

MARKETING INTERNACIONAL

DIRECCIÓN DE MARKETING

Por:

ANA BELÉN QUINTANA NAVARRO

Marketing internacional

El mundo se está convirtiendo en un mercado común, con productos y estilos de vida similares, y donde las empresas compiten globalmente para crecer e incrementar o sostener sus ventajas competitivas. Para ajustarse a esta realidad, el responsable de marketing debe ampliar sus conocimientos y su campo de acción, para incluir ahora la dimensión internacional y abarcar las nuevas fronteras de la organización.

1. Factores a considerar en la internacionalización

La empresa se ve en la necesidad de adoptar una decisión entre salir al exterior o permanecer en el mercado interno. Antes de tomar la decisión de introducirse en el mercado internacional, se deben tener en cuenta una serie de factores internos y externos:

Factores internos

- La dirección: la flexibilidad de la dirección para adaptarse al mercado objetivo es crucial para poder satisfacer las necesidades del mismo. Además, su labor como motivadores y coordinadores es elemental a la hora de obtener el máximo rendimiento de todo el personal local y en el extranjero.
- La estructura organizativa: la empresa ha de tener la estructura adecuada para poder abarcar una expansión, bien centralizando en la matriz o empresa madre, o bien descentralizando en unidades independientes para cada mercado o área geográfica. Por otra parte, debe proveerse de la estructura de personal e infraestructura adecuada si decide producir en el país de origen para luego exportar.
- La cultura organizativa: es necesaria la capacidad de la empresa a estar abierta a nuevas ideas y formas de cooperación con las empresas subsidiarias, y para estar dispuesta en un momento dado a intercambiar el personal y su experiencia entre los distintos mercados.
- Tecnología: las tecnologías similares en el sector pueden ayudar a desarrollar acuerdos de cooperación o fusiones entre empresas de distintos países, intercambiándose entre ellos conocimientos y experiencia. También está el caso de la expiración de patentes con la consecuente imitación, que puede ser contrarrestado con la concesión de licencias en otros países, o de la intención de la empresa por amortizar sus gastos de investigación y desarrollo (I+D).
- La situación de la demanda local: la existencia de mercados locales maduros favorece la decisión de internacionalización, reorientando los productos en etapas de declive hacia otros mercados aún no saturados o vírgenes.
- La situación de la competencia local: en mercados saturados, con una fuerte competencia o con acuerdos comerciales entre empresas, donde casi es imposible incrementar la cuota de mercado, la internacionalización se ve como una salida para incrementar la producción, disminuir los costes unitarios por las economías de escala y conseguir así una mejor posición competitiva. En algunas ocasiones la razón para la internacionalización es debilitar la competencia, caso que ocurre entre Pepsi y Coca Cola.
- La estrategia de comunicación: analizar si es imperativo para la imagen de marca el comercializarse en otros países o a nivel mundial.

Factores externos

- La distancia geográfica y los factores climatológicos: la proximidad geográfica entre mercados o los problemas y los costes derivados del transporte y del paso por diversos países, junto con el grado de conexión entre países vía tierra, aire, mar, o vía información, son condicionantes a la hora de decidir ir al exterior. Para algunos productos el factor climatológico es esencial (bikinis, aire acondicionado, helados, etc.).
- Los factores socio-culturales y demográficos: las actitudes de la gente hacia otros países, nacionalismos, el idioma (países con lengua o cultura común son de más fácil acceso), la religión, los símbolos utilizados (en la India el blanco y el negro en bodas tienen una connotación negativa), la educación (en África un porcentaje muy elevado de gente no sabe leer), estética (música, arte y drama van a tener importantes implicaciones en el diseño, los colores y la música utilizada en los anuncios). La situación de la pirámide poblacional, la diferencia entre clases sociales y sus rentas, el índice de natalidad, etc.
- La política gubernamental: leyes, estabilidad política, leyes laborales, la política exterior, de inversión extranjera, incentivos a la importación, las cuotas de entrada, los impuestos y tarifas de entrada. Algunos países como Cuba o China presentan restricciones a la entrada de empresas de determinados países.
- La situación económica: los niveles de inflación, tan común en Argentina, la devaluación de la moneda y tipos de cambio, los acuerdos comerciales con otros países, la política monetaria, etc.
- Los recursos locales: la existencia de materias primas, energía y mano de obra (en calidad y cantidad), la disponibilidad de directivos locales con formación internacional.
- La existencia de infraestructura: analizar si el país posee la infraestructura necesaria en cuanto a transportes y comunicaciones, telecomunicaciones (teléfonos, faxes, ordenadores), tecnología, locales, y canales de distribución para poder comercializar nuestro producto o servicio.
- La necesidad de realizar una investigación de mercado apropiada: estimación del mercado y de los beneficios potenciales, de la tendencia del mercado, de la estacionalidad de las ventas, estudio de las diferencias regionales, el nivel de aceptación del producto, de percepción de la calidad, los cambios necesarios para mantener el producto al día, el grado de competencia en el sector, la dinámica de precios, la disponibilidad de canales de distribución (tan difíciles de conseguir en mercados como el japonés).
- La necesidad de acompañar al cliente en su internacionalización: debido a los vínculos empresa cliente y la confianza generada, muchas empresas se ven "formadas" a seguir a su cliente en su expansión. Este es el caso de algunos servicios de consultoría o auditoría.

8.2. Factores a considerar en la estrategia de marketing internacional

A continuación se listan un conjunto de factores que el departamento de marketing deberá introducir en su plan de marketing internacional y en sus objetivos y políticas:

- La estrategia corporativa: lo primero que se debe hacer es analizar si la internacionalización de la empresa va a estar en concordancia con la dirección estratégica de la empresa, es decir, si es una forma más de llegar a los objetivos generales de la organización, de alcanzar su misión y de aumentar su posición competitiva. No solamente se deben considerar en este punto los recursos financieros o económicos, sino si posee las habilidades directivas y los recursos humanos necesarios para expandirse.
- El marketing mix: los directivos tendrán que decidir si comercializar los productos de forma homogénea en todo el mundo, o adaptarlos a cada tipo de mercado o crearlos nuevos. Para ello, se tienen que calcular o prever los beneficios incrementales con respecto a los costes de esa diversificación o adaptación, analizar el ciclo de vida y la cartera de productos en los mercados internacionales, y las posibilidades de innovación de la empresa.
- Producto-mix: hay que considerar primero si el producto se puede transportar, y de ser así se deben revisar:
 1. Los componentes del producto: comprobar que los ingredientes estén permitidos, que coincidan con los gustos de los consumidores (la Coca Cola es menos dulce y carbónica en algunos países, McDonald's usa chili en vez de ketchup en sus hamburguesas en México). Revisar la durabilidad, sobretodo de aquellos productos con fechas de caducidad como la leche o los yogures, el packaging y sus colores, cambiar las etiquetas y los manuales a la lengua apropiada y los logotipos y marcas si es necesario. Por último, comprobar si el país de origen y su idiosincrasia es bienvenida en el de destino (caso de los productos de US en Vietnam), y si existen posibilidades de realizar servicios como garantías, reparaciones y mantenimiento, instalación e instrucción, o la entrega de piezas de recambio.
 - a) El ciclo de vida de los productos en los mercados internacionales: identificando en qué etapa se encuentra el producto. Los productos tienen un ciclo de vida limitado, pero las empresas pueden extenderlos reintroduciendo sus productos en países que están preparados para consumirlos (los países en vías de desarrollo normalmente suelen ser segundas oportunidades para productos en etapas de declive en países más desarrollados, con costes de mano de obra y de materia prima más económicos).
 - b) La cartera de productos internacional: en relación con el punto anterior, productos que pueden estar posicionados competitivamente como "perros" en algunos países, pueden ser "estrellas" en otros. Por ello, es importante considerar la cartera y las estrategias a llevar a cabo de forma global.
 - c) El desarrollo de nuevos productos: algunas empresas multinacionales utilizan mercados exteriores para testar sus nuevos productos, otras para comercializar productos tecnológicamente obsoletos en otros países con menores requerimientos de tecnología.

2. El Precio: el establecimiento de la variable precio debe basarse en las condiciones del mercado de destino, no en la política llevada a cabo en el mercado interior. La empresa debe tener en cuenta además, los costes añadidos de transporte, de sueldos y salarios y distribución, los mercados secundarios, etc. También deberá tener en cuenta las leyes antidumping, que prohíben que las empresas para entrar en mercados extranjeros vendan a un precio inferior a su coste o inferior al precio al que venden en su país.
3. La Distribución: esta variable del marketing mix analiza el mejor canal de distribución, la posibilidad de realizar una distribución propia, con intermediarios (en el país exportador o en el país extranjero) o subcontratada, y la creación de una logística de abastecimiento, distribución y almacenamiento.
4. Las Comunicaciones: debido a los factores externos antes nombrados, la cultura, los valores y actitudes, la lengua, la educación, la estructura de medios de comunicación y sus leyes, etc., el mix de comunicaciones podrá o no adaptarse para satisfacer a estos nuevos mercados. La empresa podrá utilizar la misma campaña a nivel mundial si es capaz de comunicar el mismo mensaje a toda la audiencia, a través de los mismos símbolos, y de los mismos medios de comunicación.

8.3. Principales Estructuras Organizativas para operar en Mercados Internacionales y métodos de entrada.

Las estructuras organizativas que la empresa puede elegir para afrontar los mercados internacionales son:

- Un departamento de exportación: con un director de ventas y algunos colaboradores.
- Una división internacional: con los recursos generales de una unidad independiente, un director, subdirector, product managers, y un staff de marketing, finanzas, recursos humanos, etc.
- Una organización global: que actúa de forma global, compartiendo todos los recursos hacia un mercado único, el global, con una estrategia genérica y unos objetivos globales.

Esta elección estará fuertemente relacionada con el método de entrada a utilizar para llegar a los distintos mercados internacionales. La decisión sobre la forma de entrada afectará a todas las variables del mix, comprometerá en el largo plazo los recursos de la organización y además, requerirá mecanismos de coordinación y control. Estos son los métodos de entrada más comunes:

- **Exportación Indirecta**: que puede realizarse en dos modalidades, siempre produciendo en casa, con mínimas adaptaciones, y utilizando los conocimientos y experiencias de intermediarios.
 - a) Ocasional: supone atender pedidos esporádicos no buscados enviando producción sobrante.
 - b) Activa: cuando la empresa decide y se compromete a realizar la exportación a determinados países.
- **Exportación regular**: se cuenta con un grupo de clientes estables, se produce para la exportación, y no se utilizan intermediarios.
- **Establecimiento de filiales de venta**: con inversiones financieras y en recursos humanos que comercializan los productos.
- **Establecimiento de subsidiarias de producción**: donde se realiza la producción para el área debido a que existe un mercado potencial importante, las barreras arancelarias o políticas comerciales son difíciles de franquear, o a que los costes de recursos son más económicos que en el país de la matriz.
- **Concesión de licencias**: mecanismo por el cual la empresa otorga a la compañía extranjera una licencia para usar un proceso productivo, una marca, una patente, un servicio, etc., a cambio de una royalty o tarifa. De esta forma la empresa puede introducir sus productos en los mercados extranjeros sin realizar inversiones.
- **Joint Ventures**: es una forma de acuerdo entre empresas locales y extranjeras para compartir recursos y experiencias o know-how. Suele elegirse esta forma de entrada en algunos países donde existen limitaciones legales, políticas o económicas, y de recursos.
- **Inversión directa**: que consiste en la compra de parte o la totalidad de empresas ya existentes con capacidades de producción o ensamblaje.