



# COMERCIO EXTERIOR

**feri@online**  
**SISTEMAS VIRTUALES.com**

# 4

## MARKETING INTERNACIONAL

### ÍNDICE:

#### 4.1 EL MARKETING INTERNACIONAL

#### 4.2 EL MARKETING NACIONAL E INTERNACIONAL

#### 4.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING INTERNACIONAL

##### 4.3.1 EL PRODUCTO INTERNACIONAL

##### 4.3.2 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL

##### 4.3.3 EL PRECIO INTERNACIONAL

##### 4.3.4 LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL

##### 4.3.5 LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

#### 4.4 MARKETING GLOBAL / LOCAL

##### 4.4.1. FACTORES QUE FAVORECEN LA ESTANDARIZACIÓN

##### 4.4.2. FACTORES QUE FAVORECEN LA ADAPTACIÓN

#### 4.5. FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

##### 4.5.1. EXPORTACIONES INDIRECTAS

##### 4.5.2. FUERZA DE VENTAS PROPIA

##### 4.5.3. DISTRIBUIDORES AJENOS

##### 4.5.4. FILIAL COMERCIAL

##### 4.5.5. EXPORTACIÓN MEDIANTE COOPERACIÓN

##### 4.5.6. FABRICACIÓN EN MERCADOS EXTERIORES

##### 4.5.7. SELECCIÓN DE LAS FORMAS DE ENTRADA

##### 4.5.8. OTRAS FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

#### 4.6. EL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

#### 4.1. EL MARKETING INTERNACIONAL

Partiendo del supuesto que una empresa que hasta el momento actuaba solamente en su mercado doméstico decide ampliar al extranjero sus actividades comerciales, previamente y para poder realizar su proyecto con éxito, la empresa debería cumplir satisfactoriamente los siguientes requisitos fundamentales:

- 1.- Compromiso sólido por parte de la dirección de la empresa.
- 2.- Medios humanos adecuados a la tarea.
- 3.- Medios financieros.
- 4.- Capacidad técnica y de producción.

En estas condiciones a la empresa se le presentan una serie de interrogantes:

A) Mercado objetivo

¿A qué mercado o mercados dirigirse?

¿Cómo identificar los mercados más interesantes?

¿Cómo valorarlos?

B) Producto

¿Qué producto o productos serán los más adecuados?

¿Qué cambios o adaptaciones será preciso incorporarles?

Estas cuestiones serán la base de actuación del marketing internacional: es el desarrollo, organización, planificación y control de la comercialización de productos o servicios fuera de nuestras fronteras, con el objetivo de conocer, satisfacer y fidelizar clientes creando valor para los consumidores que interactúan en un entorno diferente al país de origen y con una problemática diferente en cuanto a:

- Idioma y cultura
- Marketing mix diferente
- Contratos/legislación
- Moneda
- Barreras técnicas

Todo esto la empresa debe orientarlo hacia:

- Una calidad óptima de productos y un nivel de servicios que genere valor al consumidor.
- Especialización en los procesos de fabricación y comercialización que aporte innovación y permita competir.
- Los recursos humanos son un factor diferencial que permite a las empresas acometer con éxito el reto internacional. Con una buena formación, motivación y potencial profesional para desarrollar e implantar proyectos de marketing internacional
- Constancia en el empeño de conquistar mercados internacionales y credibilidad en el cumplimiento de compromisos con los clientes y el mercado.
- Alianzas estratégicas que permitan a las empresas una posición fuerte en los mercados internacionales, un crecimiento sostenido y credibilidad internacional.

**VOLVER**

## 4.2. EL MARKETING NACIONAL E INTERNACIONAL

Las *acciones de marketing internacional* están orientadas a conseguir la satisfacción de los consumidores o usuarios de los productos/servicios en más de un país, a cambio de un beneficio. Incluye la *fijación de precios*, la *promoción* y la *distribución* del producto/servicio deseado por los consumidores de diferentes países.

Si lo comparamos con el *marketing convencional*, la única diferencia es que las actividades del marketing internacional tienen lugar en más de un país. Pero, aunque esta diferencia pueda parecer pequeña está detrás de la diversidad y complejidad que afectan a las operaciones de dicho tipo de marketing.

Aunque los principios de marketing se consideran de aplicación universal, es la aplicación de esos principios lo que marca la diferencia entre ambos tipos de marketing.

Por tanto, los conceptos de marketing son los mismos y la diferencia la marcan los diferentes entornos en los cuales es necesario aplicarlos. Cada mercado extranjero es un mercado único, con sus propios problemas e incertidumbres, a los cuales deberá hacer frente la empresa exportadora.

En su mercado doméstico, las empresas emplean los elementos controlables (producto, precio, promoción y distribución) del marketing mix, para alcanzar sus objetivos, en interacción con los elementos incontrolables del mercado, tales como el comportamiento de los consumidores, la competencia, etc. pero todo ello dentro del marco socio económico de sus países, que les es bien conocido. En el entorno internacional la empresa tiene a su disposición los mismos elementos controlables, pero se enfrenta a un mayor número de incontrolables, derivados de las peculiaridades sociales, económicas políticas y legales de cada país, peculiaridades que en su mayoría le son desconocidas y que pueden ser muy distintas a las de su país de origen (de las que habitualmente no tiene que preocuparse, precisamente porque las conoce bien),

Además, estos factores incontrolables pueden ser más difíciles de comprender o de prever; el gobierno local puede cambiar la normativa de importaciones, o decretar una intervención de las divisas del país, o devaluar la moneda, etc. La idiosincrasia de los consumidores, la competencia local, las restricciones legales y los controles del gobierno, son los principales factores de incertidumbre añadidos, que hacen las tareas de marketing más complejas y difíciles en países extranjeros que en el propio.

**VOLVER**

## 4.3. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING INTERNACIONAL

Las funciones del departamento de marketing internacional son las mismas que las del departamento de marketing nacional: Investigación comercial, planificación comercial, organización comercial, control comercial y logística.

El departamento de marketing internacional llevará a cabo, en primer lugar, la función de investigación centrada en : el producto, el mercado, el precio , la distribución, la comunicación, la competencia y el entorno. Vamos a ver algunos de estos aspectos:

### 4.3.1. PRODUCTO INTERNACIONAL

El producto/servicio es un conjunto de elementos que responden a las funciones de utilización y deseo que el consumidor final necesita. Ante este concepto la empresa deberá plantearse con relación al producto en los mercados internacionales las siguientes alternativas:

- \*Comercializar el producto/servicio igual que en el mercado de origen.
- \* Modificar el producto/servicio en función del mercado de destino.
- \* Diseñar nuevos productos/servicios para cada mercado internacional.



\* Incorporar todas las modificaciones y diferencias para generar un producto o servicio global.

Para ello la empresa tendrá que decidir si *estandarizar* el producto/servicio o *adaptarlo*.

### **ESTANDARIZACION-ADAPTACION**

Factores que determinan la <b>ESTANDARIZACIÓN</b>	Factores que determinan la <b>ADAPTACIÓN</b>
Economías de escala en producción	Diferentes condiciones de uso
Economías de escala en I+D	Diferentes patrones de consumo
Competencia global	Barreras técnicas
Estrategia global de Marketing	Competencia local
Etcétera	Etcétera

### **Elementos del producto internacional**

**Marca:** Es el valor diferencial que permanece y personaliza al producto haciendo que lo posicione el consumidor ( imagen, símbolo, nombre, grupo de letras,...).

**Envase:** Es uno de los valores del producto que percibe con mayor impacto el consumidor final. Su función es de protección, mantenimiento de las cualidades del producto, signo para ser reconocido por el consumidor final, promocional, comodidad, manipulación, estimulador de la demanda.

**Etiquetaje:** Identificativo del producto en el envase que informa sobre el producto y el fabricante.

**Embalaje:** Protector del envase y base de utilización para el transporte.

**Cualidades físicas:** son las características intrínsecas que tiene un producto y que lo definen.

**Calidad:** propiedades inherentes al producto que lo caracterizan y permiten valorarlo frente a los competidores.

**Garantía:** compromiso del fabricante con el cliente de que el funcionamiento o rendimiento del producto/servicio va a ser el correcto en un periodo de tiempo concreto.

**Seguridad:** firmeza, estabilidad, constancia o imposibilidad de que el producto/servicio falle.

**Prestigio e imagen:** características del producto que llevan a que el consumidor se incline en su decisión de compra, con el fin de diferenciarse y posicionarse socialmente. Esta unido a la calidad y a la marca.

**Instalación:** requerimiento de algunos productos para ser comprados. Va unido al concepto de servicio durante la venta.

**Entrega y crédito:** es el compromiso de que el producto este en lugar convenido en tiempo y forma.

**Servicio:** conjunto de ventajas ofrecidas por la adquisición o utilización de un producto o servicio. Puede ser servicio pre-venta: se realiza antes de la adquisición del producto(ej. Degustación producto); servicio post-venta : se realiza después de la venta del producto (ej. servicios de mantenimiento).

### 4.3.2. SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL

Segmentar el mercado es diferenciar colectivos de consumidores en grupos homogéneos que se puedan identificar fácilmente, que posean cierta entidad y que sean accesibles en cuanto a grupo.

Se puede segmentar por países o áreas comerciales y por líneas de producto.

#### VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA SEGMENTACION

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Mejora el conocimiento del mercado.	Dificultad a la hora de segmentar.
Mejora la satisfacción de necesidades y deseos de los consumidores.	Costes de I+D.
Mejora la competitividad.	Costes de producción.
Mejora la aplicación de los recursos.	Política de compras.
Mejora la rentabilidad.	Gestión de stocks.
	Gestión de marketing.

El posicionamiento internacional, es la situación de carácter relativo que un determinado producto ocupa en la mente de los consumidores con relación a otros productos alternativos.

Un buen posicionamiento de producto internacional se basa en:

- 1.- Centrarse en las características del producto o servicio
- 2.- centrarse en los beneficios que ofrece al consumidor.
- 3.- Diferenciar las topologías de consumidores.
- 4.- Centrarse en la oposición de un producto alternativo.

### 4.3.3. EL PRECIO INTERNACIONAL ( ENFOQUE DESDE EL EXPORTADOR)

El precio se caracteriza por su influencia en las empresas, en los intermediarios y en los consumidores:

- es la única variable que produce ingresos
- posiciona el producto y a la compañía (instrumento competitivo)
- es una variable corto plazista
- el precio esta condicionado por el canal de distribución seleccionado
- repercute psicológicamente en el consumidor final.

El establecimiento del precio de exportación de productos esta condicionado por factores internos y externos:

INTERNOS	EXTERNOS
<b>Filosofía de la compañía</b> <b>Recursos: financieros y humanos</b> <b>Objetivos</b> <b>Inversiones en I+D</b> <b>Producción</b> <b>Características del producto/servicio</b> <b>Marketing del producto o servicio</b>	<b>Entorno competitivo</b> <b>Mercado internacional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector</li> <li>- Competencia: local e internacional</li> <li>- Consumidor final</li> <li>- Intermediarias</li> </ul> <b>Imagen</b>

**OBJETIVOS** a conseguir en la FIJACION DEL **PRECIO DE EXPORTACION:**

- \* Maximizar beneficios
- \* Rentabilizar el capital invertido
- \* Cuota de mercado
- \* Incrementar las ventas
- \* Controlable por la compañía
- \* Mantener la situación
- \* Ganar nuevo mercado
- \* Supervivencia
- \* Barreras entrada a competidores
- \* etc....

**ESTRATEGIAS** para la **FIJACION DEL PRECIO INTERNACIONAL:**

La estrategia de precios debe contribuir a la consecución de los objetivos fijados por la empresa. En los mercados internacionales las decisiones sobre precios tienen un carácter local y difícilmente estandarizable, es decir, no se puede utilizar un mismo precio en todos los mercados.

La **contribución cruzada** como estrategia internacional de precios, se centra más en las expectativas de los consumidores que en la competencia en precio. La empresa puede amortizar los costes de I+D, producción, comercialización etc., sobre un mayor número de productos. De esta manera permite la recuperación múltiple de ganancias en un mercado gracias a un mayor volumen de ventas en otros.

**Otras estrategias** utilizadas son:

- Estrategias de Diferenciación
- Estrategias Competitivas
- Estrategias Precios Psicológicos
- Estrategias por Líneas de Productos
- Estrategias para Nuevos Productos

**Precios de Transferencia** como estrategia global, consiste en las transacciones de bienes y servicios interempresas. Esta práctica proporciona una entrada más competitiva en el mercado a la afiliada.

Factores que condicionan la fijación de precios de transferencia

- . Condiciones del mercado en el país de destino
- . Competencia en el país de destino
- . Utilidad razonable para la afiliada extranjera
- . Impuestos en el mercado de destino
- . Condiciones económicas en el país de destino
- . Restricciones de importación
- . Derechos aduaneros
- . Control de precios en el país de destino
- . Tasa de impuestos sobre la renta en el país de destino
- . Controles en la tasa de cambio

#### 4.3.4. LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL

Comunicación es la herramienta del marketing que trata de informar, influir persuadir a los potenciales consumidores en el mercado de destino sobre los beneficios que un producto o servicio tiene.

Mostrar el plan de comunicaciones para un período de al menos un año.

Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.

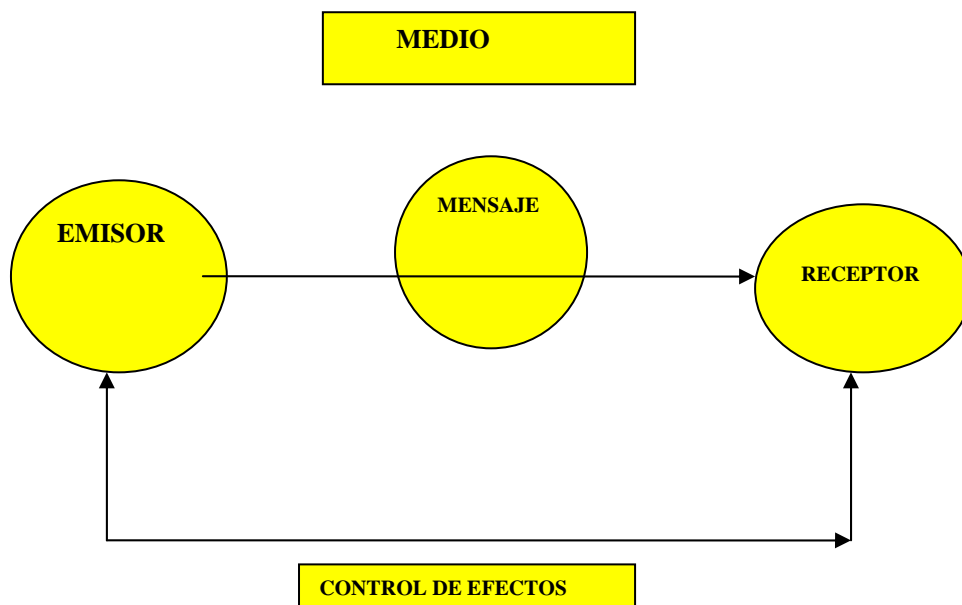
Si se trata de una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados obtenidos.

La experiencia en el ámbito internacional ha demostrado que un único argumento de venta en los mercados internacionales no funciona. Entramos nuevamente en el paradigma de estandarización o adaptación de la comunicación.

De esta forma el mix de comunicación nos permite diferentes alternativas para conseguir nuestros objetivos como son:

- . Publicidad
- . Promoción
- . Relaciones Públicas
- . Merchandising
- . Fuerza de ventas
- . Marketing directo.

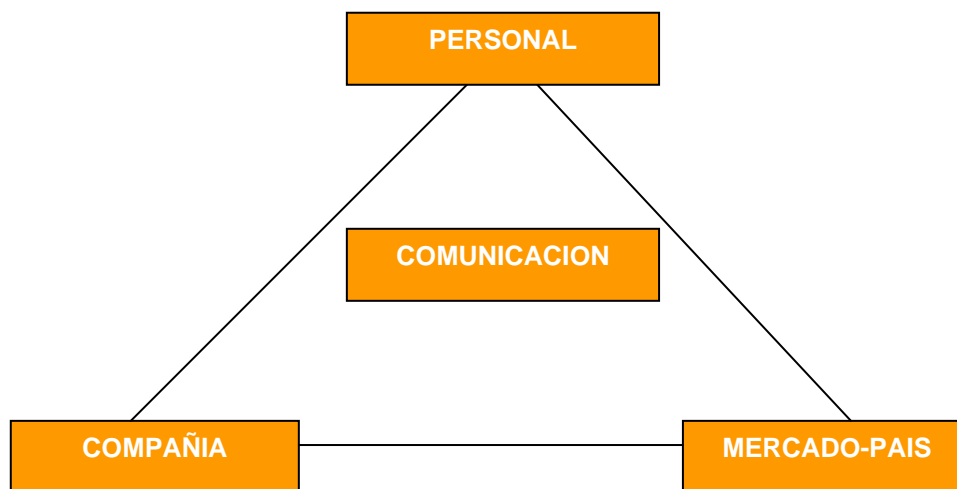
#### **PROCESO DE COMUNICACIÓN**



Los factores que influyen sobre el proceso de comunicación son:

- Definir las características, tipologías, estilo de vida de los consumidores. Tener en cuenta las leyes y costumbres locales.
- Desarrollar un mensaje que entiendan los consumidores. Tener en cuenta la complejidad técnica del producto y procurar la comprensión de los beneficios del mismo por el cliente.
- Utilizar los medios que lleguen claramente al público objetivo. Influye la cantidad de los recursos disponibles.



**TIPOS DE COMUNICACIÓN**

**COMUNICACIÓN PERSONAL:** se desarrolla en las técnicas de comunicación verbal, no verbal y de merchandising del individuo, que le permitan un mejor desarrollo de la negociación, proyectando una imagen muy buena tanto de él como de su compañía. Requiere conocimiento de los usos y costumbres del mercado de destino para evitar cometer errores.

**COMPAÑÍA:** es la comunicación que realiza cualquier empresa para comercializar sus productos en el mercado internacional. Para ello, los medios son:

-Publicidad: proceso de comunicación a través de diferentes medios que pretende dar a conocer el producto/servicio con el fin de influir en su compra o aceptación. Los medios más utilizados son la televisión, la radio, la prensa, cine, internet, publicidad en el lugar de venta...

- Promoción: conjunto de técnicas para alcanzar objetivos específicos a través de diferentes estímulos, están limitadas en el tiempo y dirigidas a reforzar el efecto de la publicidad y la fuerza de ventas. Las promociones deben hacerse atendiendo a las circunstancias de cada mercado.

-Merchandising: o acciones sobre el punto de venta. Se trata de tener los productos seleccionados, del proveedor adecuado, con la variedad suficiente, en la cantidad concreta, al precio competitivo en el momento justo, adecuadamente expuestos y apoyados. Son todas las acciones que atraen al consumidor hacia el producto tanto dentro como fuera del punto de venta.

-Ferias y Exposiciones: son un instrumento de impacto de imagen global, ya que son manifestaciones comerciales que concentran la oferta y la demanda en un lugar concreto con una proyección internacional durante tiempo determinado. En una feria se desarrolla todo el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

-Patrocinio: es la relación comercial entre un suministrador de fondos o servicios y una persona, un acontecimiento o una organización que ofrece a cambio unos derechos y una asociación que puede utilizarse para conseguir ventajas comerciales mutuas.

-Relaciones públicas: son las técnicas que una empresa o una persona utiliza para crear un clima favorable en torno a la empresa, que le permita alcanzar mejor los objetivos de la misma. "HACERLO BIEN Y HACERLO SABER".

-Fuerza de ventas: está formado por el personal propio o ajeno a la empresa que de forma personalizada entra en contacto con el mercado de destino. Esta alternativa no es estandarizable.

**MERCADO-PAIS:** este tipo de comunicación tiene un efecto mas global, se trata de posicionar una imagen país o ciudad al mas alto nivel internacional.

#### 4.3.5. LOS CANALES DE DISTRIBUCION

El canal de distribución internacional es el encargado de hacer llegar los productos o servicios a los consumidores internacionales para su uso/ utilización; el canal condiciona otras decisiones de marketing mix, como son:

- Política de precios. Decisiones sobre el margen.
- Fuerza de ventas. Formación de intermediarios.
- Comunicación. Motivación e implicación

La estructura de los canales de distribución internacional está afectada por la naturaleza del producto o servicio el mercado, la compañía y los propios intermediarios.

En los canales de distribución encontramos varios tipos de estructuras como son:

**Exportador en origen:** Empresas o centrales de compras del país de destino que operan en el país de origen de la mercancía.

**Importador en destino:** Es el primer intermediario en el país de destino, puede hacer las funciones de distribuidor o almacenista. Organiza la distribución en destino contactando con otros intermediarios que acerquen el producto al consumidor final.

**Intermediarios en destino:** Son empresas que estando en un segundo lugar de intermediación tienen un contacto directo con el consumidor final, normalmente son los detallistas.

**Transitario:** Se trata de compañías que armonizan y gestionan el transporte y las obligaciones aduaneras de las empresas exportadoras. Son empresas de servicios en el entorno internacional.

A la hora de diseñar un canal de distribución internacional se tienen que tener en cuenta los siguientes aspectos identificando las alternativas que posibiliten su implantación:

#### Aspectos:

\*El canal siempre comienza en el consumidor final, determinado por los .hábitos de compra, cultura, etcétera.

\*Adecuar canal/es a los objetivos de marketing estratégico de la compañía.

\* Flexibilidad de los canales con el fin de adaptarse mejor a los mercados Internacionales.

\* Los canales de distribución siempre están a prueba. Estar abiertos a nuevos cambios o tendencias de los mercados y la globalización.

#### Alternativas:

##### LO IDEAL (Qué hay que hacer)

- Análisis del nivel de servicio que se presta en el mercado de destino y que el Cliente Final requiere.
- Objetivos de la compañía en cuanto a la recuperación de la inversión, costes, cobertura e imagen y dominio del canal internacional.
- Características del producto si es compra deliberada, especial, rutina, impulso o emergencia.

##### LO DISPONIBLE (Qué podemos hacer)

- Características de los intermediarios, competencia y entorno en cada mercado internacional.

LO FACTIBLE (Cómo lo hacemos)  
- Estrategias PUSH/PULL o mixtas

El diseño del canal de distribución internacional lo determinan los siguientes factores:

#### **EXTERNOS**

Topología y características del cliente  
  
Cultura de la distribución cada mercado  
  
Análisis de la competencia, local e Internacional  
Grado de control  
Entorno  
  
Nuevas tecnologías

#### **INTERNOS**

Objetivos de la compañía  
  
Recursos económicos y humanos  
  
Cobertura del canal  
  
Continuidad  
  
Comunicación

Todo esto nos permite tomar las decisiones en cuanto a qué canal de distribución internacional usaremos en el mercado y qué nivel de intermediación utilizaremos. Con el fin de clarificar más quién será nuestro partner internacional tendremos que conocer más profundamente las características de cada uno de ellos y poder tomar una decisión.

**VOLVER**

#### **4.4. MARKETING GLOBAL / LOCAL**

Un grupo de decisiones típicas del marketing internacional son las relacionadas con la adaptación o estandarización del producto, el envase y el marketing de la empresa. Es difícil encontrar ejemplo de empresas que sigan una estrategia de estandarización al cien por cien. Incluso los ejemplos típicos de Coca Cola y McDonalds podemos comprobar que son empresas que realizan adaptaciones a los mercados locales. La gama de productos, los envases e incluso el sabor de Coca Cola varía de un mercado a otro. En el caso de McDonalds que es una empresa muy estandarizada, sin embargo los productos que ofrece varían en algunos mercados y por ejemplo no ofrece carne de vaca o de cerdo. Existen toda una serie de factores que favorecen la estrategia de estandarización o adaptación.

##### **4.4.1. Factores que favorecen la estandarización**

**Las economías de escala.** Dependiendo de la tecnología que está disponible para cada sector existen unas ciertas economías de escala. Entre ciertos márgenes al aumentar la cantidad producida disminuye el coste por unidad fabricada.

Por ejemplo, El Fabricar acero con un coste bajo requiere una siderurgia de cierto tamaño y producir muchas miles de toneladas al año. Las nuevas tecnologías que emplea hornos eléctricos y producción en continuo permite producir a bajo coste en instalaciones más pequeñas pero sigue existiendo un tamaño óptimo. Al tener que fabricar en grandes cantidades para fabricar barato, en numerosos casos esa gran oferta requiere de un mercado internacional con una gran demanda para colocar la producción.

**La homogeneización de los gustos de los consumidores.** Al igualarse los gustos de los consumidores y sus comportamientos de compra se facilita la fabricación y venta de los mismos productos en múltiples países.

**La convergencia de las legislaciones.** En los últimos años se ha producido una importante liberalización y armonización de los mercados en numerosos países. Igualmente es destacable el mejor tratamiento legal para los productos y las inversiones internacionales.

Los procesos de integración económicas.

**Los procesos de integración económica** favorecen el comercio internacional entre los países miembros al eliminar barreras aduaneras, restricciones al libre comercio y favorecer el intercambio de bienes y servicios.

#### 4.4.2. Factores que favorecen la adaptación

**Diferencias legales.** Las diferentes normas relacionadas con los productos, los envases y los embalajes pueden obligar a realizar adaptaciones para poder vender en un mercado extranjero. Las normas técnicas que regulan las características de los productos, la necesidad de homologación y en general todas las disposiciones legales que afectan al producto y a las actividades de comercialización fuerzan la adaptación.

**Diferencias en los comportamientos de los consumidores.** Las diferencias en los gustos y las diferencias en el comportamiento de compra impulsan la adaptación. Igualmente las diferencias en los usos de los productos, en cómo y en que momento se utiliza favorecen la adaptación.

**Tecnologías de producción flexibles.** La posibilidad de fabricar en pequeñas series a bajo coste gracias a las tecnologías de fabricación flexible es un elemento que facilita la adaptación. Igualmente los cambios en la tecnología que disminuyen las economías de escala, permiten fabricar series más cortas sin perder competitividad.

**Diferencias culturales.** A medida que disminuyen las barreras aduaneras y se facilitan las comunicaciones, adquiere más importancia las diferencias culturales como barreras u obstáculos para la comercialización de productos. Las diferencias en el idioma, en la estética, en las costumbres, creencias y valores son aspectos fundamentales que deben considerarse en la comercialización internacional y que pueden forzar la adaptación del producto al mercado extranjero.

**VOLVER**

#### 4.5. FORMAS DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

El proceso de internacionalización de la empresa puede definirse como aquel proceso mediante el cual una empresa va progresivamente aumentando su actividad y grado de involucración en mercados extranjeros.

Etapas en el proceso de internacionalización:

- 1.- Exportación a través de agentes, a clientes relativamente importantes que hacen pedidos de un cierto tamaño.
- 2.- Exportación a través de un importador-distribuidor local, que vende y distribuye a pequeños mayoristas o detallistas.
- 3.- Exportación a una subsidiaria comercial, que lleva a cabo la venta y el marketing.
- 4.- Fabricación y gestión comercial completa en el país extranjero, independientemente o en "joint-venture".

Así, la empresa va accediendo progresivamente a un mayor control de sus productos vendidos en el extranjero, tanto en lo referente a fabricación como a la

comercialización, a medida que la acción de la empresa se acerca al usuario final. Las etapas descritas, por tanto, podrían entenderse como distintas maneras de enfocar el marketing internacional y no necesariamente como un conjunto de acciones que deban llevarse a cabo una a continuación de la otra.

Algunas compañías utilizan los cuatro sistemas descritos de forma simultánea en distintos países, lo cual refleja la heterogeneidad de los mercados extranjeros y las preferencias y capacidad de una empresa para abordar un mercado en un momento dado en función de los recursos disponibles para ello.

Las formas de penetración por las que una empresa llega a los mercados exteriores:

#### **4.5.1. EXPORTACIONES INDIRECTAS**

En ocasiones la empresa no se propone exportar de forma deliberada pero el comprador extranjero viene a su mercado doméstico y le compra el producto para exportarlo. Otra posibilidad es que una empresa intermediaria del propio país compre los productos para exportarlos a los mercados exteriores. De esta forma, los productos llegan a los mercados internacionales sin proponerse la empresa exportar.

#### **4.5.2. FUERZA DE VENTAS PROPIA**

La distribución en los mercados internacionales mediante los propios vendedores de la empresa los cuales se trasladan regularmente al mercado extranjero para vender el producto. La utilización de una fuerza de ventas propias que se traslada regularmente al mercado exterior es un sistema característico de empresas que venden un producto de gran precio y con clientes localizados. Por ejemplo, este sistema es el utilizado por empresas que venden grandes equipos o plantas industriales. Para ciertos productos es necesario complementar la fuerza de ventas propia con un servicio Post venta.

#### **4.5.3. DISTRIBUIDORES AJENOS**

Un sistema muy empleado y el más frecuente al comenzar un proceso sistemático de comercio internacional.

El empleo de distribuidores ajenos presenta la ventaja de no requerir una gran inversión y minimizar los riesgos asociados. De todas formas no hay que despreciar los riesgos que representan los distribuidores a los que les enviamos mercancía que no hemos cobrado al contado. Por ejemplo una conocida marca de cava perdió muchos millones de euros con un envío a un distribuidor Ruso que desapareció junto con el cava.

La utilización de distribuidores presenta la dificultad de la coordinación con otra empresa y el problema de las diferencias culturales y de objetivos. Por ejemplo, ciertas empresas italianas de moda que tenían distribuidores ajenos en los Estados Unidos han visto como la empresa Norteamericana vendía los productos de moda a bajo precio y en lugares inapropiados destruyendo por años la imagen de marca selecta y de prestigio de la empresa italiana.

#### **SELECCION DE DISTRIBUIDORES AJENOS**

De especial importancia resulta la selección de los distribuidores. Una posible opción es dar la exclusiva a un único distribuidor importante en cada zona, a cambio de un buen tratamiento del producto por parte del distribuidor.

Para seleccionar un distribuidor tenemos que considerar su solvencia financiera y su historial, la cuota de mercado en esa categoría de producto, la experiencia y conocimientos, los productos competidores o sustitutivos que vende, el servicio post-venta y el tratamiento que dará a nuestro producto dentro de su cartera,

Por otra parte en ocasiones la utilización de distribuidores ajenos crea problemas por las diferencias en los objetivos, la deficiente gestión de la imagen por parte de algunos distribuidores o un inadecuado servicio Post-venta.

La relación con el distribuidor ajeno se suele regular en un contrato en el que se especifican las obligaciones y derechos de cada parte. De especial relevancia es establecer que parte asume los diferentes costes y especificar las posibles contingencias futuras y su solución. Desde el principio se deben definir claramente las responsabilidades y pagos que asume cada parte para evitar conflictos. Por ejemplo se debe definir claramente quién paga las promociones y la publicidad.

#### **4.5.4. FILIAL COMERCIAL**

El establecimiento de una filial comercial propia supone un mayor coste y por tanto un mayor riesgo.

El establecimiento de una filial permite un mayor control y conocimiento del mercado exterior. En muchos sectores las mejores rentabilidades y márgenes, se encuentran en los escalones más próximos al consumidor. Mediante una filial propia la empresa puede acceder a sectores de alta rentabilidad sobre los que establecer un cierto poder de mercado. La consolidación contable de las filiales supone una mayor cifra de ingresos y unos mayores márgenes.

Las filiales propias, facilitan una gestión integrada y pueden facilitar una mejor gestión de la información y de los stocks. Inditex propietaria de Zara prefiere establecer filiales propias que les permiten un mejor control e integración.

El contar con diferentes filiales facilita realizar una planificación fiscal internacional que tomando en consideración las peculiaridades fiscales de cada país las aproveche para disminuir el coste fiscal total para la empresa. Las filiales permiten aprovechar los mejores incentivos o subvenciones y los costes fiscales bajos de ciertos países.

#### **4.5.5. EXPORTACIÓN MEDIANTE COOPERACIÓN**

##### **1. LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN**

Mediante el consorcio de exportación, empresas domésticas competidoras o con líneas de productos complementarios cooperan para llevar a cabo una exportación común. Los consorcios cuentan con una estructura legal y organizativa que realiza labores de comercio exterior de manera sistemática.

El consorcio permite acceder de una forma conjunta a los mercados exteriores aprovechando las economías de escala. El consorcio realiza buena parte de las actividades de un departamento de exportación para los socios. Este sistema permite una reducción de costes al efectuar en común ciertas actividades. Por ejemplo es mucho más barato investigar un mercado y pasar la información a todos los socios, en vez de que cada socio realice la misma investigación de modo independiente.

##### **2 . CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE UN SOCIO**

Una empresa utiliza los servicios de otro fabricante que dispone de canales o subsidiarias de distribución en mercados exteriores para vender sus productos de forma conjunta.

Este sistema es adecuado para productos que circulan por canales de comercialización similares y que no compiten sino que son complementarios.

La empresa que dispone de la red comercial completa su catálogo con un nuevo producto, rentabilizando la red que ya tiene establecida. El incorporar un nuevo producto puede suponer poco coste añadido pero si interesantes ingresos añadidos.



Este sistema es especialmente adecuado para empresas pequeñas para las que sería muy costoso establecer sus propias redes de comercialización.

El distribuidor tiene el peligro de abrir mercados a una marca y que posteriormente esta establezca otro sistema de comercialización. Además le interesa que el producto mantenga una calidad. La empresa que proporciona el producto tiene interés en que su producto sea distribuido de forma eficaz y bien tratado dentro del catálogo por un cierto tiempo.

### 3. LA FRANQUICIA

Mediante el contrato de franquicia el franquiciador cede el uso de la marca y los conocimientos, el "saber hacer", el empleo de ciertos procedimientos productivos y comerciales al franquiciado a cambio de unas contraprestaciones económicas y establece los derechos y obligaciones de cada parte.

El sistema de franquicia permite al franquiciador una expansión rápida, con poca inversión y se asegura una ingresos estables. Así mismo puede asegurarse una red para la colocación del producto y la extensión de una marca.

Para el franquiciado la franquicia es un sistema que le permite disponer de una marca, la formación y los conocimientos para gestionar el negocio mediante la contraprestación de unos pagos y sujetándose al control del franquiciador.

El sistema de franquicia permite disponer de inversores locales motivador que invierten en el negocio y por tanto van a estar muy interesados en el éxito del mismo. Por otra parte el sistema de franquicia permite ciertas economías propias de las cadenas de establecimientos como la compra en conjunto de grandes cantidades a precio más barato.

La empresa que decide acceder a los mercados internacionales mediante el procedimiento de la franquicia puede crear una filial propia en el mercado extranjero que concederá las franquicias a los inversores locales. Otro procedimiento es conceder una Master Franquicia para un país o territorio a un inversor que será a su vez, la que conceda las franquicias a los inversores locales.

#### 4.5.6. FABRICACION EN MERCADOS EXTERIORES

**SUBCONTRATACIÓN.** En este caso buscamos un fabricante en un mercado exterior que pueda elaborar el producto o una parte del mismo. En la mayoría de los casos se trata de reducir los costes de fabricación aprovechando los bajos costes de los recursos en otros países. Esta opción puede favorecer el desarrollo de empresas competidoras y la pérdida por parte de la empresa de las habilidades productivas.

**LICENCIA DE FABRICACIÓN.** Mediante la licencia de fabricación una empresa cede a otra la ciertos conocimientos y tecnologías relacionados con la fabricación de productos. Las empresas al conceder licencias generan rápidamente unos ingresos constantes con poca inversión. Pero presenta importantes inconvenientes derivados de la pérdida de conocimientos valiosos y la posibilidad de que el receptor de la tecnología se transforme en un competidor.

Sin embargo, en ciertos sectores en los que la ventaja competitiva deriva de la estandarización es importante conceder licencias. Por ejemplo la difusión de la tecnología VHS y su triunfo sobre el resto de los sistemas de grabación de vídeo fue posible gracias a la concesión por parte de la empresa JVC de numerosas licencias del sistema.

Centros productivos. La instalación de un centro productivo supone un mayor compromiso, una mayor inversión y un mayor riesgo. La instalación de fábricas en otros países puede comportar ciertas ventajas:

1. Disminución de los costes de transporte.
2. Ahorro de pagos de aranceles y costes aduaneros
3. Fabricación a bajo coste por el empleo de recursos baratos.

En ciertas ocasiones lo que se busca con la fabricación en mercados extranjeros no es disponer de recursos de bajo coste sino acceder a recursos especializados, proveedores avanzados y tecnología. Por ejemplo los fabricantes japoneses de automóviles están instalando centros de diseño en California para beneficiarse del "saber hacer" de los especialistas de la zona y diseñar un vehículo al gusto Norteamericano.

#### 4.5.7. SELECCIÓN DE FORMAS DE ENTRADA

La empresa puede emplear cualquiera de las diferentes formas de acceso a los mercados internacionales vistas anteriormente. Incluso es usual que una misma empresa utilice a la vez diferentes formas de acceso en distintos mercados. Por ejemplo la empresa Kelme tiene una fábrica en Rusia, empresas filiales en mercados importantes como Brasil y utiliza distribuidores en otros mercados.

La selección de una u otra forma de entrada a los mercados internacionales depende tanto de los factores internos de la empresa como estrategia, recursos, conocimientos y la experiencia internacional como de factores externos relacionados con la competencia, las características del mercado, las barreras y costes aduaneros, las subvenciones e incentivos y especialmente las dificultades culturales y los riesgos de los mercados.

Por ejemplo la empresa Inditex propietaria de Zara prefiere establecer filiales propias para tener un mejor control, pero en ciertos mercados política o culturalmente complicados o que presentan ciertos riesgos establecen franquicias o acuerdos con socios locales.

#### 4.5.8. OTRAS FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

**Internet:** es fácil crear un punto de venta, aun cuando no se tenga físicamente. Internet permite al fabricante aparecer como detallista, sin necesidad de intermediarios, el canal se acorta y mejora la política de precios hacia el consumidor.

En la estrategia comercial de distribución internacional a través de Internet se busca crear canales complementarios al canal habitual que utilizan las compañías, es decir, un canal paralelo que conviva y no genere competencia con el tradicional.



**Comercio electrónico:** se trata de una transacción sobre una red electrónica de comunicaciones en la cual se intercambia información, medios, bienes y servicios por una contraprestación económica. El pago y la entrega se realizan a través de la misma red electrónica o a través de una red física paralela.

Permite al ofertante una actualización instantánea de catálogo de productos, bases de datos, sistemas administrativos..., así como recibir pedidos y pagos electrónicamente, lo cual supone una mínima infraestructura de personal.

El consumidor puede acceder a una enorme cantidad de información instantánea, comparar productos, seleccionar y pedirlos, emitir pagos a cualquier hora y comprar al mejor precio. Supone facilidad y comodidad para el consumidor.

**VOLVER**



## 4.6. EL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

El plan de marketing internacional es un documento escrito que debe facilitar la reflexión y el análisis de las alternativas y cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos. Es por tanto, una herramienta de análisis y comunicación además de un instrumento que guía la acción. Debe por tanto promover la aportación de las diferentes personas, departamentos, equipos y filiales.

Una característica distintiva del plan de marketing internacional es la necesidad de coordinar múltiples mercados de diferentes países. Por tanto, el plan debe facilitar la obtención de sinergias y ventajas competitivas por la combinación de los diferentes recursos y mercados nacionales.

El plan de marketing internacional es un instrumento fundamental para coordinar y combinar adecuadamente los esfuerzos en los diversos países.

Otro aspecto fundamental del plan es la necesidad de combinar el corto y el largo plazo. El éxito en los mercados internacionales suele requerir la dedicación de recursos y capacidades durante años. Por ejemplo, consolidar la empresa en el mercado chino, requerirá un planteamiento a largo plazo.

### ELEMENTOS DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

#### Análisis de la Situación.

Se trata de recopilar la información histórica más relevante referente a los productos, los mercados, los competidores y los clientes. Analizamos la situación actual de la empresa en relación a los competidores y en los distintos mercados. Se trata de preguntarnos ¿Dónde estamos? Y ¿Cómo hemos llegado a la situación actual?.

#### Definir estrategias.

Hay que definir las estrategias generales así como las distintas opciones estratégicas particulares para cada país

#### Fijar objetivos.

Un aspecto fundamental en todo proceso de planificación consiste en la fijación de objetivos.

Partimos de unos objetivos generales de la empresa para de forma coordinada y coherente llegar a los objetivos más específicos de marketing.

#### Características deseables de los objetivos:

1. Definidos en el tiempo. Es preciso fijar las fechas en las que deben estar alcanzados los objetivos.
2. Cuantificables. Los objetivos específicos de marketing debemos formularlos en términos numéricos. Por ejemplo vender 100 coches.
3. Alcanzables. Aquellos objetivos irreales o que se ven como inalcanzables pueden desmotivar.
4. Motivadores. El objetivo debe suponer un reto pero a la vez contribuir a motivar a los empleados.
5. Precisos en términos de su definición, zona geográfica o mercado y unidad de medida que se utiliza. Por ejemplo, un objetivo podría ser vender 300 toneladas del producto A en Nicaragua.

Existen una infinidad de posibles objetivos y maneras de formularlos. Algunos de los objetivos más típicos son:

1. Objetivos de ventas. Se pretende alcanzar un cierto volumen de ventas.

2. Cuota de mercado. El Objetivo de ventas se formula como un porcentaje del mercado total.
3. Rentabilidad. Los objetivos por mercados y productos pueden definirse en términos de beneficios o de rentabilidad
4. Objetivos de imagen. El objetivo puede estar relacionado con la imagen de la empresa o del producto en un cierto mercado.

### **Mercados**

El plan de marketing general de la empresa especificará que mercados potenciar, que mercados mantener y de que mercados es preciso retirarse. La decisión de eliminar mercados es una decisión crucial para la rentabilidad de muchas empresas. Por ejemplo, Telepizza ha tenido éxito en ciertos países donde el mercado está en crecimiento y la competencia es limitada. Sin embargo, ha sufrido pérdidas importantes en otros países con mercados más maduros y una competencia intensa. Telepizza acertadamente ha decidido retirarse de varios mercados.

### **Políticas.**

Las políticas son las guías de acción, las normas generales que delimitan las actuaciones de marketing. En este sentido, se dice que una empresa tiene cierta política de publicidad o cierta política de precios.

### **Programación de acciones.**

Las diferentes acciones de marketing previstas deben definirse en el tiempo. Se trata de especificar la utilización de las herramientas del marketing operativo, la gestión de productos, precios, distribución y refuerzo de la oferta.

### **Asignación de Responsables y Recursos.**

Cada acción prevista en el plan debe tener un responsable o debe deducirse fácilmente el área responsable. El plan asignará personas, medios y dinero a las diferentes acciones.

### **Control.**

Se definen los sistemas de control y evaluación. Y se definen los sistemas para medir los resultados de las acciones. El control parte de los objetivos definidos en el plan. Una vez transcurrido el tiempo previsto en el plan, se miden los resultados de las acciones. El resultado obtenido se compara con los objetivos previstos. La diferencia entre el objetivo previsto y los resultados serán unas ciertas desviaciones. Las desviaciones especialmente cuando son muy importantes nos exigen analizar sus causas, darles una explicación. El análisis de las desviaciones y sus causas nos facilita el tomar medidas correctoras y nos proporciona información para futuras tomas de decisiones.

**VOLVER**

## PREGUNTAS CLAVE

- ¿ En qué consiste el proceso de internacionalización de la empresa?. Indicar las etapas de las que puede constar.
- Las etapas anteriores, ¿deben producirse siempre de forma secuencial?. Explicar por qué sí o por qué no.
- Explicar por qué el marketing internacional es más complejo que el nacional.
- Requisitos básicos a cumplir por una empresa a la hora de exportar.
- Factores que determinan la adaptación del producto al mercado internacional.
- Factores que condicionan la fijación del precio de exportación.
- Aspectos a tener en cuenta a la hora de diseñar un canal de distribución.
- Factores que influyen en el proceso de comunicación internacional.
- En qué se basa un buen posicionamiento del producto internacional.
- Objetivos que persigue el plan de marketing internacional.

## NOTICIAS

[Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Dusseldorf](#)

[Cuarenta y seis bodegas presentarán 500 caldos en la Feria de Vinos de España en Alemania](#)

**Wiesbaden y Hamburgo serán los escenarios escogidos durante los días 30 de mayo y 1 de junio, respectivamente, para la presentación de 500 vinos españoles por parte de 46 bodegas en el tour de primavera de la quinta edición de Ferias de Vinos de España en Alemania.**

**Estas degustaciones crean un foro de contacto para que las bodegas españolas que quieran introducirse o ampliar la distribución en el mercado alemán tengan la oportunidad de entablar relaciones con los representantes del comercio, prensa y restauración alemana.**

**En Alemania, primer país destino de nuestras exportaciones de vino, existen distintas ferias profesionales del sector vitivinícola, pero estas presentaciones tienen la ventaja de asegurar que el público asistente se concentre en la oferta española allí presente. A la feria acudirá la prensa especializada y potenciales compradores de vino como importadores; minoristas y tiendas especializadas; compradores de hostelería, restauración y sumilleres; jefes de compra de grandes superficies y agentes de vino.**

**España se ha convertido, desde el año pasado, en el segundo proveedor en cantidad de vino de Alemania. Esta feria está organizada por el ICEX y la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Dusseldorf.**

[Mapfre cree "imprescindible" entrar en el mercado de Estados Unidos](#)

**El presidente del grupo asegurador español Mapfre, José Manuel Martínez, ha participado en las jornadas 'La empresa española ante los nuevos retos de la internacionalización', donde comentó el proceso de internacionalización que ha llevado a cabo su empresa desde mediados de los años 80 –cuando era una compañía con 20 millones de euros de beneficios y unos 50 millones de ingresos.**

**Entre los próximos retos de la compañía aseguradora está su presencia en Estados**

Unidos, donde, según ha informado Martínez, se mueve el 40% de toda la facturación por primas del mundo. El grupo dispone ya de dos filiales y analiza si tiene sentido apostar fuerte por los millones de hispanos residentes allí que ya conocen bien Mapfre por las filiales instaladas en países Latinoamericanos.

Además de en EEUU, Mapfre no cierra las puertas a otras compras de cosas buenas y maduras a las que pueda dar su impronta de gestión. Esta opción es más apetecible para la empresa que empezar de cero o comprar entidades malas, porque lleva años arreglarlas, además de exigir fuertes inversiones.

### ¿Qué es eMarket Services?

La misión de eMarket Services es facilitar a las empresas, y en particular a las de pequeño y mediano tamaño, la utilización de mercados electrónicos para la realización de actividades comerciales en el ámbito internacional.

eMarket Services es un proyecto sin ánimo de lucro financiado por organizaciones dedicadas a la promoción del comercio de Australia, Dinamarca, España, Islandia, Italia, Nueva Zelanda, Noruega, Países Bajos y Suecia. Los Institutos de Comercio Nórdicos presentes en el proyecto han recibido fondos adicionales del Fondo Industrial Nórdico durante el período 2000-2002.

El personal de estas nueve organizaciones dedicadas a la promoción del comercio trabajan en el marco de una red que se extiende por todo el mundo, con el fin de generar nuestros servicios e intercambiar conocimientos acerca de los mercados electrónicos, denominados asimismo en inglés eMarkets.

La función de una Organización de Promoción del Comercio (OPC ó TPO, en inglés) consiste en facilitar la labor de los exportadores en el terreno de la actividad empresarial internacional, ayudándoles a encontrar oportunidades y socios comerciales. Puesto que los mercados electrónicos son herramientas capaces de facilitar tales actividades, la prestación de asesoramiento al respecto encaja a la perfección en el ámbito de la misión de las OPC. Se trata de crear un servicio de categoría internacional sobre mercados electrónicos, compartiendo costes y conocimientos. Actuamos como canal de circulación del conocimiento acerca de los mercados electrónicos, desde las empresas con experiencia en este terreno hacia aquéllas que carecen de ella.

### Alemania: lucha de precios en el sector del juguete.

El sector alemán del juguete se vio sorprendido en su temporada alta por un retroceso en los datos de facturación. Un primer vistazo a dichos datos nos muestra que el volumen de producción de los denominados juguetes tradicionales (excluidos juegos de consola y ordenador) creció un 3% en 2004, lo que se tradujo, sin embargo, en un descenso de la facturación del 2%, que se situó en 2.400 millones de euros. La causa principal de este hecho es, según los expertos, el bajo precio al que se ofertan productos de moda, fenómeno que se puede observar también en otros mercados europeos. El hecho de que las novedades de los últimos dos años supongan el 58% de la facturación total explica la demanda de innovaciones vivida en la pasada Feria del Juguete de Núremberg. Otro factor que se debe tener en cuenta al abordar este mercado, además de la importancia del precio, es el cambio en las costumbres de juego: las niñas parecen cada vez más atraídas por los juguetes tradicionalmente masculinos. El futuro del juguete alemán parece pasar por el crecimiento de los mercados polaco, checo y húngaro, que supusieron en 2003 un total de 510 millones de euros.

**VOLVER**

# CASO PRÁCTICO

## Caso Práctico : CONFECCIONES MAYORAL

El anuncio de la campaña publicitaria que Confecciones MAYORAL desarrolló en televisión a lo largo de 1994, con la que niños de toda España viajaron a una reserva india de EEUU, potenció con rotundidad la imagen de marca de esta empresa española dedicada en cuerpo y alma a vestir, según las tendencias que dicta el mundo de la moda, a los más pequeños de la casa, los niños.

Tanto es así que fue esta campaña, La gran aventura MAYORAL, junto con la desplegada en los años 1996-1997, realizada en colaboración con UNICEF, la que más beneficios ha reportado a la empresa. Tal vez fuese por los innovadores recursos técnicos que incorporaban las imágenes o tal vez por su ambientación, lo cierto es que a muchos consumidores les costó creer que MAYORAL fuese una marca española.

"Todavía queda gente que se pregunta si somos una empresa estadounidense. El objetivo de la campaña no era ese, sino transmitir, a través de nuestras colecciones, el amor por la naturaleza, la importancia de la amistad y el valor de la aventura. Por eso, es también en estos años cuando se acuña nuestro eslogan -MAYORAL hace amigos-".

### >> Tricotando su propia historia

La larga historia de Confecciones MAYORAL está repleta de idas y venidas de Yunquera a Málaga capital y de modificaciones en su producción textil para adaptarse a la evolución socioeconómica que iba experimentando España. Situación a la que se pone punto y final en 1965, año en el que definitivamente se asienta en Málaga y apuesta por la moda infantil.

Sus orígenes se remontan a 1925 cuando Rafael Domínguez García, bisabuelo de Manuel y Rafael Domínguez de la Maza -actuales director de expansión y director comercial respectivamente-, instaló un pequeño taller dedicado a la confección de mantas, labor tradicional de Yunquera a principios del siglo XX. Unos cinco años más tarde, se traslada a Málaga, donde combina la producción de mantas con la de medias y calcetines. En medio del conflicto de la guerra civil se ve obligado a cerrar la fábrica, que reabrió al principio de la década de 1940 Francisco Domínguez Toledo, el hijo del fundador, quien también abordó de nuevo el traslado de la fábrica a la capital de la provincia en los años 60. Esta empresa, registrada bajo el nombre Domínguez Toledo, llegó a contar con una importante producción de calcetines y medias de algodón en los tiempos de la autarquía, pero la aparición de las fibras sintéticas por una parte y de las nuevas técnicas de producción por otra hace que entre en recesión.

Fue entonces cuando se recurre a la tercera generación. Rafael Domínguez de Gor, ingeniero textil de profesión, se hace cargo de una pequeña fábrica, sin deudas, pero con un crecimiento nulo. Para acabar con esta situación decide enfocar la producción hacia la confección infantil, un sector con enorme potencialidad: los niños tienen la necesidad de cambiar de ropa cada año y es necesario contar con una amplia gama tanto en tallas como en modelos. "Mi padre tomó esta decisión después de analizar el mercado, al observar que no existía ninguna empresa líder en el sector infantil y que desde los años 50 la tasa de natalidad no paraba de crecer. Además, su tecnología se adaptaba perfectamente a este sector y la comercialización se podía hacer a través del mismo equipo de profesionales que vendían los calcetines", recuerda Manuel. A partir de aquí, año tras año, la facturación de Confecciones MAYORAL fue creciendo progresivamente, hasta principios de los años 90 en que la crisis general, agravada en el sector textil por el acuerdo multifibras, que suponía la desaparición paulatina de los aranceles, y por el descenso de natalidad, cuya tendencia se había invertido años antes, provocó una bajada de las ventas del 20% en dos años.

Y como ya pasó antaño, para solventar la situación entra en escena la cuarta generación con Manuel y Rafael Domínguez de la Maza como cabezas visibles y se fijan unos objetivos muy claros: incrementar los puntos de venta, aumentar la fidelidad de los clientes, mejorar la calidad y la atención al cliente y abordar los mercados

exteriores. "En realidad, nuestra primera experiencia exportadora se retrotrae a mediados de los años 70 en Alemania, Países Bajos y Bélgica, en un momento en que los trámites administrativos y burocráticos resultaban muy engorrosos al no pertenecer España a la CEE. Aunque inicialmente la experiencia fue positiva, al competir básicamente por precio, fuimos conscientes de que la posición de Confecciones MAYORAL en los mercados internacionales era muy débil porque siempre podría llegar alguien que vendiera más barato, por lo que se decidió volcarse en el mercado nacional y mejorar el diseño y la calidad de las prendas".

### >> **Salir de forma conciencizada**

El plan de internacionalización, que toma forma en 1993, recoge una ambiciosa meta: igualar las ventas nacionales e internacionales en 10 años. Meta que se alcanzará con un año de antelación: "si se cumplen las previsiones, durante el primer semestre de 2002 venderemos el mismo número de prendas en España que en el extranjero".

Pero, hasta llegar a este extremo mucho ha sido el camino andado.

Portugal se convirtió en la primera parada y en el conejillo de indias para futuras expansiones. La ausencia de fabricantes de ropa para niños que ofreciera un diseño atractivo y un sistema de distribución similar al español les impulsó a formar una red de agentes comerciales que trabajaran con minoristas multimarca. Dado el volumen de ventas que en tan sólo un año se alcanzó en este mercado, decidieron montar una filial comercial en Oporto: MAYORAL Portugal SA, que en la actualidad absorbe más de un millón de prendas al año.

"A partir de entonces vimos claro que la estrategia a desarrollar en los mercados exteriores sería ir abriendo filiales comerciales en aquellos países en los que pensemos que hay un hueco para nosotros, estudiando con especial detenimiento los que hayan desarrollado un potente canal multimarca. Además, estas oficinas estarían reforzadas con una red de representantes o agentes volcados en nuestra marca, que cubrieran todo el territorio y que se encargaran de comercializar las colecciones". Y ésta es la fórmula que han replicado en Francia, Italia y recientemente en Grecia.

Así en Francia, a pesar de que las grandes cadenas de superficies dominan el mercado y de la dificultad de encontrar agentes para la venta en canales independientes, Confecciones MAYORAL ha establecido en París la sede de MAYORAL France SA, tal vez para resarcirse de los escasos resultados obtenidos con la tienda MAYORAL inaugurada en la capital francesa a principios de los 90. Un mercado que lentamente va teniendo más peso en la cuenta de resultados de esta empresa española, pero cuyo futuro se muestra expectante ante la concentración que está experimentando el sector de la distribución.

Mucho más contundente ha sido su evolución en el mercado italiano, "el más competitivo del mundo en cuanto a diseño". Ante el gran desarrollo del canal multimarca -más del 52% de la confección textil en Italia se vende a través de este canal, cifra sólo superada por Grecia- y su elevado consumo en prendas de vestir -54,4 billones de liras anuales-, se decidió abordar el mercado transalpino con todas sus consecuencias. Así, en 1996 se inaugura en la capital MAYORAL Italia SRL. "En estos cinco años hemos conseguido consolidar nuestra imagen de marca. Las 900.000 prendas vendidas para el verano de 2002 y nuestra cartera de clientes, que ya suman 870, avalan nuestro éxito y han convertido a Italia en el primer mercado de exportación para MAYORAL".

Siguiendo la estela mediterránea e impulsada por la vitalidad del canal multimarca heleno, la última escala se ha producido en Grecia. Allí acaban de establecer MAYORAL Hellas SRL y "tras sólo dos campañas, las ventas son muy prometedoras".

### >> **Diseño actual, mercado global**

Pero entonces, ¿las colecciones MAYORAL están específicamente diseñadas para los países mediterráneos? Sí y no. "Lógicamente, el colorido y la forma de nuestras prendas y sus complementos están de alguna forma influenciados por el entorno, no obstante nuestro equipo de diseñadores viaja con frecuencia a Tokio, Bruselas, Londres, Miami o Nueva York para estudiar las últimas tendencias de la moda y aplicarlas, en la medida de lo posible, a la ropa infantil. Es más, las colecciones se



venden sin ninguna modificación en mercados tan dispares como Francia, Alemania, Reino Unido, Suiza, Finlandia, Rusia, Singapur, Arabia Saudí, Kuwait, México o Estados Unidos".

"MAYORAL ha aportado al mundo de la confección infantil personalidad, ya que los niños se identifican con las prendas; funcionalidad, al estar adaptadas a su edad y a sus necesidades de movilidad; y diseño conforme a sus gustos, teniendo en cuenta que a partir de los 10 años están muy influenciados por las tendencias de la moda de los más mayores", apunta Rafael.

Aunque esta afirmación pudiera parecer pretenciosa, no es así si nos atenemos a la clasificación mundial del sector, en el que Confecciones MAYORAL se mueve entre el segundo y el tercer puesto mundial, tras el Grupo ZANNIER y en competencia directa con la firma PETIT BATEAU, ambas francesas.

La concepción que había de que la ropa de niños era de segunda división parece haber pasado a la historia, desde el momento en que las grandes cadenas como INDITEX, a través de su emblemática enseña ZARA, ARMANI o BENETTON han entrado de lleno en el negocio.

Para competir en este nuevo escenario, la familia Domínguez, consciente de que no basta con ofrecer buen precio, calidad y marca, ha optado por la apertura de tiendas MAYORAL. En palabras del director comercial, "comenzamos al revés que todo el mundo: franquiciando nuestra enseña en aquellas zonas donde carecíamos de clientes. Aunque nos iba bien, nos dimos cuenta que para aprender a llevar tiendas era necesario montar las propias, por lo que paralizamos la expansión a través de franquicias. En la actualidad este proyecto se está reactivando y ya contamos con 15 establecimientos propios y 25 en régimen de franquicia, tres de ellos en Malta. Aún así tenemos que ser modestos en este tema puesto que únicamente abriremos tiendas en aquellas zonas donde no estén implantados nuestros clientes y la penetración de la marca no sea la deseada".

### >> Nuevos tiempos, nuevas estrategias

Antes de desarrollar en su totalidad el proyecto de tiendas MAYORAL en los mercados exteriores, los hermanos Domínguez van a desplegar lo que han denominado un plan de corners. Se trata de potenciar la imagen de marca de sus colecciones en las superficies donde se comercializan sus prendas. Así, en los almacenes Sokos de Finlandia, Karstadt AG de Alemania, Jelmolí de Suiza, Globus de Suiza, Peek & Clopenburgh de Austria, Fortnum & Mason y Jenners del Reino Unido y Almacenes Campanita de México, las colecciones MAYORAL contarán con una decoración específica, que las distinguirán del resto, utilizando la misma imagen gráfica que se despliega en las tiendas. "Además, les ayudaremos a presentar la ropa de forma más atractiva, destacando determinadas combinaciones de prendas".

Adaptación es la palabra clave que está marcando la estrategia de futuro de Confecciones MAYORAL: a los hábitos de los consumidores, a las nuevas tecnologías en materia de distribución e información a los clientes, a los proveedores en su proceso de integración vertical y a los mercados que presentan diferentes canales de distribución. En este sentido, se han empezado a abordar mercados con menor peso del comercio detallista especializado. Éste ha sido el caso del Reino Unido, donde la escasa cuota de mercado de la distribución tradicional -en torno al 10%- desaconsejaba la creación de una filial. "Ante esta situación, optamos por trabajar con cinco representantes, que dependen directamente de la dirección en Málaga. El resultado ha sido muy bueno: 150.000 prendas vendidas este verano, a las que hay que sumar las 40.000 de Irlanda", explica el director de exportación.

Planteamiento que esperan desarrollar en Alemania para impulsar sus ventas. Diversificación de estrategias y diversificación de mercados. De Europa, donde se concentra el 85% de las ventas exteriores de Confecciones MAYORAL, a Latinoamérica, con México como protagonista. "Implantarnos allí sería para nosotros un salto cualitativo - Estamos barajando la idea de comprar una empresa local, con red comercial o sin ella, para limitar al máximo los condicionamientos técnicos y arancelarios que nos impiden introducirnos con fuerza". Junto con Latinoamérica, Extremo Oriente también está en su punto de mira, aunque tras los acontecimientos del 11S la cautela pide paso.

Autor: A. Muyo. Fuente: El Exportador Digital nº 48, Diciembre 2001

**CUESTIONES:**

- 1.- ¿Qué alternativa/s ha elegido MAYORAL para obtener ventajas competitivas desde sus primeras exportaciones en los años 70?. Explica y razona tu respuesta.
- 2.- ¿Realiza Confecciones MAYORAL algún tipo de exportación concertada?.
- 3.- Identifica y explica las formas de entrada de MAYORAL en los distintos mercados.
- 4.- Si fueras un directivo de Confecciones MAYORAL ¿comprarías una empresa local para introducirte en México?. Razona tu respuesta haciendo referencia a las características del entorno económico, cultural y legal de dicho país.

**VOLVER**