

INDICE

1. MARKETING INTERNACIONAL: CONCEPTOS BÁSICOS
2. INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES
3. FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES
4. POLITICA DE MARKETING-MIX INTERNACIONAL
5. LA OFERTA INTERNACIONAL

1. MARKETING INTERNACIONAL: CONCEPTOS BÁSICOS

- 1.1 El proceso de globalización
 - 1.1.1 El impulso político
 - 1.1.2 La mejora en los transportes y las comunicaciones
 - 1.1.3 Cambios tecnológicos y concentración de empresas
 - 1.1.4 Deslocalización
 - 1.1.5 La estrategia empresarial
- 1.2. Las diferencias en los mercados
 - 1.2.1 Económicas
 - 1.2.2 Culturales y religiosas
 - 1.2.3 Lingüísticas
 - 1.2.4 Legales
 - 1.2.5 Hábitos de consumo
 - 1.2.6 Canales de distribución
- 1.3 Definición de marketing internacional
- 1.4 Diferencias entre marketing nacional e internacional
- 1.5 Funciones del departamento de marketing internacional



1.1 *El proceso de globalización*

El aspecto más relevante de la economía mundial en los últimos años ha sido el llamado proceso de globalización. Este proceso puede entenderse como un progresivo acercamiento entre los agentes básicos que intervienen en la vida económica de un gran número de países. En primer lugar los gobiernos, que a través de políticas de liberalización e integración hacen que las economías sean cada vez más interdependientes; en segundo término las empresas, que buscan optimizar sus procesos y para ello desplazan parte de sus recursos a países distintos al suyo de origen; finalmente los consumidores cuyas preferencias son cada vez más similares, gracias a la cobertura de los medios de comunicación de masas y al esfuerzo de promoción y publicidad que realizan las multinacionales.

La realidad de la economía global puede apreciarse comparando la evolución de la producción mundial con los flujos de comercio exterior e inversiones extranjeras. En la década de los noventa el comercio mundial de bienes y servicios creció a un ritmo medio anual próximo al 7%, casi el doble que el crecimiento de la producción mundial, que se situó cerca del 4%. Por su parte las inversiones extranjeras aumentaron mucho más rápidamente, alcanzando un crecimiento medio anual del 18%. Hay que señalar, no obstante, que a partir de 1997 se produce una desaceleración en estos ritmos de crecimiento como consecuencia de la crisis asiática y de las incertidumbres en las economías de países tan importantes como Rusia o Brasil.

El movimiento de la economía hacia la globalización se explica tanto por factores políticos, tecnológicos y financieros, como por el propio comportamiento de las empresas.

1.1.1 *El impulso político*

En las últimas décadas se han producido acontecimientos de origen político muy favorables para las relaciones económicas internacionales, entre los que destacan fundamentalmente tres:

- La libertad de comercio: con la creación en 1995 de la OMC (Organización Mundial de Comercio), además de seguir reduciendo los aranceles y contingentes como se había hecho anteriormente a través del GATT, se abordan por primera vez otros aspectos como la protección de los derechos de propiedad intelectual, la liberalización del sector servicios y la resolución de conflictos comerciales entre los países miembros.
- La integración económica: se ha ido produciendo una agrupación de países en bloques económicos regionales. Con ellos se persigue abrir nuevos, lograr una mayor competitividad de las empresas, coordinar políticas económicas para beneficiarse de las economías de escala y aumentar el poder negociador frente a otros bloques.

La convergencia de sistemas económicos: con la caída del muro de Berlín, los países del este iniciaron un proceso hacia la economía de mercado, que se espera culmine en los próximos años con su ingreso en la Unión Europea.

- La mejora en los transportes y comunicaciones

El obstáculo de la distancia para realizar negocios internacionales es cada vez menor debido al gran desarrollo de los sistemas de transporte y la reducción de coste. El uso generalizado del transporte multimodal, la existencia de plataformas y corredores logísticos, la mejora en las infraestructuras terrestres o el abaratamiento de las tarifas aéreas, hace que muchas empresas puedan competir con los proveedores locales en mercados muy lejanos geográficamente.

La mejora ha sido aún más importante en las telecomunicaciones. Si el uso del fax ya había facilitado enormemente los contactos internacionales, actualmente las empresas pueden utilizar internet para enviar gran cantidad de información, negociar con sus clientes en tiempo real y a un coste muy bajo, realizar promoción de sus productos o utilizar este medio como canal de venta. El coste de la gestión comercial en mercados exteriores se reduce enormemente, sobre todo para aquellas pymes cuyo pedido del exterior sea de importe reducido.

1.1.2 Cambios tecnológicos y concentración de empresas

Los avances tecnológicos han hecho aumentar en gran medida el tamaño mínimo que tienen que tener las empresas para poder competir en ciertos sectores. La inversión necesaria para desarrollar un nuevo producto farmacéutico o un nuevo modelo de automóvil, sólo podrá amortizarse si la venta se realiza a escala mundial. Se están produciendo fusiones transnacionales de empresas del mismo sector que pasan a encabezar el ránking mundial - como, por ejemplo, Shell-Royal Dutch o Ford-Volvo - hasta que son desplazadas por fusión de mayores dimensiones.

En aquellos sectores en los que las actividades de I+D son la base del éxito, los fabricantes de ámbito local se encuentran en gran inferioridad de condiciones frente a las multinacionales, de tal forma que a medio plazo tendrán que establecer acuerdos de cooperación con otras empresas o integrarse en grandes grupos empresariales, ya que de lo contrario dejarán de ser competitivos.

1.1.3 Deslocalización

Otro factor de la nueva economía global es la deslocalización de los procesos, para llegar a una optimización de los recursos disponibles. La deslocalización no hay que entenderla sólo como el desplazamiento de la producción, sino también de otras actividades (compra de materias primas, I+D, diseño, ensamblaje, etc.) que reducen costes y añaden valor. El proceso productivo se realiza allí dónde hay una mejor oferta de factores de producción, sobre todo



mano de obra formada, salarios competitivos y normativa laboral flexible. Esto ha supuesto que en sectores intensivos en mano de obra (textil, calzado) gran parte de la producción se esté trasladando a los países emergentes. No obstante, para los países desarrollados la deslocalización también presenta ventajas como son: una mejora en la eficiencia de las empresas del sector industrial y una especialización en el sector servicios, que es el que aporta mayor valor añadido, ofrece mejores oportunidades para la creación de empleo y unos salarios más altos que la media de la economía.

1.1.4 La estrategia empresarial

Los cinco factores anteriores han hecho posible que las empresas puedan competir en todos los mercados y, en consecuencia, planteen estrategias a nivel mundial. Las grandes empresas deberán tomar decisiones internacionales de producción (¿cuántas fábricas serán necesarias?, ¿a qué países/regiones atenderán?, ¿qué se fabricará en cada una de ellas?); ¿se buscará un posicionamiento global o se adaptarán los productos a cada mercado?; ¿dónde se situarán los centros de distribución? ¿Cómo se fijarán los precios entre la matriz y las filiales?). En el caso de las pymes se trata de seleccionar los mercados más favorables para rentabilizar el esfuerzo comercial y de buscar socios con los que explotar de forma conjunta alguna ventaja competitiva en el diseño o fabricación del producto.

1.2 Las diferencias en los mercados

De la misma manera que hay factores que contribuyen a la globalización de la economía también existen otras variables que favorecen la localización de la actividad empresarial y con ello hacen posible que las empresas que trabajan en ámbitos geográficos reducidos o las pymes internacionales que adaptan sus productos puedan competir con las multinacionales. El hecho de que algunas grandes marcas norteamericanas (Nike, Levi Strauss, Coca-Cola o MacDonalds), ofrezcan el mismo producto a clientes situados en Nueva York, Buenos Aires, Varsovia o Delhi, no debe llevar a la apreciación de que los mercados exteriores son muy parecidos entre sí. Si éstas empresas han conseguido un producto global es gracias a que mediante enormes inversiones en publicidad han sabido transmitir una imagen de marca a un segmento homogéneo del mercado mundial de sus productos. Si embargo, los consumidores mundiales siguen siendo muy diferentes y, en algunos casos, esas diferencias lejos de reducirse son cada vez mayores.

1.2.1 Económicas

En primer lugar, la producción de la riqueza mundial está muy concentrada. De acuerdo a un informe del Banco Mundial, un reducido número de países, 26, representan más del 80% del PNB mundial. También existe una notable concentración geográfica: las tres cuartas partes del PNB mundial procede de Norteamérica (Estados Unidos y Canadá), Europa Occidental y Japón.



Las diferencias en el PNB per cápita son también considerables, desde una cifra inferior a 100 dólares en los países más pobres del mundo como Etiopía o Mozambique, a más de 40.000 dólares en Suiza. El 60% de la población mundial, que vive en 57 países, tiene un PNB medio per capita de 350 dólares, frente a los 22.000 dólares de los 38 más ricos. También hay diferencias en la distribución de la renta: países con una renta media-baja como Brasil, México o Rusia tienen grupos de población importantes que tienen un alto poder adquisitivo. Además de las cifras absolutas y relativas de PNB, también hay que considerar las tasas de crecimiento en los últimos años y las perspectivas a medio plazo. También aquí se producen grandes diferencias. Así, en la década de los noventa, los tres grandes bloques económicos evolucionaron de forma muy distinta: Estados Unidos consiguió un crecimiento elevado y constante con tasas cercanas al 5%; la UE se mantuvo entre el 1% y el 3%; Japón, prácticamente presentó un crecimiento cero, con tasas negativas en algunos años. Hubo países en desarrollo como Chile o China que crecieron a una media anual superior al 7%, mientras que algunos países en transición (Rusia, Bulgaria o Rumania) tuvieron un crecimiento negativo.

1.2.2 Culturales y religiosas

Las tradiciones y los valores determinan lo que se considera correcto o apropiado, lo que es importante y lo que es deseable. En la mayoría de los países occidentales se valoran sobre todo los bienes materiales - aunque de forma diferente en cada país -, mientras que esta actitud se considera negativa en algunas culturas orientales, en las que la ausencia de toda necesidad constituiría la situación ideal. En sociedades como la japonesa o la alemana se valora el ahorro, mientras que en los países mediterráneos se inclina más hacia el consumo. En Estados Unidos o Brasil existe una cultura hacia lo joven, por el contrario la cultura oriental se inclina más hacia la vejez. En ciertas comunidades (musulmana, judía) la religión condiciona en gran medida la vida de sus miembros.

La transmisión de mensajes y la forma de negociar también es muy distinta de unos países a otros. Se pueden distinguir dos grandes bloques de culturas: culturas de "Bajo contexto", en las que el mensaje se transmite de forma explícita, sin rodeos - se dice lo que se quiere decir; y culturas de "alto contexto" en las que el lenguaje no verbal tiene más valor que el mensaje en sí mismo. Los países centroeuropeos y las culturas anglosajonas son un ejemplo de las primeras, mientras que los países latinos se sitúan entre las segundas.

1.2.3 Lingüísticas

El idioma es el principal soporte de la cultura. Se estima que en el mundo existen unos 3.000 idiomas, por lo que si consideramos que hay alrededor de 200 países, en muchos de ellos se habla más de una lengua. Suiza, por ejemplo, tiene tres lenguas oficiales (Alemán, francés e italiano), Canadá, dos (francés e inglés); en Bélgica se habla el francés y el flamenco; en China aunque el idioma oficial es el mandarín, se hablan ocho lenguas más. De acuerdo a una encuesta realizada a jóvenes europeos (excluyendo a los



británicos) entre 16 y 24 años, sólo el 12% declaraba hablar inglés con fluidez: el inglés está lejos de ser un idioma universal.

La empresa que se dirige a mercados exteriores debe adaptar su documentación promocional, mensajes publicitarios, manuales de instrucciones, etc. al idioma local. Además tendrá que hacerlo con las expresiones, giros lingüísticos y argot, propios del público objetivo al que se dirige. No sirve hacer traducciones literales ni utilizar programas informáticos de corrección gramatical.

Un aspecto importante es evaluar los aspectos positivos y negativos desde el punto de vista lingüístico de las marcas que se van a utilizar. Los japoneses, por ejemplo, han tenido el acierto de utilizar marcas - Sony, Honda, Panasonic, Toyota - muy fáciles de recordar.

1.2.4 Legales

El marco legal para las operaciones de comercio exterior e inversión extranjeras sigue siendo diferente de unos países a otros a pesar de la armonización que se produce con los acuerdos multilaterales y la integración de países en bloques económicos. Las distintas legislaciones suponen en muchos casos barreras a la entrada de productos o empresas extranjeras, impuestos de forma intencionada por los gobiernos para proteger su industria.

Básicamente se pueden distinguir tres tipos de barreras:

- Fiscales: aranceles e impuestos a la importación que encarecen los productos extranjeros frente a los locales.
- Cuantitativas: contingentes o cupos que establecen límites a las cantidades máximas a importar bien sea en valor o en unidades. Se utilizan sobre todo en productos de alimentación y consumo.
- Técnicas: normas sobre seguridad, sanidad, salud o medioambiente que suponen un alto coste de adaptación sobre todo en productos industriales y de consumo duradero.

Como norma general, puede decirse que a medida que el grado de desarrollo de un país es más elevado, menores son las barreras arancelarias y cuantitativas, y mayores las técnicas. Alemania, Estados Unidos y Japón son los países que tienen una normativa más exigente para las importaciones. En Japón, por ejemplo, los cables eléctricos tienen que tener 16 hilos en lugar de 12 como en el resto del mundo.

1.2.5 Hábitos de consumo

Las decisiones de compra se encuentran muy influidas por la tradición y las características personales de los compradores. Cuando ese comportamiento se produce de forma repetitiva en un grupo de población importante se habla de hábitos de consumo. Incluso en países aparentemente homogéneos como



algunos miembros de la UE existen grandes diferencias. Veamos algunos ejemplos.

- En Italia se consumen una media de 75 litros de vino al año por persona y 2 kilos de chocolate, mientras que en el Reino Unido la proporción es inversa: 18 litros de vino y 8 kilos de chocolate.
- El consumidor inglés compra los productos de panadería industrial en envases de colores que no permiten ver el producto, mientras que en España se utilizan envases transparentes.
- En Francia los lavavajillas son de carga frontal. En Alemania e Italia son de carga superior
- Los lavabos en el Reino Unido tienen dos grifos, mientras que en Europa continental se ha impuesto el monomando.

1.2.6 Canales de distribución

Otra diferencia fundamental son los canales de distribución, sobre todo si tenemos en cuenta que en la mayoría de operaciones de comercio exterior el exportador no llega a cliente final. La longitud del canal condiciona la entrada de proveedores extranjeros.

La distribución en Japón está muy atomizada; al existir varios niveles, las relaciones entre fabricantes y comerciantes son más estables, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores ya que significaría alterar esa relación. En Estados Unidos la cadena es larga con importadores especializados en la compra de productos extranjeros que a su vez venden a distribuidores regionales. En Europa la cadena es más corta, pero siguen existiendo grandes diferencias en la estructura del sector detallista: en Francia los hipermercados son los grandes protagonistas de la distribución; en el Reino Unido priman los grandes almacenes; en Alemania, Holanda y Suiza las cadenas sucursalistas están muy desarrolladas; en Italia más del 50% de las ventas al detalle se sigue haciendo en tiendas independientes.

1.3 Definición de marketing internacional

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

La estrategia que permite aprovechar mejor las oportunidades que presentan los mercados exteriores y hacer frente a la competencia internacional es lo que se



conoce como marketing internacional. Se trata de conocer lo que los clientes extranjeros quieren y satisfacer esas necesidades mejor que la competencia.

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

Definimos así el marketing internacional como:

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

El marketing internacional, como toda estrategia empresarial, cuenta con una serie de variables controlables y otras ajenas al control de la empresa. Entre las primeras, se encuentran su propia infraestructura y capacidades: la capacidad de producción, el nivel de I+D, la experiencia y conocimientos de marketing, la capacidad financiera, las actitudes y predisposición de los directivos a la internacionalización de la empresa, etc. Las variables incontroladas conforman el entorno externo (económico, cultural, legal y político) y la competencia internacional. Las características y el desarrollo de los mercados exteriores así como la competencia internacional son variables sobre las que la empresa no tiene influencia, pero sí que puede conocer su situación y predecir las tendencias en el futuro.

En este sentido, otra definición de marketing internacional es la siguiente:

El marketing internacional es una estrategia que se desarrolla con el propósito de alcanzar unos objetivos en mercados exteriores, en base a las capacidades de la empresa (fortalezas/debilidades), la situación del entorno y la competencia internacional (amenazas/oportunidades).

Para alcanzar esos objetivos, el responsable del marketing internacional de acuerdo a las capacidades de la empresa, la situación del entorno y la competencia internacional, elabora un programa o plan de acción con unos instrumentos del marketing-mix (política de productos, precio, distribución y promoción), que son los mismos que se utilizan en el marketing nacional, pero referidos a mercados internacionales.

El marketing internacional se encuadra dentro del programa estratégico general de la empresa y subordinado a éste. Las actividades de marketing internacional han de desarrollarse de forma coordinada y ligada al resto de actividades de la



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

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

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

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

Una idea equivocada y, en cierta forma extendida, es la de creer que el marketing internacional está sólo al alcance de las multinacionales y grandes



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

1.4 Diferencias entre marketing nacional e internacional

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

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

- El entorno internacional es más complejo:

El entorno económico, cultural, legal y político, propio de cada país hace que la empresa se enfrente con mercados muy distintos. Los países tienen diferentes idiomas, culturas, legislaciones, niveles de desarrollo económico, monedas, etc. El marketing internacional incluye la investigación y el análisis de estas diferencias y su implicación en la estrategia internacional, especialmente en el marketing-mix.

- La empresa se enfrenta a una competencia internacional:

Cuando la empresa extiende sus actividades al ámbito internacional se encuentra con competidores procedentes de todo el mundo. En su mercado local actuarán empresas competidoras extranjeras, pero en los mercados mundiales el número de competidores es muy superior y también lo son, su tamaño y sus fortalezas. La oferta de productos y servicios en mercados internacionales es muy variada y, generalmente, desconocida para la empresa que inicia su proceso de internacionalización.

- La selección de mercados:

Es un componente exclusivo del marketing internacional. En el marketing nacional no es necesario realizar ninguna selección de mercados, ya que



sólo existe uno: el mercado propio. Sin embargo, la empresa internacional ha de seleccionar los mercados en los que va a operar. No pueden ser todos: habrá que eliminar aquellos que no ofrecen ventajas y oportunidades, o aquellos que a pesar de ser favorables, sean de difícil acceso por razones como la lejanía física, restricciones legales, falta de recursos, falta de capacidad productiva, etc.

- La selección de las formas de entrada:

Al igual que la selección de mercados, también es una estrategia exclusiva del marketing internacional. Una vez seleccionados los mercados, la empresa habrá de decidir la forma de introducirse en los mismos. Exceptuando los casos en los que se crea un establecimiento comercial o un centro de producción, las demás formas de entrada se realizan con la colaboración de intermediarios: agentes, distribuidores, licenciarios, franquiciados, socios en *joint-ventures*, socios en alianzas estratégicas, etc. Las opciones son muchas. Cada una de ellas implica un cierto grado de compromiso con el mercado, una determinada inversión, y un mayor o menor contacto con el cliente final.

- Coordinación de los planes de marketing en cada mercado:

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

1.5 Funciones del departamento de marketing internacional

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

- Investigación de mercados exteriores

El responsable del marketing internacional deberá conocer la situación y evolución de los mercados en los que opera la empresa o aquellos a los que desea expandir sus actividades. Periódicamente, se han de llevar a cabo investigaciones de mercado, bien desde la empresa o bien encargando los estudios a consultoras especializadas. También es conveniente la implantación de un sistema de información continuo de los mercados exteriores que recoja, clasifique y almacene todas las noticias de distribuidores, agentes, subsidiarias propias, y otro tipo de fuentes de información externa (bases de datos, boletines, suscripciones o revistas sectoriales que ofrezcan información de mercados exteriores, etc.).

- Plan de marketing internacional

Consiste en la formulación, implantación y evaluación del plan de marketing internacional anual y a medio plazo (generalmente a tres o cinco años). Para llevar a cabo esta función se han de conocer con detalle los objetivos generales y particulares de la empresa en relación a su internacionalización, y se ha de tener un conocimiento exhaustivo de los productos o servicios que se comercializan, las capacidades de la empresa y el ámbito internacional en el que se desarrolla su actividad. Además, es importante mantener una relación fluida con los demás departamentos funcionales, tales como producción, finanzas, comercial, etc.

- Organización interna y externa

Organización del departamento, estableciendo funciones y responsabilidades. Se debe llevar un control periódico de la red exterior de la empresa en función de las formas de entrada que se elijan para cada mercado. La organización del servicio postventa en mercados exteriores debe realizarse desde el departamento de marketing internacional.

- Administración

Esta actividad incluye todos los trámites relativos a la operativa internacional: condiciones de contratación, emisión de facturas, certificados de exportación, aduanas, cobros y pagos internacionales, control de presupuestos; se exceptúa la gestión logística.

- Logística

Comprende la recepción y tratamiento de pedidos, dando curso a las expediciones con todas las actividades de transporte y logísticas que ello implica. Se ha de seleccionar la vía de transporte para cada envío, el embalaje a utilizar, las condiciones del envío, el cumplimiento de los plazos de entrega, el control de inventarios y almacenes, etc.

2. INVESTIGACIÓN Y SELECCION DE MERCADOS EXTERIORES

- 2.1. La alternativa concentración/diversificación
- 2.2. El estudio de mercado
 - 2.2.1. Objetivos
 - 2.2.2. Realización interna o externa
- 2.3. El proceso de selección
 - 2.3.1. Preselección de mercados
 - 2.3.2. Investigación de profundidad
 - 2.3.3. Selección de mercados objetivo
- 2.4. Técnicas de investigación
 - 2.4.1 Utilizadas por la empresa exportadora
 - 2.4.2 Utilizadas por consultoras especializadas



2.1. La alternativa concentración/diversificación

Cuando una empresa decide adoptar una política activa de internacionalización se encuentra con que sus productos son susceptibles de comercializarse en un gran número de países con características muy diferentes. Por otra parte no dispone de recursos suficientes - especialmente si es una Pyme - como para abordar varios mercados de forma simultánea. Por ello es aconsejable, sistematizar la expansión internacional acudiendo, en primer lugar, a los mercados más favorables para su oferta.

Antes de iniciar el proceso de selección, la empresa debe decidir el número óptimo de mercados a los que va a acudir. Se trata de una decisión estratégica que presenta dos alternativas extremas - concentración o diversificación - entre las cuales se sitúan distintas opciones intermedias.

- Concentración

En esta estrategia, la empresa centra sus recursos en un número reducido de mercados, de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos.

Las principales ventajas son:

- * Mayor conocimiento de los mercados elegidos.
- * Posibilidad de ofrecer un producto diferenciado y adaptado.
- * Reducción de los costes logísticos y de administración.
- * Mayores recursos para promoción y publicidad en cada mercado.
- * Control del riesgo de clientes.

- Diversificación

Por el contrario, en la diversificación la estrategia de crecimiento se basa en vender en un mayor número de mercados, aunque sea en perjuicio de conseguir una cuota significativa en algunos de ellos. La justificación de esta alternativa se basa, entre otras, en las siguientes razones:

- * Información comparativa de los mercados mundiales.
- * Menor dependencia respecto a un número reducido de mercados.
- * Explotación de ventajas competitivas a corto plazo.
- * Aprovechamiento de oportunidades coyunturales en precios.
- * Evita el enfrentamiento directo con los principales competidores.

Las ventajas de cada uno de estas estrategias cambian a lo largo del tiempo de acuerdo a la fase del proceso de internacionalización en que se encuentre la empresa o de la etapa del ciclo de vida del producto que comercializa. La falta de información sobre mercados exteriores lleva a las empresas que están en una fase inicial a diversificar sus esfuerzos en varios mercados. También es elevada la diversificación cuando la empresa está en la fase más avanzada con implantación comercial o productiva en gran número de países. Por contra, las empresas que están en una etapa intermedia pueden concentrarse en aquellos



mercados que de acuerdo a la experiencia y conocimientos adquiridos ofrecen mayores posibilidades de expansión y rentabilidad. Empresas con productos cuyo ciclo de vida es muy corto (por ejemplo, los fabricantes de software) tenderán a diversificarse, mientras que fabricante productos más tradicionales (productos de alimentación con denominación de origen), considerarán que la concentración es la estrategia más adecuada. En cualquier caso la elección deberá hacerse a partir de un análisis detallado de la situación de la empresa, sus objetivos, las características de los productos que ofrece y los mercados exteriores hacia los que va a dirigir su esfuerzo comercial.

El número de mercados que definen cada uno de estas dos estrategias dependerá del sector de actividad en que se encuentre la empresa, su experiencia internacional y la disponibilidad de recursos. En principio, para los exportadores de productos de alimentación y bienes de consumo, la estrategia de concentración significará un menor número de mercados que para los exportadores de materias primas o bienes industriales. A modo de orientación se ofrece una tabla que relaciona el tamaño de la empresa con el número de mercados elegidos en cada una de las alternativas de selección de mercados.

Tipo de empresa	Empleados	Concentración	Diversificación
Pequeña	< de 50	< 3	> de 5
Mediana	< de 250	< 5	> de 7
Grande	< de 500	< 7	> de 10
Muy Grande	500 o más	< 10	> de 20

2.2 El estudio del mercado

2.2.1 Objetivos

Una vez que se ha decidido el número de mercados exteriores en los que se debe estar presente, es necesario realizar una investigación comercial que permita responder a las cinco cuestiones clave de la estrategia comercial internacional.

- ¿Dónde ir? Selección de mercados más favorables
- ¿Cómo llegar? Selección de la forma de entrada
- ¿A Quién? Identificación y características de los clientes potenciales
- ¿Qué oferta? Qué producto/servicio se va a ofrecer y a qué precio
- ¿Cuánto? Cuántos recursos es necesario invertir y qué rentabilidad se va a obtener.



El proceso de investigación de mercados exteriores es similar al del mercado doméstico, si bien difiere en algunos aspectos fundamentales: en primer lugar, es más complejo, sobre todo si se quiere llevar a cabo un estudio que incluya un elevado número de países; además habrá que incluir variables como la normativa legal o las costumbres del país, que para el mercado doméstico son ya conocidas. En segundo lugar las técnicas de investigación tienen que adaptarse a cada país en función del nivel de desarrollo y de las prácticas locales. El volumen, interpretación y fiabilidad de la información que se obtenga será muy distinto para cada mercado. Finalmente, la distancia física, cultural e idiomática eleva el coste de obtención de información. Por todo ello, la investigación de mercados exteriores está sometida a un mayor número de errores en cada etapa del proceso que la llevada a cabo en el mercado doméstico.

2.2.2 Realización interna o externa

Para realizar un estudio de mercado extranjero existen cuatro posibilidades:

a) Adquirir un estudio ya realizado

Es la menos costosa, pero difícilmente la información suministrada en ese estudio coincidirá en tiempo y forma con las necesidades de información que precisa la empresa, aunque puede suponer una primera aproximación al mercado que se quiere investigar.

b) Realización externa a través de una multinacional de la consultoría.

Son las grandes empresas de bienes de consumo y del sector servicios (banca, distribución, transportes) las que contratan servicios de consultoras externas para realizar estudios de mercados exteriores. En este sentido se ofrecen unos servicios de "multinacionales para multinacionales", que difícilmente se adaptan en términos de objetivos y costes a las necesidades de las Pymes. Puede ser útil para obtener información complementaria ya elaborada o cuando la empresa exportadora no tenga capacidad suficiente para poner en práctica determinados métodos de investigación. Es aconsejable cuando se estudian mercados con una infraestructura de marketing muy sofisticada.

c) Realización externa a través de una consultora local en el país de destino.

En principio el coste será inferior al de la alternativa anterior y, además, la Pyme podrá obtener un servicio más adaptado a sus necesidades. La dificultad se encuentra en la elección de una consultora que proporcione información fiable y de calidad, y también en el control del estudio por parte de la empresa exportadora. Puede ser una alternativa útil cuando se investigan países lejanos geográficamente y con un grado de desarrollo medio.

d) Realización interna a través del departamento de comercio exterior.



En muchos casos las empresas no dispondrán de recursos suficientes - o no estarán dispuestas a invertirlos - para contratar consultoras externas. Por ello serán sus departamentos de comercio exterior los que tenga que realizar la investigación. Las ventajas de esta alternativa son: el mejor conocimiento que la empresa tiene de sí misma y de su producto, así como el mayor control del proceso de investigación. Para que la investigación pueda realizarse internamente es necesario que los ejecutivos de comercio exterior cuenten con ciertos conocimientos de investigación de mercados y estén motivados para realizar ésta tarea, al mismo tiempo que realizan otras funciones.

2.3 El proceso de selección

Por muchos recursos que se vayan a destinar a la investigación de mercados exteriores no resulta conveniente realizar estudios de mercado de un número excesivo de países, aunque sí es necesario que esta investigación se realice de forma continuada. Una empresa con escasa experiencia internacional es aconsejable que se plantee como objetivo analizar en profundidad dos o tres países al año. Una empresa multinacional, además de investigar nuevos mercados deberá mantener actualizada la información de aquellos en los que ya está presente. En ambos casos, se deberá crear una unidad operativa (un archivo si se trata de Pymes) que se centralice toda la información.

La selección de mercados exteriores deberá hacerse de forma sistemática, siguiendo un proceso en el que pueden establecerse tres etapas claramente diferenciadas: preselección de mercados, investigación en profundidad y selección de mercados objetivo.

2.3.1. Preselección de mercados

En esta primera etapa se realiza una investigación de gabinete (*desk research*), en la que se utilizan básicamente fuentes de "información secundaria" - es decir, ya elaborada - de los distintos organismos públicos y privados que suministran información sobre mercados exteriores. También es útil la información de tipo personal que llega a la empresa a través de la experiencia de directivos o empleados, las opiniones de empresarios del sector, las ideas expuestas en convenciones o seminarios, etc. Un análisis riguroso de toda esta información permitirá realizar una preselección de aquellos mercados más favorables sin necesidad de desplazamiento al exterior.

La información que debe buscarse se puede agrupar en torno a tres criterios de preselección: potencia, acceso y seguridad.

a) Potencial

El potencial de un país representa la capacidad de compra de los productos y servicios que se ofrecen en los mercados internacionales. Se trata de evaluar la situación económica, nivel de desarrollo, evolución reciente y, sobre todo, la demanda local del producto que la empresa desea exportar.

Datos básicos: población, PIB, renta *per cápita*, tasa de paro, inflación, evolución de la divisa, comercio exterior, principales sectores económicos, etc.

- Perspectivas de crecimiento: tan importantes como la situación de base son las perspectivas a medio plazo. Una demanda creciente facilita el acceso al mercado y rentabiliza las inversiones comerciales que se realicen.
- Volumen de importación: cifras en cantidad y valor, evolución en los últimos años, y grado de apertura al exterior. Conocer de qué países se está importando nos ofrecerá una primera aproximación de la competencia a la que habrá que hacer frente.

Exportaciones españolas: el análisis del volumen de exportaciones en los últimos años indicará si las ventas de productos procedentes de nuestro país siguen una tendencia creciente, decreciente o se mantienen estables, así como el nivel de conocimiento de la oferta española.

b) Acceso

Aunque un país presente un alto potencial, es necesario analizar todos los obstáculos que dificultan o encarecen al de productos extranjeros.

- Situación geográfica: la distancia física, los sistemas de transporte o las facilidades de almacenamiento son factores que inciden en los costes de venta y la competitividad del producto, sobre todo en productos con un valor reducido por unidad de peso o volumen.
- Factores socio-culturales: la proximidad cultural facilita la adaptación del producto y del material promocional; por otra parte, la valoración comercial del *made in*, es diferente según los países.
- Barreras arancelarias y contingentes: encarecen y limitan el acceso a los mercados, sobre todo en los países en vías de desarrollo que mantienen aranceles elevados o sistemas de cupos.
- Barreras no arancelarias: en los países desarrollados habrá que estudiar la Barreras Técnicas Comerciales, que dificultan la entrada de productos extranjeros por motivos de salud, seguridad, medioambiente, requisitos de calidad, etc.

c) Seguridad

También hay que analizar los riesgos de deben soportarse en las relaciones comerciales con los países que se están analizando para desestimar aquellos que son más conflictivos si no existe la posibilidad de cubrir adecuadamente esos riesgos.

Seguridad en las transacciones: retrasos en los pagos y riesgo de impago.

- Seguridad en las inversiones: riesgos de nacionalización, confiscación, pérdida de valor de la moneda local y normativa sobre repatriación de beneficios.
- Cobertura de riesgos: disponibilidad y coste de los instrumentos de cobertura de riesgos comerciales (seguro de crédito, *factoring*, etc). de las operaciones con los países que se analizan.

2.3.2 Investigación en profundidad

En esta segunda etapa se trata recoger "información primaria" - obtenida de forma específica para la investigación que se está realizando - entre empresas compradoras, distribuidores, agentes, detallistas, consumidores, etc., que intervengan en el proceso de compra. El conocimiento *in situ* del mercado y el contacto directo con posibles compradores servirá para comparar el producto en términos de calidad y precio con los que se están comercializando en el país visitado.

Para realizar este tipo de investigación son muy útiles las misiones comerciales organizadas por las Cámaras de Comercio y Asociaciones de Exportadores, así como la asistencia a ferias. Las ferias internacionales, además de ser un instrumento de promoción comercial, también constituyen una buena oportunidad para entrar en contacto por primera vez con un mercado. En un corto espacio de tiempo y con un coste reducido se tiene la oportunidad de acceder a un gran número de compradores potenciales y de conocer la oferta local e internacional competidora.

Deben estudiarse en profundidad los aspectos básicos para comercializar un producto en mercados exteriores: demanda, competencia, canales de distribución y precios. La información que se obtenga será la base para diseñar la estrategia comercial en los mercados seleccionados.

2.3.3. Selección de mercados objetivo

En las dos etapas anteriores se han preseleccionado y se han estudiado en profundidad los mercados más favorables. Si inicialmente existen más de 160 países que son mercados potenciales en este proceso se habrán reducido a no más de 10 diez países. En esta última etapa se trata de elegir aquellos en los que se va a realizar un mayor esfuerzo comercial. Básicamente existen seis criterios para seleccionar mercados objetivo:

a) Tamaño de mercado

Consiste en elegir uno o varios mercados con un elevado potencial de compra que justifique por sí mismo la concentración de esfuerzos. En empresas sin experiencia exportadora conviene elegir un país cercano, bien sea desde un



punto de vista geográfico o socio-cultural. Para la empresa exportadora española podría ser alguno de los principales países de la Unión Europea (Francia, Alemania, Reino Unido), México o Argentina.

b) Fase de crecimiento

Se escogen países en los que existen buenas perspectivas económicas (a nivel macroeconómico y/o sectorial) que indiquen que la demanda permanecerá en una fase de crecimiento a medio plazo. Por ejemplo algunos países de Europa del Este (Polonia, Hungría, R. Checa), China o Chile.

c) Precio

Esta alternativa exige encontrar un mercado en el cual el precio de aceptación sea asequible para la empresa y permita obtener un margen comercial suficiente. No obstante, el posicionamiento por precio siempre es incierto, incluso a corto plazo, ya que puede aparecer un competidor que venda más barato, bien por una mejor estructura de costes, un avance tecnológico o una política de precios muy agresiva para eliminar competidores.

d) Ventaja competitiva

Éste sería el caso de aquellos países en los que el producto ofrece una ventaja competitiva en relación a los productos que se están comercializando. La ventaja puede estar tanto en el producto en sí mismo (calidad, diseño, prestaciones), como en el servicio que se ofrece. Es necesario que la ventaja sea sostenible a medio plazo.

e) Colaborador o socio idóneo

Generalmente las empresas españolas necesitan buscar un colaborador (distribuidor o agente comercial) o socio para distribuir sus productos en mercados exteriores. Cuando en la fase de investigación en profundidad se ha encontrado la empresa idónea para llevar a cabo esa tarea puede considerarse también como un criterio para elegir mercados objetivo.

f) Coste/rentabilidad

Finalmente, debe evaluarse el coste del acceso al mercado y la rentabilidad que puede obtenerse a medio plazo. Como regla general cuanto mayor es el nivel de desarrollo de un país más recursos habrá que destinar para introducirse en su mercado (especialmente en promoción y publicidad), aunque también serán mayores las expectativas de beneficio.

Es aconsejable que en la selección final que se realice, se valoraren combinaciones de dos o tres criterios, entre aquellos que la empresa considere más significativos.

2.4 Técnicas de investigación



En la investigación en profundidad de los países preseleccionados, la empresa deberá buscar aquella información más útil para establecer la estrategia comercial de sus productos. Se trata de realizar una investigación de campo (*field research*) en la que se recoge información del mercado mediante contactos con consumidores, distribuidores, agentes, prescriptores de opinión, detallistas, etc. Hay que distinguir entre aquellas técnicas de investigación que la empresa exportadora puede utilizar por sí misma, y aquellas otras para las que es necesario contratar los servicios de una consultora especializada.

2.4.1 Utilizadas por la empresa exportadora

- Observación

En las visitas a países extranjeros, los ejecutivos de comercio exterior pueden recoger informaciones muy útiles observando con atención lo que sucede en el mercado, sobre todo en sectores de bienes de consumo. Entre otras:

- Amplitud de la oferta disponible.
- Características de los productos competidores.
- Niveles de precio por tipo de producto y establecimiento de venta.
- Comportamiento y hábitos de compra de los consumidores.
- Tipos de promoción comercial y mensajes publicitarios utilizados.

Hay que señalar que toda esta información solamente será representativa de la zona geográfica del país que se visite, ya que las características del mercado pueden ser muy diferentes en otras áreas.

- La entrevista en profundidad

Es la técnica más útil para las Pymes exportadoras que no tienen recursos para contratar empresas especializadas en la investigación de mercados exteriores. Se pueden aprovechar viajes comerciales en los que, simultáneamente con la propia gestión de ventas, se obtiene información sobre opiniones, gustos, motivaciones de compra, etc., de compradores potenciales. Cuando se trata de introducirse en un nuevo mercado será necesario realizar un mínimo de diez a quince entrevistas (dependiendo del tamaño del mercado) con objeto de contrastar las opiniones de los entrevistados. Para rentabilizar la información obtenida es necesario preparar de forma sistemática las entrevistas, tanto en la selección de empresas que se van a entrevistar como en la información que se desea conocer. Deberá resumirse la información obtenida en cada entrevista, contrastarse con las opiniones de los otros entrevistados y extraer conclusiones.

- Encuestas

Permiten obtener información sobre casi todos los elementos que necesita conocer la empresa para realizar el plan de mercado. La herramienta básica para realizar encuestas es el cuestionario que se realiza a una serie de personas, habitualmente, elegidas por muestreo. Si en el pasado las



encuestas se centran sobre todo en obtener información sobre las necesidades del consumidor final, hoy en día van más dirigidas hacia la distribución comercial, que es quién marca las tendencias en el proceso de compra. Para que esta técnica sea útil en la toma de decisiones, es necesario que la empresa tenga ciertos conocimientos sobre el proceso de selección de muestras y el tratamiento de los datos obtenidos.

2.4.2 Utilizadas por consultoras especializadas

- Técnicas de grupo

Se utilizan generalmente en una fase avanzada del proceso de investigación de mercados. Consisten en convocar a un número reducido de personas a una reunión, dirigida por un moderador, para que expresen sus ideas, opiniones, gustos, o sugerencias con el fin de comprobar como se adapta el producto al mercado y analizar que cambios o mejores sería necesario introducir. Lo más habitual es que la empresa que encarga la investigación no esté presente para no distorsionar las opiniones que se expongan. Será la consultora que realiza el estudio, la que dirigirá la reunión y proporcionará todo el material (cintas de grabación, videos, informe de conclusiones) a su cliente.

- Paneles

Son muestras permanentes de grupos de consumidores, detallistas, importadores, agentes o personas representativas del sector, sobre las que se obtienen datos de forma continuada y a intervalos de tiempo regulares, con el fin de analizar un aspecto concreto y su evolución a lo largo del tiempo. Mediante esta técnica se analiza la penetración de un producto, la venta por tipos de establecimiento, las tendencias del consumo, la fidelidad a la marca, etc. La información se suministra con un alto nivel de desagregación (geográfico, por producto, por volumen de ventas) por lo que resulta muy útil, sobre todo, para analizar la posición de los competidores.

- Técnicas experimentales

Se trata de pruebas o tests (test de mercado, test de producto, test de concepto), especialmente útiles en los mercados de gran consumo. Antes del lanzamiento del producto, la empresa puede comprobar como se adecua a las exigencias de la distribución y a las expectativas de los consumidores. A partir de los resultados se establecen previsiones sobre la demanda, lo que evitará realizar inversiones innecesarias. También se pueden evaluar distintos atributos del producto (calidad, composición, sabor), la presentación o envase y el precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

3. FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

- 3.1 La exportación indirecta
 - 3.1.1 Intermediarios independientes
 - 3.1.2 Cooperaciones
- 3.2 La exportación directa
 - 3.2.1 Venta directa
 - 3.2.2 Agentes y distribuidores
 - 3.2.3 Establecimiento de una subsidiaria comercial
- 3.3. La fabricación en mercados exteriores
 - 3.3.1 Contrato de fabricación
 - 3.3.2 Licencia de fabricación
 - 3.3.3 Establecimiento de un centro de producción propio
- 3.4 Otras formas de entrada
 - 3.4.1 Joint-ventures internacionales
 - 3.4.2 AEIE
 - 3.4.3 Franquicias internacionales
 - 3.4.4 Alianzas estratégicas



3.1 La exportación indirecta

Desde un punto de vista operativo, la exportación indirecta es para la empresa una venta doméstica ya que todas las tareas de comercialización las realizan otras empresas u organizaciones. Existen tres vías de exportación indirecta: intermediarios independientes, consorcios de exportación y contratos de *piggyback*.

3.1.1 Intermediarios independientes

Son empresas situadas en el mismo mercado del exportador que se encargan de llevar a cabo las labores de exportación, en nombre de la empresa o, comprando y revendiendo en mercados exteriores.

La tarea de marketing internacional del exportador está en manos del intermediario, con excepción de las modificaciones necesarias para la comercialización del producto en otros mercados, tales como las propias características intrínsecas del producto, tamaños y cantidades, envase, y embalaje.

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

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

Las empresas de trading representan aproximadamente la cuarta parte del comercio mundial, lo que significa que su volumen de negocios está en torno a los 500.000 millones de dólares al año.



En Japón existen 10.000 empresas de trading conocidas como "Sogo Shoshas". Las más importantes manejan el 50% de las exportaciones e importaciones japonesas. Las tres mayores "Sogo Shoshas" son: C. ITOH, MITSUI & Co. Ltd y MITSUBISHI SHOJI KAISHA Ltd. Mientras que las *trading* japonesas de menor tamaño se dedican en exclusiva a actividades de importación-exportación, las más grandes desarrollan actividades de distribución en el mercado doméstico, así como otro tipo de actividades tales como almacenamiento, transporte, financiación, construcción, e inmobiliarias, seguros, consultoría e inmobiliarias. Las tres "Sogo Shoshas" citadas tienen además una red internacional de filiales. Cerca del 50% del volumen de ventas de las grandes *tradings* se realiza en el mercado nacional.

En España la implantación de empresas de *trading* es inferior a la de otros países europeos de mayor tradición internacional como Holanda o Suiza. Algunas de las *tradings* españolas más son la COMPAÑÍA DE TABACOS DE FILIPINAS, TRANSAFRICA, o la pública FOCOEX. La mayoría son miembros de la Asociación Española de Comercio Exterior, que a su vez es miembro de la Confederación Europea de Asociaciones de Traders.

3.1.2 Cooperaciones

Las organizaciones de cooperación para la exportación constituyen una fase intermedia entre la exportación indirecta y la directa. Aunque la tarea de exportación es ejecutada por la organización de cooperación, la empresa exportadora puede llevar a cabo algún tipo de control administrativo sobre los planes operativos de la organización. Básicamente, existen dos tipos: el *piggyback* y los consorcios de exportación.

- *Piggyback*

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

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

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



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

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

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

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

FREIXENET tiene un acuerdo de *piggyback* en Alemania con la empresa HENKEL para la distribución de una marca propia *Don Cristobal* y en Estados Unidos con la firma española DOMECCQ, que cuenta con una extensa red de distribución en ese mercado, para la distribución del producto con marca *Lembey*. El fabricante español de juguetes educativos DISET comercializa a través de sus redes de distribución productos de otros fabricantes extranjeros en un volumen entorno al 10% de sus ventas.

- Consorcios de exportación

Permiten a empresas domésticas competidoras o con líneas de productos complementarios, cooperar para llevar a cabo una exportación común. Los



consorcios actúan como el brazo exportador de sus miembros presentando un frente común en mercados exteriores y obteniendo importantes economías de escala.

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

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

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

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

Los consorcios de exportación españoles cuentan desde 1984 con un apoyo financiero de la Administración, a través del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior). En el período 1984-1992 se ha subvencionado la creación de 95 consorcios por importe de más de 2.000 millones de pesetas (se han disuelto 39). La subvención cubre el 50% de los gastos de constitución y funcionamiento del primer año, un 40% del segundo, un 30% del tercero y, en algunos casos, el 20% del cuarto año.

Las condiciones para acogerse al programa de ayudas son las siguientes:

- El consorcio debe tener personalidad jurídica independiente de las empresas que lo componen.
- El número mínimo de empresas para formar un consorcio es de tres, no existiendo límite máximo.
- Deben estar dirigidos por un gerente que trabaje de forma exclusiva para el consorcio.
- Las empresas no pueden participar en más de un consorcio para exportar al mismo mercado.



Se admite la participación de un socio financiero, siempre que no supere el 25% del capital del consorcio.

Aunque la mayoría de los consorcios se componen de empresas del mismo sector, existen también consorcios formados por empresas de actividades diversas que utilizan los mismos canales de distribución en los mercados en los que opera o tiene intención de operar el consorcio.

Existen consorcios que sólo se encargan de la promoción exterior de los productos o servicios de los socios, quedando en manos de las empresas el resto de actividades de exportación y marketing internacional. Este tipo de consorcios es muy frecuente cuando los socios tienen productos similares que pueden entrar en competencia directa en los mercados exteriores.

3.2 La exportación directa

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

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

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

3.2.1 Venta directa

La empresa vende directamente a sus clientes finales en mercados exteriores. Para ello dispone de sus propios representantes de ventas, que se desplazan regularmente a los mercados de exportación, donde llevan a cabo su labor comercial.

Esta forma de entrada es usual en exportadores de grandes equipos industriales, obras civiles y de ingeniería y plantas llave en mano. En estos casos el número de clientes potenciales es limitado y están muy localizados. Por otra parte, estos productos exigen un importante esfuerzo de servicio al



cliente, por lo que, especialmente para los mercados mas alejados, es aconsejable que la empresa constituya unas sucursales o filiales comerciales, para dar unos servicios pre y postventa a los clientes, y un suministro fluido de piezas de recambio. Además de incorporar un valor añadido al producto se consigue un mayor acercamiento al mercado y, por tanto, un mayor conocimiento de sus características y de las necesidades de los clientes.

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

La venta directa a compradores finales se esta incrementado en los países desarrollados para los productos agroalimentarios y productos de consumo importados directamente por las grandes superficies y centrales de compras, debido al incremento de su concentración y tamaño y la tendencia a "salarse" a los intermediarios, que lógicamente, incorporarían al precio del producto un margen comercial.

3.2.2 Agentes/distribuidores.

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

El distribuidor compra y revende el producto del exportador, mientras que el agente transmite los pedidos de los clientes de su mercado a la firma exportadora a la que representa situada en otro mercado. La compensación del agente proviene generalmente de una comisión sobre el volumen de ventas. La del distribuidor suele estar determinada por un margen comercial como descuento efectuado por el exportador sobre los precios de los productos que le suministra.

A continuación se exponen algunas de las características más importantes que hay que tener en cuenta a la hora de seleccionar un agente/distribuidor en mercados exteriores:

- Conocimiento del mercado
- Cuota del mercado que representa
- Área geográfica que cubre
- Productos y empresas que representa
- Tamaño de la empresa



- Experiencia con la línea de productos del exportador
- Organización y calidad de la fuerza de ventas
- Capacidad para ofrecer servicio post-venta
- Solvencia financiera
- Relaciones con el gobierno local
- Conocimiento de idiomas
- Interés de colaborar con el exportador

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

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

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

El exportador puede dar al agente la exclusividad del mercado, es decir se compromete a no nombrar otro agente para el mismo mercado. El agente, por otro lado, puede llevar a cabo la representación en mas de un mercado. El distribuidor es casi siempre exclusivo y suele representar a un solo exportador. Los agentes, como norma general, están especializados en un sector o una línea de productos y representan a varias empresas dentro del sector. Antes del nombramiento de un agente es importante que el exportador conozca la línea de productos que representa, ya que si alguno fuera directamente competitivo con el del exportador debería buscarse un nuevo agente.

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



contratos varía de un país a otro. Además el coste de rescisión puede ser elevado, especialmente, cuando se trata de un contrato de distribución.

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

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

En Europa Occidental, la venta a través de intermediarios (agentes o distribuidores) está en claro retroceso, sobre todo para productos de consumo que importan grandes cadenas y centrales de compra, que por su capacidad financiera tienen la posibilidad de acceder directamente al fabricante. Las cadenas de hipermercados y de grandes almacenes cuentan con departamentos de compras cuyos ejecutivos viajan por todo el mundo seleccionando las mejores ofertas. El agente o distribuidor es un intermediario que lógicamente incorpora sus márgenes comerciales al producto y, por lo tanto, encarece el precio final.

3.2.3 Establecimiento de una sucursal/filial de ventas

Constituye la tercera etapa en el proceso de internacionalización de las empresas y, generalmente, viene precedida por la venta realizada a través de un agente/distribuidor que ha desarrollado una labor positiva, obteniendo una cuota de ventas creciente. Las expectativas de un mercado favorable hacen que los costes de crear una oficina propia (sucursal o filial) puedan cubrirse con beneficios obtenidos mediante incrementos de ventas o, incluso, reducirse (por ejemplo, costes de transporte). El establecimiento de oficinas comerciales es costoso por lo que solo se lleva a cabo cuando el mercado absorbe un volumen importante del producto exportado. Pueden existir motivos fiscales en la selección de esta forma de entrada, ya que el establecimiento de sucursales o filiales en mercados con menor presión fiscal o en los llamados "paraísos fiscales" reduce la carga fiscal global de la empresa. Un ejemplo es Holanda, país que ha sido elegido por muchas multinacionales como centro de distribución para toda Europa no sólo por su localización geográfica estratégica y su excelente infraestructura, sino también por los beneficios fiscales que ofrece.

La oficina de ventas se encarga de canalizar todos los pedidos de compra del mercado exterior donde se encuentra, y vende directamente a los compradores



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

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

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

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

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



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

3.3 Fabricación en mercados exteriores

3.3.1 Contrato de fabricación

En este caso el producto de la empresa es fabricado en el mercado exterior por otro fabricante, bajo contrato con la empresa. Las actividades de marketing son llevadas a cabo por la empresa que cede la fabricación de su producto, no por el fabricante exterior, que se limita a producir, pagando un porcentaje por producto fabricado bajo contrato.

El contrato de fabricación es viable cuando una empresa puede contar con fabricantes en otros mercados que tengan la capacidad suficiente para fabricar el producto con la calidad y en la cantidad satisfactorias. En algunos mercados esta capacidad puede no existir por lo que esta forma de entrada no es posible. Es una alternativa atractiva cuando las mayores ventajas comparativas de la empresa se centran más bien en el marketing y el servicio que en las características del producto o la fabricación.

Elimina la necesidad de inversión en una fábrica, lo que significa un gran riesgo cuando el mercado es políticamente incierto o la empresa tiene recursos financieros limitados. Otra ventaja es que la empresa puede promocionar su producto como fabricado localmente, lo que es útil en algunos mercados y mejora la relación con la Administración Pública local.

La principal dificultad de esta forma de entrada es encontrar un fabricante idóneo en el mercado exterior. El control de calidad es otro inconveniente cuando la producción se lleva a cabo por otra empresa. Por último, existe el riesgo de estar suministrando información y tecnología a una empresa que en el futuro llegue a convertirse en un competidor.

PROCTER & GAMBLE suele utilizar esta estrategia en algunos mercados, cediendo la fabricación y centrándose en el marketing de los productos. La empresa italiana BENETTON utiliza también con bastante frecuencia el contrato de fabricación.

3.3.2 Licencia de fabricación

Consiste en autorizar la fabricación del producto a una empresa extranjera, cediendo las patentes, copyrights, marcas y know-how sobre el producto o el proceso de fabricación a cambio de una compensación económica o royalty. La



concesión de licencias más usual es la de patentes y know-how. Además el contrato de licencia puede incluir otros componentes tales como: manuales del producto, preparación técnica y comercial del licenciataro, niveles de calidad, acceso libre al departamento de diseño e instalaciones del licenciador (la empresa que cede la licencia), y condiciones del suministro de componentes y piezas. La cesión puede efectuarse para un mercado exterior específico, para varios o para todo el mundo. La duración más habitual de estos contratos está entre los tres y los diez años, siendo, en la mayoría de los casos, renovables automáticamente.

La empresa que recibe la licencia, a la que se le denomina licenciataro, se encargará de:

- Fabricar los productos cubiertos por los derechos de licencia.
- Vender en el mercado o mercados asignados.
- Pagar un "royalty" al licenciador en relación al volumen de ventas de los productos fabricados bajo licencia.

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

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

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



una licencia de fabricación, ocurrió con la firma WESTINGHOUSE que firmó un acuerdo de licencia de fabricación con la empresa francesa FRAMATONE en 1972, una empresa pequeña en aquellos momentos. En 1980, FRAMATONE se convirtió en el segundo fabricante de lavadoras en Francia después de WESTINGHOUSE.

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

También pueden producirse conflictos en cuanto al control de calidad, el esfuerzo de marketing del licenciataria, la interpretación de exclusividad y el número de mercados cubiertos. La compañía LACOSTE utiliza esta forma de entrada frecuentemente. En EEUU tuvo una mala experiencia con la empresa a la que cedió su licencia: esta compañía siguió una estrategia de venta masiva de un producto de moda, sin posicionarlo como un producto de calidad, convirtiendo la marca *Lacoste* en una más; cuando pasó la moda, la marca dejó de venderse.

Otros problemas surgen en parte porque el acuerdo a lo largo del tiempo puede no ser tan apropiado como al principio para una o incluso para las dos partes. Con el paso del tiempo las condiciones del mercado se van modificando.

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

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

3.3.3 Creación de un establecimiento propio

La creación de un establecimiento propio es la fórmula de mayor compromiso con el mercado. Debido al elevado nivel de riesgo y a la importante aportación de recursos económicos y de gestión, esta forma de entrada no es habitual entre las *pymes* que dan los primeros pasos en la internacionalización de sus actividades. Es utilizada con mas frecuencia por grandes empresas que ocupan una posición sólida en el mercado interno y tienen cierta experiencia



internacional. La creación de establecimientos de producción propia puede mejorar la penetración a medio y largo plazo en mercados exteriores gracias a una mayor adaptación de los productos a las exigencias locales, una distribución y un servicio al cliente más rápido y fiable y, una relación mas estrecha con el mercado y los clientes.

La creación de un establecimiento propio no implica necesariamente la suscripción del 100% en el capital, sino un porcentaje suficiente para ostentar el control de la empresa. Poseer todo el capital tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Las ventajas son: la obtención del 100% de los beneficios, un contacto directo con el mercado, la inexistencia de conflictos de intereses con socios, y un control total sobre las actividades. El inconveniente principal es el mayor nivel de riesgo y de recursos implicados frente a una participación compartida por uno o varios socios. En algunos países, como por ejemplo la R.P. China, existe una oposición o incluso una prohibición al control por parte de una empresa extranjera del 100% de una empresa nacional.

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

- Adquiriendo una empresa existente
- Creando una empresa nueva

La adquisición es una forma más rápida para introducirse en el mercado que la creación de una nueva empresa. Adquiriendo una empresa existente en el mercado, la empresa adquirente obtiene una dirección/gestión nacional, un conocimiento local y contactos con el mercado y el gobierno del país. En algunos casos, puede ser la única alternativa posible para introducirse en un mercado.

La creación de un establecimiento propio es una fórmula aconsejable en determinadas circunstancias. Por ejemplo, en algunos mercados, la empresa, quizá, no encuentre un distribuidor o socio apropiados, o la normativa del país prohíbe otras formas de introducción. Además, con la creación de una nueva empresa se tiene mas libertad para enfrentarse competitivamente al mercado: si se construye una nueva planta se podrán incorporar los equipos más modernos y las últimas tecnologías; también se evitan problemas laborales y reestructuración de plantillas, así como las prácticas y hábitos de la empresa absorbida.

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

- Por abastecimiento del mercado y, en su caso, a mercados próximos.
- Por bajos costes de mano de obra del país donde se crea el establecimiento.
- Por bajos costes de las materias primas, energía u otros recursos necesarios en el proceso de producción.

3.4 Otras formas de entrada

3.4.1 *Joint-ventures internacionales*

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

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

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

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

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

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

- A largo plazo, generalmente, se obtienen mayores beneficios a través de la participación en la *joint-venture*.



- Mayor control sobre la producción y el marketing.
- Mayor acercamiento y por tanto conocimiento del mercado.
- Mayor experiencia en marketing internacional.

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

La ventaja competitiva de las *joint-ventures* con respecto a la creación de un establecimiento propio es que necesitan menores recursos de capital y gestión, y los fondos invertidos en la expansión internacional de la empresa podrán repartirse entre un número mayor de mercados. La principal desventaja es el menor control que se ejerce sobre la marcha de la compañía y sobre el mercado.

Algunas experiencias de *joint-ventures* han resultado negativas como fue el caso de RANK-XEROX, una *joint-venture* creada por la británica RANK ORGANISATION y la americana XEROX CORP. para la comercialización de fotocopiadoras fuera de Estados Unidos. En los primeros años Xerox Corp. tuvo un crecimiento tremendo en el mercado americano. Al tener dificultades de atender su propia demanda doméstica, creó una *joint-venture* al 50% con la británica Rank Organisation para cubrir también mercados exteriores diferentes al norteamericano. La aportación de Xerox a la *joint-venture* fue la concesión de una licencia exclusiva a perpetuidad para fabricar y vender fotocopiadoras fuera de Estados Unidos. Este acuerdo fue muy beneficioso para Rank Organisation. Cuando Xerox pudo incrementar su producción para atender la demanda del mercado americano, contaba también con una capacidad suficiente para atender por sí misma otros mercados, y quiso hacerlo sin tener que compartir beneficios con Rank Organisation. Sin embargo los derechos de venta fuera del mercado americano pertenecían a la *joint-venture*. Xerox tuvo que comprar el derecho a poder vender sus propios productos en mercados exteriores a Rank Organisation.

En algunos mercados una *joint-venture* puede ser una opción frente al establecimiento propio. En La República Popular de China o en Cuba, no se permite a las empresas extranjeras contar con mayoría de capital en las empresas, por lo que tienen que acudir a *joint-ventures* con las empresas públicas.

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



- Aportaciones de los socios

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

- Organización

Composición de los órganos administrativos y de dirección, forma en que serán tomados los acuerdos y *quorums* especiales para la toma de decisiones importantes.

- Plan financiero

Recursos necesarios de inversión inicial y funcionamiento posterior, fuentes de financiación, política de amortizaciones, política de reparto de beneficios y política de nuevas inversiones.

En la mayoría de los países, incluido España, para que este acuerdo privado tenga validez se ha de formalizar en escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil. En otros países, como el Reino Unido, se ha de llevar a cabo el denominado *memorandum of activities* y los *articles of association*. A través de estos documentos se obtiene el "*certificate of incorporation*", documento similar a la escritura pública, que permite el comienzo de la actividad social.

3.4.2 Agrupaciones europeas de interés económico (AEIE)

La AEIE es una figura creada por la Unión Europea en 1990, que tiene una presencia creciente en el mercado comunitario, debido a la sencilla tramitación para su puesta en marcha y posterior desarrollo. Las AEIE son entidades constituidas por dos o más empresas comunitarias, procedentes de distintos países, que se comprometen a realizar conjuntamente una actividad. El campo de actuación es muy variado, desde la fabricación o comercialización de un producto, prestación de un servicio, desarrollo conjunto de I+D, hasta la presentación de ofertas a concursos públicos. El objetivo es incentivar la cooperación entre empresas de distintos países comunitarios.

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

- Deben estar constituidas por, al menos, dos personas físicas o jurídicas de dos países comunitarios distintos.



- Al nombre dado a la entidad debe seguir las siglas AEIE o las palabras "Agrupación Europea de Interés Económico".
- Tienen que estar domiciliadas dentro del territorio de la Unión Europea.
- El contrato de asociación ha de formalizarse en escritura pública y registrarse en el país en que se encuentre domiciliada la sociedad. En España, se inscribiría en el registro Mercantil.

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

3.4.3 Franquicias internacionales

La franquicia internacional consiste en la cesión del producto o línea de productos, nombre y marcas comerciales, y *know-how* sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio, a una empresa situada en un mercado exterior. La empresa que cede la franquicia se denomina franquiciador y la que la recibe, franquiciado.

La franquicia es un sistema muy eficaz para transplantar negocios a mercados exteriores. Los productos o servicios son distribuidos por empresas que conocen perfectamente los hábitos y normas del mercado donde actúan. El franquiciador es propietario del negocio, lo cual favorece un desarrollo más eficaz que cuando el gerente es un asalariado contratado por la empresa. Además, se reducen los problemas de gestión internacional, de riesgo y de inversión.

El franquiciador, a cambio de la cesión del negocio, se compromete al pago de unas contraprestaciones económicas que suelen consistir en una cantidad inicial y, posteriormente, un porcentaje sobre el volumen de ventas. Este porcentaje se sitúa, normalmente, entre el 1% y el 2,5%, mientras que el pago inicial es muy variable, dependiendo del tipo y las características de la cesión, y la capacidad negociadora de las partes. Por ejemplo, el pago inicial para hacerse con una franquicia de empresas de Estados Unidos oscila entre 10.000 dólares para franquicias de servicios y un millón de dólares para un negocio de venta al por menor.

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

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



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

3.4.4 Alianzas estratégicas

Casi todas las formas de acceso a mercados exteriores implican algún tipo de alianza con otras empresas o entidades. La exportación indirecta, la exportación a través de agentes o distribuidores, el *piggyback*, la licencia o el contrato de fabricación, las *joint-ventures* y las franquicias son en mayor o menor medida implican distintas formas de colaboración. En los últimos años, han ido surgiendo otro tipo de colaboraciones que conocemos con el nombre de alianzas estratégicas. Hay cientos de casos, entre los mas conocidos están la alianza de PHILIPS y SIEMENS, GENERAL MOTORS y TOYOTA, y HEWLETT-PACKARD y CANON para la distribución de microordenadores en Japón.

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

Las formas de colaboración más habituales en las alianzas estratégicas se centran en las actividades de I+D, actividades orientadas a la eficacia de la producción por medio de economías de escala, y actividades de marketing, venta y servicio.

Las ventajas principales que aportan las alianzas estratégicas a sus socios son:

- Incremento de la competitividad.
- Economías de escala.
- Desarrollo de tecnología: el intercambio tecnológico complementa y mejora los resultados.
- Reducción del riesgo.



Superación de barreras proteccionistas.

- Incremento de oportunidades en un mayor número de mercados.

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

4. POLITICA DE MARKETING-MIX INTERNACIONAL

- 4.1 La adaptación del producto
 - 4.1.1 Adaptación a la normativa legal
 - 4.1.2 Adaptación al mercado
- 4.2. La oferta de precios internacionales
 - 4.2.1 La moneda
 - 4.2.2 Las condiciones de envío: los Incoterms
 - 4.2.3 Plazos y medios de pago
- 4.3 La distribución comercial internacional
 - 4.3.1 La longitud de la distribución
 - 4.3.2 Tendencias en la distribución internacional
- 4.4 Las técnicas de promoción
 - 4.4.1 Documentación promocional
 - 4.4.2 Videos promocionales
 - 4.4.3 Promoción en el punto de venta
 - 4.4.4 Ferias y exposiciones



4.1 La adaptación del producto

El producto en sentido amplio, es cualquier bien, servicio, idea o conocimiento, que sea capaz de satisfacer la necesidad de un consumidor o usuario.

La oferta de un producto contiene una serie de atributos que se pueden agrupar en tangibles e intangibles. Entre los primeros se encontraría la composición, la calidad, el diseño, el envase y o la etiqueta. Entre los intangibles, la marca, el origen de país (*made in*), la financiación, la garantía y el servicio al cliente (atención, entrega, instalación, mantenimiento, servicio post-venta) La mejora en los procesos productivos que ha tenido lugar en los últimos años, ha hecho que la diferenciación entre competidores se produzca cada vez más en los atributos intangibles.

La percepción de los atributos del producto variará según las exigencias de los mercados. Los gustos y demandas de los consumidores o clientes potenciales serán distintos en unos mercados que en otros. Por otra parte es necesario cumplir la legislación de cada país.

La empresa puede comercializar sus productos con los mismos atributos en los distintos mercados dónde opera, o adaptarlos a cada uno de ellos. Normalmente las empresas no optan por ninguno de estos dos extremos, sino por una política intermedia entre la estandarización absoluta y la adaptación total a cada mercado. De cualquier forma, siempre habrá que hacer alguna adaptación, en un doble aspecto: a la normativa legal y al mercado.

4.1.1 Adaptación a la normativa legal.

Es una condición indispensable para el acceso del producto al mercado. Hay que cumplir las normas vigentes, que suelen ser de carácter técnico. Es necesario conocer esas normas antes de realizar la gestión de ventas para incorporarles al proceso de diseño y fabricación del producto.

Si bien el objetivo de las exigencias técnicas es la protección de los consumidores, a veces son utilizadas por los gobiernos como barreras artificiales a la importación de productos. En este sentido, La UE ha puesto en práctica el llamado "principio de reconocimiento mutuo" y, además, va armonizando progresivamente las normas técnicas de los diferentes Estados miembros.

4.1.2 Adaptación al mercado.

La empresa también deberá adaptarse a las características de la demanda de sus productos en el exterior. Es necesario analizar cada uno de los atributos del producto para detectar cómo debe adaptarse. Algunos de ellos como la calidad o el diseño tendrán un relación directa con el público objetivo y el posicionamiento que se quiera ocupar en el mercado. En otros como la composición o la marca influirán factores culturales. La garantía, la financiación



o el servicio al cliente deberán ajustarse a las prácticas comerciales de los competidores en cada país.

4.2 Oferta de precios internacionales

4.2.1 La moneda

Determinar el precio de exportación en una moneda que no sea la del mercado doméstico supone un riesgo, debido a posibles alteraciones en su cotización (devaluaciones o revaluaciones). Por ello, tanto exportadores como importadores prefieren cobrar o pagar las operaciones aplazadas en su propia moneda o en una moneda muy estable, para evitar el riesgo de cambio.

4.2.2 Las condiciones de los envíos: los incoterms

En el contrato de compraventa y en la factura comercial, el exportador habrá de reflejar las condiciones del envío de la mercancía, si se encarga del transporte, el seguro, los despachos de aduana, etc., o bien si la gestión de éstos y su pago son a cargo y bajo la responsabilidad del importador. Lógicamente, el precio variará según se repartan las obligaciones y los gastos de entrega entre exportador e importador

Los conflictos de interpretación relativos a la responsabilidad sobre cada una de las operaciones inherentes a la entrega de la mercancía se pueden evitar cotizando los precios en función de un INCOTERM (apócope de International Commercial Term). Se trata de unas siglas aceptadas internacionalmente, que, acompañando al precio de exportación, indican cuáles son los deberes de cada parte al respecto. Están regulados por la Cámara de Comercio Internacional de París, que realizó su última actualización en 1990



En la mayoría de los incoterms, el riesgo va asociado al gasto, de forma que la transferencia de riesgos entre las partes se produce en el momento en que la responsabilidad del gasto finaliza para el exportador y comienza para el importador.

El precio de exportación será distinto, en función del incoterm utilizado. Un precio FOB será menor que un precio CIF. Los exportadores con más experiencia normalmente prefieren cotizar sus precios en incoterms del grupo C o D, es decir, con pago del transporte principal, ya que de este modo obtienen un mayor control sobre la logística, los plazos y las condiciones de entrega. Por el contrario, las empresas que inician su internacionalización prefieren dejar en manos de sus importadores la compleja gestión de entrega de las mercancías, empleando a menudo el incoterm EX WORKS.

4.2.3 Los plazos y los medios de pago

Los plazos y los medios en los que se materializará el pago de una exportación influyen decisivamente en su precio. Éste será menor cuanto más corto sea el plazo para efectuar el pago, incrementándose a medida que crece el coste financiero derivado del aplazamiento. Además, también se incrementan los riesgos de variaciones en el tipo de cambio de las monedas.

Existen numerosos medios de cobro y pago de las operaciones internacionales (cheque personal o bancario, orden de pago, remesa simple o documentaria, crédito documentario, etc.); las partes elegirán el instrumento más adecuado a sus necesidades, manejando el criterio de los costes y del nivel de riesgo de impago para el exportador.

4.3 La distribución comercial internacional

4.3.1 La longitud de la distribución

Son básicamente tres las opciones: distribución larga, corta y directa.

- Distribución Larga

Cuando se utiliza este tipo de distribución se trabaja con un gran número de "eslabones" o intermediarios a distintos niveles hasta llegar al cliente final. En ocasiones la figura del agente o distribuidor coincide con el mayorista que a su vez distribuye a nivel detallista.

Este tipo de distribución es utilizada por empresas con poco conocimiento del mercado o con poca presencia física. También suele utilizarse en caso de introducción de productos o en mercados con distribución muy fragmentada como puede ser el caso del mercado japonés, donde en la distribución intervienen muchos intermediarios. También es la distribución que utiliza mayoritariamente la empresa española, que no tiene una presencia física en los mercados exteriores.

La ventaja que la distribución larga ofrece a la empresa es su bajo coste, comparados con la distribución corta o directa, ya que son menores los costes de



transporte, almacenamiento, etc., y las economías a escala producidas por los envíos conjuntos, sin fraccionar en bultos más pequeños, que serían necesarios para la venta al detalle. El inconveniente es el alejamiento entre la empresa y los clientes finales, lo que supone un menor conocimiento del mercado, sus necesidades y los cambios que pueden producirse. también el control sobre el marketing-mix es menor, ya que se deja en parte en manos de los canales de distribución.

- Distribución corta.

En este caso la empresa elimina uno de los intermediarios de la cadena bien distribuyendo directamente a detallistas o bien a sus centrales de compra. El comercio internacional dentro de la Unión Europea se desarrolla principalmente vía este tipo de distribución.

Las ventajas que aporta la distribución corta son: un contacto más directo con el mercado y un ahorro de los márgenes comerciales que incorporarían los mayoristas. Como contrapartida, la empresa deberá hacer frente una distribución mas dispersa y un mayor gasto por éste concepto así como contar con una adecuada capacidad logística.

- Distribución Directa.

Es un tipo de distribución utilizada para el suministro de grandes equipos o productos industriales muy especializados así como grandes proyectos industriales y de servicios. Aunque todavía novedosa, la distribución directa se utiliza de forma creciente también para productos de consumo. Es el caso de la venta por catálogo que utilizan cada vez mas fabricantes para tomar contacto directamente con el cliente, sin intervención de intermediarios.

La venta directa internacional de productos de consumo exige una gran capacidad logística, generalmente con grandes almacenes y equipos informáticos de tratamiento de pedidos. Las ventajas de la distribución directa son el contacto directo con el cliente y la eliminación de márgenes comerciales de intermediarios. Todo ello permite una respuesta rápida de la empresa a los cambios de la demanda.

4.3.2 Tendencias en la distribución internacional

Las principales tendencias que la distribución está experimentando a escala internacional son la concentración, la expansión – tanto geográfica como de negocio -, la especialización, el uso creciente de las marcas blancas o de distribuidor y la aparición de nuevas fórmulas detallistas.

Como paso previo a la internacionalización, los grupos de distribución tienden a crecer dentro de sus mercados locales. Aumentan su tamaño a través de absorciones, fusiones, incrementos del capital social; se extienden geográficamente y su cuota de mercado va subiendo. Pero además de esta concentración de la propiedad, se está produciendo una concentración de la distribución a través de fórmulas tales como el comercio asociado. Cada vez es más reducido el número de puntos de venta independientes. Muchos



establecimientos minoristas establecen acuerdos de colaboración, asociándose a cadenas de tiendas, lo que permite centralizar actividades como el aprovisionamiento o la promoción. Las ventajas de la concentración, tanto horizontal (entre el mismo tipo de intermediarios), como vertical (entre distintos eslabones del canal de distribución), incrementan la competitividad de las empresas al permitirles acceder a las economías de escala.

Fruto de la concentración es la internacionalización creciente de los grupos de distribución, que ante la saturación de muchos mercados locales y las perspectivas presentadas por países menos desarrollados, y en este sentido, menos saturados, no dudan en salir al exterior.

Esta tendencia se ha manifestado bajo dos formas: aprovechando la convergencia de los hábitos y comportamientos de los consumidores, algunos grupos han adoptado la estrategia de la globalización, penetrando en todos los mercados con idénticas fórmulas comerciales; otros sin embargo han preferido descentralizar su gestión y buscar soluciones adaptadas a cada país.

La internacionalización de la distribución ha avanzado más rápidamente en la UE y en Japón, mientras que en Estados Unidos, debido al gran tamaño del mercado local, los grupos de distribución, normalmente regionales, inician su expansión a nivel nacional antes de abordar los mercados exteriores.

La especialización es un argumento clave para la diferenciación de la oferta; por ello, otro de los cambios experimentado por los intermediarios comerciales es el gran boom del comercio especializado en una línea de productos, pero con gran surtido, que se ha reflejado de forma más acusada en el mundo de las franquicias.

Existe también un movimiento creciente de utilización de marcas propias, que los distribuidores utilizan para fidelizar a su clientela y para desarrollar con plena libertad todas las herramientas del marketing mix. Finalmente, señalar que la saturación de los mercados y el acceso a nuevas tecnologías han permitido el desarrollo de novedosas propuestas, como la compra desde casa a través de la televisión o del ordenador personal, las tiendas de conveniencia (abiertas 24 horas al día), las llamadas “tiendas de fábrica”(dónde el fabricante comercializa directamente restos de stocks y productos defectuosos), etc.

4.4 Las técnicas de promoción

4.4.1 Documentación promocional

Los tipos de documentación promocional mas utilizados son los catálogos, los folletos y las fichas de productos. La elaboración de ésta documentación destinada a mercados exteriores es algo mas que la mera traducción del catálogo, folleto o ficha utilizados en el mercado doméstico.

Ya se ha destacado al comienzo de este capítulo, la importancia de la percepción y significado en cada mercado de los colores, las formas, los símbolos, etc., así como el texto que ha de presentarse no sólo en el idioma del país sino también con los giros y modismos propios del mercado al que va destinado.



Algunas claves para lograr un buen material promocional son:

- Realización objetiva: decidir la realización tras una reflexión documentada y no dejándose llevar por una idea personal más o menos caprichosa o por imitación de la competencia.
- Coherencia: el catálogo debe diseñarse de forma coherente con la identificación corporativa global de la empresa. Para muchas PYMES esta concepción global puede ser un objetivo interesante pero lejano e ideal. Pero, aunque se comience desde lo más sencillo: sobres y papel de correspondencia, logotipo, folletos y catálogos, es fundamental hacerlo con un criterio riguroso y una perspectiva global ligada, al menos, al tipo de producto y su presentación, que permitan una imagen corporativa adecuada.
- Mercado objetivo: hay que conocer y saber analizar el entorno internacional y, especialmente las características socio-culturales de cada mercado.
- Destinatarios: la documentación promocional puede ir dirigida a los clientes finales, o intermediarios o socios comerciales (agentes, distribuidores, franquiciados, licenciarios, etc.)
- Atractivo: un documento atractivo y eficaz no ha de ser necesariamente caro y lujoso.

Especialmente en el caso de los folletos conviene evitar la documentación voluminosa, que pierde atractivo y es difícil de leer. Si la línea de productos es diversa y especializada, conviene imprimir un folleto general breve y separadamente, fichas de cada producto.

- Idioma: el folleto ha de estar impecablemente traducido.
- Texto claro: utilizar textos claros, lógicos, breves y con frases cortas.
- Ilustración: utilizar con profusión de imágenes, fotografías, dibujos y esquemas refuerzan la eficacia del documento.
- Tipografía: evitar las letras excesivamente pequeñas, destacar títulos y subtítulos y utilizar recursos tipográficos para hacer ágil la lectura.

4.4.2 Videos promocionales

La novedad de este medio de promoción hace que sea bastante efectiva. El vídeo, por no estar muy generalizado como técnica de promoción, atrae la atención de los video-oyentes. Permite combinar las imágenes con la palabra,



pero su efectividad depende de la profesionalidad con que se hace la película y la manera en que se adapta a los objetivos perseguidos por la empresa.

Otra ventaja es que el mensaje se produce exactamente en la forma en que desea la empresa y recalca los puntos que más le interesan. No se olvida transmitir asuntos importantes que pueden dejar de ser mencionados, por ejemplo, en una venta personal.

La utilización del vídeo como promoción internacional es mucho más frecuente en productos industriales, ingeniería y servicios. Todavía está muy poco extendido el envío por correo de videos para la promoción de productos de consumo, debido a su elevado coste de elaboración, que suele estar entre dos a seis millones de pesetas, encontrándose en una fase inicial, a excepción de los que las compañías farmacéuticas envían a los médicos.

La exposición del vídeo suele llevarse a cabo cuando se visita a los clientes o cuando estos visitan la empresa. Igual que en el caso de catálogos y folletos, se ha de utilizar en este soporte el idioma de los video-oyentes. Las explicaciones en chino de la ingeniería española TECNICAS REUNIDAS contenidas en su vídeo promocional a clientes potenciales en este mercado asiático fueron una de las claves del éxito de la política de promoción de esta ingeniería.

4.4.3 Promoción en punto de venta

Los productos de consumo y especialmente los alimenticios, cosméticos, y en general aquellos que se llegan al consumidor final a través de la venta autoservicio, requieren de una promoción en el punto de venta. Para este tipo de promoción el envase y etiquetado, y la situación del producto en el lineal del detallista tienen una gran importancia, ya que serán los reclamos finales de venta. Ya nos hemos referido al envase y etiquetado en el capítulo ** como medios de promoción. Este tipo de promoción se apoya habitualmente con inserciones publicitarias en distintos medios.

CHUPA-CHUPS tuvo un importante incremento de sus ventas en Alemania al cambiar los envases que contienen los caramelos, de forma que cada envase con distinto color contiene caramelos del mismo sabor, mientras que en el resto de los mercados se utiliza un mismo envase para caramelos de distintos sabores.

4.4.4 Ferias y exposiciones

Las ferias y exposiciones son una concertación de la oferta y la demanda en un lugar y un tiempo determinados. Es una de las formas de promoción que más resultados ofrecen a las empresas exportadoras.

El número de ferias y la participación en las mismas es cada vez mayor en todo el mundo. Las ferias pueden ser generales, cuando representan varios sectores o monográficas, cuando se trata de un sólo sector, por ejemplo, la feria *Aquatech* del sector de tratamiento de aguas en Amsterdam o la feria



Construmat del sector de construcción en Barcelona. La tendencia es hacia una mayor participación en ferias monográficas. Los visitantes en las ferias son profesionales del sector que representa la misma; compradores, agentes, distribuidores, directivos de empresas, etc. Por último existen ferias destinadas a la presentación y promoción de productos o servicios para el consumidor final.

Las ferias no solamente son un instrumento de promoción muy útil para las grandes empresas ya introducidas, que suelen participar en las mismas por razones de prestigio e imagen o para la presentación de nuevos productos, sino también para las PYMES, en especial para la introducción de sus productos en nuevos mercados.

Las ventajas principales que ofrecen las ferias a sus expositores son las siguientes:

- Contacto con compradores potenciales
- Contacto con agentes/distribuidores potenciales
- Conocimiento de la competencia
- Conocimiento general del mercado y del sector

Como resultado de estos contactos la empresa puede contar con un test de mercado, de forma que pueda estimar sus posibilidades antes de comprometerse a llevar a cabo otras actividades en el mismo.

La decisión de participar en una determinada feria debe estar estratégicamente estudiada. Se han de evaluar:

- Ediciones anteriores de la feria
- Número, nacionalidad y tipo de visitantes
- Expositores habituales
- Productos expuestos

Toda esta información se puede obtener de la organización de la propia feria, las asociaciones sectoriales relacionadas con la feria, de expositores que hayan participado en la feria, de Cámaras de Comercio, de la Oficina Comercial de España en el país donde se celebra la feria y del Instituto Español de Comercio Exterior.

Una vez efectuada la decisión de participar en una determinada feria internacional, la preparación de la misma se desarrolla en las siguientes fases:

- Reserva de espacio

La empresa tendrá que contactar con la organización de la feria y reservar un determinado número de m². Esta reserva ha de efectuarse con la suficiente anticipación, no sólo por la posibilidad de encontrarse sin espacio por estar todo reservado, sino también por poder elegir mejores situaciones para el *stand*. La empresa debe elegir dentro del espacio ferial el lugar que mejor se adapte a sus necesidades y a los objetivos estratégicos de participación. Para



esta elección se han de considerar la localización de las zonas más frecuentadas del recinto, zonas de paso, proximidad a accesos al recinto, a bares y restaurantes y a salas de reuniones y conferencias. También se ha de tener en cuenta la visibilidad e iluminación y la localización de empresas de la competencia.

- Construcción y diseño del *stand*

Para la construcción, montaje y diseño del *stand* se suele acudir a empresas especializadas en estas labores. Normalmente se piden varios presupuestos antes de decidirse por una empresa. Es importante que se den instrucciones detalladas y claras para que el *stand* se realice en función de los objetivos de participación de la empresa y proyecte en el visitante la imagen que quiere dar. El *stand* incluye zonas de exposición y demostración de productos, de exposición de catálogos y folletos y de acogida de visitantes. La originalidad de diseño no debe lograrse en detrimento del protagonismo del producto expuesto.

- Preparación de la campaña de comunicación

Se ha de preparar el material promocional así como otras actividades de promoción complementarias y de apoyo a la participación en la feria. En primer lugar se ha de efectuar un *mailing* a clientes actuales y potenciales incluyendo una invitación para visitar la feria, catálogo de la empresa y situación en el recinto. Se ha de preparar material de promoción expuesto dentro del *stand*, tales como *posters*, folletos, catálogos, hojas informativas, etc. La empresa aparece además en el catálogo de la feria que se entrega a visitantes, normalmente con información sobre los productos que expone y con posibilidad de incluir un anuncio especial en el mismo. Otras promociones complementarias son la inserción de publicidad en la prensa local, en revistas técnicas del sector, la publicidad por megafonía en el recinto y las actividades paralelas tales como conferencias o demostraciones y degustaciones.

La proyección de un vídeo en el propio *stand* sobre la empresa y sus procesos de fabricación es muy recomendable cuando no es posible llevar a cabo demostraciones del producto *in situ*.

- Envío de las mercancías y material promocional a exponer

El responsable de la expedición de productos ha de resolver los problemas habituales de embalaje, etiquetado, transporte y preparación de la documentación pertinente. Es aconsejable acudir a empresa de transporte especializadas. Las mercancías que regresan al país de origen, no se gravan con los aranceles a la importación correspondientes. Para esta exoneración se solicitan los llamados cuadernos ATA, que, en España expiden las Cámaras de Comercio.

Durante la celebración de la feria es habitual llevar a cabo actividades paralelas tales como conferencias, seminarios, mesas redondas, homenajes, entregas de premios, etc. También conviene llevar a cabo contactos con la prensa.



Aunque se realizan pedidos durante la celebración de la feria, la mayoría se efectúan después. Los compradores realizan los pedidos una vez analizadas las distintas ofertas de los expositores una vez finalizada la feria. Por este motivo, es importante realizar un seguimiento de los distintos contactos efectuados.

5. LA OFERTA INTERNACIONAL

Introducción

El contacto entre el exportador y sus clientes puede producirse de muy diversas maneras, entre otras, en una feria comercial, como consecuencia de un viaje de prospección, a través de internet, etc. En cualquier caso, el documento de oferta supone, generalmente, la primera comunicación del exportador con sus potenciales clientes y, de ahí, la importancia de que sea una propuesta clara y precisa, que no deje lugar a interpretaciones subjetivas de su contenido. Por otra parte, debe contener la suficiente información como para que el importador sepa con exactitud lo que se le está ofreciendo y pueda compararlo con otras ofertas que reciba.

Las diferencias que existen en los distintos mercados de exportación hacen necesario que el exportador, antes de realizar la oferta, obtenga información sobre el mercado de destino para poder realizar una propuesta competitiva y ajustada a las características de sus clientes. La información básica se refiere a tres aspectos:

- Adaptación del producto
- Precios
- Prácticas comerciales

Antes de realizar una oferta internacional, la empresa exportadora deberá investigar si es necesario realizar adaptaciones en el producto para poderlo vender en el mercado de destino, lo que es bastante habitual. Dichas adaptaciones pueden deberse a las demandas del mercado o a la normativa legal. Por ejemplo, un fabricante de zapatos tendrá que adaptarse al sistema de tallas del país de destino, mientras que un fabricante de material eléctrico tendrá que cumplir ciertas especificaciones técnicas sobre calidad, seguridad, etc.

El precio es un factor determinante en cualquier oferta. La empresa debe informarse, hasta donde le sea posible, de los precios de los productos competidores en el mercado de destino y, a partir de ahí, descontar los elementos que conforman un precio de exportación. Para obtener esta información tendrá que consultar con compañías de transportes, agentes de aduanas, empresas de comercio exterior, etc.

Es necesario que la empresa se adapte a las prácticas comerciales de cada mercado en cuanto a medio, plazo y divisa de pago, plazo de entrega, etc. Por ejemplo, el uso del crédito documentario como medio de pago es más habitual en las operaciones con países asiáticos y africanos que en las ventas de la UE; las ofertas a países de América Latina se suelen hacer en dólares USA, etc.

La oferta no tiene validez jurídica en el relación que el exportador mantiene con su cliente hasta que éste no la acepta de manera formal. No obstante, de



acuerdo con la normativa jurídica internacional sobre contratos comerciales (Convención de la Haya de 1º de julio de 1964 y Convención de Viena de 11 de abril de 1980) la oferta tiene que cumplir ciertos requisitos para ganar validez y eficacia en la práctica comercial. Así:

- Debe evidenciar la voluntad o deseo del oferente de obligarse para concluir un contrato con el destinatario de la oferta.
- Debe contener información veraz, clara y precisa para facilitar al destinatario la toma de decisiones.
- Tiene que ser firme y definitiva, ya que el oferente queda vinculado a ella en caso de que sea aceptada.
- Su aceptación no debe someterse a excesivas formalidades, si bien se puede solicitar, en la propia oferta, que dicha aceptación se lleve a cabo de una forma determinada.
- Tiene que referirse a un plazo determinado.

Para que la oferta sea válida su contenido ha de llegar íntegro, por cualquier modo fehaciente, al destinatario.

La oferta debe redactarse en un idioma conocido por el comprador, con términos, expresiones y siglas internacionalmente aceptadas; tienen que evitarse palabras, medidas, pesos, etc., desconocidos en el mercado al que vaya dirigida.

¿Quién nos pide la cotización?

¿A través de qué medio?

¿Qué figura tenemos en el país?

La Oferta Internacional: Contenido Básico

5.1 ¿Quién nos pide la cotización?

Las solicitudes de cotización o de oferta de productos y servicios pueden provenir en el ámbito internacional de diferentes clientes con características muy distintas dado que hay, a nivel mundial y debido al proceso de globalización, un acceso inmediato a través de Internet a todo tipo de información y, por tanto, a todo tipo de proveedores.

Evidentemente, el tratamiento de una oferta y la configuración de la misma deben ser distintos dependiendo de quién nos solicita una oferta, nos convoque a un concurso, o nos invite a un proceso de Licitación Pública. Los potenciales clientes pueden ser desde pequeños comerciantes hasta enormes multinacionales y tanto la prioridad en las tareas habituales de la División Comercial o de Marketing como el interés que se dedique a las propuestas



debe ser valorado en su justa medida. Es decir, partiendo de la base conceptual de que “no hay cliente pequeño”, deberemos concentrar nuestros esfuerzos y recursos en aquellas solicitudes que puedan suponer buenos resultados por ser estratégicos, de gran volumen o con márgenes apreciables.

5.2 ¿A través de qué medio?

En capítulos anteriores, se han descrito ya las distintas formas de penetración en un país así como algunas de las técnicas de investigación de mercados que nos debieran permitir elegir la forma más adecuada para introducirnos en los nuevos mercados. A veces, simplemente, no interesa tener una presencia local pues desde las Casas Matrices se interpreta que tal o cual mercado se puede atender adecuadamente sin dicha presencia.

Las solicitudes de oferta o las invitaciones a cotizar pueden venir, por tanto, por diversos canales dependiendo de la fórmula elegida de establecimiento o presencia en un país extranjero. No siempre los convocantes a cotizar saben de la presencia de las compañías en sus países y solicitan las cotizaciones a las oficinas centrales o regionales si las compañías disponen de ellas.

El medio a través del cual llega la invitación a cotizar, de alguna forma, enseña el camino para la confección y entrega de la propuesta, e incluso puede condicionar la estrategia del modo de acometer el potencial mercado o de re-estudiar la figura elegida como presencia en un determinado país, o incluso la política de alianzas futuras que debiera seguir una compañía para penetrar en un país, o quizás, las pistas para tener preparadas diferentes alternativas de cara al futuro.

También depende del producto o servicio solicitado que los clientes se dirijan a un sitio u a otro (presencia local o head quarter) para proceder con la solicitud de cotización.

No parece que tenga mucho sentido, aparentemente, que a una compañía europea fabricante de cables con presencia en Hispanoamérica, se le pida la instalación de los mismos en un edificio de Buenos Aires (por ejemplo). Sobre todo, si dicho fabricante tiene un distribuidor con personal calificado para instalaciones en dicho país. Sin embargo, si la Red Eléctrica o de Telecomunicaciones Nacional necesitara adquirir miles de kilómetros de cable, podría invitar al fabricante bien de forma directa, bien a través de su distribuidor local.

Pero lo que sí está claro es que la información de solicitud puede ser o muy sencilla y específica, o extensa y complicada hasta extremos a veces desesperantes por la dificultad de lectura o las gestiones previas de consulta en caso de aclaraciones.

En las invitaciones o convocatorias para cotizar, habitualmente se espera recibir propuestas sobre productos/servicios ya específicos (a veces soluciones integrales y proyectos), de ciertas características, que cumplan con una serie



de parámetros previamente diseñados por los departamentos técnicos del cliente, y se quiere saber normalmente el plazo de entrega o comienzo, el precio, cantidades, garantías, forma de pago y condiciones de expedición.

Las grandes licitaciones conllevan en la mayoría de los casos unos pliegos que hay que leer cuidadosamente para no dejarse nada en el camino y poder cumplir a cabalidad con todo lo solicitado. Confiarse en este sentido ha sido en muchas ocasiones causa de quedarse fuera de la licitación o de la “short list” inicial, no pudiendo participar en un proceso de negociación en una fase posterior.

5.3 ¿Qué figura tenemos en el país?

Las formas de confeccionar y presentar las ofertas pueden ser en este aspecto muy distintas si éstas vienen a través de un agente, de un distribuidor, por un concurso privado, público, etc., o como en los últimos tiempos son subastas “on line” en tiempo real utilizando sistemas como el de Adquira.

Las ofertas internacionales en la mayoría de los casos requieren –sobre todo en caso de los productos- un proceso previo de adaptación al entorno local. Cuando no se tiene una figura de apoyo los trámites suelen ser tediosos y costosos, especialmente en la homologación, certificación y adecuación al país de destino y lo referente a los aspectos locales.

El agente, distribuidor o empresa local establecida, juega siempre un papel muy importante en el proceso previo de la presentación de una oferta. Son los que tienen que teledirigir a la Casa Matriz para que los documentos y la forma sean las exigidas por el cliente final, y éste, interprete adicionalmente, que existe recorrido y flexibilidad en posibles modificaciones a las bases de partida.

Por otra parte, los representantes locales deben tener un flujo de comunicación continuo con la Casa Matriz para actualizarles en tiempo real sobre los movimientos del cliente y la competencia durante el proceso a fin de que en un momento dado se pueda reaccionar a tiempo ante una situación límite o de conflicto.

Así mismo, el cliente tiene que percibir que los representantes locales están debidamente respaldados y soportados por las casas matrices para que en el desarrollo de los proyectos no surjan conflictos irresolubles o se puedan dilatar en el tiempo incumpliendo los plazos y/o las previsiones marcadas como objetivo.



5.4 La Oferta Internacional: Contenido Básico

La oferta es un documento importante que debe elaborarse con información precisa y muy concreta que servirá, por una parte, para asegurarse de que se podrá cumplir en caso de que el cliente acepte tal cual, y por la otra, para tener perfectamente delimitados los márgenes de maniobra para el caso en que sea necesario negociar algún aspecto con el posible comprador.

Se trata de suministrar al potencial cliente la información necesaria para que pueda valorar la propuesta comercial que se le hace. Esta información se desglosa normalmente en los siguientes apartados:

- Descripción del producto
- Cantidad
- Condiciones de expedición
- Precio y divisa
- Forma de pago
- Condiciones de entrega
- Validez de la Oferta
- Servicio post venta
- Garantía

Pero al margen de estos elementos considerados como básicos, si la cotización obedece a una respuesta a un pliego, éste debe ser respondido punto por punto para que el cliente potencial pueda seguir el guión del pliego y poder evaluar con respecto a la competencia el nivel de cumplimiento de los requisitos exigidos.