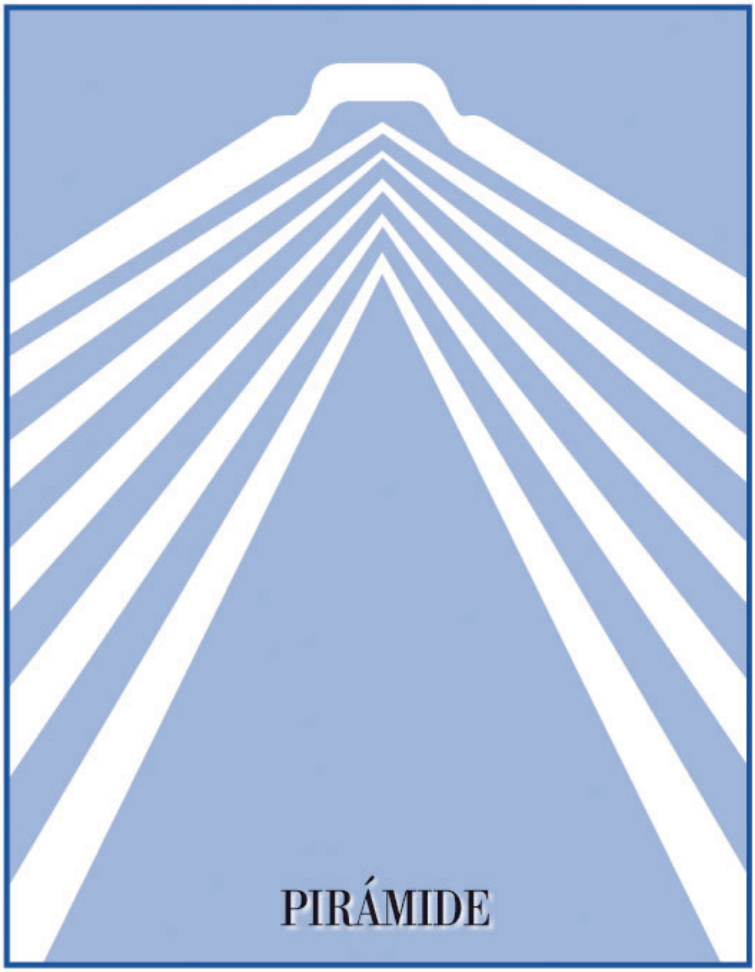
Marketing internacional

Nuevas perspectivas para un mercado globalizado

JULIO CERVIÑO



PIRÁMIDE

Marketing internacional

Nuevas perspectivas para un mercado globalizado

JULIO CERVIÑO

Marketing internacional

Nuevas perspectivas para un mercado globalizado

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «EMPRESA Y GESTIÓN»
Sección: Marketing

DIRECTOR DE LA COLECCIÓN:
Miguel Santesmases Mestre

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Julio Cerviño, 2014
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2014
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN digital: 978-84-368-3167-2

A mi mujer, Mirelis,
y a mi hijo, Julio.

Índice

Agradecimientos 15

Prólogo 17

Introducción 21

Material de apoyo al profesorado (IMARK-CD) 23

1. Marketing internacional y globalización 25

1. ¿Qué es la globalización? 26
2. Factores determinantes de la globalización 30
3. El marketing internacional versus el marketing doméstico 34
4. Motivos para la internacionalización 37
5. Proceso de decisión para la internacionalización 41

2. Valoración del entorno del marketing internacional: entorno macroeconómico y demográfico 45

1. El entorno macroeconómico 48
2. El entorno demográfico 57
3. Instituciones regionales y supranacionales 62

3. El entorno cultural de los países 63

1. Impacto de los elementos culturales en la decisiones de marketing internacional 66
   - 1.1. La cultura material y estructura de consumo 66
   - 1.2. Instituciones sociales e interacción social 67
   - 1.3. Comunicación y lenguaje 69
   - 1.4. La estética y colores de los productos 76
   - 1.5. La religión 79
   - 1.6. Ética y moral 83
   - 1.7. Orgullo y prejuicios 83
2. El modelo de dimensiones culturales de Hofstede 89
   - 2.1. Actitud hacia el tiempo 90
   - 2.2. Individualismo frente a colectivismo 91

2.3. Aversión al riesgo 92
2.4. Masculinidad frente a feminidad 93
2.5. Distancia al poder 94

4. Análisis del entorno político 95

1. El entorno político 95
2. Fuentes de problemas e intervenciones políticas 97
3. Valoración del riesgo político de los países 103
4. Medición del riesgo país: caso práctico 110

5. Análisis del entorno legal 115

1. Los contratos internacionales y los diferentes sistemas legales entre países 116
2. La Organización Mundial del Comercio como regulador del comercio internacional 120
3. Barreras arancelarias 121
4. Barreras no arancelarias 124
   4.1. Licencias de importación 125
   4.2. Normas de origen 125
   4.3. Obstáculos técnicos al comercio 126
   4.4. Normas sanitarias, fitosanitarias y zoosanitarias 129
   4.5. Normativas medioambientales 130
   4.6. Restricciones cuantitativas a las importaciones 132
5. Derechos de propiedad industrial e intelectual 133

6. Análisis del entorno específico de la empresa-análisis competitivo internacional 139

1. Análisis de la industria y sector específico 139
2. Análisis de las competencia directa 144
   2.1. Análisis de competidores actuales y potenciales 148
   2.2. Análisis de proveedores y suministradores 158
   2.3. Análisis de productos sustitutivos 159
   2.4. Análisis de clientes e intermediarios 159

7. La investigación de mercados exteriores y el estudio de mercado internacional 167

1. Objetivos de la investigación comercial 167
2. Fases de la investigación de mercados exteriores 169
   2.1. Definir los objetivos del proyecto 169
   2.2. Análisis inicial de la situación 169
   2.3. Realización de una primera aproximación 170

2.4. Fase de desarrollo: diseño, planificación y ejecución 171
2.4.1. Primera fase: *desk research* (investigación de gabinete) 172
2.4.2. Segunda fase: *field research* (investigación primaria de campo) 177
2.5. Análisis de los datos 181
2.6. Conclusiones 181
3. Esquema general de un informe de mercado 182
3.1. Análisis de la demanda 186
3.2. Análisis de la competencia 189
3.3. Factores de comercialización 189
4. Análisis DAFO de la empresa en el mercado objeto de estudio 191
5. Conclusiones del estudio de mercado y el seguimiento con la investigación comercial 191

8. Selección de mercados exteriores 195

1. Identificación macro de los mercados y *clusters* de países 197
2. Selección de mercados estratégicos 204
2.1. Importancia estratégica y atractivo del mercado objetivo 205
2.2. Selección de mercados para la inversión directa 214
2.3. Potencial de aprendizaje 216
3. Capacidad de la empresa para explotar los mercados 217
4. Secuencia temporal de entrada 219
5. Selección de mercados por razones estratégicas y competitivas: aplicación de matrices de cartera de países 222

9. Formas de entrada en los mercados exteriores a través de la exportación .. 227

1. Métodos alternativos de introducción en mercados exteriores 229
2. La exportación 231
3. La exportación indirecta 232
3.1. Los agentes comerciales internacionales 233
3.2. Compañías de *import-export* a comisión 233
3.3. Compañías de comercio internacional o *trading companies* 233
3.4. Exportación canguro *(piggy back)* 234
3.5. Consorcios de exportación 234
3.6. Importador-distribuidor 236
4. La exportación directa 241
5. Estrategia de diferenciación a través de la exportación 241

10. Formas de entrada distintas a la exportación 245

1. La inversión directa en el exterior: las filiales comerciales y/o productivas. 245
2. Las *joint ventures* 249
3. Las franquicias internacionales 254
4. Las licencias internacionales 260

5. Los contratos de gestión 264
6. La adquisición de compañías locales..... 265
7. Las alianzas de marcas como método de entrada en el exterior..... 275
8. La selección del método de entrada 281
9. El ritmo de expansión internacional 284

11. Estrategias de marketing internacional 287

1. La orientación directiva hacia la internacionalización 287
   1.1. Orientación etnocéntrica-estrategia de extensión doméstica..... 288
   1.2. Orientación policéntrica-estrategia multidoméstica..... 289
   1.3. Orientación geocéntrica-estrategia global..... 291
2. La estructura de la industria y tipo de sector 294
   2.1. Presiones hacia la globalización e integración global 294
   2.2. Presiones hacia la adaptación y localización 298
3. La integración global y la sensibilidad local: la estrategia transnacional. 299
4. La visión directiva y fuerzas competitivas 305
5. Tendencia a la globalización del marketing 309

12. Las decisiones del programa de marketing *mix* internacional: productos y marcas..... 315

1. Política de producto y marca 316
2. Adaptaciones voluntarias o discrecionales 321
3. Adaptaciones obligatorias..... 326
4. Desarrollo de productos para el mercado internacional..... 327
5. Lanzamiento y difusión de los productos en los mercados internacionales 330
6. La decisión sobre la marca 331
7. Otros elementos de la política de producto..... 336

13. Otras decisiones sobre el programa de marketing *mix:* distribución y precios..... 337

1. Las decisiones de distribución internacional 337
   1.1. El desarrollo de los diversos canales de distribución 337
   1.2. La estructura de la distribución a nivel sectorial 343
   1.3. La eficiencia económica de los canales de distribución..... 346
   1.4. Adaptación a aspectos socioculturales y legales..... 347
2. Estrategias de fijación de precios 348
   2.1. Determinación del precio en los mercados 349
   2.2. Política de precios y posicionamiento competitivo internacional.. 355
   2.3. Estandarización o adaptación de la política de precios 357
   2.4. Coordinación de la política internacional de precios y precios de transferencia..... 360

14. La política de comunicación y posicionamiento internacional 365

1. Las ferias internacionales y la venta personal (misiones comerciales) .. 368
   1.1. Importancia de las ferias comerciales 368
   1.2. Asistencia a las ferias internacionales 369
2. La publicidad internacional 373
   2.1. La publicidad como creadora de valor de marca 373
   2.2. Adaptación versus estandarización de la publicidad internacional . 378
   2.3. Factores que favorecen la estandarización publicitaria 382
   2.4. Barreras a la estandarización publicitaria 383
3. Otros instrumentos de comunicación internacional más allá de las ferias y la publicidad 400
   3.1. Las relaciones públicas 401
   3.2. Promociones al canal y al consumidor 403
   3.3. Patrocinios, *sponsoring* y otras actividades *below-the-line* 406
   3.4. Internet y los *brand sites* 408

Bibliografía 411

Agradecimientos

Muchas de las ideas, conceptos y ejemplos recogidos en este libro son fruto de la aportación de muchas personas e instituciones que han colaborado con el autor a lo largo de estos últimos años. Sin el esfuerzo, el tiempo y la amabilidad de los directivos de muchas empresas que me han transmitido sus conocimientos e inquietudes, el resultado de este trabajo no hubiera sido, obviamente, el mismo.

A todos ellos, y muy en particular a los directivos de las empresas del *Foro de las Marcas Renombradas Españolas,* les quiero expresar mi más sincero agradecimiento, tanto por la aportación de los conocimientos aportados como por la motivación y ánimo que me infundieron.

Un agradecimiento especial a los profesores Juan José Durán Herrera e Ignacio Cruz Roche, de la Universidad Autónoma de Madrid, por la confianza reiteradamente mostrada. El profesor Durán Herrera me animó en mis estudios de postgrado a especializarme en el área de marketing internacional, dirigiendo mi tesis doctoral en gestión internacional de marcas y abriéndome las puertas de la Universidad Autónoma de Madrid. Una vez finalizada mi tesis doctoral, el profesor Cruz Roche me brindó la oportunidad de responsabilizarme de los módulos de Marketing Internacional en los cursos de licenciatura y postgrado de la UAM y en otras instituciones educativas con las que la Autónoma tenía acuerdos de colaboración. Ciertamente, éstos fueron los inicios del trabajo que aquí se presenta.

Por último, mi más sincero agradecimiento al equipo editorial, y en especial a Inmaculada Jorge —*Macu*— por su siempre buena predisposición y actitud positiva; y cómo no, al profesor Miguel Santesmases Mestre —nuestro *Kotler* español—, director de dos colecciones que edita Pirámide, por haber confiado en mí para la redacción de este libro.

Prólogo

La internacionalización se está convirtiendo en una necesidad para las empresas, incluso para aquellas que tienen éxito en sus mercados nacionales. Esto afecta tanto a las grandes como a las pequeñas, ya que el tamaño reducido ha dejado de ser una limitación para competir en el exterior; de hecho, hay empresas que ya desde su nacimiento se conciben de forma global, destinadas a competir en los mercados internacionales, no en el doméstico.

Hay, al menos, dos factores, que hacen imprescindible que las empresas españolas se planteen la internacionalización como una cuestión básica de su agenda de trabajo. Primero, la globalización creciente de la economía es fuente de oportunidades y también de amenazas para casi cualquier empresa, por protegida que crea estar en su mercado nacional. En los momentos actuales, incluso las empresas que compiten con éxito en su país deben plantearse, al menos, la consideración de los mercados internacionales, donde pueden surgir competidores inesperados con costes —o productos— mucho más competitivos, o se pueden encontrar mercados o fuentes de aprovisionamiento nuevos. Sin olvidar, por supuesto, que en los últimos tiempos el crecimiento exponencial de la competencia de países como China o India está obligando a replantearse definitivamente las reglas del juego internacional.

Ahora bien, para las empresas españolas el reto internacional no es ninguna novedad, ya que llevan años dando muestras de una competitividad internacional incontestada en muchos sectores, como hotelería, construcción, servicios financieros o moda, por poner sólo algunos ejemplos de notorio reconocimiento en todo el mundo. El dinamismo de una economía se mide por la cantidad y calidad de sus empresas multinacionales. España, en este sentido, ha experimentado un cambio drástico en los últimos años, que pone en entredicho visiones pesimistas sobre las posibilidades, ya realidades, de un país cuyas empresas gestionan bancos en el Reino Unido y autopistas en Estados Unidos, cuyas marcas de moda se encuentran entre las más conocidas del mundo.

Esas empresas, como otras muchas empresas españolas, son una clara muestra de cómo las ventajas competitivas desarrolladas a nivel nacional son la base de la expansión en los mercados internacionales. Conocimientos, tecnología, marcas, directivos cualificados o cultura son algunos de los recursos que sirven para que una empresa se plantee internacionalizarse, siempre que le otorguen una ventaja competitiva sobre las empresas locales. Por tanto, antes de plantearse la salida a los mercados exteriores una empresa debe evaluar las posibilidades que le proporcionan sus recursos y capacidades para construir una ventaja competitiva sobre ellos.

Por supuesto, la internacionalización también puede plantearse para que las empresas aprendan y adquieran recursos que complementen los que ya tienen y le ayuden a construir nuevas ventajas competitivas. En este sentido es fundamental la explotación de las ventajas comparativas de otros países, como son las diferencias en los costes unitarios o la disponibilidad de determinados recursos. Últimamente, se ha dado en hablar mucho de los fenómenos de deslocalización, consecuencia, precisamente, de esta búsqueda de países con costes más bajos, en particular de la mano de obra: la deslocalización se considera una amenaza para el bienestar nacional, pero también puede abrir nuevas oportunidades, en la medida en que afecta a las actividades que generan menos valor añadido. Las economías desarrolladas deben especializarse en aquellas actividades intensivas en conocimientos, que son las capaces de generar valor añadido y mejorar con ello el nivel de vida del país.

Entre los recursos de las empresas españolas que se internacionalizan destaca el papel de las capacidades directivas que poseen: el buen hacer de nuestros directivos es uno de los principales activos de sus empresas, y del país, cabría añadir. A ellos se debe en buena medida el éxito internacional de nuestras empresas. Pues bien, para apoyar y mejorar la calidad de su trabajo se necesita, entre otras cosas, conocimiento especializado, como el que proporciona este libro. Con él se cubre una necesidad del mercado: proporcionar herramientas de gestión comercial para cubrir ese frente internacional, cada vez más presente.

Para ello barre todos los temas de referencia para el marketing internacional, de una forma que combina el rigor académico con la aplicabilidad y el planteamiento y resolución de problemas concretos. En 14 temas se van desgranado los principales aspectos a tener en cuenta para poner en práctica una estrategia de marketing internacional. Los primeros capítulos se destinan al estudio del entorno tanto sectorial como genérico. En concreto, es de destacar la importancia que da a este último, fundamental en

cualquier estudio sobre internacionalización de la empresa. Tras ello se destinan sendos capítulos a la identificación de los mercados objetivo y otros dos al estudio de las formas de entrada. Por último, los cuatro capítulos finales se dedican a la revisión de las estrategias de marketing internacional así como al desarrollo de las decisiones del mix de marketing adecuadas para el entorno internacional.

Todo ello se lleva a cabo con un planteamiento aplicado, que mezcla teoría, descripción y empleo de muchos casos reales, lo que potencia su utilidad tanto para académicos como para profesionales. Además, el libro está escrito de una forma amena, con numerosos ejemplos prácticos, lo que aumenta su utilidad y atractivo, y, desde luego, anima a continuar con su lectura. Esta forma de trabajo recoge sin duda la experiencia didáctica del autor al que generaciones enteras de estudiantes, tanto de licenciatura como de máster, han considerado como uno de sus mejores profesores —como he tenido ocasión de comprobar—. Estoy segura, en fin, de que es una obra que no defraudará a los que desean abordar el conocimiento de las estrategias de marketing internacional con rigor y claridad.

ZULIMA FERNÁNDEZ
Catedrática de Organización de Empresas
Directora del Máster en Dirección Internacional de Empresas
Universidad Carlos III de Madrid

Introducción

La globalización de los mercados y empresas es un proceso irreversible que se acelera año tras año. Los determinantes de este proceso son ya bien conocidos: liberalización económica y adopción de ideologías de libre mercado en un cada vez mayor número de países, el auge de los países en desarrollo, las nuevas tecnologías en comunicación y producción, y la eliminación de barreras comerciales y financieras entre los países. A través del desarrollo tecnológico y, muy especialmente, Internet, los mercados operan las 24 horas del día, los 365 días del año.

Esta creciente tendencia a la globalización y, muy directamente, la ampliación de la Unión Europea y el auge de importantísimos mercados emergentes como China, India, Brasil y México, que sin duda son una gran oportunidad para las empresas españolas que no pueden desaprovechar, convierte el acceso y consolidación de los mercados exteriores en una demanda inaplazable para la mayoría de las empresas españolas.

Que la internacionalización de nuestros productos y marcas es necesaria, no hay absolutamente ninguna duda. Para la mayoría de las empresas la internacionalización hoy es una cuestión de supervivencia, tan necesaria como disponer de un departamento de administración o de tecnología suficiente para fabricar los productos que demanda el mercado. Asimismo, debemos ser conscientes de que aunque nosotros no queramos movernos habrá otros que llegarán allí donde estemos y tratarán de quedarse con parte o con todo nuestro negocio. Es necesario pensar con criterios globales y no poner límites geográficos a la comercialización de nuestros productos y servicios. Ahora bien, también es cierto que hay muchos mitos que es preciso desechar. Hay muchas percepciones e intuiciones erróneas sobre los riesgos y dificultades para exportar, comercializar los productos o invertir en el exterior. Tampoco todo es suerte y arte en la internacionalización de la empresa. Evidentemente, la internacionalización tiene riesgos y peligros, y pueden darse casos de experiencias negativas. Sin embargo, no es menos cierto la gran cantidad de empresas que han multiplicado su facturación y

valor empresarial gracias a establecer e implementar estrategias exitosas de internacionalización. La clave está en diseñar e implementar el proceso de internacionalización a partir de un análisis riguroso del entorno internacional y de los recursos y capacidades de la empresa, englobado dentro de un proceso sistemático de toma de decisiones que permita minimizar los riesgos y maximizar el crecimiento y rentabilidad empresarial. Éste es, en síntesis, el objetivo al que intenta dar respuesta este libro.

El libro se dirige principalmente al estudiante avanzado de licenciatura y de Másters en Dirección y Gestión de Empresas (MBA) que cuente con conocimientos previos en el campo del marketing. La estructura en catorce capítulos está diseñada para que, dentro de los cursos de licenciatura, el programa encuadre fácilmente en las semanas lectivas de un cuatrimestre académico. Asimismo, y debido a la profunda cobertura de los temas y el apoyo de ejemplos y casos prácticos de empresas internacionalizadas, también constituye un excelente instrumento para los cursos intensivos *Executive* y un manual de apoyo para los directivos del área internacional de cualquier tipo de empresa.

Los contenidos forman una gran estructura teórico-práctica. Por un lado, se estudian los principales conceptos teóricos relativos a la disciplina del marketing internacional sin caer en planteamientos excesivamente académicos, si bien desde una perspectiva rigurosa y seria. Por otro, se analizan y presentan a lo largo de los diversos capítulos, y enlazándolos con los conceptos teóricos presentados, las estrategias y decisiones internacionales de un buen número de empresas, tanto españolas como extranjeras. En este sentido, el libro está lleno de casos y ejemplos de empresas españolas cuyas experiencias pueden ser de gran utilidad para otras empresas españolas y de otros países que, como España, están buscando encontrar un «hueco» en un mundo en el que cada vez quedan menos huecos que llenar.

Espero que este libro acerque al lector al apasionante mundo del marketing internacional de una manera práctica, amena y a la vez rigurosa y profunda. Ciertamente, un libro es un ser vivo, objeto de un cuestionamiento intelectual constante, más todavía en un área tan dinámica como es la gestión internacional de la empresa en términos generales, y del marketing internacional en particular. En este sentido, quedo a la disposición del lector para satisfacer cualquier duda, comentario o sugerencia que se plantee. Puede comunicarse conmigo en mi correo electrónico *jcervino@emp.uc3m.es*.

La Habana, enero 2006.

Material de apoyo al profesorado (IMARK-CD)

El *International Marketing CD (IMARK-CD)* de apoyo al profesor incluye las presentaciones en Powerpoint de cada capítulo, con todos los gráficos e imágenes en color y cuadros que aparecen en el libro y otros muchos que, por limitaciones de espacio, no han podido incluirse. Asimismo, se incluyen vídeos de apoyo para algunos capítulos, que permitirán al profesor de la asignatura de Marketing Internacional aportar ejemplos novedosos en algunas de las cuestiones teóricas analizadas. Por último, se ha preparado un breve apartado de casos y notas técnicas sobre diversos capítulos y temas del libro.

Para recibir una copia del *IMARK-CD* contacte por favor al representante de Ediciones Pirámide en su universidad o institución de enseñanza, o bien directamente en el correo electrónico *piramide@anaya.es.* Asimismo, puede también contactar con el autor a través de su correo electrónico: *jcervino@emp.uc3m.es*.

1 Marketing internacional y globalización

La globalización de los mercados y empresas es un proceso irreversible que se acelera año tras año. Los determinantes de este proceso son ya bien conocidos: liberalización económica y adopción de ideologías de libre mercado en un cada vez mayor número de países, el auge de los países emergentes y en desarrollo, las nuevas tecnologías en comunicación y producción, y la eliminación de barreras comerciales entre los países. Si el ritmo de la globalización se está acelerando, no cabe duda de que el panorama competitivo y económico global tendrá una apariencia muy diferente de la actual dentro de veinte años. Una de las principales consecuencias de este proceso será un incremento de la intensidad competitiva global. El comercio puramente nacional es en la actualidad un comercio global. Esto significa prácticamente que **«el mercado es todo el mundo»:** *«Mientras usted está estudiando la posibilidad de internacionalizar su empresa, es probable que use un ordenador fabricado en China, con chips japoneses y sistema operativo americano. Es probable que lleve unos pantalones producidos en Marruecos, unas gafas italianas, un reloj suizo, y que haya tomado un curso de idiomas en algún país extranjero. Es también probable que conduzca un coche coreano o europeo, y que tome ron cubano o whisky escocés. Ésta es la realidad de hoy en día, la globalización».*

En este entorno, las empresas tienen que adaptarse constantemente a estos cambios, desarrollando e implantando estrategias acordes a este proceso. Aquellas que se decidan a tomar la iniciativa tendrán más probabilidades de convertir tales cambios en una ventaja competitiva a su favor. La mayoría de las empresas necesitan aplicar algún tipo de estrategia internacional o global, que le permita crear las ventajas y sinergias competitivas necesarias para, en primer lugar, defender los mercados ya consolidados y, en segundo lugar, desarrollar estrategias de crecimiento en otros nuevos.

Ahora bien, antes de profundizar en las estrategias de marketing internacional definamos, aunque sea brevemente, este concepto tan general de globalización.

1. ¿Qué es la globalización?

Pues bien, la globalización puede ser definida de distintas maneras. Puede hablarse de la globalización de todo el mundo, de un país, de un sector, de una empresa concreta o incluso de una actividad o función específicas dentro de una empresa.

A escala mundial, la globalización hace referencia a la creciente interdependencia económica entre países, que tiene un reflejo en el aumento de flujos transnacionales de mercancías, servicios, capitales y tecnología. Los datos de estos últimos años sobre flujos de inversión directa entre países y flujos de *import export* constituyen una evidencia clara de este fenómeno.

A escala de un país concreto, la globalización hace referencia a la intensidad de las interacciones entre la economía de ese país y el resto. Aunque estamos en un mundo crecientemente global, no todos los países se han integrado por igual en la economía global. Algunos de los indicadores clave para medir la integración global de la economía de cualquier país son las exportaciones e importaciones como porcentaje del PIB, los flujos de entrada y salida de inversión extranjera directa y de inversiones de cartera, y los flujos de entrada y salida de pagos de royalties relacionados con la transferencia de tecnología. Evidentemente, existen grandes diferencias entre unos países y otros. En estos últimos años no se ha globalizado de igual manera China que su país vecino India. La consultora A. T. Kearney realiza anualmente un índice de globalización donde se puede observar el nivel de globalización de los países y su variación a lo largo de los años (véase *www.atkearney.com*). A. T. Kearney calcula este índice de globalización a partir de cuatro grandes variables, añadiendo a las variables de integración económica, las de globalización tecnológica, relaciones políticas e intercambios culturales del país objeto de análisis. En la figura 1.1 se recogen los resultados del *«Top 20 Global Index»* del 2003.

A escala de un sector concreto, la globalización hace referencia al grado en que la posición competitiva de una empresa de dicho sector en un país concreto está determinada por su posición competitiva en otro país.

Cuanto más global sea un sector, mayor será la ventaja que una empresa podrá obtener del uso conjunto en varios países de su tecnología, capacidad manufacturera, marcas y/o capital.

Los sectores globalizados tienden a estar dominados en todos los mercados por el mismo grupo de empresas globales, que coordinan sus accio-

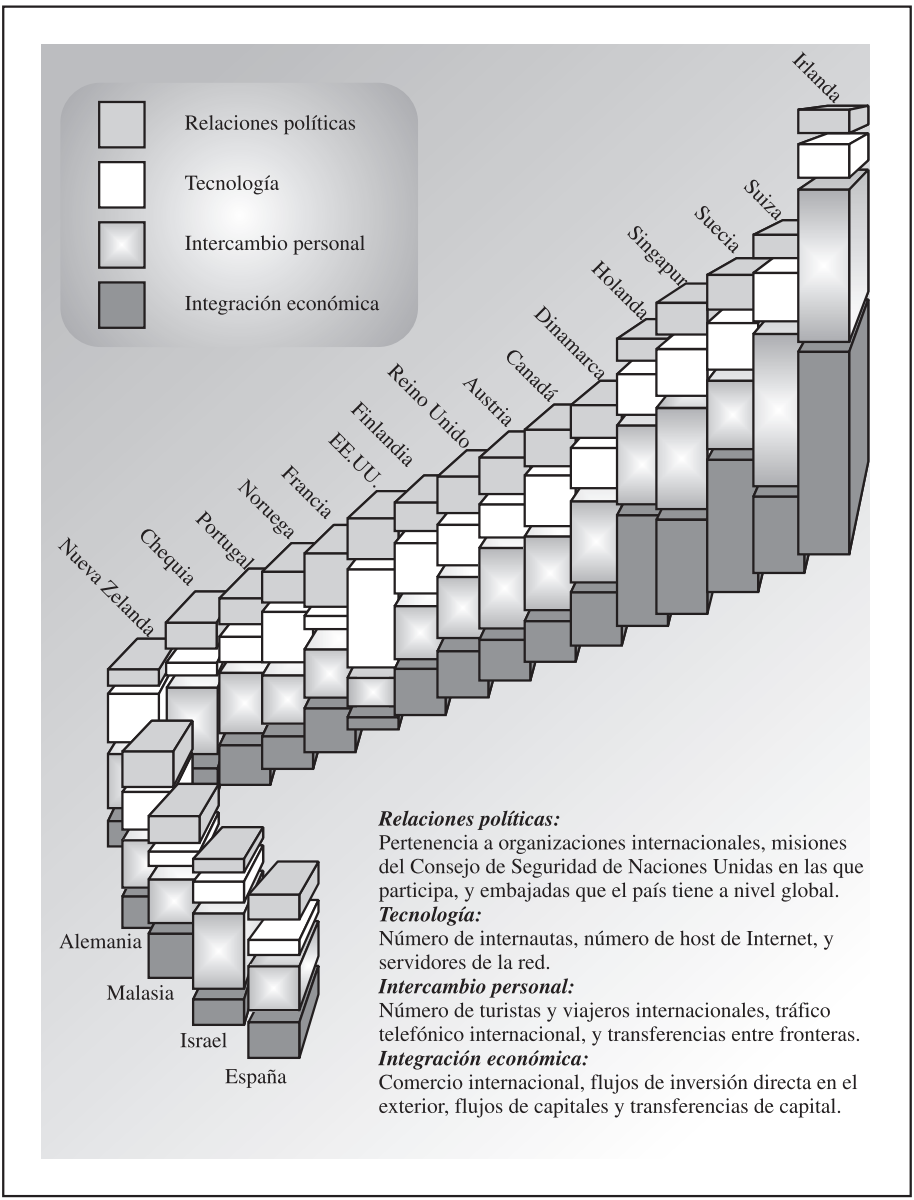


Figura 1.1.—Los «top 20» más globales.

nes estratégicas a través de las fronteras nacionales. Por poner un ejemplo, la industria del automóvil está dominada por 9 grandes empresas multinacionales (véase figura 1.2). En esta industria, el consumidor tiene a su dis-

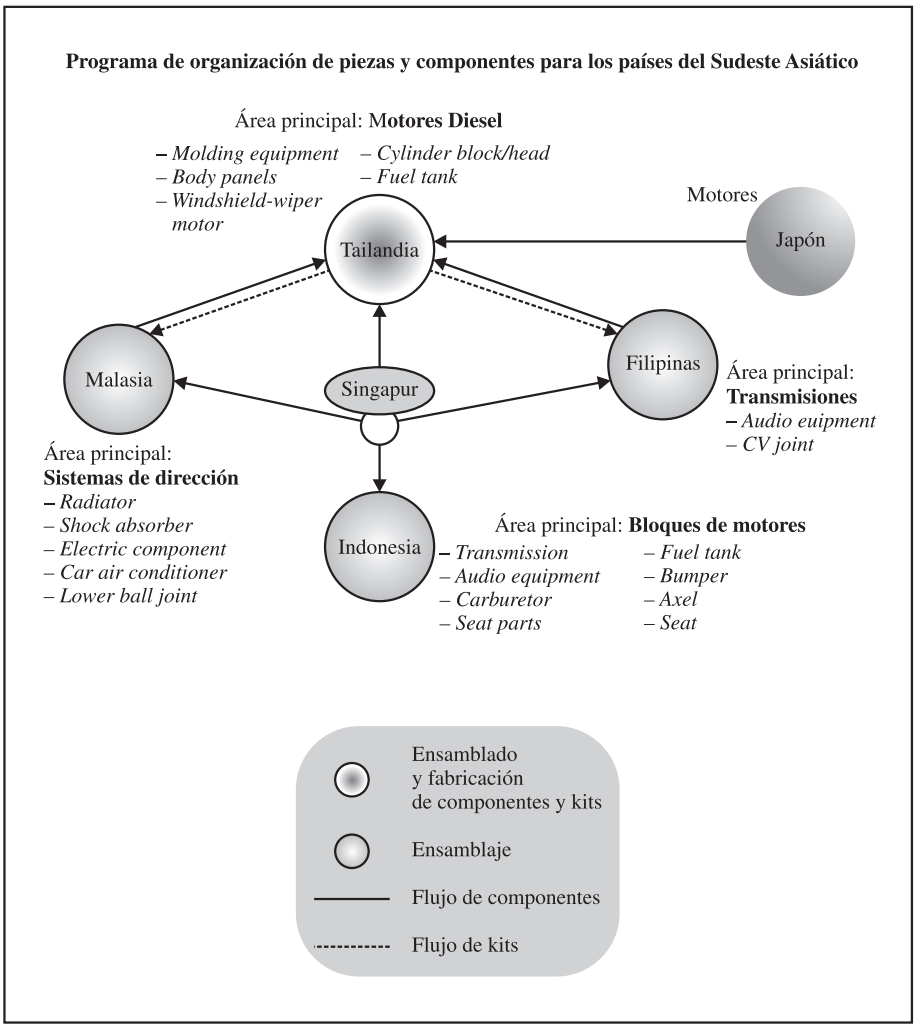


Figura 1.2.—La industria del automóvil. Globalización de la fabricación, localización y comercialización.

posición decenas de marcas de automóviles. Sin embargo, la concentración del sector da origen a 9 grandes grupos corporativos (y probablemente un grupo chino adicional en los próximos años), que fuerzan a su vez la globalización de sus proveedores. Por ejemplo, muchas de las decisiones de internacionalización de dos de las mayores empresas españolas de autopartes, como son el Grupo Antolín o Ficosa, vienen supeditadas a las necesidades de localización de alguno de estos grandes grupos automovilísticos.

Algunos indicadores clave de la globalización de un sector son la intensidad del comercio internacional intrasectorial como porcentaje en la producción total mundial del sector, el volumen de inversiones internacionales como porcentaje del capital total invertido en el sector, y la proporción de ingresos del sector que corresponden a empresas que compiten en todas las regiones importantes. El porcentaje de intercambios comerciales intrasectoriales es, por ejemplo, muy claro en el sector automóvil. La cadena de valor se ha globalizado, ubicándose en diversos países las distintas fases de la configuración global del producto. Véase,

por ejemplo, la cadena de Toyota Corp. en el Sudeste Asiático (véase figura 1.3).



FUENTE: Adaptado de *Business Week*. DNM Strategies, 2002.

Figura 1.3.—Estructura de Toyota Corp. para su cadena de fabricación y suministro en el Sudeste Asiático.

A escala de una empresa concreta, la globalización hace referencia a la medida en que una empresa ha expandido sus ventas y activos en otros países y genera flujos de caja internacionales de capital, mercancías y conocimientos entre sus distintas filiales.

El caso de Toyota de la figura 1.3 es un ejemplo de empresa globalizada. A finales de los noventa del siglo pasado, casi la mitad de la producción mundial de Toyota correspondía a empresas asociadas, en las que poseía una parte o la totalidad del capital social, situadas en 28 países dispersos por América, Europa y Asia. Además, Toyota exportaba el 38 por 100 de su producción nacional desde Japón a mercados internacionales, y registraba un volumen significativo de flujos intrafirma entre sus filiales. En su red regional del Sudeste de Asia, Toyota exporta motores Diesel de Tailandia, transmisiones de Filipinas, sistemas de dirección de Malasia, bloques de motores de Indonesia y motores de Japón.

Algunos indicadores clave de la globalización de una empresa son la dispersión internacional de sus ventas y sus activos, el comercio intraempresa de bienes intermedios y acabados, los flujos de tecnología intraempresa y el número de países con filiales comerciales o productivas.

Dentro de un mismo sector, sea cual sea el grado de globalización del mismo, las empresas competidoras pueden presentar distintos grados de globalización o internacionalización. Por ejemplo, en el sector confección textil, en los grupos españoles, Mango e Inditex (principalmente su cadena Zara) son los que presentan un mayor grado de globalización en cuanto a ventas y número de países en los que están presentes (véase tabla 1.1).

La UNCTAD utiliza el *Índice de Transnacionalidad* (IT) para medir cuáles son las empresas más globalizadas. El *Índice de Transnacionalidad* es la media aritmética del coeficiente entre las actividades en el extranjero y las actividades totales de tres variables: las ventas, los activos y los empleados. Utilizando este índice, y a partir de los datos más recientes de la UNCTAD, las empresas más transnacionales proceden de países muy pequeños con mercados muy reducidos, como Nokia (Finlandia), Nestlé (Suiza), Thomson (Canadá) o Electrolux (Suecia), entre otras. Para estas empresas, la internacionalización, más que una decisión, es una necesidad, debido a las limitaciones que presentan sus mercados locales y la necesidad de una fuerte base de ventas totales para garantizarse su competitividad. Así, es muy posible que Nestlé tenga más ventas, activos productivos y empleados en España que en su propio país de origen.

2. Factores determinantes de la globalización

La globalización se produce porque determinados directivos de determinadas empresas y determinados representantes políticos de países e

Tabla 1.1. Principales distribuidores de ropa: nivel de exposición internacional, 2001

COMPAÑÍA	PAÍS DE ORÍGEN	NÚMERO DE PAÍSES EN LOS QUE OPERA	VENTAS EN EL EXTRANJERO (%)
Mango	España	49	65
Inditex	España	33	53
Benetton	Italia	21	64
Group André (Kookai, Caroll)	Francia	19	NM
Max Mara	Italia	17	NM
Hennes & Mauritz	Suecia	16	84
C&A	Holanda	13	12
Laura Ashley	Reino Unido	10	29
Auchan (Pimkie)	Francia	9	NA
Cortefiel (5 marcas)	España	8	20
Mothercare	Reino Unido	8	10
Promod	Francia	8	NA
Groupe Zannier (Z)	Francia	8	NA
Arcadia	Reino Unido	6	NA
Damart	Francia	6	NA
Etam Développement	Francia	6	37
Charles Vögele	Suiza	5	53
Vendex KBB	Holanda	5	10
Next	Reino Unido	4	NM
KappAhi	Suecia	4	68
Lindex	Suecia	4	63
Peek & Cloppenburg	Alemania	4	NA
Pinault-Printemps (Cyrillus)	Francia	4	NM
Marks & Spencer	Reino Unido	3	NA
GAP	Estados Unidos	3	NM
Talbots	Estados Unidos	2	NA

NM = No representativo (<5%); NA = No disponible.

Nota: Para distribuidores de múltiples productos, las estadísticas sólo representan el sector textil.

Fuente: Retail Intelligence 1999, Morgan Stanley Dean Witter Research.

instituciones multilaterales adoptan decisiones que dan lugar a un incremento de los flujos internacionales de capitales, mercancías y/o conocimientos.

Cada vez son más los directivos que toman este tipo de decisiones, ya que la globalización se está convirtiendo en un proceso a la vez más viable y más deseable. Recogemos en el siguiente gráfico los principales factores que subyacen en este nuevo entorno global (véase figura 1.4). Estos factores están a su vez potenciados por cuatro grandes tendencias que subyacen en el proceso de globalización económica:

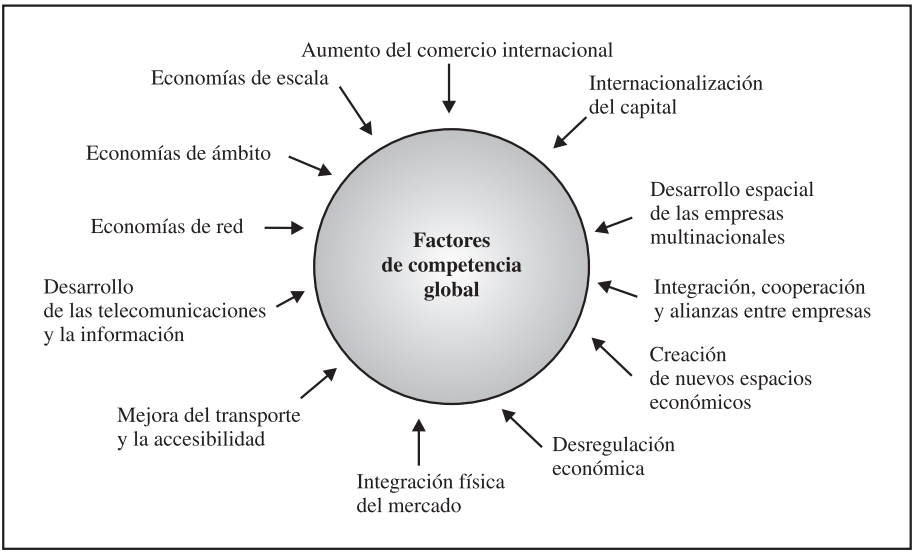


Figura 1.4.—Factores de competencia global.

1. Cada vez es mayor el número de países que adoptan la ideología de libre mercado. Solamente en estos pocos últimos años hemos observado cambios dramáticos que afectan directa o indirectamente a las empresas, consumidores y estados, tales como la integración económica y la ampliación a nuevos países de la Unión Europea, la caída del muro de Berlín y la consiguiente liberalización económica de los países del Este de Europa, el acuerdo de libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México *(NAFTA-North American Free Trade Agreement);* cambios sociopolíticos en los países del Sudeste Asiático y latinoamericanos, la configuración de la nueva Organización Mundial del Comercio, la configuración

de nuevos y estratégicos mercados emergentes, como China, India, Rusia, Vietnam y el Cono Sur latinoamericano (Mercosur), y más recientemente, la integración monetaria de la Unión Europea con el euro.

2. El centro de gravedad de la economía mundial se está desplazando desde los países desarrollados a los países en desarrollo. Es muy probable que el epicentro de la economía mundial en el 2025 sea China y la zona del Sudeste Asiático. Sólo China y la India representan más de un cuarto de la población mundial (más de 2.500 millones de habitantes), con crecimientos económicos sostenidos que superan los dos dígitos. En 1993, los expertos del Fondo Monetario Internacional descubrieron que la economía del país más poblado del mundo era nada menos que cuatro veces mayor de lo que ellos habían calculado. De la noche a la mañana, la economía de China pasó del número diez al número tres a escala mundial. Si a China le sumamos otros países emergentes de la zona, como Malasia, Filipinas, Vietnam, Indonesia y Tailandia, más los tradicionales Hong Kong, Taiwan, Singapur y Corea, el potencial es, ciertamente extraordinario. No es de extrañar, por tanto, el interés que esta zona asiática está generando en las empresas españolas, principalmente China, donde ya están implantadas un grupo cada vez más numeroso de empresas, entre las que se encuentran Alsa, Chupa Chups, Agrolimen, Irizar, Indo, Torres, Reny Picot, Nutrexpa y Panrico, entre otras.
3. Los avances tecnológicos están mejorando continuamente las comunicaciones.
4. La apertura de las fronteras al comercio, inversiones y transferencias de tecnología no sólo crea nuevas oportunidades de mercado para las empresas, sino que además permite a los competidores extranjeros entrar en sus mercados nacionales. A medida que la competencia se intensifica, desencadena una carrera entre competidores para captar a clientes que, a su vez, también se están globalizando.

En síntesis, se podría afirmar que en estos momentos prácticamente todas las empresas están operando en una economía global. Aquellas empresas que únicamente comercializan sus productos en un mercado nacional deben constantemente adaptarse a la competencia de otras empresas extranjeras. Así, es cada vez más necesario para los profesionales del mar-

keting entender los procesos, estrategias y problemas del marketing internacional (en ocasiones también denominado global).

3. El marketing internacional versus el marketing doméstico

Uno de los temas más discutidos entre los profesionales y académicos del marketing es dónde finaliza el marketing doméstico y comienza el marketing internacional, o incluso si en realidad hay diferencias sustanciales entre los dos, para poder estar hablando de un tipo de marketing u otro. Definimos marketing internacional como la actividad empresarial diseñada para la planificación y consolidación de la comercialización de productos y servicios a clientes y consumidores situados en más de un país.

Desde un punto de vista pragmático, puede resultar útil el adoptar la posición de que no existen diferencias sustanciales entre el marketing doméstico e internacional, dado que los conceptos básicos e instrumentos de análisis que se aplican en el marketing doméstico son los mismos que en el marketing internacional. Por ejemplo, el análisis de la demanda potencial y de los segmentos de mercado, así como la fase del ciclo de vida del producto, son importantes puntos de partida en cualquier tipo de análisis, sea doméstico o internacional. Sin embargo, la perspectiva desde la que se analizan los problemas y la complejidad de los mismos cambia sustancialmente, y es aquí, quizá, donde reside la base de la diferenciación entre el marketing doméstico y el internacional. El marketing internacional se ve afectado por dos tipos de factores:

a) La distancia física: La distancia entre la oficina central de la empresa y los consumidores finales es, obviamente, mucho más larga que en el mercado doméstico, y también nos encontraremos seguramente con un mayor número de intermediarios entre la empresa y el consumidor final.
b) La distancia psíquica: Obviamente, los consumidores, clientes y proveedores en otros países son miembros de otras culturas y sociedades, con valores, sistemas legales, políticos y económicos diferentes. La dificultad para el profesional de marketing reside en encontrar y entender claramente estas diferencias, y cómo éstas afectarán el comportamiento de negociación, compra y consumo de los consumidores. El peligro no está tanto en no darse cuenta de

las similitudes entre países, sino en no percibir las diferencias que existen. En los mercados internacionales los factores del entorno pueden ser tan diferentes a los de nuestro mercado que incluso nos pueden pasar inadvertidos cuando realizamos las observaciones iniciales y los programas de investigación preliminares. Un problema subrayado por muchos analistas es el denominado *«self-reference criterium»*. Es decir, cuando analizamos una realidad exterior, la analizamos desde nuestro propio sistema de valores, conocimientos y experiencias. Sin embargo, esto produce una gran subjetividad en el proceso de análisis, dando lugar a conclusiones erróneas. Un análisis de la renta per cápita japonesa, su moderno sistema de distribución, así como el gusto por lo occidental de los japoneses, nos podría inducir a creer que Japón presenta un enorme potencial para las fragancias y colonias. Sin embargo, sus raíces culturales, centradas en una gran cultura del baño y en los olores y sabores naturales, hacen que el mercado de fragancias y colonias en Japón sea prácticamente insignificante cuando se compara con los mercados occidentales[1].

Generalmente, una mayor distancia psíquica y física tiende a aumentar el número y complejidad de las variables que el profesional de marketing debe considerar. También produce un *«gap»* informativo que tiene que minimizarse para que la decisión o plan de marketing sea racional y efectivo.

El directivo parte de unas variables de control, sobre las cuales puede tomar decisiones y asume un cierto control de gestión. Dentro de las decisiones de marketing, éstas serían aquellas relacionadas con los productos y marcas a comercializar, la fijación de precios, los canales de distribución a utilizar y las distintas formas de comunicación a disposición de la empresa. Ciertamente, otras variables del país de origen o del país de destino no son controlables por la empresa. Por ejemplo, cambios legislativos, fluctuaciones en el tipo de cambio, en el crecimiento económico y confianza del consumidor, política fiscal y económica, entrada de nuevos competidores al mercado, etc., no son controlables por el equipo directivo de la empresa, pero afectan directamente sobre las decisiones que éste puede hacer sobre las variables controlables.

Pongamos un ejemplo hipotético. Como director de una empresa de bebidas alcohólicas, no está en disposición de cambiar la nueva legislación

---

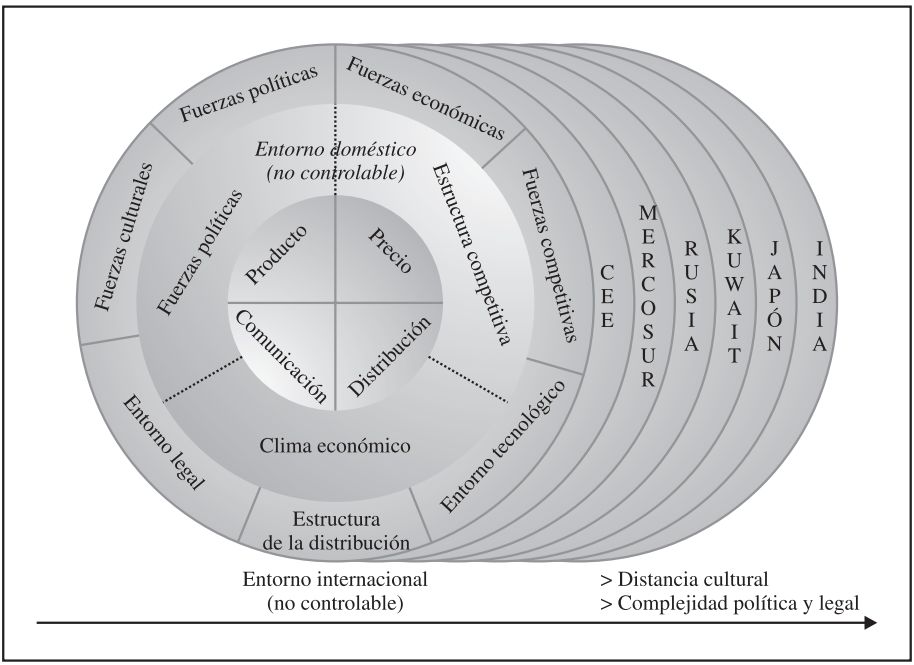
[1] Cerviño, J. y Durán, J. J. (1997): «J. del Pozo: internacionalización y cultura», en *Marketing Internacional: Casos y ejercicios prácticos,* Nieto, A., Olegario, L. L. y Cerviño, J., cap. 6.1, pp. 111-128, Pirámide, Madrid.

sobre bebidas alcohólicas, que prohíbe la publicidad televisiva de bebidas con un grado alcohólico superior a 20º. Evidentemente, esta variable es una variable no controlable dada por el mercado una vez aprobada la ley en el Parlamento. Ahora bien, como director sí puede incidir sobre las variables que controla y que le pueden permitir hacer frente a esta limitación. Por ejemplo, el caso del ron de coco Malibú. La empresa puede decidir sobre la composición del producto y, por tanto, rebajó su grado de alcohol a 20º (antes tenía más graduación alcohólica) para seguir haciendo publicidad televisiva. Otro caso sería, por ejemplo, la empresa Bacardí-Martini. El lanzamiento de su nuevo producto «Cubalibre Bacardí» —un *Ready-to-Drink* de 5º de alcohol— es una decisión de control de la empresa. Probablemente no haya tenido muchas ventas en los mercados latinos, pero puede que haya cumplido sobradamente su objetivo empresarial: poder seguir realizando publicidad televisiva en *prime time* de la marca Barcardí, si bien, bajo un nuevo producto (véase la imagen 1.1).



Imagen 1.1.—Anuncio de *Ready-to-Drink* de Bacardí «Cubalibre Bacardí».

En la figura 1.5 mostramos, a título de ejemplo, este proceso de distancia desde el país de origen y el incremento de la complejidad en la toma de decisiones y gestión de los negocios.



FUENTE: Elaboración propia.

Figura 1.5.—Entornos internacionales.

Pues bien, cuando la empresa inicia su proceso internacional, entrará en nuevos mercados que presentarán también unas variables de entorno no controlables, y sobre las cuales la empresa tiene que realizar un pormenorizado análisis sobre qué factores son similares a los de su mercado de origen y cuáles muestran diferencias significativas para la futura gestión del negocio. Es aquí donde realmente radica la verdadera complejidad del marketing internacional: la transferencia del negocio a nuevos entornos que pueden presentar connotaciones económicas, culturales, competitivas y político-legales muy diferentes a las que la empresa y sus directivos están acostumbrados.

4. Motivos para la internacionalización

Dentro del contexto de creciente globalización de mercados apuntado anteriormente, las empresas y sus directivos tienen que tomar decisiones estratégicas que permitan responder a los retos de una mayor competencia

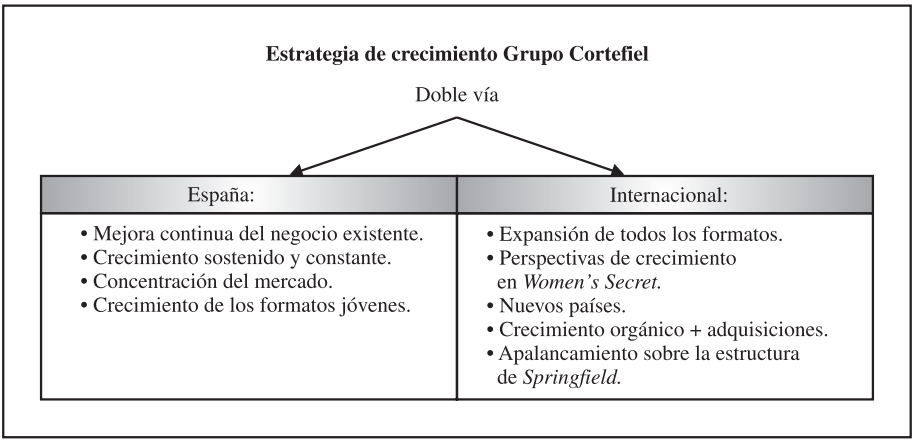
internacional y a las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados. Aquellas que se decidan a tomar la iniciativa tendrán más probabilidades de convertir tales cambios en una ventaja competitiva a su favor. La mayoría de las grandes empresas necesitan aplicar algún tipo de estrategia global.

Ahora bien, ¿de qué dependerá la internacionalización de la empresa? ¿Qué motiva a la empresa a internacionalizarse? La internacionalización empresarial dependerá de en qué medida dicho proceso potencia las competencias distintivas de la organización, las economías y beneficios que la internacionalización genere, así como de la similitud de los diferentes contextos (tradicional y nuevo) en que opere la empresa. Asimismo, la orientación y visión de la organización y sus directivos también desempeñan un papel importante en el grado de internacionalización empresarial. No es de extrañar que la visión global de los jóvenes equipos directivos de las empresas de moda y confección españolas, tanto en su análisis de la competencia global del sector como en las tendencias y gustos globales de los consumidores, haya consolidado este sector como uno de los más internacionalizados de España, con enseñas y marcas, tales como Mango, Zara, Springfield, Pull & Bear, Massimo Dutti, Amichi, Adolfo Domínguez, etc., situadas en los principales mercados del mundo.

Los motivos para internacionalizarse pueden ser muy diversos e incluso cambiantes a lo largo del tiempo. En general, el principal motivo es la creciente competencia internacional en todos los mercados, que obliga a las empresas a buscar estrategias de crecimiento más allá del mercado local y buscar localizaciones productivas que generen mejores costes. Esto no significa abandonar el mercado nacional para dedicarse al internacional. En realidad, difícilmente se puede abordar los mercados internacionales sin una fuerte consolidación del mercado local. Por ejemplo, el Grupo Cortefiel muestra esta doble vía en su estrategia de crecimiento: crecimiento nacional e internacional (véase figura 1.6).

Otros motivos pueden ser, entre otros, los siguientes:

- Saturación del mercado local: Por ejemplo, la cadena Zara difícilmente puede crecer más en España. Hay ya establecimientos Zara en todas las capitales de provincia, principales calles comerciales y centros comerciales. Si la cadena desea mantener un crecimiento sostenido, únicamente puede encontrarlo en los mercados exteriores.
- Imagen de marca y posicionamiento competitivo: La entrada de Adolfo Domínguez en París, con su emblemática tienda en la *Rue Royale,* estuvo motivada más por su objetivo de creación de imagen



FUENTE: Grupo Cortefiel, presentación de resultados, 2000-2001.

Figura 1.6.—Estrategia de crecimiento Grupo Cortefiel.

de marca que por una rentabilidad a corto plazo en la capital francesa. Si un diseñador busca un reconocimiento global, necesita una implantación en la capital de la alta costura. Muchas empresas con inversiones en Cuba buscan, más que una rentabilidad a corto y medio plazo, un posicionamiento en el mercado con perspectivas de estar mejor situadas cuando en la isla se implante una economía de mercado.

- Seguimiento a clientes multinacionales-*«efecto buque insignia»:* Muchas multinacionales actúan como «locomotoras» del proceso de globalización de un país. Muchas multinacionales mantienen relaciones estables con proveedores clave, basadas en las relaciones de eficacia y confianza. Cuando la multinacional entra en un nuevo país, arrastra también a sus proveedores clave a entrar y situarse en ese país. Repsol, Telefónica, BBVA, Santander, Sol Meliá o Inditex son ejemplos españoles de este tipo de procesos. Por ejemplo, la pyme gallega de mobiliario MO exporta más del 50 por 100 de su producción. La decoración y mobiliario de las tiendas de Inditex supone el 54 por 100 de su actividad. La empresa mostró uno de los mayores índices de crecimiento amueblando docenas de tiendas del gigante Inditex en los cinco continentes. Esta experiencia le permite ahora afrontar nuevos mercados y clientes en todo el mundo[2].

[2] «MO, un proyecto bien amueblado», Ardan-Consorcio Zona Franca de Vigo-empresa Gacela.

- Prórroga del ciclo de vida del producto y de la tecnología: Si un país está a un nivel diferente en su ciclo de desarrollo, comparado con otro, es probable que el ciclo de vida de la categoría del producto o tecnología en cuestión también esté en una etapa diferente. Los automóviles son un producto maduro en Estados Unidos, Unión Europea y Japón; están en una etapa de crecimiento en China y en una muy temprana en India. Al instalar plantas productivas, las empresas pueden trasladar tecnologías ya amortizadas y maduras a países situados en una fase inicial del ciclo de vida del producto, prorrogando así la vida útil de esos productos.
- Economías de escala en producción y economías de experiencia: A mayor volumen y ventas, la empresa generará sinergias, reducción de costes, mayor amortización de gastos en I + D + I y un mayor aprendizaje en cuanto a compras, producción, distribución y logística.
- Búsqueda de materias primas: La importancia de la internacionalización de Pescanova viene motivada por su búsqueda de materias primas en caladeros internacionales. En los años setenta del siglo XX los gobiernos establecieron controles sobre sus pesquerías, siendo la declaración de los países ribereños de las 200 millas la más importante, porque excluía de esta zona de pesca a las flotas extranjeras. Con esta situación, Pescanova comienza a liderar la creación de las primeras compañías mixtas con empresas estatales y grupos locales, demostrando también aquí su visión de futuro. Esta fórmula permitiría a sus barcos faenar en los mejores caladeros del mundo e instalar acuerdos de cooperación y factorías en diversos mercados, en un momento de control crítico de los recursos. En la actualidad, la presencia internacional de Pescanova incluye factorías propias en Argentina, Australia, Chile, Francia y Namibia, así como la constitución de sociedades dedicadas a la acuicultura en Cuba, Chile, Argentina y Australia[3].
- Otros motivos: Búsqueda de información y nuevas tecnologías, proveedores con mejores costes vía procesos de deslocalización *y out-sourcing,* diversificación de riesgos y mercados, nuevos mercados emergentes con crecimientos superiores a los mercados tradicionales, etc.

En última instancia, la apertura al exterior de los productos y servicios y equipos humanos de la organización producirán en la empresa ventajas

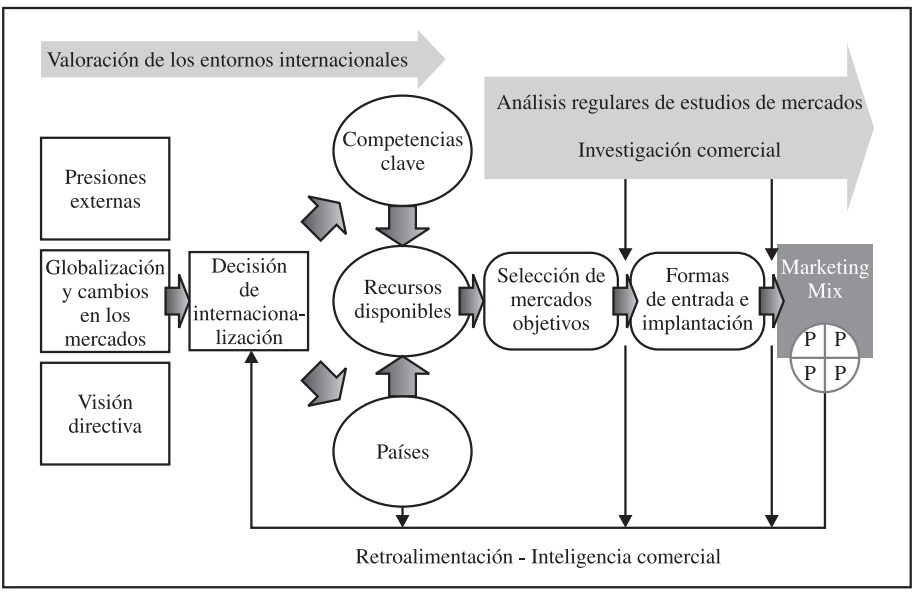
[3] Peralba, R., Cerviño, J. y Cubillo, J. M. (2004): *Grandes marcas de España,* Icex, Madrid.

importantes frente a otros competidores locales, al disponer de un mercado más amplio, diversificar el riesgo de su negocio (tanto en mercados como en divisas), implantar una mayor cultura empresarial al estar más abiertos a la competencia, nuevas tecnologías e innovaciones, y mejorar la imagen y prestigio de la empresa. En realidad, el *test* permanente de la calidad de los productos y servicios de una empresa es el mercado internacional. Aquella empresa que compita eficazmente en este mercado estará emitiendo la señal de una mayor capacidad de mejora e innovación continua.

5. Proceso de decisión para la internacionalización

Pues bien, todo este conjunto de razones y motivaciones para iniciar un proceso de expansión internacional tiene que estar muy asumido por el equipo directivo, quien debe valorar la idoneidad de iniciar un proceso internacional para sus productos y servicios, y comprometer, con una visión a largo plazo, los recursos económicos y humanos necesarios para desarrollar dicho proceso.

En la figura 1.7 recogemos el proceso de decisión de internacionalización. Se parte de un análisis general de los cambios y tendencias del en-



FUENTE: Elaboración propia.

Figura 1.7.—Proceso de decisión de internacionalización.