Características del mercado.
- 4) Posición y precio de la competencia.

### 6.2.1. Formación del precio de venta en el país destino

Cuando una empresa decide exportar, deberá analizar si los precios de sus productos son competitivos en el mercado exterior, con el fin de comprobar si puede competir vía precios con las empresas que comercializan en este mercado.

De cualquier modo la determinación del precio final de venta únicamente se puede realizar después de haber considerado y establecido las otras variables del *marketing-mix*; ya que la naturaleza y longitud del canal de distribución afectará a los márgenes incorporados, al igual que al coste de publicidad y comunicación.

Para poder analizar si nuestro precio es competitivo, se ha de calcular el precio de venta al público (PVP) de nuestro producto en el mercado exterior seleccionado.

En este apartado se explicará cómo se forma el PVP a partir de un canal de distribución directo, mediante la figura del distribuidor, ya que es una de las formas de comercialización en el exterior, junto con el agente comercial, más utilizada por las pymes catalanas.

La formación del PVP en un mercado exterior se desglosa en los siguientes conceptos:

- Precio del producto según el *Incoterm delivered duty paid* (DDP, sin impuestos interiores o indirectos, como es el IVA) (podéis ver el cuadro de Incoterms, módulo 2).  
Es decir, precio del producto incluyendo todos los gastos hasta el almacén del comprador, pero excluyendo el IVA.  
El IVA que se paga en la aduana de importación no supone un gasto para la empresa compradora, ya que se puede deducir en las declaraciones del IVA, como IVA de importaciones.
- Margen del distribuidor del país destino.  
El margen que aplicará el distribuidor depende principalmente del país donde se comercializa, del tipo de producto y también de la política de márgenes del distribuidor.
- Margen del detallista.  
Por detallista se considera cualquier punto de venta al público: supermercados, hipermercados, tienda tradicional, comercio de *delicatessen*, etc.
- Impuestos indirectos, como es el IVA.

### 6.3. Estrategia de distribución internacional

Previamente, vamos a definir qué entendemos por distribución internacional. En términos generales la distribución es una estructura formada por una cadena de eslabones que va desde la propia empresa productora hasta que el producto es transferido al consumidor o cliente final, pasando por los intermediarios que participan en el proceso de comercialización.

La distribución es una de las variables estratégicas que conforman el plan de *marketing-mix*; **esta estrategia se encuentra sumamente relacionada con el modo de entrada seleccionado en los mercados exteriores**; incluso podríamos afirmar que para la pyme el modo de entrada determina, en última instancia, la estrategia de distribución que seguirá.

La estrategia de distribución, al igual que el resto de variables de *marketing-mix*, ha de estar enmarcada dentro de la estrategia internacional y, por tanto, debe alcanzar los objetivos establecidos en ésta; de tal modo que los objetivos de la distribución internacional no se fijan de manera aislada, sino con la inten-

ción de contribuir a alcanzar de modo conjunto los objetivos globales de la empresa. En este aspecto, la distribución es una de las principales vías para alcanzar dichos objetivos globales.

Al igual que el marketing doméstico, el proceso de distribución en los programas internacionales implica todas aquellas actividades necesarias para poner el producto en manos del consumidor. De tal modo que a la complejidad propia de la estrategia de distribución se ha de añadir la que surge como consecuencia de las diferentes posibilidades de medios en cada país; diferencia que se produce como resultado de la trayectoria social, económica y cultural por la que ha discurrido el país en cuestión (García Cruz, 2000, pág. 271).

Los factores que influyen en las decisiones de la estrategia de distribución que se debe seguir son:

- La orientación de la empresa hacia las operaciones internacionales.
- La experiencia acumulada sobre las mismas.
- Las maneras de entrada seleccionadas.
- Las características del producto.
- Las características de los mercados seleccionados.
- Las condiciones legales del mercado elegido.
- El grado de control, riesgo y compromiso de recursos asumidos por la empresa.
- La estructura y amplitud del circuito necesario según el producto y mercado.
- Los hábitos de compra del mercado.
- La segmentación del mercado.
- La concentración de la demanda.
- El coste de los canales de distribución alternativos.

La buena o mala elección de una estrategia de distribución puede llevar al éxito en este mercado o al fracaso (ventas bajas, conflictos con intermediarios, mala imagen del producto, etc.).

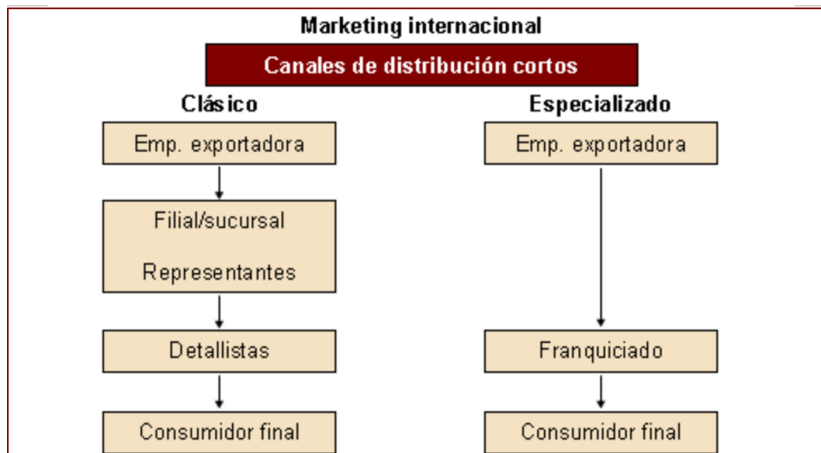
### **6.3.1. Tipos de canales de distribución**

Principalmente, los canales de distribución internacionales son los siguientes:

- Canal corto
  - **Corto clásico**<sup>6</sup>: mediante la sucursal/filial propia, de la red propia de ventas o del representante asalariado (comercialización directa).
  - **Corto integrado**<sup>7</sup>: directamente a las centrales de compra de las grandes superficies (supermercados, hipermercados, etc.).

- **Corto especializado**<sup>6</sup>: mediante la figura de la franquicia internacional.

<sup>(6)</sup>Canales de distribución cortos



Fuente: Pilar Cos Sánchez

<sup>(7)</sup>Canales de distribución cortos



Fuente: Pilar Cos Sánchez

- Canal medio
  - **Medio tradicional**<sup>8</sup>: mediante distribuidores (ya sean en exclusiva o no).
  - **Medio especializado**<sup>9</sup>: por medio de agrupación de compras de detallistas.



## (8) Canal de distribución medio tradicional



Fuente: Pilar Cos Sánchez

## (9) Canal de distribución medio especializado



Fuente: Pilar Cos Sánchez

- **Canal largo**<sup>10</sup>: mediante agente comercial. No es aconsejable, por la pérdida de competitividad, ya que incorporamos un porcentaje a nuestro precio de venta.

Sin embargo, en algunos países y/o sectores es imprescindible la utilización de esta figura. Por ejemplo, en Japón, y en el sector de alimentación.

<sup>(10)</sup>Canal de distribución largo



Fuente: Pilar Cos Sánchez

- **Canal ultracorto**<sup>11</sup>: directamente de empresa exportadora a usuario de bienes industriales o de equipo.

<sup>(11)</sup>Canal ultracorto



Fuente: Pilar Cos Sánchez

- Canal directo, Internet englobado en el *e-commerce*.

Los canales de distribución internacionales más idóneos (aunque no los únicos), en función del tipo de producto son:

- Consumo-perecedero: canal corto, por las características del producto. Aunque también se suele utilizar (por ejemplo, en la comercialización de la fruta fresca) el distribuidor (canal medio tradicional).
- Consumo duradero: canal medio tradicional, a través de distribuidores en exclusiva (para todo el país) y detallistas en exclusividad o no; debido a las características del producto (período de garantía, reparaciones, etc.). También podría utilizarse el corto clásico.
- Bienes industriales y bienes de equipo: canal ultra corto, por la especialización del producto.

#### 6.4. Estrategia internacional de comunicación

La comunicación internacional es una de las cuatro variables básicas del *marketing-mix*. No resulta suficiente fabricar un producto y distribuirlo, también es necesario transmitir la información y motivar a los potenciales compradores para que efectúen la decisión de compra.

Las actividades de comunicación nacionales e internacionales son similares, si bien las segundas son más complejas debido al mayor número de factores que se han de considerar antes de definir cualquier estrategia. Se ha de tener en cuenta que cada mercado presenta sus propias características; existen diferencias socioculturales, económicas, políticas, de idioma, politicolegales, etc. Y otra consideración es que la empresa puede adoptar una estrategia de marketing distinta en cada mercado en el que opera, que condiciona la estrategia de comunicación que se debe emplear.

Para confeccionar la estrategia de comunicación, los responsables de la misma no sólo han de conocer bien el producto y los mercados elegidos, sino que ésta se debe encuadrar dentro de la orientación de la empresa y de los objetivos en cada mercado. Una complejidad adicional es la coordinación de los planes en los mercados exteriores. Se plantea, al igual que el resto de variables que componen el *marketing-mix*, el desarrollo de una estrategia global (estandarizada) o multidoméstica (adaptada).

Asimismo, podemos indicar, que la mayoría de las pymes exportadoras pierden el control de los productos una vez que han cruzado las fronteras, al utilizar un determinado modo de entrada (principalmente con distribuidores y agentes comerciales). Esto implica que esté fuera de su alcance el realizar una determinada estrategia de comunicación. No obstante, la empresa puede te-

#### Lectura complementaria

Como información adicional del apartado, se adjunta el siguiente artículo de la revista *El Exportador* sobre la distribución en la UE.

ner la opción de colaborar con sus distribuidores en los mercados destino, y planificar conjuntamente la promoción, publicidad, etc. que se le quiere dar a su producto.

En la confección del plan de comunicación internacional definido por la empresa, nos podemos encontrar con **diferentes instrumentos**, que se pueden clasificar de la siguiente manera:

### 1) Promoción

- Catálogos de la empresa, en diferentes idiomas en función de los mercados elegidos.
- Revistas de empresa.
- Vídeos o software promocionales.
- Muestras o regalos que acompañan al producto.
- Promoción en el punto de venta: *merchandising*, degustaciones del producto (principalmente productos agroalimentarios), etc. En este tipo de promoción, el envase y el etiquetado, así como la situación del producto en las estanterías del detallista tienen una gran importancia.
- Ferias internacionales y exposiciones (*show rooms*).  
Este tipo de promoción es de gran trascendencia para las empresas exportadoras, pues son eventos que posibilitan los contactos con representantes de otros países, y donde, normalmente, se pone en marcha la mayoría de las primeras negociaciones.  
Las ferias internacionales se convierten en un gran escaparate publicitario. Las empresas tienen la opción de contratar un *stand* individual o incorporarse en un Pabellón Oficial (en este último caso organizado por el ICEX). El *show room* es un instrumento de ayuda a la venta, ya que consiste en una exposición permanente o temporal de los productos de la empresa a la que acceden un gran número de clientes potenciales.
- Misiones empresariales, organizadas por cámaras de comercio e industria, por asociaciones empresariales, etc.
- Participación, organización y patrocinio de seminarios y conferencias.
- Los ponentes que representan a la empresa exponen temas de interés para la audiencia relacionada con la actividad de la misma. La empresa invita a estas reuniones informativas a clientes actuales o potenciales, prensa, agentes, grupos de influencia relacionados con el sector, etc.
- Marketing directo, a través de los envíos masivos de cartas postales o por correo electrónico, del telemarketing.
- Patrocinio de actividades deportivas, culturales, etc.

### 2) Publicidad

- Publicidad de medios de comunicación de masas de los mercados objetivo, mediante la inserción de anuncios publicitarios en:
  - Diarios
  - Revistas

- Televisión
  - Radio
  - Carteles publicitarios.
- 
- Publicidad en Internet, mediante una web de empresa. Por ejemplo, insertando un enlace en diferentes direcciones visitadas por el público objetivo de este país o países seleccionados.
  - Publicidad en revistas profesionales del sector de la empresa, de los mercados objetivo.
  - Publicidad informativa: artículos en revistas, periódicos, etc.

3) Relaciones públicas. Se trata de reuniones de contactos con agentes que de una manera u otra tienen relación con la empresa (clientes, accionistas, gobierno, grupos de presión, etc.), con el objetivo de dar a conocer la imagen de la empresa y sus productos, y que ayuden a mantener una buena relación con el público.

Dentro de la comunicación internacional podemos englobar: la imagen de marca de un país, conocida como el efecto *made in*. No se trata de una estrategia a escala empresarial individual, sino que son las administraciones públicas las que impulsan esta promoción de las exportaciones de su país, autonomía, ciudad, etc. junto con las empresas privadas. Exige un gran esfuerzo por parte de las dos.

Una gestión adecuada de una imagen de marca va a permitir a cualquier empresa de ese país conseguir una buena identificación en el ámbito mundial: sus productos, servicios, moda, turismo, etc. todo lo que afecta a las sensibilidades propias o del estilo de vida.

#### Lectura complementaria

Como información adicional del apartado, se adjunta el siguiente artículo de la revista *El Exportador Digital* sobre comunicación en mercados exteriores.

## 7. Organismos de promoción de las exportaciones

En las webs correspondientes de ACC10 y del ICEX, podéis encontrar los programas de ayuda al exportador para las empresas de Cataluña y para las empresas del Estado español, de manera respectiva.

Otros organismos que ayudan a las empresas españolas en la exportación, ya sea con asesoramiento, programas de promoción (misiones empresariales, exposición o asistencia a ferias internacionales, etc.) u otros son las cámaras de comercio e industria de cada localidad, las asociaciones de exportadores, las cámaras de comercio e industria españolas en el extranjero, etc. Para encontrar información de los mismos, deberemos dirigirnos a las webs respectivas.

Entre los programas de ayuda del ICEX podemos destacar los siguientes (para información más detallada, podéis visitar la web).

- **Comenzar a exportar:**
  - ICEX Next.
  - Pasaporte al exterior.
  - Programa PIPE.
  - Becas.
  - Trámites y documentos para la exportación.
  - Aranceles.
  - Asesoramiento jurídico.
  
- **Promoción internacional:**
  - Ferias.
  - Planes integrales de desarrollo de mercados (PIDM).
  - Foros de inversiones y cooperación empresarial.
  - Encuentros empresariales.
  - Misiones de inversores.
  - Planes país.
  - Telepresencia.
  
- **Información para el comercio exterior:**
  - Estudios de mercado (por países y productos) elaborados por las ofcoms (oficinas comerciales españolas en el exterior): se ofrece una amplia variedad de estudios descargables desde su web; son muy útiles para las empresas que se inician en un mercado o quieren analizar la idoneidad para exportar, ya que ofrecen una información bastante exhaustiva del producto y mercado elegido.
  - Estadísticas de comercio exterior.
  - Oportunidades de negocio internacionales.

- Etc.
- **Apoyo a proyectos empresariales y de inversión:**
  - ICEX Next.
  - Proyectos de consultoría e ingeniería.
  - Programas de apoyo a empresas.
  - Financiación para la internacionalización.
  - Implantación productiva.
  - Etc.

Entre los programas de ayuda de ACC10, podemos destacar los siguientes (para información más detallada, visitad la web):

- **Iniciación a la exportación.** Los primeros pasos hacia el exterior marcan un camino de no retorno para cualquier empresa. Abren la empresa al mundo. La hacen grande. Y esto permite que la empresa llegue a nuevos mercados y nuevas oportunidades que la transformarán para siempre. Una empresa que consigue exportar de manera estable nunca volverá a ser como antes. Por este motivo, en esta sección ACC10 propone a las empresas una serie de programas y servicios para empezar a exportar.
  - Empezar a exportar.
  - Programa *Expansiómate*: crecimiento y diversificación de mercados.
- **Internacionalización agrupada.** En esta sección, encontraréis las herramientas que ACC10 ofrece para fomentar actuaciones empresariales agrupadas destinadas al crecimiento de la capacidad competitiva en el entorno de la internacionalización. La colaboración de las entidades empresariales es clave en la promoción y organización de estas actuaciones.
  - Programa internacionalización agrupada.
  - Misiones internacionales.
- **Talento para el crecimiento empresarial.** La búsqueda, la valorización y el aprovechamiento del talento es uno de los factores clave, quizá el más estratégico, para la competitividad de un país, especialmente en el contexto de la economía del conocimiento. A raíz de esta consigna, ACC10 pone a disposición de los profesionales y de las empresas distintos programas que pretenden contribuir a esta apuesta por el talento.
  - Directorio de profesionales.
  - Programa de prácticas en la Red Exterior de ACC10.
  - Asesores programas de ACC10.
- **Contratación pública y cooperación internacional.** El mercado de la contratación pública internacional comprende todos los procesos de adquisición de las autoridades públicas de un país o de las organizaciones internacionales para adjudicar contratos de obras, de suministros y de servicios. Ante las oportunidades abiertas, ACC10 ofrece a la empresa catalana instrumentos de apoyo en el ámbito de la contratación pública inter-

nacional para incrementar el acceso a las oportunidades de negocio de las instituciones de financiación multilateral.



## Bibliografía

### Bibliografía básica

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

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

### Bibliografía complementaria

**Alonso, J.** (1994). "El proceso de internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española*. N.º 725, pág. 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.** (1979). "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing". *Journal of Marketing, Spring* (págs. 84-94).

**Dehesa, G. de La** (2004). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza Editorial.

**Duran, J.** (1994). "Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española*. N.º 735, pág. 21-41.

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

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

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

### Referencias de 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?"

**Cámaras de comercio catalanas:** [www.cambrescat.es](http://www.cambrescat.es)

**Consejo Superior de Cámaras de Comercio Españolas:** [www.camaras.org](http://www.camaras.org). En el apartado <http://aduanas.camaras.org/>, se pueden encontrar estadísticas por productos y por países, tanto de exportación como de importación.

**ICEX (Instituto de Comercio Exterior):** [www.icex.es](http://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>

**Organización Mundial de Comercio:** OMC | Recursos - Estadísticas comerciales

**Red telemática de las Cámaras de Comercio de España:** [www.camerdata.es](http://www.camerdata.es)

**Unión Europea:** [europa.eu](http://europa.eu)

**Fuentes del entorno económico internacional**

En estos enlaces (fuentes de información secundarias) se pueden encontrar datos actualizados de los diferentes ámbitos de análisis del entorno internacional.

Informes de acceso a mercados de la UE: <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>

Informes de la OMC (*Trade Policy Review Mechanism*)

Informes del Banco Mundial.

Informes del Fondo Monetario Internacional (*IMF Staff Country Reports*)

Informes de la OCDE

Informes del Banco de España

Eurostat: Oficina europea de estadísticas: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Estadísticas del Banco de España

Instituto de Estadística de Cataluña

Instituto Nacional de Estadística