



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LA ESTRATEGIA DE MARKETING MIX EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Revisión y Análisis

Autor: José Antonio Gibello Rael

Director: María Lourdes Fernández Rodríguez

Madrid

Marzo de 2015

José Antonio
Gibello
Rael

LA ESTRATEGIA DE MARKETING MIX EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Revisión y Análisis



Resumen

El presente trabajo analiza las diferentes estrategias de internacionalización de la función de marketing de la empresa y, dentro de ellas, se dedica especial atención al estudio de la adaptación de las variables del marketing mix a los mercados internacionales. Dado el carácter globalizado de los mercados y la vital importancia que tiene para las empresas abrirse al mercado internacional, la relevancia de esta obra reside en que ofrece una visión abierta y general de las estrategias y adaptaciones necesarias, alejándose de la excesiva especialización de otras obras sobre la materia. Se avanza, desde el tradicional binomio adaptación-estandarización, hacia una tendencia que combina ambas estrategias y se concluye en la noción de que la internacionalización de la función de marketing constituye un proceso multifásico, en el que la nota predominante es la especial complejidad y el gran número de variables que tiene que valorar la empresa.

Palabras clave: marketing mix, 4ps, marketing internacional, internacionalización, estandarización, adaptación.

Abstract

This paper analyzes the different strategies of internationalization of the marketing function of the company and, within particular attention, is devoted to the study of the adjustment of the variables of the marketing mix to international markets. Given the global nature of markets and the vital importance for businesses to open to the international market, the relevance of this work is that it provides an overview of these necessary strategies and adaptations, stepping from excessive expertise of other works on the subject. It moves from the traditional binomial adaptation-standardization towards a trend that combines both approaches and concludes on the notion that the internationalization of the marketing function is a multistage process, in which the dominant note is the particular complexity and the large number of variables you have to consider the company.

Keywords: marketing mix, 4ps, international marketing, internationalization, standardization and adaptation.

Índice

1. Introducción	1
1.1. Propósito General:	1
1.2. Contextualización:	1
1.3. Justificación:.....	2
1.4. Objetivos:	2
1.5. Metodología y estructura del trabajo:.....	3
2. El Marketing Mix	5
2.1. Concepto de Marketing Mix:	5
2.2. Las 4Ps del Marketing Mix:.....	6
2.2.1 Producto:	8
2.2.2. Precio:	8
2.2.3. Distribución:	9
2.2.4. Promoción:.....	10
3. La Internacionalización de la Empresa a través del Marketing	12
3.1. Concepto de Marketing Internacional:	12
3.2. Diferencias entre Marketing Internacional y Doméstico:	13
3.3. Gestión del Marketing Internacional:	14
4. Estrategias de Marketing Internacional	16
4.1. Selección de mercados exteriores:.....	17
4.1.1. Identificación-segmentación:.....	17
4.1.2. Selección de mercados estratégicos:.....	18
4.1.3. Capacidad de explotación de la empresa:.....	18

4.2. Formas de entrada en los mercados exteriores:.....	20
4.2.1. Basadas en la exportación:.....	21
4.2.2. Basadas en vías distintas a la exportación (o exportación concertada):.....	22
4.3. Estrategias de marketing internacional:	26
4.3.1. La orientación de la empresa:	26
4.3.2. Estructura del sector:	28
5. El Marketing Mix Internacional	30
5.1. El producto internacional:	31
5.1.1. Producto principal:	31
5.1.2. Componentes funcionales:.....	33
5.1.3. Servicios adicionales:.....	34
5.1.4. Especial referencia a la marca internacional:	35
5.2. El precio internacional:	37
5.2.1. Determinantes del precio:	37
5.2.2. Políticas de precios:.....	39
5.3. La distribución internacional:	40
5.3.1. Los canales de distribución:.....	41
5.3.2. Criterios de decisión del canal:	41
5.4. La promoción internacional:.....	43
5.4.1. Factores que afectan a la promoción internacional:	43
5.4.2. El mix de comunicación internacional:	45
6. Conclusiones	48
Bibliografía.....	52

Índice de figuras

Figura 1: Variables de Marketing Mix.....	7
Figura 2: Proceso de internacionalización de la empresa	15
Figura 3: Resumen de las estrategias de internacionalización.....	26
Figura 4: Niveles de producto	31
Figura 5: Ventajas y desventajas de la estrategia de marca internacional	37
Figura 6: Mix de comunicación	45

1. Introducción

1.1. Propósito General:

El propósito general del presente trabajo es el estudio y análisis detallado de las variables de marketing mix (producto, precio, distribución y promoción) en el ámbito internacional, es decir, cómo gestionan las empresas, dentro de su estrategia de internacionalización, esas variables para salir del entorno doméstico y establecerse en los mercados internacionales.

A través de las siguientes páginas se intentará dar cobertura a esta y otras cuestiones, entre las que destacan: resaltar las diferencias entre los mercados locales e internacionales y las principales estrategias de marketing internacional; cómo afecta esta internacionalización a las variables del marketing mix, etc. Se verá también en qué consisten estas variables de marketing mix y cuáles ha sido a grandes rasgos su evolución hasta el día de hoy. Recogiendo lo anterior, puede concluirse que el propósito del estudio es el análisis de la adaptación de las variables de marketing mix a los mercados internacionales.

1.2. Contextualización:

Desde la segunda mitad del siglo XX aproximadamente, el mundo ha venido experimentando un proceso de apertura y globalización que ha hecho de los mercados un lugar más homogéneo. Surge el concepto de "*mercado global*" (Cerviño, J. [2006]); el mundo se considera un mercado único y las grandes corporaciones han unificado sus estrategias para todo el globo.

De esta forma, las empresas se encuentran hoy en día con un mundo globalizado, en el que las fronteras entre los mercados se hacen difusas. Las grandes empresas trabajan en todo el mundo y sus clientes son globales. Esto hace que la competencia internacional sea intensísima y que las empresas deban operar en mercados con características y marcos legales distintos, de manera que deviene esencial para ellas revisar la estrategia corporativa, y dentro de ésta, la estrategia de marketing general y de marketing mix en particular.

Así, las técnicas de marketing mix se hacen más complejas tanto en su formulación como en su implantación. Si bien es cierto que este tema ha sido abordado con anterioridad por numerosos autores (Jeannet, J.P., Hennessey, H.D. [2005]; Cateora, P.R., Gilly, M.C. and Graham, J.L. [2013]), el tratamiento que se da al tema es disperso y de carácter fragmentado debido a la diversidad y gran número de ensayos sobre el tema.

1.3. Justificación:

En el contexto actual de un mundo globalizado, las empresas deben conocer cómo tienen que adecuar su estrategia de marketing mix cuando deciden poner en marcha sus planes de internacionalización. Resulta evidente que la estrategia de fijación de precios, de promoción, de producto y de distribución no es la misma en el mercado doméstico¹ que en los mercados internacionales. Por ello, las empresas tienen que saber cómo adaptar estas variables a un ambiente internacional si quieren ser competitivas y asentarse en los mercados internacionales.

Como se dijo previamente, existe abundante literatura sobre la cuestión. Los trabajos realizados hasta la fecha tienden a estudiar en una sola de las variables del marketing mix, centrándose en ella y analizando su casuística, por ejemplo "*Experiential retailing: an interdisciplinary approach to success in domestic and international retailing*" (Kim, Y.K. [2001]). En este sentido, una aproximación más genérica a la adaptación de las variables de marketing mix al ámbito internacional se hace necesaria.

1.4. Objetivos:

Por todo lo anterior, el propósito de la investigación es claro: el estudio de la adaptación de las variables de marketing mix de las empresas a los mercados internacionales.

¹ Hay que diferenciar marketing doméstico de marketing nacional. Cuando se habla de marketing doméstico se hace referencia a la estrategia de marketing de la empresa en su mercado originario. Por su parte, el marketing nacional se refiere a la estrategia de marketing en cada país en el que opere la empresa. Más adelante se hará referencia a ambos conceptos.

Así pues, se trata de una investigación fundamentalmente descriptiva, con una finalidad de revisión y análisis. Se pretende hacer una recopilación y un examen crítico de los conceptos y nociones más importantes referentes a la estrategia de marketing mix en los mercados internacionales y que se han recogido de manera sistemática en trabajos y obras anteriores sobre la materia (García Cruz, R. [2004], Nieto, A. y Llamazares, O. [2004], entre otros).

Así, para concretar ese propósito más amplio, se plantean los siguientes objetivos particulares: en primer lugar, facilitar al lector una noción general sobre el concepto de marketing mix (cuáles son estas variables y cómo se definen) y cómo se llega al marketing internacional (cómo surge, principales decisiones a tomar). En segundo lugar, realizar un análisis de las principales estrategias de marketing internacional (globalización o adaptación, orientación multi-doméstica o global, etc.). Y por último, el estudio individualizado de cada una de las cuatro variables del marketing mix: precio, producto, distribución y promoción. Cada una de ellas responde de una forma diferente en el proceso de internacionalización y requieren estrategias específicas. Forman parte de este último objetivo tratar de analizar cómo se adaptan estas variables y cómo cambian desde el mercado nacional al mercado internacional.

1.5. Metodología y estructura del trabajo:

Por cuanto se refiere a la estructura, y en consonancia con los objetivos marcados, se empieza con un primer bloque introductorio compuesto por dos temas. En el primero se dará tratamiento a la cuestión del marketing mix. En él se definirán las variables del marketing mix (precio, producto, distribución y comunicación), sin entrar a valorar todavía su adaptación al ámbito internacional. En el segundo tema, se hablará sobre el concepto de marketing internacional, cómo surge y porqué y cuáles son sus características más importantes.

Sentada la introducción, a continuación procede el cuerpo del trabajo. Esta parte se compone a su vez de dos grandes cuestiones. La primera aborda el tema de las principales estrategias de marketing internacional que puede seguir una empresa. Ello servirá de conexión con el tema segundo.

En este sentido, el segundo tema se refiere al análisis de cada una de las variables del marketing mix desde una perspectiva internacional, recopilando las principales teorías y estrategias de internacionalización de las mismas (Cerviño, J. [2006]; Cateora, P.R., Gilly, M.C. and Graham, J.L. [2013]).

Hay que destacar que únicamente se va a analizar la internacionalización de esas cuatro variables. La razón es sencilla. Los componentes del marketing mix engloban todas las decisiones de marketing que tiene que tomar la empresa. De esta forma, resulta especialmente apropiado analizar la estrategia de marketing internacional desde la internacionalización de las variables del marketing mix.

El principal problema con las recopilaciones y las revisiones de la literatura previa es garantizar la fiabilidad de esa información y que abarque todos los objetivos planteados. De esta manera, para cubrir el contenido descrito, se han empleado diversas fuentes de información, de las que ya se han dado muestras a lo largo de este escrito. Así pues, la revisión quedará limitada a fuentes tanto primarias como secundarias. Por lo que respecta a las fuentes primarias, se han analizado revistas especializadas en el campo del marketing estratégico, artículos de investigación, literatura previa, etc., con el objeto de conocer qué se está haciendo actualmente en esta disciplina y cuál es el camino que se está tomando para el futuro. Por su parte, para encontrar fuentes de información secundaria, se ha acudido a bases de datos especializadas tipo Business Source y Academic Search, fundamentalmente.

Respecto al tratamiento de la información, ya quedó apuntado, al exponer que lo que se trata de conseguir es extraer esos conceptos más importantes ya enunciados de forma dispersa por otros autores y plasmarlos en un único texto. Esta labor no se hace con ánimo exhaustivo, ya que el marketing internacional es una materia en constante evolución y sería imposible recoger todos los conceptos e ideas en una única obra. Por el contrario, se busca que del análisis que se haga pueda desprenderse una serie de conceptos relevantes que permitan al lector hacerse una idea clara en su cabeza de lo que es el marketing mix internacional y en qué se diferencia del marketing mix doméstico.

2. El Marketing Mix

Una vez presentado el propósito del presente trabajo, se debe comenzar con una aproximación al concepto de marketing mix. Se realizará únicamente una breve exposición de las principales nociones y características de esta disciplina, puesto que un análisis de mayor profundidad excedería el ámbito de este trabajo.

La finalidad de este apartado, por tanto, no es otra que poner al lector en situación, mostrarle los conceptos básicos de la materia para que después pueda comprender más fácilmente la internacionalización del marketing mix. De esta manera, en las próximas líneas se analizará el concepto de marketing mix, las variables o 4Ps del marketing y sus características principales.

2.1. Concepto de Marketing Mix:

El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la empresa. Dentro de este plan, el papel del departamento de marketing podría resumirse en el conjunto de todas aquellas actividades involucradas en el desarrollo de una estrategia de marketing orientada al consumidor y la integración de estas actividades en el marketing mix.

Como consecuencia, va a surgir el concepto de estrategia de marketing, que podría definirse como *"el proceso de creación de valor para los consumidores y el mantenimiento de relaciones beneficiosas con ellos"* (Kotler, P. y Armstrong, G. [2011]).² De esta estrategia se deriva el marketing mix. Así, mediante la estrategia de marketing la empresa decide a quién vender (segmentación y público objetivo) y cómo (diferenciación y posicionamiento). A raíz de esta estrategia, la empresa diseña su marketing mix, en el cual integra todos aquellos elementos que pueden afectar a la estrategia de marketing en cuatro variables bajo su control, y que son: producto, precio, distribución y promoción o comunicación de marketing (las 4Ps, por sus siglas en inglés).

² Traducción libre de la definición de estrategia de marketing de Kotler, P. and Armstrong, G. (2011). Principles of Marketing, Ed. Pearson Prentice Hall, pág. 48, línea 5.

Visto de dónde surge la disciplina del marketing mix, la American Marketing Association (AMA)³, proporciona la siguiente definición: "*The mix of controllable marketing variables that the firm uses to pursue the desired level of sales in the target market*". Es decir, la combinación de aquellas variables de marketing controlables por la empresa, que ésta usa para conseguir el nivel deseado de ventas en el mercado objetivo.

Con un diseño adecuado y eficaz de su marketing mix, la empresa podrá tomar todas las decisiones que sean necesarias para influir, que no controlar, en la demanda de sus productos y alcanzar los objetivos estratégicos. Debe conocer todos los aspectos del mercado en el que opera y de los consumidores para que, combinándolo con el marketing mix, la estrategia de marketing cubra todas las variables posibles. Vuelve a afirmarse que el objetivo de la estrategia de marketing debe ser la creación de valor para el consumidor y la construcción de una relación beneficiosa con él. De esta manera, el marketing mix constituye la herramienta táctica de la empresa para la consecución de los objetivos de marketing.

Así pues, a continuación se analiza este modelo de las cuatro variables del marketing mix o 4Ps.

2.2. Las 4Ps del Marketing Mix:

Tradicionalmente, se ha reconocido que el marketing mix está constituido por cuatro variables principales y que lo que caracteriza a las mismas es precisamente que permanecen bajo control de la empresa. Así lo afirmaba por primera vez en los años 60 E. Jerome McCarthy en su obra "*Basic Marketing. A Managerial Approach*". En esta obra se introdujo por primera vez el concepto de marketing mix y de las 4Ps y su influencia ha llegado hasta nuestros días, hasta el punto de que el concepto utilizado es prácticamente el mismo que hace 50 años.

³ La American Marketing Association (AMA) es una asociación profesional para los profesionales del marketing con más de 30.000 miembros desde 2012. Se formó en 1937 y publica una serie de manuales y monografías de investigación, entre ellos el "Journal of Marketing", "Journal of Marketing Research", "Journal of Public Policy" y "Marketing News". Actualmente es la asociación profesional y de investigación de referencia en el campo del marketing en el mundo.

Tal es la importancia de esta obra que hoy en día marketing mix y 4Ps se utilizan prácticamente como sinónimos y responden a la misma definición, aunque algo matizada. Así, las 4Ps podrían definirse como el conjunto de herramientas tácticas integradas en la estrategia de marketing y que permiten a la empresa crear ese valor añadido para su público objetivo.

En esta línea, la configuración de estas variables ha cambiado poco con el paso del tiempo. Se han añadido nuevos modelos, como por ejemplo el de las 7Ps (que incorpora al modelo de las 4Ps la evidencia física [physical evidence], proceso [process] y personas [people] y se utiliza cuando el producto es un servicio y no un bien físico) y orientaciones como la de las 4Cs (que es una versión de las 4Ps orientada más al consumidor y no a la empresa).

El siguiente gráfico es indicativo de los elementos de las 4Ps o variables del marketing mix que se van a explicar:

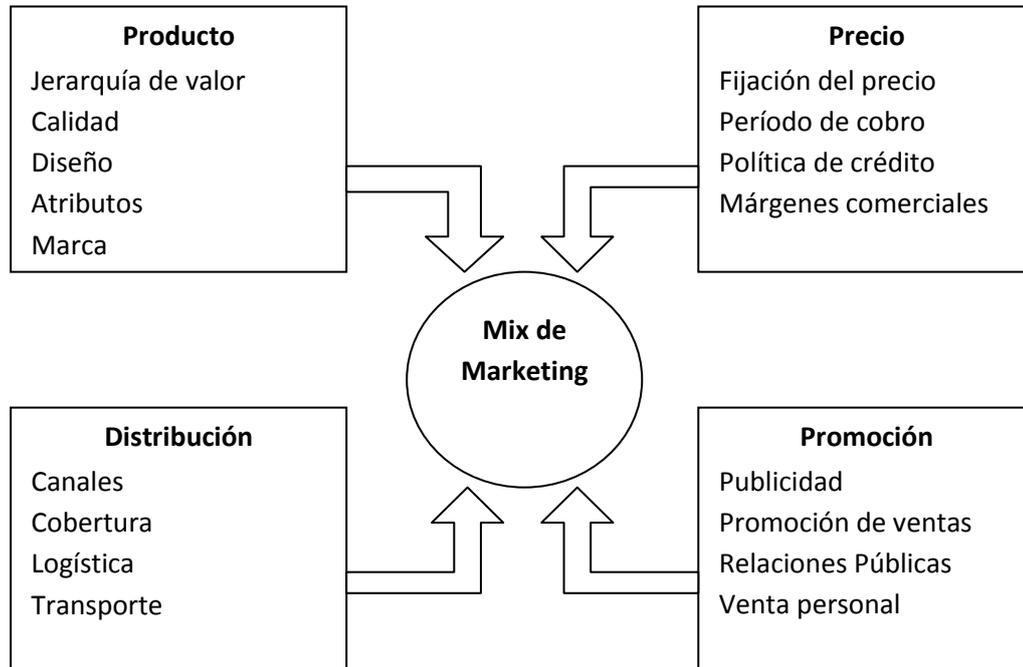


Figura 1: Variables de Marketing Mix

Fuente: Kotler, P. and Armstrong, G. (2011).

2.2.1 Producto: existen muchas y variadas definiciones del término producto en su vertiente de marketing. La mayoría de ellas (Blythe, J. [2005], Reader, A. and Kotler, P. [1987]) vienen a concluir que la variable de marketing mix "producto" se define como el conjunto de bienes físicos, servicios o elementos intangibles que la empresa ofrece al mercado para satisfacer un deseo o necesidad. Por otro lado, el producto como variable de marketing presenta una serie de niveles que conforman la "*jerarquía de valor del consumidor*" (Kotler, P. and Keller, K.L. [2012]) y que es precisamente el componente del producto que añade valor para aquél. A grandes rasgos, estos niveles son: beneficio principal, que es aquello que busca satisfacer el cliente; producto genérico, los atributos más básicos; producto esperado, los atributos deseados por los consumidores; producto ampliado, atributos que superan las expectativas del consumidor, y por último, producto potencial, con los atributos que podría incorporar en un futuro.

Para acabar con la variable producto, se hará una breve referencia a los distintos atributos que presenta. Así, éstos pueden ser físicos, funcionales y psicológicos. Los físicos son las características intrínsecas del producto (textura, composición, diseño) y son difícilmente modificables. Los atributos funcionales son todos aquellos que no son intrínsecos al producto y suelen ser añadidos y fácilmente modificables. Son el color, el envase, el embalaje, etiquetado, y mix de productos. Por último, los atributos psicológicos son aquellos relacionados con la percepción del producto por parte del consumidor. Son la calidad y la marca.

2.2.2. Precio: desde el punto de vista del marketing mix, la variable precio hace referencia al "*sacrificio que hace el consumidor a la hora de adquirir un bien o un servicio*" (Vela, C. y Bocigas, O. [1996]). En este sentido, sacrificio hace referencia no sólo al desprendimiento de un determinado valor monetario, sino que también comprende el gasto en tiempo y esfuerzo que la adquisición del producto supone para el consumidor; elementos todos ellos que influyen contundentemente en la decisión de compra.

Por lo tanto, la variable precio tiene un doble componente, por un lado el sacrificio monetario y por otro, el sacrificio de esfuerzo y tiempo; que hace que sea una variable relativa y que no tenga el mismo significado para todos los consumidores. En cuanto a los factores que intervienen en la determinación del precio hay que destacar los objetivos corporativos, que pueden ser de diversa naturaleza como fijación del precio para ganar cuota de mercado, objetivos de rentabilidad, defensa frente a la competencia, entre otros. Otros factores que afectan a la fijación de precios son las políticas emprendidas con el resto de las variables del marketing mix (canales de distribución escogidos, inversión en promoción, los costes de producción del producto) y la influencia que pueden tener variables no controlables por la empresa (decisiones políticas, nuevas legislaciones, condiciones del mercado).

Todos estos factores incidirán en mayor o menor grado en la fijación del precio. Igualmente, de cómo se fije esta variable dependerá en gran medida el posicionamiento de la empresa en el mercado y la formación de la imagen del producto y la marca entre los consumidores, de ahí su gran relevancia.

2.2.3. Distribución: por sus siglas en inglés (place), se puede definir como el conjunto de procesos necesarios para poner el producto a disposición del mercado. Así, existen cuatro tipos de distribución:

a) Distribución exclusiva: consiste en que el fabricante sólo vende sus productos a través de un determinado intermediario, a quien concede la exclusividad de las ventas. Es el caso de los concesionarios de una marca, que sólo venden coches de la misma.

b) Distribución selectiva: el fabricante selecciona de entre aquellas tiendas que pueden vender su producto únicamente aquellas que cumplen los requisitos que él mismo establece. Es el caso de los perfumes de lujo, que sólo se venden en determinadas perfumerías (por su localización, características del local, etc.).

c) Distribución intensiva: el fabricante vende sus productos en todos los establecimientos del mismo ramo comercial. Por ejemplo, la marca de cigarrillos "*Marlboro*", que se vende en todos los estancos.

d) Distribución extensiva: se da cuando el fabricante vende sus productos a través de todo tipo de establecimientos comerciales, no sólo los del mismo ramo comercial. Por ejemplo, las bebidas de Coca Cola, que se venden en todo tipo de tiendas y establecimientos.

Para acabar con la distribución, se hará referencia a los distintos tipos de canales de distribución. Éstos son cuatro: la venta directa, en la que el fabricante vende directamente al consumidor, sin intermediarios; venta con mayorista, en la que el fabricante vende sus productos a un mayorista, quien a su vez los distribuye a un detallista que, finalmente, los vende al consumidor; venta con detallista, en la que el fabricante vende directamente al detallista y éste al consumidor; y, por último, venta con comisionista, cuando en algún momento del proceso interviene un agente de esta naturaleza como intermediario entre un eslabón y el siguiente.

2.2.4. Promoción: también denominada comunicación de marketing, existen muchas definiciones de lo que es promoción o comunicación. En el sentido del marketing, se define como aquellos mensajes de carácter persuasivo que la empresa prepara y diseña deliberadamente para ejercer un efecto determinado sobre el comportamiento y decisiones del consumidor objetivo. De ahí que también se la conozca como promoción, por su finalidad persuasiva.

Hay que señalar aquí que no toda comunicación empresarial es responsabilidad del departamento de marketing. En efecto, únicamente tiene que ver con este departamento las comunicaciones dirigidas a los consumidores y siempre con ánimo persuasivo. Así, comunicaciones con los accionistas, la prensa o los empleados corresponden a otros departamentos como el de comunicación corporativa.

Para acabar con la promoción, se hablará sobre las distintas modalidades de la comunicación de marketing. Estas modalidades son cuatro:

a) Publicidad: se puede definir como *"un proceso de comunicación unilateral en que un emisor identificado dirige un mensaje a través de diferentes medios masivos a un grupo heterogéneo de receptores anónimos, con el objeto de influir en su compra o en la aceptación de las condiciones propuestas"* (Valor, C. [2015]). Se distingue entre publicidad institucional (llevada a cabo por organismos públicos con mera finalidad informativa), publicidad genérica (tiene por objeto una categoría de producto, no el producto en sí), publicidad de marca (tiene por objeto un producto o marca específico) y publicidad corporativa (tiene por objeto a la empresa en su conjunto).

b) Promoción de ventas: son *"aquellas actividades distintas de la venta personal, la publicidad y las relaciones públicas, para estimular la eficiencia compradora del consumidor y de los distribuidores"*⁴. Consiste en actos de muy diversa naturaleza como muestras de productos, ferias, convenciones y concursos. Esta variable viene a reunir todas aquellas actividades de comunicación que no se pueden encuadrar dentro de ninguna de las otras del mix de comunicación.

c) Relaciones públicas: se define como el conjunto de actividades que la empresa lleva a cabo con el objeto de crear relaciones estables, duraderas y de confianza con los diferentes stakeholders, lo que implica un diálogo continuado con ellos, estar orientada al exterior de la empresa y a la exposición pública.

d) Venta personal: es el proceso por el cual el vendedor ofrece, vende o promociona un producto de forma directa con el consumidor. Se basa en la comunicación cara a cara y en el contacto personal con el cliente.

⁴ Definición de la American Marketing Association (AMA) <https://www.ama.org/resources/Pages/Marketing-Dictionary.aspx>

Respecto a estas modalidades hay que señalar que también se conocen como mix de comunicación, en el sentido de que deben integrarse para desarrollar una estrategia de comunicación de marketing.

3. La Internacionalización de la Empresa a través del Marketing

Terminada la aproximación al concepto del marketing mix y al modelo de las 4Ps, es momento ahora de centrar el contexto del trabajo y este no es otro que el ámbito internacional. Conviene aclarar que el análisis que se va a realizar será breve y de carácter genérico. Cuestiones como las que siguen a continuación ocupan obras enteras y exceden ampliamente las dimensiones y los objetivos de este escrito. Este apartado tiene por objeto, por tanto, contextualizar el trabajo, continuando con la estructura del capítulo anterior, para mostrar una idea, en este caso, de lo qué es el marketing internacional y cuáles son las implicaciones más importantes para la empresa.

En este sentido, durante las siguientes páginas se dará al lector una pequeña muestra de lo que es el marketing internacional, qué lo diferencia del marketing doméstico y cuáles son los principales desafíos a los que se enfrenta el departamento de marketing en un proceso de internacionalización.

3.1. Concepto de Marketing Internacional:

No podemos decir que exista una definición académica de marketing internacional. El marketing constituye en sí mismo una dimensión muy importante de la empresa y el marketing internacional dependerá de cómo cada una de ellas lleve a cabo su proceso de internacionalización.

Así por ejemplo, no es lo mismo el marketing internacional para una empresa que exporta de forma pasiva, es decir, responde a pedidos de clientes extranjeros pero sin realizar una estrategia activa para atraerlos, que para otra empresa con presencia en muchos países y con una estrategia de marketing internacional plenamente desarrollada.

No obstante, sí que pueden extraerse una serie de elementos comunes que dan lugar a la siguiente definición: *"El marketing internacional es una estrategia que se desarrolla con el propósito de alcanzar unos objetivos en mercados exteriores, en base a las capacidades de la empresa (fortalezas/debilidades), la situación del entorno y la competencia internacional"* (Nieto, A. y Llamazares O. [2004]). Esta definición merece varios comentarios.

En primer lugar, el marketing internacional es una estrategia en sí mismo y como tal se compone de elementos controlables otros que no lo son. Entre los primeros se encuentran la fijación de precios, el canal de distribución, nivel de producción, entre otros, (las fortalezas y debilidades) y entre las segundas destacan la situación del entorno y la competencia internacional. En segundo lugar, el marketing internacional forma parte integrante del plan estratégico de la empresa y es dependiente de éste, y debe ser coherente con él y no contravenirlo. Por último, señalar que el marketing internacional es una disciplina en constante evolución y que cambia conforme se modifica la práctica de las empresas, por lo que esta definición puede ser revisable y estar abierta a interpretación.

3.2. Diferencias entre Marketing Internacional y Doméstico:

Si bien marketing doméstico e internacional pueden parecer similares, puesto que implican actividades parecidas (investigación de mercados, políticas de marketing mix, estudio del consumidor, etc.), hay que tener en cuenta que los clientes van a ser extranjeros, que la competencia se incrementa y que se va a operar en mercados con características muy distintas (marco legal, cultural, político, etc.).

Así, el marketing internacional va a estar determinado por dos factores: *"distancia física y la distancia psíquica"* (Cerviño, J. [2006]). La primera consiste en la mayor o menor lejanía entre la empresa y los consumidores finales, mientras que la segunda tiene que ver más con el distanciamiento cultural, social, etc. Cuanto mayor sea esta distancia, mayores diferencias habrá entre el marketing doméstico y el internacional.

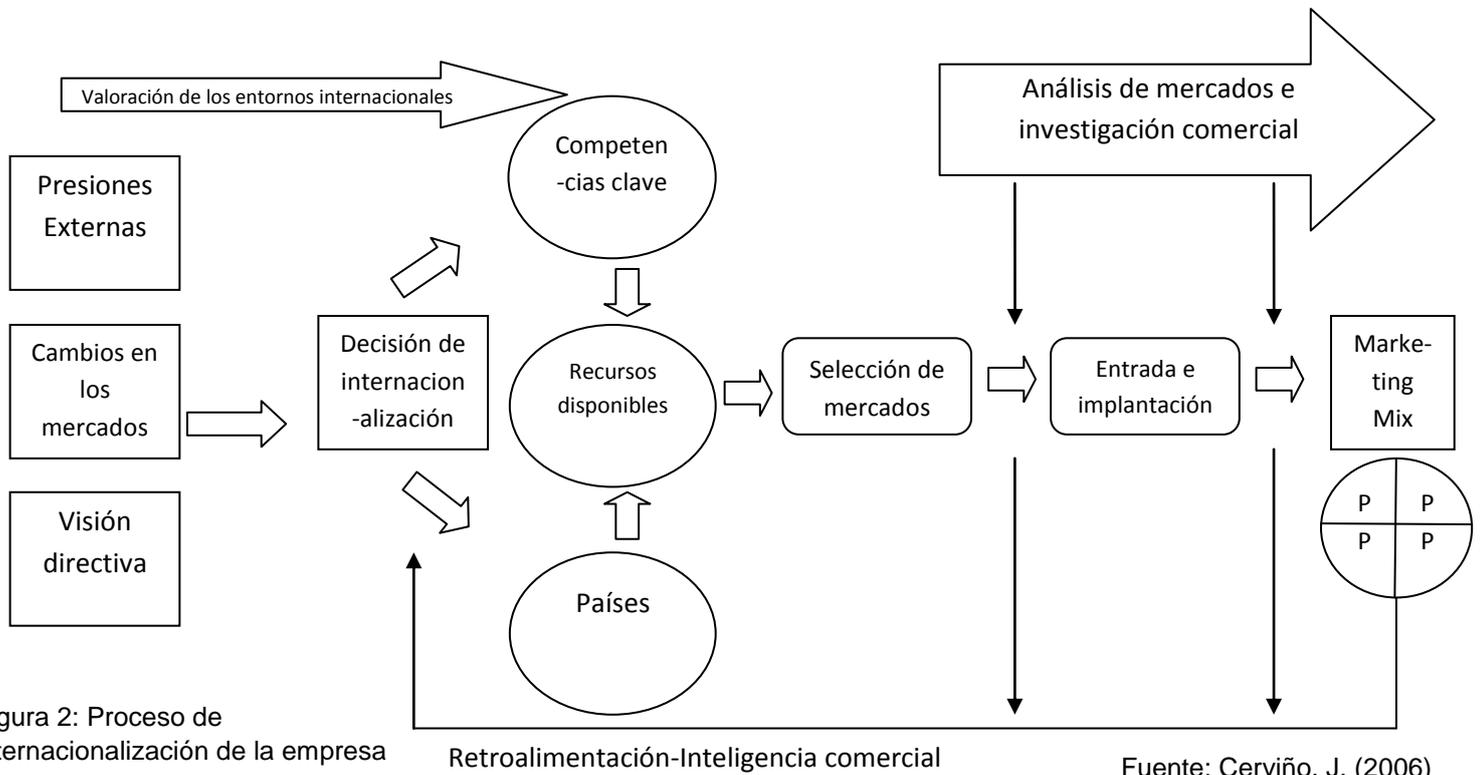
De esta manera, la existencia inevitable de estas distancias determina las siguientes diferencias fundamentales entre marketing doméstico e internacional:

- **Mayor complejidad del entorno:** evidentemente, una empresa que inicie su aventura internacional se va a enfrentar a entornos económicos, políticos, legales y culturales distintos a los del lugar de origen. Corresponde al marketing internacional estudiar estas diferencias y su integración en la estrategia de la empresa.
- **Incremento de la competencia:** el marketing doméstico tan sólo tiene que enfrentarse a los competidores locales y a los extranjeros que llegan a él. El marketing internacional, en cambio, tiene que hacer frente a competidores de todo el mundo, en mayor número, tamaño y fortaleza.
- **Elección de mercados:** es una labor exclusiva del marketing internacional, que debe preocuparse de seleccionar aquellos mercados que ofrezcan mejores oportunidades y desechar aquellos no aptos (lejanía, falta de infraestructuras, restricciones legales, etc.).
- **Estrategia de entrada:** también una función propia del marketing internacional y ajena al doméstico. Corresponde al primero decidir la forma de entrada a los mercados de destino: exportación, joint-ventures, apertura de filial, etc.
- **Coordinación:** por último, es también labor del marketing internacional garantizar la coherencia de los planes de marketing en los distintos mercados, alineándolos con los objetivos globales de la empresa.

3.3. Gestión del Marketing Internacional:

Para alcanzar los objetivos que se vieron en la definición de marketing internacional expuesta en el capítulo segundo, la empresa debe ponderar sus fortalezas y capacidades, la situación del entorno y la competencia internacional. Combinando todos estos elementos, la empresa elabora un plan de marketing internacional en el que se integran las 4Ps del marketing mix.

De esta manera, cuando una empresa decide internacionalizarse, la gestión del marketing internacional implica una serie de reflexiones y toma de decisiones. Todas ellas dan lugar a un proceso que, en mayor o menor medida, es común a la hora de internacionalizar la función de marketing. El siguiente gráfico recoge de forma resumida todo el proceso:



Este gráfico muestra a grandes rasgos los elementos que la empresa tiene que tener en cuenta a la hora de iniciar su proceso de internacionalización. Así, en primer lugar, la empresa debe decidir si inicia o no su aventura internacional. Para ello, es inevitable un análisis del entorno económico y competitivo de la empresa y de la propia evolución de los mercados. A continuación deben estudiarse las capacidades de la empresa, los recursos disponibles y las fortalezas para poder diseñar una estrategia sobre la que desarrollar el marketing internacional. Una vez diseñada la estrategia, la empresa tiene que seleccionar los mercados objetivo más adecuados, la forma de entrada en ellos y la implementación del plan de marketing mix internacional. Por último, la empresa deberá establecer los objetivos para cada mercado y ser capaz de coordinarlos con los objetivos globales de la compañía.

El gráfico anterior ha servido para dividir el contenido del trabajo en dos bloques a partir de aquí: el primero, correspondiente a la parte izquierda del gráfico y que se acaba de ver en este tema tercero; la segunda, correspondiente a la parte derecha del gráfico, desde selección de mercados y que se verá en los temas cuatro y cinco que siguen a continuación.

Así pues, con este tema termina la parte de carácter más introductorio del trabajo. Como ya se dijo, el objetivo de este primer bloque era proporcionar al lector las nociones básicas sobre el modelo de las 4Ps o de marketing mix y sobre el marketing internacional, para que pudiera ser más fácilmente comprensible la parte que viene a continuación. En efecto, los dos próximos capítulos ocupan el cuerpo del trabajo. Versarán, el primero, sobre las principales estrategias de marketing internacional y de las que ya hemos ido dando pequeñas muestras en las líneas previas. El segundo, por su parte, se ocupa de la internacionalización de las variables de marketing mix, como ya se avanzó en el punto 1.5 del trabajo.

4. Estrategias de Marketing Internacional

Una vez terminada la exposición del concepto de marketing internacional, se hace necesario ver cómo las empresas llevan a la acción el proceso de internacionalización. Tomando como referencia el gráfico expuesto en el apartado anterior, se trataría de estudiar la segunda mitad del mismo, esto es, la selección de mercados, las formas de entrada y las estrategias de implantación del propio marketing internacional.

Como la empresa no tiene ni recursos ni capacidades para llegar a todos los mercados, esta cuestión se torna esencial para lograr el éxito del proceso de internacionalización. Muchas salidas a los mercados internacionales han fracasado por no poner la suficiente atención en aspectos como la forma de entrada o la selección de los mercados en los que operará. Por ello, en este tema se van a estudiar las distintas acciones que debe llevar a cabo una empresa si quiere desarrollar su estrategia de internacionalización de forma exitosa.

4.1. Selección de mercados exteriores:

Tomada la decisión de internacionalizarse, resulta capital para la empresa saber seleccionar adecuadamente los mercados de destino. Siguiendo a Cerviño (Cerviño, J. [2006]), existen distintas tres formas o criterios de selección de los mercados internacionales:

4.1.1. Identificación-segmentación: dadas las características del actual mundo globalizado, una empresa se va a encontrar con distintas áreas de integración económicas y geopolíticas (NAFTA, Mercosur, ACFTA, etc.). La empresa debe fijar en su plan estratégico a cuál de estas áreas quiere dirigirse, considerando sus recursos y capacidades y llevando a cabo los estudios de mercado necesarios para evaluar la viabilidad de dichas áreas.

El siguiente paso sería seleccionar el/los países concretos de destino. Igualmente, la empresa tiene que ser consciente de sus recursos y capacidades y de aquellos factores externos que más puedan influir en el potencial de desarrollo en los mercados elegidos. En consecuencia, la empresa se va a ver obligada a segmentar el mercado, esto es, agrupar aquellos mercados que responden de forma equivalente a una estrategia de marketing concreta. Es lo que en marketing internacional se denomina segmentación por países.

La segmentación por países permitirá a la empresa optimizar la asignación de los recursos, establecer prioridades de actuación y atender mejor las necesidades específicas de cada mercado. Para ello, es necesario realizar estudios de mercado muy rigurosos, que proporcionen información relevante sobre la viabilidad de cada mercado. Así, entre los principales criterios de segmentación destacan el nivel económico (renta per cápita, PIB, inflación), la región geográfica (distancia física, tratados comerciales, uniones aduaneras), el sistema político-legal (régimen de gobierno, impositivo, estabilidad), la cultura y religión (idioma, creencias, concepto de familia), criterios intermercado (población joven, poder adquisitivo), y cualquier otra razón que pueda meditar la empresa.

4.1.2. Selección de mercados estratégicos: *"la importancia estratégica de un mercado va a venir definida por su potencial de mercado y potencial de aprendizaje"* (Gupta, A.K. y Govindarajan, V. [2001], citado por Cerviño, J. [2004]). De esta manera, el potencial de mercado consiste tanto en el tamaño actual del mercado como en sus perspectivas de crecimiento. Pero la empresa no debe limitar su análisis del potencial estratégico de un mercado únicamente a estas dos variables, sino que también tiene que considerar sus propios criterios de decisión (como los que se vieron en el apartado anterior) y el plan estratégico global.

Realizada esta tarea, la empresa debe clasificar los distintos mercados que haya considerado en función de aquellos criterios que considere más relevantes (de nuevo pueden ser los vistos en el apartado anterior).

Por lo que respecta al potencial de aprendizaje, éste viene definido por la presencia de consumidores con mayor o menor grado de exigencia, por un lado, y por el ritmo de evolución del factor tecnológico, por otro. La esencia del potencial de mercado y del potencial de aprendizaje es otorgar una puntuación numérica a cada posible mercado y en función de ella decidir en cuáles se entra y en cuáles no.

4.1.3. Capacidad de explotación de la empresa: más que un criterio de selección en sí mismo, esta tercera respuesta va a indicar cuál es el mejor momento para entrar en el mercado que se haya seleccionado conforme a alguno de los criterios descritos en los dos apartados anteriores. En efecto, la capacidad de explotación que la empresa tenga en un momento específico va a determinar si es buena ocasión para entrar en ese mercado o no.

Esta capacidad va a estar definida por factores internos y por factores externos. Entre los primeros hay que destacar la capacidad financiera y productiva de la empresa y su capacidad logística y operativa. Entre los segundos sobresalen las barreras legales y culturales y la intensidad competitiva.

De los factores internos ya se ha hablado en numerosas ocasiones a lo largo de este trabajo. Son las fortalezas y capacidades de la empresa. Los factores externos se resumen en las barreras de entrada al mercado. Ambos factores van a ser igualmente determinantes para decidir el momento idóneo de entrada y corresponde a la empresa hacer el baremo adecuado. Así, por ejemplo, puede ser que la empresa disponga de los recursos financieros y productivos suficientes, pero las barreras de entrada sean demasiado altas o complejas.

Esto fue lo que ocurrió con la empresa Wal-Mart y su entrada en China⁵. Wal-Mart es la cadena de distribuidores más grande del mundo, que emplea a más de 2 millones de personas y obtiene unos ingresos de alrededor de 450 mil millones de dólares. Es evidente, por tanto, que dispone de capacidad financiera, productiva y logística de sobra para desembarcar en cualquier mercado. Sin embargo, no consideró las barreras de entrada (en este caso, las culturales) de China.

En efecto, cuando Wal-Mart llegó a China en el año 1996 lo hizo exportando el modelo de negocio que tanto éxito le había reportado en años anteriores. Esto es, inversión directa en el país destino mediante la apertura de numerosas tiendas. Sin embargo, esta estrategia pareció no funcionar muy bien en el caso de China. Wal-Mart no tuvo en cuenta las particularidades del sistema de distribución chino, basado en un gran número de pequeños mayoristas y minoristas, en el que las transacciones y los negocios se basan en la confianza y en relaciones estables. También hay que señalar el profundo abismo cultural entre China y Occidente, al que tampoco supo adaptarse Wal-Mart. Todo lo anterior llevó a que en 2011, la empresa reconociera que China era el mercado internacional con peor desempeño⁶.

⁵ Ejemplo extraído de la página web de la BBC.

http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2014/12/141216_walmart_china_fracaso_mercado_fp_finde

⁶ <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-12-10/wal-mart-report-found-profit-boosted-by-china-maneuvers>

Para acabar con este primer punto, decir que las anteriores formas de seleccionar los mercados no es que constituyan estrategias diferenciadas en sí mismas, sino que buscan dar respuesta a la misma cuestión desde perspectivas diferentes. Así, la segmentación y la capacidad de explotación responden más a criterios cualitativos, mientras que la selección estratégica se define por criterios cuantitativos. Al final, son maneras de segmentar el mercado usando distintos criterios y puntos de vista, al igual que ocurre en los mercados domésticos, pero en este caso, a escala internacional.

4.2. Formas de entrada en los mercados exteriores:

Elegido el mercado de destino, el siguiente paso lógico para la empresa es determinar cómo va a entrar en ellos. Efectivamente, la forma de entrar en un nuevo mercado es un aspecto fundamental dentro de la estrategia de internacionalización de la empresa y la vía de entrada que se elija será determinante en el éxito o fracaso de aquella. Así pues, *"la elección va a estar determinada tanto por factores internos como externos"* (Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Farrell, C. and McTavish, R. [2008]).

Los factores internos tienen que ver con las características propias de la empresa. Así, en primer lugar la empresa tendrá que reflexionar sobre los objetivos estratégicos y los planes para el mercado en cuestión. En segundo lugar, también determinará la forma de entrar en el mercado el tipo de producto o servicio que ofrezca la empresa. En tercer lugar, la empresa debe ponderar muy seriamente los recursos financieros, humanos, logísticos, etc. de los que disponga. Por ejemplo, considerar la posible expatriación de trabajadores y los costes que conlleva. En cuarto lugar, el grado de internacionalización de la propia empresa también influye, ya que si, por ejemplo, las exportaciones directas están funcionando bien, la empresa puede pensar en abrir una filial.

Por último, el grado de conocimiento de los mercados internacionales (la propia experiencia de la empresa, los conocimientos de los directivos, etc.) hará que la empresa tome decisiones que conlleven una mayor o menor implicación y compromiso de recursos.

Por lo que respecta a los factores externos, se trata de variables que la empresa no puede controlar. Así, están el riesgo del mercado (político, financiero); la posición del gobierno sobre empresas extranjeras (una política muy rígida puede hacer que la única vía de entrada al mercado sea la colaboración con agentes locales) y, por último, el grado de competencia interna del mercado. Así pues, existen tres variantes de exportación: indirecta, directa y la concertada⁷.

4.2.1. Basadas en la exportación: la exportación representa para las empresas la forma más sencilla de entrar en un nuevo mercado, ya que normalmente no requiere muchos recursos y el riesgo es limitado. Además, cuenta también con el impulso de muchos gobiernos, que buscan incentivar la exportación en sus países.

a) Exportación indirecta: consiste en que la empresa vende sus productos a un intermediario radicado en el mercado de destino, que se encarga de toda la labor comercial. Así, son funciones de este intermediario la distribución física, la promoción, la selección de los canales de distribución, la investigación de mercados etc. Son características de este tipo de exportación las empresas de trading. Lo que hacen es encontrar a suministradores de determinados bienes, con quienes pactan una comisión sobre las ventas que cierran con compradores extranjeros que han identificado previamente.

b) Exportación directa: como su propio nombre indica, se trata de la venta directamente desde el mercado de origen al comprador o importador en un mercado extranjero. La principal diferencia con la exportación indirecta es que aquí la empresa exportadora se encarga de toda la labor comercial y de distribución (selección de canales, promoción, fijación de precios, etc.). Además, suele proporcionar mayores beneficios y permite un mayor control de todo el proceso.

⁷ Nieto, A. y Llamazares O. (2004). Marketing Internacional, Ed. Pirámide, Madrid, págs. 291 y ss.

Dentro de esta vía de entrada se encuentran la venta directa, en la que la empresa vende directamente a sus clientes en el extranjero. También se encuentra aquí la exportación a través de agentes/distribuidores internacionales. El agente vende en nombre de la empresa; el distribuidor compra a la empresa y revende por su cuenta y riesgo. En tercer lugar, está la constitución de una subsidiaria comercial. Normalmente se realiza cuando ya se tiene una experiencia alta en el mercado extranjero y los niveles de ventas ya son estables, de manera que a partir de entonces todas las acciones comerciales se realizarán desde este puesto permanente.

4.2.2. Basadas en vías distintas a la exportación (o exportación concertada): estas formas de entrada en el mercado internacional se caracterizan porque implican una colaboración con otras empresas, ya sea para alcanzar un objetivo común, compartir riesgos, costes, etc. Las más características son.

a) Las "piggyback": también conocidas como exportaciones canguro, consisten en que una empresa utiliza sus canales de distribución en el extranjero para vender sus productos conjuntamente con los de otra empresa con la que tiene este acuerdo. Es característica de productos que tienen canales de distribución parecidos y que no compiten por el mismo cliente objetivo.

Así, la segunda empresa puede aprovecharse de la logística y la reconocida imagen de la exportadora en el mercado extranjero. Para la exportadora, es una forma sencilla de ampliar línea de producto. Un ejemplo representativo de este tipo de exportación es el que realiza la empresa Sony, que distribuye en Estados Unidos las aplicaciones de Spotify⁸.

⁸ Ejemplo extraído de la página web de La Vanguardia:

<http://www.lavanguardia.mobi/slowdevice/noticia/54104646734/Spotify-firma-un-acuerdo-de-distribucion-con-Sony-y-da-un-paso-mas-para-entrar-en-EE-UU.html>

b) Consorcios de exportación: son alianzas estratégicas que se crean mediante acuerdos de colaboración entre dos o más empresas con la finalidad de abordar conjuntamente la entrada en un mercado extranjero. Pueden ser consorcios de origen o consorcios de destino, según radiquen en el mismo país que las empresas miembros o en el mercado extranjero. Normalmente se trata de empresas que ofrecen productos complementarios y con un canal de distribución similar, de manera que el consorcio permite a los miembros del mismo realizar las operaciones de exportación, distribución, promoción, etc. de forma conjunta, aportando capacidad financiera y operativa. Sin embargo, los miembros del consorcio conservan su independencia jurídica y financiera, lo que lo diferencia de otros tipos de alianzas estratégicas.

Uno de los ejemplos de consorcio más importantes es el de la empresa Airbus⁹. Originalmente Airbus era un consorcio formado por cuatro empresas del sector de la aviación, que se juntaron para iniciar la fabricación de aviones comerciales. Finalmente, en el año 2000, los miembros decidieron transformar el consorcio en una única empresa.

c) Joint-venture: son alianzas estratégicas entre dos o más empresas que persiguen un objetivo común y que para conseguirlo han creado entre todas una nueva empresa. Una joint-venture se caracteriza porque se crea una entidad con personalidad jurídica propia y así los socios mantienen su independencia; el capital pertenece a las empresas que la crearon, normalmente en función de sus aportaciones al mismo o según hayan pactado y los socios participan en la gestión de la nueva empresa.

La principal ventaja de las joint-venture es que permite a los socios diversificar los riesgos de entrar en el nuevo mercado. Así, los socios comparten los riesgos financieros, aportan su know-how particular y colaboran en la organización. Ello permite un establecimiento más rápido en el nuevo mercado y sobre todo hacerlo con mayor seguridad.

⁹ Ejemplo extraído de Cateora, P.R., Gilly, M.C. and Graham, J.L. (2013). International Marketing, 15th edition, McGraw-Hill/Irwin, NY, NY, pág. 343, línea, 6.

No obstante, también presenta desventajas como puede ser la posible pérdida de control sobre el negocio y los nuevos costes organizativos. Ejemplos de joint-venture hay muchísimos, al ser una de las vías más populares para entrar en mercados extranjeros, sino la única en muchas ocasiones. Por ejemplo, Jaguar y Chery crearon una joint-venture para producir los automóviles de la marca inglesa en China.

d) Licencias internacionales: son contratos entre dos empresas de distintos países, por el cual, una de ellas (licenciante) concede a la otra (licenciataria) el derecho a utilizar marcas, patentes, propiedad intelectual u otros intangibles a cambio del pago de un precio, denominado “royalty”.

Así, el contrato de licencia permite al licenciante expandir su marca por nuevos mercados, mientras que para el licenciataria el atractivo reside en la obtención de ese intangible y beneficiarse de su prestigio y reconocimiento. Existen muchos tipos de contratos de licencia, entre los que destacan los de explotación de marcas, fabricación de productos y las de distribución.

Es característico de pequeñas y medianas empresas que no disponen de suficiente capacidad para intentar otras vías de entrada, aunque muchas grandes corporaciones realizan este tipo de contratos como Coca Cola y McDonald's. Sin embargo, sí que es cierto que se asocia con las primeras fases de internacionalización de la empresa y se considera complementaria a otras vías de entrada.

e) Franquicias internacionales: una franquicia es el conjunto de derechos de propiedad intelectual e industrial (marcas, patentes, know-how, procesos, etc.) que son explotados para ofrecer un producto o servicio a los consumidores finales. El contrato de franquicia, por lo tanto, es aquel por el cual el propietario de esos derechos (franquiciador) cede a otra empresa (franquiciado) la explotación de los mismos a cambio del pago de una contraprestación.

La franquicia permite al franquiciador una rápida expansión internacional y un posicionamiento fuerte. La inversión y el conocimiento del mercado no son problema porque corren a cargo del franquiciado. Además, otorga un elevado grado de control para el franquiciador por medio del contrato de franquicia. Sin embargo, no está exento de costes y en ocasiones son necesarias adaptaciones al mercado de destino. Por ejemplo, cuando McDonald's llegó a la India tuvo que cambiar el tipo de carne que servía en sus restaurantes, debido a las creencias religiosas de la población.

f) Inversión directa: como su propio nombre indica, es una forma de entrar en un nuevo mercado por medio de la inversión directa en el mismo. El desembolso puede consistir en inversiones en empresas locales o en adquirirlas desde un principio. También puede consistir en abrir nuevas instalaciones en el mercado extranjero.

Varios son los factores que influyen en esta forma de entrada. De esta manera, el momento de la entrada es fundamental, así como las características de las empresas adquiridas. Tampoco hay que olvidar la postura del gobierno local ante las inversiones extranjeras. La ventaja fundamental es que es la vía más rápida y que mayor control de las operaciones permite. La desventaja es que probablemente sea la manera más cara para entrar en nuevos mercados. Empresas que han seguido esta forma de entrada de forma muy exitosa son el Banco Santander y Zara, por ejemplo.

Véase este gráfico resumen de las distintas formas de entrada:

	Naturaleza	Modo de entrada	Control y Riesgo
Basadas en la exportación	Exportaciones	Exportaciones Indirectas Exportaciones Directas Agente/Distribuidor Venta Directa	 <p>Mayor grado de control y mayor riesgo</p>
	Acuerdos contractuales	Franquicia y Licencia	
Vías alternativas a la exportación	Alianzas estratégicas	Joint-Venture Consortios de Exportación Piggyback	
	En Propiedad	Inversión Directa	

Figura 3: Resumen de las estrategias de internacionalización

Fuente: elaboración propia

4.3. Estrategias de marketing internacional:

Cuando una empresa ha conseguido entrar en un mercado extranjero, lo siguiente que tiene que hacer es definir la estrategia de marketing internacional y por ende, la estrategia de marketing mix que va a poner en práctica en el mercado de destino. Así, muchos son los factores que pueden intervenir en esta decisión, como la presión competitiva en el mercado o la tendencia del sector.

En este caso, la exposición se va a centrar en dos aspectos concretos, que influyen de forma decisiva en la formulación de la estrategia de marketing internacional: la orientación de la empresa y la estructura del sector.

4.3.1. La orientación de la empresa: tiene que ver con la disposición de la empresa y de la actitud de los propios directivos hacia la internacionalización. La orientación que tengan estos agentes da lugar a los siguientes tipos de estrategias:

a) Estrategia de extensión doméstica: desde esta orientación, la empresa considera que puede satisfacer la demanda internacional con los mismos productos y con las mismas estrategias que lleva a cabo en su mercado de origen. Sin embargo, la prioridad de la empresa sigue siendo el mercado doméstico y la atención que se destina a los mercados extranjeros es mínima. En este sentido, la estrategia de la empresa tiende hacia la estandarización y no se produce una adaptación del marketing mix al lugar de destino, salvo para aquellos aspectos estrictamente necesarios (legales, fundamentalmente).

Por ello, suele corresponderse con las primeras fases de la expansión internacional de la empresa e implica una actividad de marketing internacional pasiva y prácticamente ausente. Entre las ventajas que ofrece para la empresa se encuentran la reducción de costes por la estandarización, la mayor facilidad de control y de gestión, la creación de una imagen fuerte en el exterior, etc. En cuanto a las desventajas, destaca la posibilidad de la no aceptación en el mercado de destino.

b) Estrategia multi-doméstica: en este caso, la mayor parte de la producción se destina a la exportación y el mayor volumen de ventas se da en el extranjero. Al mismo tiempo, la empresa es consciente de las diferencias existentes entre cada mercado y de que no es posible aplicar la estrategia de marketing doméstico a los nuevos destinos, como ocurría con la estrategia de extensión doméstica, de ahí que el objetivo fundamental sea la adaptación a los mercados extranjeros.

De esta forma, las empresas con este tipo de orientación desarrollan una estrategia de marketing específica para cada mercado. Así, cada filial de la empresa es un centro de decisión independiente de la matriz y éstas actúan independientemente unas de otras, con una estrategia de marketing mix propia: los productos están adaptados a los gustos locales y las campañas de promoción son específicas para ese mercado, así como las políticas de precio y distribución.

Por lo que respecta a las ventajas de este tipo de estrategia, destaca sobre todo la posibilidad de adaptarse a las condiciones del mercado de destino, es decir, a los gustos de los consumidores, a la cultura, etc. y también la posibilidad de gozar de la aceptación de los ciudadanos del país. En cuanto a las desventajas, se encuentran el incremento de los costes, las mayores dificultades de coordinación en el plan corporativo y la pérdida de la unidad de la empresa. Son conocidas por seguir esta estrategia Unilever, Nestlé, McDonald's, etc.

c) Estrategia global: desde esta perspectiva, la empresa considera el mundo como un mercado único. Se basa en la teoría de la globalización y de que el mundo va a ir convergiendo hacia un espacio único, sin fronteras. Así, las empresas que siguen esta orientación desarrollan una estrategia de marketing estandarizada para todo el mundo. La central y las filiales actúan como un todo, a diferencia de la estrategia multi-doméstica. La estrategia global no significa que la empresa utiliza el mismo marketing mix en cada país. Aquí, la empresa sigue siendo consciente de las diferencias entre los países. Lo que hace es identificar aquellos segmentos que en cada mercado pueden satisfacerse con el mismo mix de marketing, estandarizando la estrategia, y adaptándolo donde sea necesario.

Esta estrategia tiene numerosas ventajas, entre las que destacan la reducción de costes por la obtención de economías de escala, mayor coordinación entre la matriz y las filiales, el reforzamiento de la imagen de la empresa, etc. Entre las desventajas están las dificultades de encontrar segmentos para la estandarización y los conflictos de interés entre la matriz y las filiales. Empresas con estrategias globales son Toyota, Apple, Sony, etc.

4.3.2. Estructura del sector: tiene que ver con cómo las características de un determinado sector influyen en una empresa a la hora de elegir la estrategia de marketing internacional. Así, en función de la estructura del sector, ésta puede impulsar a las empresas bien hacia la integración global bien a la adaptación local:

a) Integración global: en este caso, las particularidades del sector empujan a la empresa hacia la integración global de sus actividades, mediante la estandarización de su oferta y la coordinación de las filiales alrededor del mundo. Ello permite a la empresa optimizar la utilización de los recursos, acceder a los mercados más eficientemente y de forma unificada y generar una imagen corporativa fuerte en el mundo.

De esta manera, son factores del sector que espolean a las empresas hacia la integración global¹⁰: las economías de escala (cuando el mercado doméstico no es suficientemente grande para alcanzarlas, la empresa se ve obligada a expandirse internacionalmente); la diferenciación del producto (en empresas de bienes de consumo, sobre todo, y de lujo, la presencia en determinadas localizaciones contribuye a la diferenciación del producto); la naturaleza de los clientes (si los clientes de la empresa son fundamentalmente internacionales, la empresa se verá obligada a mantener una presencia cercana a su clientela); la naturaleza del producto (algunos productos exigen su comercialización global para recuperar los costes de producción y desarrollo); y las ventajas competitivas (acceso a recursos más baratos, mejores vías de distribución, etc.).

b) Adaptación local: en este tipo de sectores, la adaptación de la estrategia de marketing y de marketing mix es condición necesaria para poder establecerse en ellos. Las características de los mercados (canales de distribución, cultura local, legislación, etc.), hacen que sea demasiado costoso y complejo para la empresa desarrollar una estrategia global y la estandarización es inviable. En lugar de ello, la empresa se ve forzada a adaptarse a cada mercado, desplegando una estrategia específica para cada uno de ellos. Así, son sectores que favorecen una estrategia de adaptación el de alimentación o el farmacéutico, que en cada país deben cumplir una legislación específica, atender a los gustos particulares de los consumidores, por ejemplo.

¹⁰ Extraído del artículo " Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. The Journal of Marketing" (1989), vol. 53, pp. 70-79, de Jain, S.C.

Para acabar con este tema, decir que no hay una única estrategia de marketing internacional. En muchas ocasiones, las empresas emplean distintos elementos de cada estrategia en función de sus propias características, de los productos que ofrecen y del mercado al que se van a dirigir. De hecho, se puede ver que en los sectores que empujan a la adaptación local predominan empresas con estrategias multi-domésticas y que en los de integración global, empresas globales. De nuevo, como ocurría con los criterios de selección de mercados extranjeros, se trata de diferentes ángulos desde los que abordar la cuestión de la mejor estrategia de marketing.

5. El Marketing Mix Internacional

Llegado a este punto, y antes de comenzar con el último capítulo del trabajo, es conveniente realizar una síntesis de lo visto hasta ahora. En efecto, en el segundo capítulo se explicó el concepto de marketing mix y los diferentes elementos que lo componían. Se hizo referencia al modelo fundamental de las 4Ps y se subrayó su importancia para la empresa. En el tercero, se introdujeron los conceptos de marketing internacional y las diferencias con el marketing doméstico. También se habló de la gestión del marketing internacional, como un proceso de varias fases en el que eran necesarias numerosas decisiones.

Efectivamente, finalizada la primera parte, cuyo objetivo era proporcionar los conocimientos esenciales sobre marketing internacional y marketing mix, procedía comenzar la segunda; cuerpo del trabajo, y que está encabezada por el capítulo cuarto. En él se exponían las distintas estrategias de marketing internacional, pero desde un punto de vista corporativo, es decir, de la internacionalización de la función de marketing dentro de la empresa en su conjunto. Por ello, el siguiente paso lógico es estudiar las estrategias de marketing internacional desde la perspectiva del propio departamento de marketing, esto es, las estrategias de marketing mix internacional, que, como se recordará, era la última fase en el gráfico de internacionalización de la función de marketing¹¹.

¹¹ Véase pág. 17.

Así pues, se va a realizar una exposición sucinta de las variables del marketing mix y de su adaptación a los mercados exteriores, así como de las cuestiones que deberá tener en cuenta la empresa para internacionalizar exitosamente estas variables.

5.1. El producto internacional:

Como ya se explicó previamente, la variable producto hace referencia al conjunto de bienes y servicios, físicos e intangibles, que la empresa ofrece al mercado para satisfacer una necesidad. Así, todas las acciones encaminadas a su desarrollo y comercialización constituyen la política de producto. En este sentido, el producto es una variable multidimensional, cuya adaptación a los mercados exteriores requiere un gran número de componentes a tener en cuenta (atributos, normativa legal, producción). Por ello, para hacer esta tarea sencilla, se van a dividir todos estos elementos en tres grupos, tal y como explica el siguiente gráfico:

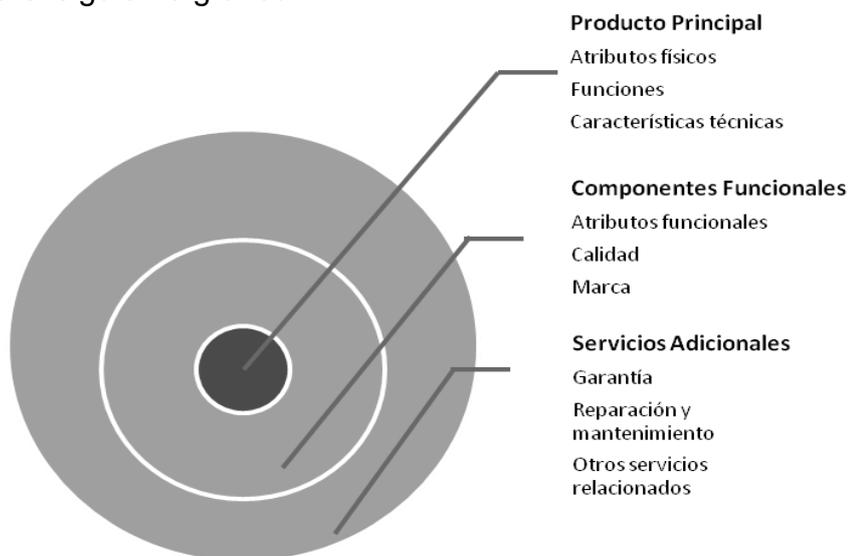


Figura 4: Niveles de producto

Fuente: Cateora, P.R., Gilly, M.C. and Graham, J.L. (2013). Adaptado

5.1.1. Producto principal: este círculo interior incluye todos los atributos físicos del producto, el diseño y las características funcionales y técnicas. Es precisamente en esta esfera del producto donde pueden añadirse esas variaciones para adaptarse a los mercados locales.

Lógicamente, el mayor o menor grado de adaptación del producto a los países de destino dependerá de si la empresa sigue una estrategia global o bien haya optado por la adaptación, teniendo en cuenta, por otro lado, que existen una serie de factores y de atributos que van a exigir siempre la adaptación local. Son lo que conoce como "supuestos obligatorios" (adaptación de ciertas características del producto por exigencias estrictamente legales o de similar naturaleza).

Por ejemplo, en Reino Unido, la ley exige que los lavabos se fabriquen con dos aberturas y dos mandos, por lo que la empresa de sanitarios Roca tuvo que modificar su proceso de producción y sus diseños cuando llegó allí¹².

Por otro lado, al margen de las adaptaciones obligatorias, deben realizarse otras que tienen que ver con la necesidad de aclimatar el producto al mercado de destino, a su cultura o a los gustos locales. Estos cambios en el producto principal suelen afectar al diseño o a su composición. Por ejemplo, el nivel de azúcar en la Coca Cola está adaptado a cada país debido a los gustos locales de los consumidores. Un ejemplo de adaptación que afecta al diseño fue la reescritura del catálogo de Ikea para Oriente Próximo, ya que por las creencias religiosas de estos países, las publicaciones no pueden incluir imágenes de mujeres sin velo.

Sin embargo, introducir estas variaciones en el producto principal es complicado y puede resultar muy costoso, ya que implicaría alteraciones en el proceso de producción y nuevas inversiones de capital. La empresa tiene que ser muy cuidadosa y evaluar los riesgos y los posibles beneficios de aplicar alguna modificación de esta naturaleza, sin olvidar que cambios demasiado abruptos podrían afectar negativamente a la propia percepción del producto por los consumidores.

¹² Ejemplo extraído de Nieto, A. y Llamazares O. (2004). Marketing Internacional, Ed. Pirámide, Madrid, pág. 386, línea 30.

5.1.2. Componentes funcionales: el círculo intermedio comprende el estilo, embalaje, etiquetado, nombres comerciales y marcas, calidad y todos los demás atributos funcionales del producto. Igual que ocurría con los elementos del producto principal, las adaptaciones de los componentes funcionales pueden obedecer a los supuestos obligatorios o a la discreción de la empresa. En este sentido, las adaptaciones más comunes tienen que ver fundamentalmente con el etiquetado, el envase, el embalaje y la marca, a la que luego se hará referencia más extendidamente.

Por lo que respecta al embalaje y al envase, hay que tener en cuenta cuatro consideraciones fundamentales: conservación, presentación, tamaño y formato. Antes de nada, hay que analizar el mercado de destino para ver si efectivamente es necesaria alguna adaptación. Así, la empresa debe decidir qué aspectos estandarizar y cuáles adaptar, en función de los costes y de la complejidad de los cambios.

De esta manera, la conservación es una cuestión vital a la hora de exportar el producto. No es lo mismo comercializarlos en lugares de clima tropical que en el Norte de Europa, ni tampoco exportar a un país desarrollado que a otro en vías de desarrollo. Por ello, será imperioso adaptar las características del embalaje y de los envases a las condiciones climáticas, la duración del viaje y el almacenamiento, a las infraestructuras de transporte del lugar de destino, entre otros aspectos.

En relación a la presentación del producto, los gustos locales son un importante factor a tener en cuenta. Por ejemplo, en EE.UU. muchas marcas de leche se venden en botellas de cristal, mientras que en Europa se venden generalmente en tetrabrik. Igualmente relevante es el color del envase, ya que tiene numerosas connotaciones culturales y puede afectar a la percepción del producto por parte de los consumidores.

Por último, tamaño y formato son también cuestiones fundamentales. Hay que estudiar los hábitos de compra de los consumidores locales e incluso el nivel de renta.

En países más pobres por ejemplo, muchos productos se venden en envases individuales. También, en función de la frecuencia de compra cambia el número de productos por envase. En países donde la compra tiene carácter semanal o más espaciado, los envases contienen mayor cantidad de producto que en países de donde la compra se hace diariamente.

Respecto al etiquetado, las adaptaciones suelen tener carácter obligatorio por exigencias legales y tienen que ver con el idioma y la información que proporcionan. Así, en relación con el idioma, lo normal es que se exija por lo menos la lengua local y en función del tipo de producto pueden ser necesarios varios idiomas, como en los medicamentos. En cuanto a la información, el etiquetado debe mostrar un contenido obligatorio por ley (composición, procedencia, fabricante, etc.) y cualquier otra información que desee la empresa, ya que al final la etiqueta es otra forma de comunicación con el consumidor.

5.1.3. Servicios adicionales: por último, el círculo exterior incluye la reparación y mantenimiento, instrucciones, garantía y otra serie de servicios postventa. Este tipo de servicios son también de gran relevancia y muchas estrategias de marketing han fracasado por no ponerle suficiente atención.

En este sentido, los servicios de mantenimiento y reparación implican una especial complejidad. Ciertamente no es lo mismo ofrecer estos servicios en el mercado de origen que exportarlos. Efectivamente, la empresa tiene que saber si dispone de la capacidad suficiente para ello. La creación de un servicio postventa internacional requiere el desarrollo de una gran infraestructura y fuertes inversiones en logística y personal. En algunos casos, no obstante, estos servicios vienen exigidos por ley, por lo que se convierten en una adaptación necesaria. Este fue el caso del fabricante de electrodomésticos Balay, al que el gobierno de EE.UU. exigió la creación de un servicio postventa si quería vender sus productos en ese país.

Por lo que respecta a la garantía, la normativa de muchos estados exige un período de tiempo mínimo de garantía en muchas categorías de productos, por lo que el ofrecimiento de este servicio es una constante en la internacionalización del producto.

Así, cuando el producto sea específico para cada mercado, deberá ofrecerse una garantía conforme a la legislación de cada país. Cuando se exporten productos iguales a varios mercados, la garantía será igual para todos.

5.1.4. Especial referencia a la marca internacional: es indiscutible el importantísimo papel que representan las marcas para la estrategia de la empresa. Así, las decisiones sobre marca constituyen un paso fundamental en el proceso de internacionalización del marketing de la empresa. En este sentido, la política de marca internacional incluye decisiones como la selección de la marca a exportar, utilizar una marca global o adaptarlas a cada mercado y la utilización de marcas blancas. Se desarrollan las dos siguientes:

a) Marca global o nacional: la decisión de expandir globalmente una marca o de ir adaptándola a cada mercado depende de numerosos factores. Así por ejemplo, si el objetivo de la empresa es crear una imagen corporativa única y sólida, lo más conveniente es utilizar una marca global, ya que se identificará a esa empresa de la misma forma en todo el mundo.

Por otro lado, si lo que la empresa quiere es que se reconozcan sus productos más que a ella misma en cada país, utilizará una marca para cada mercado. Una marca global puede emplearse incluso con productos que se adaptan localmente. Por ejemplo, la empresa de alimentación Heinz vende muchos de sus productos bajo la misma marca Heinz, aunque estén adaptados a cada mercado. Empresas que utilizan esta estrategia de marca global son McDonald's, Coca Cola, Apple, entre otras.

La otra posibilidad es utilizar marcas nacionales o por país, es decir, utilizar una marca para cada mercado. Suele escogerse esta opción cuando la marca corporativa es poco conocida en el exterior y es más recomendable adquirir marcas locales bien establecidas y crecer en el nuevo mercado con ellas.

Lo cierto es que no es posible seguir una estrategia de marca global ni aún para grandes corporaciones como Apple y Coca Cola. Siempre es necesario adaptar las marcas a cada mercado en cierta medida y lo normal es que se utilicen estrategias combinadas. Nestlé, por ejemplo, aparte de utilizar su marca corporativa, tiene también más de 30 marcas en diferentes mercados. Otros ejemplos son P&G y Unilever.

b) Marca blanca internacional: una última posibilidad que tiene la empresa que está internacionalizando sus productos, es hacerlo a través de la marca del distribuidor. Esta estrategia consiste en que la empresa vende sus productos a un distribuidor, que suelen ser grandes superficies o cadenas de tiendas, y éste se encarga de distribuir esos productos en el mercado de destino, pero con su propia marca. Esta opción es adecuada cuando los productos no son muy conocidos fuera del mercado doméstico o en el caso de que la empresa tenga escasa presencia internacional o si no se disponen de recursos suficientes como para lanzar una marca global. El siguiente cuadro muestra las ventajas y desventajas de cada estrategia:

Marcas Globales	
Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Economías de escala 2. Disminución costes de promoción y publicidad 3. Imagen mundial de marca 4. Fácil identificación y reconocimiento 5. Eliminación de costes de marcas locales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de identidad local 2. Falta de adaptación a las características locales 3. Posible rechazo por parte del mercado local
Marcas Nacionales	
Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación local 2. Adaptación a las características del mercado 3. Mayor aceptación por parte de los consumidores 4. Rápida penetración a través de la compra de marcas locales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdidas de economías de escala 2. Mayores costes de creación de marca 3. Imagen difusa a nivel mundial

Marcas Blancas	
Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayores márgenes para el distribuidor que incorpora su propia marca 2. Acceso rápido al mercado 3. Menores costes de promoción y posicionamiento de marca 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de identidad 2. Falta de control del marketing local 3. Falta de contacto directo con el consumidor local 4. Riesgo de salida por anulación de compras por el distribuidor

Figura 5: Ventajas y desventajas de la estrategia de marca internacional

Fuente: Nieto, A. y Llamazares O. (2004).

5.2. El precio internacional:

El marketing internacional incrementa la complejidad y el número de factores que afectan a la definición del precio en comparación con la política de precios doméstica. De esta forma, las características del país de destino, las variaciones en las condiciones de competencia, las políticas relativas a las otras variables de marketing mix y otros factores estratégicos afectan la fijación de la política de precios internacional.

5.2.1. Determinantes del precio: básicamente los factores que influyen en la fijación del precio internacional se dividen entre controlables y no controlables por la empresa. Entre los primeros destacan los costes de producción y exportación, los objetivos de la empresa y el resto de políticas de marketing mix. Entre los segundos, la competencia, variables psicográficas, limitaciones político-legales y las variaciones en la cotización y el tipo de cambio.

Por lo que respecta a los controlables por la empresa, los costes constituyen un factor determinante. Habitualmente se fija en función de los costes totales más un determinado margen comercial y al ser los costes mayores, el precio internacional será normalmente superior al doméstico. También juegan un importante papel en la fijación del precio los objetivos de la empresa. Por ejemplo, lanzar un precio bajo para introducirse en el nuevo mercado, alcanzar un determinado volumen de ventas o cuota de mercado, defenderse de la competencia o incluso fijar un precio alto como forma de diferenciación.

Y por último, las políticas del resto de variables de marketing mix tienen gran influencia en el precio. Efectivamente, un producto altamente adaptado al mercado de destino o que viene precedido de una importante campaña de publicidad, incrementará notablemente el precio, así como si el canal de distribución es muy largo.

En relación a los factores externos, la competencia puede ser un factor determinante. De esta manera, el nivel de precios en el mercado marcado por las empresas locales va a establecer la horquilla en la que la empresa podrá fijar su precio. En este sentido, el precio se convierte en un arma estratégica. Las empresas locales disponen de más capacidad para variar sus precios (conocen la elasticidad de su mercado, tienen acuerdos ventajosos con los distribuidores locales, etc.) y pueden echar fácilmente a nuevas empresas simplemente compitiendo con su ventaja en precios. Por lo que se respecta a las variables psicográficas, se refieren básicamente a las diferencias culturales y a la percepción psicológica del precio en cada mercado.

Otro factor importante son las limitaciones político legales. En efecto, cada Estado dispone de su propio sistema de aranceles e impuestos a la exportación que pueden elevar el precio del producto considerablemente. También es común la fijación de precios por el gobierno de ciertas categorías de productos como alimentos básicos o medicamentos. Otro aspecto a considerar son los movimientos de los tipos de cambio. Las fluctuaciones de los mismos son difícilmente predecibles y pueden afectar a las condiciones del mercado.

Por esta razón, las empresas tienen que protegerse de estos cambios, sobre todo cuando se aplaza el momento del pago. Así, por ejemplo, si se devalúa la moneda de un país, los precios que se pagan por las importaciones suben, por lo que las empresas que vendan en este mercado tendrán que bajar sus precios para competir con los productos locales. Para evitar o reducir en lo posible los efectos de estos fenómenos existen multitud de seguros, cláusulas contractuales o la implantación de monedas únicas como el euro.

5.2.2. Políticas de precios: en general, la política de precios se puede encauzar en dos vías: la fijación de precios como herramienta para lograr los objetivos de marketing, o la fijación de precios como un mero elemento en una decisión de negocio. En el primer caso, es la empresa la que fija los precios (en lugar de seguir al mercado) para alcanzar los objetivos estratégicos. En el segundo, la empresa probablemente otorga una baja prioridad a su negocio en el extranjero y no tiene una estrategia activa de marketing internacional. De esta manera, *"cuatro son las principales estrategias, las dos primeras basadas en costes, las segundas, en los objetivos"* (Cateora, P.R., Gilly, M.C. and Graham, J.L. [2013]):

a) Política de precios por costes completos vs costes variables: a la hora de establecer su política de precios, la empresa tiene que decidir si hacerlo en función de los costes completos de sus productos o únicamente en función de los variables. En la primera opción, la empresa considera que no existe diferencia entre las distintas unidades de su producto en términos de coste y que todas ellas deben cubrir sus costes fijos y variables completos. Esta política es recomendable cuando la empresa tiene unos costes variables elevados en comparación con sus costes fijos. Lo que se hace es fijar el precio cubriendo los costes fijos más un margen comercial para reducir esa diferencia con los variables.

Por su parte, en la fijación de precios en función de los costes variables, la empresa sólo tiene en cuenta los costes marginales de cada nueva unidad producida y el retorno de esa parte variable del coste ya se considera beneficio. Se ven las ventas al extranjero como un componente adicional de su cifra de negocios, no como una actividad principal. Ello les permite fijar un precio inferior en los productos que venden a los mercados internacionales, ya que los costes fijos se cubren en el doméstico. De ahí que esta estrategia, aunque muy práctica, esté sujeta a continuas sospechas de dumping.

b) Política de precios por desceme vs penetración: la política de desceme consiste en fijar un precio elevado, para atacar aquellos segmentos que tengan poca sensibilidad al mismo y estén dispuestos a pagar un mayor precio por el valor recibido. Así, por ejemplo, se suele utilizar esta política cuando la oferta del producto es escasa, de forma que se maximiza el beneficio y la demanda se ajusta a la oferta existente. También, cuando una empresa es la única o la primera en ofrecer un determinado producto, puede fijar precios de desceme hasta que aparezcan imitaciones de la competencia y deba bajar el precio. Esto es lo que hizo Apple con los primeros Ipods y reproductores mp3. Por el contrario, la política de penetración consiste en fijar precios bajos al momento de entrar en el mercado. Se utiliza esta estrategia para ganar cuota de mercado frente a posibles nuevos competidores y para impulsar el crecimiento del mercado.

Para acabar con la variable del precio internacional, decir que independientemente de las políticas de precios que siga la empresa, es el mercado el que de facto fija el precio de un producto. Es decir, el precio tiene que ser establecido en el punto en el que el consumidor considere equivalente con el valor recibido, y además, debe estar al alcance del público objetivo.

5.3. La distribución internacional:

La estrategia de distribución internacional va a ser establecida por la forma de entrada en el mercado extranjero que haya elegido la empresa. Y ello determinará además el grado de control sobre los canales de distribución. Así, la entrada mediante licencias, franquicias o agentes no permite apenas control de la distribución. En cambio, en las joint-ventures y en la apertura de filiales, el control es mayor.

Por otro lado, intentar replicar la política de distribución en los mercados extranjeros supone un craso error y esto es así por las enormes diferencias entre cada país en este campo. De esta manera, las diferencias van a estar marcadas por el tipo de producto, longitud del canal, los servicios que prestan los propios distribuidores (almacenamiento, transporte, promoción).

Por ello, independientemente del grado de control que tenga la empresa sobre la distribución de sus productos, es su deber conocer las características y el funcionamiento de los canales de distribución en cada mercado.

5.3.1. Los canales de distribución: conforme la empresa se va extendiendo internacionalmente, debe elegir el tipo de canal de distribución para hacer llegar sus productos a los distintos mercados. En este sentido, los canales de distribución se clasifican por su longitud y existen tres tipos: largo, corto y directo.

En el canal de distribución largo existe un gran número de intermediarios entre la empresa y el cliente final (al menos un agente/distribuidor, un mayorista y un detallista) y es propia de empresas con poca presencia internacional y en las primeras fases de la expansión del marketing internacional. Entre sus ventajas destacan los bajos costes y la obtención de economías de escala por exportar grandes cantidades de producto. Son inconvenientes la pérdida de contacto con el cliente final y el escaso control sobre el resto del marketing mix.

En el canal de distribución corto la empresa vende directamente al detallista y éste al cliente final, prescindiendo del mayorista. Entre sus ventajas destaca el mayor contacto con el mercado y el ahorro en costes. Como inconveniente, el mayor poder de negociación de los intermediarios.

Por último, en el canal directo la empresa llega directamente al consumidor final. Este tipo de canal es característico en el suministro de bienes industriales y muy especializados. Como ventaja, el control absoluto de la distribución. Por contra, los costes se incrementan considerablemente al correr toda la operación a cargo de la empresa.

5.3.2. Criterios de decisión del canal: seis son los criterios más importantes para elegir un canal de distribución internacional: coste, requisitos de capital, control, cobertura, carácter y continuidad. Lo que se conoce como "*las seis C*" (Cateora, P.R., Gilly, M.C. and Graham, J.L. [2013]).

Respecto a los costes de distribución, se distingue entre los costes de desarrollo y los costes de mantenimiento del canal de distribución. Este último puede consistir en los gastos directos para el sostenimiento de la fuerza de venta de la empresa o en forma de márgenes o comisiones de los intermediarios. Los costes de intermediarios incluyen transporte y almacenamiento de las mercancías, la concesión de créditos, publicidad local, representación de ventas y las negociaciones.

Los requisitos de capital se refieren a la cantidad de inversiones necesarias para utilizar un determinado tipo de canal. Así por ejemplo, la inversión máxima por lo general se requiere cuando una empresa crea su propio canal de distribución. El uso de distribuidores o vendedores puede disminuir la inversión de capital, pero los fabricantes a menudo tienen que proporcionar los inventarios iniciales, préstamos, presupuestos, etc. En cuanto al control, cuanto más involucrada esté la empresa en la distribución, mayor capacidad de intervención tendrá. Por el contrario, cuanto más largo sea el canal, la capacidad de controlar el precio, la promoción o el volumen, disminuye. Así, si la empresa no puede vender directamente al consumidor final, un criterio de decisión importante es el grado de control que puede retener de los intermediarios.

La cobertura, por su parte, persigue obtener el volumen óptimo de ventas en cada mercado, asegurar una cuota de mercado razonable, y lograr la penetración en el mercado exitosa. Para lograrlo, la empresa deberá utilizar distintos canales a la vez, como su propia fuerza de ventas en un país, agentes de los fabricantes en otro o comerciantes mayoristas. Por último, carácter se refiere a que el canal de distribución elegido tiene que cuadrar con la personalidad de la empresa y las características del mercado de destino. Y continuidad es la capacidad del canal de distribución para durar en el tiempo. Esta capacidad dependerá del grado de lealtad a la empresa por parte de los distintos intermediarios. Normalmente, la mayoría de las empresas de distribuidores se caracterizan por mostrar poca lealtad en este sentido.

Gestionan las marcas y productos de la empresa en los buenos tiempos, cuando la línea está generando dinero, pero enseguida rechazan aquellos productos si no producen beneficios. Así, los fabricantes deben tratar de fidelizar a los intermediarios, desincentivando que cambien a otras empresas.

5.4. La promoción internacional:

La promoción es una de las ramas básicas del marketing mix. No basta con tener un gran producto, con un precio razonable y bien distribuido en el mercado. Aunque implican actividades similares, las dificultades de llevar a cabo las tareas de promoción y comunicación en los mercados exteriores se incrementan, ya que es preciso conocer las características de los productos y hacerlas casar con la identidad de cada mercado; se requiere también que la política de promoción sea coherente con las estrategias de las demás variables del marketing mix, entre otras.

Por último, al igual que ocurre con el resto de variables del marketing mix, surge la cuestión de adaptar o globalizar la política de promoción. De acuerdo con un artículo publicado por Thomas L. Powers y Jeffrey J. Loyka en 2010 en el *Journal of Marketing*¹³, esta sería la variable que menos adaptación requeriría, junto con la de producto, debido a la creciente tendencia de la publicidad global y la aceptación de los productos globales, junto con la necesidad de estandarización para mejorar la eficiencia y las economías de escala. Con todo, siguen siendo necesarias algunas adaptaciones y variados son los factores que afectan a la promoción internacional.

5.4.1. Factores que afectan a la promoción internacional: los principales elementos que afectan a la promoción y la comunicación internacional son: *"idioma, cultura, nivel de desarrollo, aspectos legales y políticos, el país de origen y la competencia y los medios"* (García Cruz, R. [2004]).

¹³ Powers, T. and Loyka J. (2010). Adaptation of Marketing Mix Elements in International Markets. *Journal of Global Marketing*, vol. 23, pp. 65-79.

Respecto al idioma, hay que tener en cuenta que no siempre son posibles las traducciones literales. Hay que adaptar el sentido de las palabras al idioma local para que el mensaje promocional consiga sus objetivos. Así por ejemplo, el modelo de coche Seat Málaga tuvo que cambiarse de nombre en Grecia, debido a que Málaga sonaba muy parecido a una palabra que significaba homosexual en aquel idioma. Otro aspecto básico es la cultura de cada país (valores, tradiciones, forma de vida, entre otros). Adaptarse a estos elementos es fundamental, ya que de ello va a depender en gran medida la aceptación de la promoción por parte de los consumidores. Por ejemplo, recordando el caso de Ikea, la cultura de los países islámicos no permite reproducir imágenes de mujeres sin velo, por lo que esta empresa tuvo que modificar su catálogo de productos en estos países.

En cuanto al grado de desarrollo, el nivel económico del país y de los consumidores determinará el medio de comunicación empleado. Por ejemplo, en un país desarrollado donde internet esté ampliamente extendido, obliga a hacer promoción en ese medio. Por otro lado, el nivel de desarrollo cultural afectará al contenido y el tono de la promoción. Así, en países poco desarrollados o con altas tasas de analfabetismo, habrá que utilizar en las promociones imágenes y no texto, por ejemplo. Igualmente, los factores político-legales como las leyes sobre publicidad determinarán el contenido de las promociones.

Otro factor muy importante es el denominado "*efecto país de origen*" (Johansson, J.K., Douglas, S.P. and I. Nonaka [1985])¹⁴. Se refiere al efecto que tiene en la percepción y comercialización de los productos el que procedan de un país o de otro. Por ejemplo, los productos "made in China" se asocian generalmente con bajos precios y poca calidad. En cambio, los coches alemanes se identifican con calidad y fiabilidad.

¹⁴ Extraído del artículo " Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective". (1985). Journal of Marketing Research, vol. 22, pp. 388-396.

Por último, están la competencia existente en el mercado y el desarrollo de medios. Al igual que para las demás variables del marketing mix, la estrategia de la competencia en estos apartados va a influir en la propia actuación de la empresa. Por su parte, el nivel de desarrollo de medios se refiere a los medios de comunicación existentes en cada mercado. Puede ser que en el mercado de origen, la empresa se promocioe a través de internet y que en el mercado de destino no exista este medio. En consecuencia, la empresa tiene que ser capaz de adaptar su política de comunicación a los medios existentes en el mercado y a las estrategias de la competencia.

5.4.2. El mix de comunicación internacional: como ya se dijo en un apartado anterior, el mix de comunicación se compone de la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas y la promoción de ventas. Así pues, en el siguiente cuadro se exponen los diferentes elementos que van a desarrollarse:



Figura 6: Mix de comunicación

Fuente: elaboración propia

- a) **Venta Personal:** la principal función del marketing internacional respecto a la venta personal es precisar el rol que ésta va a tener en cada mercado.

A partir de ahí, la gestión de la fuerza de ventas se dejan en manos de los responsables locales y la empresa se limita a fijar la estrategia corporativa en este aspecto. Así, la venta personal se realiza por personal local en cada mercado, debido a su conocimiento de los factores culturales, tan importantes en este tipo de venta, ya que al fin y al cabo, consiste en un diálogo directo con el cliente.

De esta manera, el poder que se otorgue a los responsables en cada mercado va a venir determinado por dos factores fundamentalmente: el grado de centralización (cuanto mayor sea éste, mayor será la intervención de la empresa central en la fuerza de ventas de cada mercado) y la forma de entrada (la empresa tendrá mayor control sobre la fuerza de ventas si la entrada se hizo mediante inversión directa o la apertura de filiales, que si se aterrizó con la colaboración de otras empresas como joint-venture, piggyback, etc.).

b) Promoción de Ventas: como ya se definió en su momento, la promoción de ventas engloba todas aquellas actividades que no son estrictamente venta personal, ni publicidad ni relaciones públicas, pero que contribuyen a reforzar el mix de comunicación. En efecto, como figura en el cuadro, se compone de un gran número de funciones como el marketing directo, patrocinio, promoción en el punto de venta, etc. Es tarea del marketing internacional saber cómo se tienen que adaptar estas variables a cada mercado.

Así por ejemplo, para los mercados europeos, la documentación promocional (folletos, catálogos) debería incluir muchas imágenes y de calidad, en cambio, para los asiáticos interesa más proporcionar información a través de texto. Por otro lado, el marketing directo (otra forma de promoción de ventas), requiere de una base de datos de los consumidores, y en este sentido hay que ser muy cuidadoso con la legislación sobre privacidad y protección de datos de cada país. De nuevo, las principales consideraciones a tener en cuenta son factores legales y culturales básicos para entrar en cada mercado.

c) Publicidad: se trata de la forma más barata de promoción en relación coste-cobertura, dado el fácil acceso a un gran número de consumidores potenciales. Así, la estrategia de medios que utilizará la empresa dependerá, entre otras cosas, del presupuesto proyectado, de las características del público objetivo, si éste es especializado o no, de los medios existentes en el país de destino, entre otras cosas. De esta forma, como ya se dijo anteriormente, la aparición de medios de cobertura global como la televisión e internet, están provocando que muchas empresas multinacionales hayan decidido estandarizar su política de promoción a nivel mundial, y eso incluye, inevitablemente, a la publicidad. Ello permite crear una imagen corporativa global y reducir costes gracias a las economías de escala.

No obstante, siguen siendo necesarias muchas adaptaciones locales. Estas adaptaciones tienen que ver con el medio utilizado y el destinatario o público objetivo y también hay que tener en cuenta las restricciones legales de cada país acerca del contenido de la publicidad. Por ejemplo, en la Unión Europea está prohibido con carácter general hacer publicidad de alcohol y de tabaco. Especialmente con esta variable, hay que tener muy presente los cambios tecnológicos y de tendencia. En este sentido, si bien hace 50 años la radio o la prensa escrita eran los principales medios para publicitar, hoy en día han sido sustituidos por la televisión e internet. Y en relación con estos últimos también hay que conocer el grado de penetración que tienen entre la población del país de destino.

Se trata, en definitiva, de conocer las características de los medios de comunicación existentes en cada mercado, adaptándose a cada uno de ellos y manteniendo en lo posible un nivel de estandarización global adecuado.

d) Relaciones Públicas: esta variable del mix de comunicación consiste en todo el conjunto de acciones encaminadas a construir con los stakeholders una relación estable, cercana y duradera, con el objetivo de mantener un diálogo que beneficie a ambas partes.

Así, la principal diferencia entre el mercado doméstico y el internacional a la hora de gestionar las relaciones con el entorno de la empresa reside simplemente en el incremento de la complejidad de la dirección de esta variable. Por lo tanto, para llevar a cabo su cometido, la disponibilidad de información es fundamental. De esta forma, la empresa puede conocer la imagen que tiene en un mercado y en función de ello poner en marcha distintas políticas de relaciones públicas como un cambio de imagen, acercarse a los consumidores, etc.

Igualmente es preciso saber a qué stakeholders darles más importancia y a cuáles menos. En países de corte más "autoritario" como Rusia, Venezuela o la mayoría de los países africanos, el gobierno es un interlocutor principal y la política de relaciones públicas debe estar enfocada hacia él. En cambio, en países más "democráticos" como los europeos, los principales stakeholders son asociaciones de consumidores, proveedores, etc. Por ello, aunque pueda existir una estrategia corporativa de relaciones públicas para mostrar al mundo una única imagen, lo cierto es que es en cada mercado donde debe adaptarse esa estrategia global y aplicarse los planes más específicos.

6. Conclusiones

Puede decirse que a lo largo del escrito se ha dado respuesta a los objetivos que se planteaban en la introducción. En este sentido, en la primera parte del trabajo, compuesta por los capítulos segundo y tercero, se propuso dedicar unas líneas para introducir al lector los conceptos más importantes relativos al marketing mix y a la disciplina del marketing internacional.

Efectivamente, en el tema dos del marketing mix se definieron los conceptos principales y las distintas variables que la componen (producto, precio, distribución y promoción), de forma gráfica y con diversos ejemplos. En el tema tres, por su parte, se trató el concepto de marketing internacional, referenciando obras reconocidas en la materia, las diferencias con el marketing doméstico y las principales funciones que requería la gestión del marketing internacional.

Al mismo tiempo, en este capítulo ya se introdujo la noción de que la internacionalización del marketing mix constituye un proceso compuesto por numerosas fases y que no es un conjunto de decisiones aisladas, sino que éstas todas relacionadas y son interdependientes entre sí.

De esta manera, las conclusiones que deben extraerse de esta primera parte son dos: la primera, que el marketing mix es un fenómeno multidisciplinar, que se compone de esas cuatro variables, cada una con su propio plan estratégico y objetivos, y que es, de la combinación de las mismas, de donde surge la función de marketing mix de la empresa. La segunda es que el marketing internacional es una disciplina enormemente compleja, a la que no todas las empresas pueden hacer frente. Si bien a primera vista pudiera parecer similar al marketing doméstico, un análisis más profundo hace ver las enormes diferencias existentes entre uno y otro. Las decisiones a las que hay que hacer frente, la competencia internacional y la mayor complejidad del entorno dan muestra de lo que difiere con el marketing doméstico.

Finalizada esta primera parte introductoria, a continuación seguía el bloque principal del trabajo, esto es, las estrategias de marketing internacional y la adaptación internacional del marketing mix. Igual que con la primera parte, puede decirse que se han cubierto suficientemente los objetivos propuestos. En esta parte se pretendía dar conocimiento de las principales estrategias y de las decisiones que la empresa debía tomar para la internacionalización de la función de marketing y cuáles eran los desafíos más relevantes a los que se enfrentaba.

Así, de lo escrito puede inferirse cómo deben adaptarse las variables del marketing mix a los mercados internacionales y cuáles son las estrategias que puede seguir una empresa. Igualmente, se ha recurrido a distintos ejemplos que muestran la aplicación práctica de la teoría expuesta. De esta manera, las conclusiones que deben extraerse de esta segunda parte se dividen en una doble dirección: la complejidad inherente a la internacionalización del marketing mix, por un lado, y las tendencias de futuro del marketing mix internacional, por otro.

Efectivamente, en relación con la complejidad que entraña la adaptación internacional de la función de marketing en general y la adaptación del marketing mix en particular, las principales dificultades se encuentran en las siguientes acciones: la selección de los mercados de destino, la forma de entrada en ellos y la decisión crucial entre adaptación local versus la estandarización global. Éstas se configuran como los grandes pivotes que deben guiar la estrategia de internacionalización de la empresa y constituyen la base para la toma de decisiones a lo largo del mismo. En relación con ello, hay que hacer hincapié en la noción de que la internacionalización de la función de marketing se configura como un proceso compuesto por distintas fases, en cada una de las cuales hay que tomar una serie de decisiones que tratan de responder a las dificultades recién enunciadas. En cada una de estas fases, la complejidad viene dada por dos factores principalmente: la distancia (física y cultural) con el mercado de destino y la gran variedad de variables a tener en cuenta por la empresa.

Estos factores son directamente proporcionales entre sí, de manera que cuanto mayor sea esa distancia, más variables habrá que considerar y más complicado será todo el proceso de internacionalización en su conjunto. Para hacer frente a estas dificultades, la empresa debe ser consciente de sus fortalezas y debilidades y aquellos factores que puede y no puede controlar. El análisis interno de la empresa, de la competencia y del entorno deviene crucial para desarrollar la estrategia más adecuada para la internacionalización del marketing mix.

Todas estas variables y las distintas fases de la internacionalización del marketing mix han sido cubiertas ampliamente a lo largo de este escrito. Por lo tanto, la conclusión que debe quedar en torno a la complejidad de la adaptación del marketing mix es que se trata de un proceso en el que todas las fases están interrelacionadas y que para tomar una decisión como la selección de un mercado o la forma de entrar en él hay que considerar numerosos factores. El enorme número de variables a tener en cuenta por la empresa dificulta la toma de decisiones y por ello es preciso un análisis interno de la compañía, de la competencia y del entorno para marcar objetivos precisos y asignar recursos eficientemente.

En relación a las tendencias de futuro de la disciplina del marketing mix internacional, la cuestión gira en torno a la eterna disputa entre adaptar la estrategia localmente o desarrollar una estrategia global. De todo lo expuesto a lo largo del trabajo ha quedado claro que las empresas no pueden seguir una única estrategia de internacionalización de la función del marketing. Muchas funciones de la empresa deben integrarse globalmente, pues de lo contrario serían inviables, pero otras exigen necesariamente la adaptación local. La promoción internacional o el producto pueden gozar de una mayor estandarización, gracias a que fenómenos como las telecomunicaciones han hecho del mundo un lugar más pequeño con valores, gustos y tendencias globales. Pero otras como la distribución, deben adaptarse necesariamente so pena de fracasar. Por lo tanto, la cuestión debería reformularse a en qué grado hay que seguir una estrategia global o de adaptación.

De esta manera, las características actuales de los mercados han obligado a las empresas a reconsiderar sus estrategias de marketing internacional. Compañías que tradicionalmente seguían una estrategia global, ahora están comenzando a adaptarse a las características locales de los mercados en los que operan. Y ésta es precisamente la tendencia: conseguir esa adaptación local de las distintas variables del marketing mix, pero conservar en lo posible un nivel óptimo de estandarización global, que permita mejorar la eficiencia y la obtención de economías de escala. Obsoleta ha quedado ya la cuestión de si hay que adaptarse o no, sino que lo hay que preguntarse es qué variables se adaptan y cuáles se estandarizan y en qué grado.

BIBLIOGRAFÍA

- American Marketing Association (AMA). <https://www.ama.org/resources/Pages/Marketing-Dictionary.aspx>. Visitado el jueves 19 de febrero de 2015.
- BBC. News of the world. http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2014/12/141216_walmart_china_fracaso_mercado_fp_finde. Visitado el lunes 23 de febrero de 2015.
- Bloomberg Business Review. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-12-10/wal-mart-report-found-profit-boosted-by-china-maneuvers>. Visitado el 23 de febrero de 2015.
- Blythe, J. (2005). *Essentials of Marketing* 3^o edition, Ed. Pearson Education.
- Cateora, P.R., Gilly, M.C. and Graham, J.L. (2013). *International Marketing*, 15th edition, McGraw-Hill/Irwin, NY, NY.
- Cerviño, J. (2006). *Marketing internacional: nuevas perspectivas para un mercado globalizado*, Árbol académico Madrid: Pirámide.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Farrell, C. and McTavish, R. (2008). *Global Marketing Foreign Entry, Market Development & Strategy Implementation* 1^o edition, Ed. Nelson education.
- Diario La Vanguardia: <http://www.lavanguardia.com/mobi/slowdevice/noticia/54104646734/Spotify-firma-un-acuerdo-de-distribucion-con-Sony-y-da-un-paso-mas-para-entrar-en-EE-UU.html>.
- García Cruz, R. (2004). "Marketing Internacional". ESIC Editorial.
- Jain, S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *The Journal of Marketing*, vol. 53, pp. 70-79.

- Johansson, J.K., Douglas, S.P. and I. Nonaka (1985). Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective. *Journal of Marketing Research*, vol. 22, pp. 388-396.
- Kotler, P. and Amstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*, Ed. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2012). *Dirección de Marketing*, 14^o edición, Ed. Addison-Wesley.
- Kim, Y. K. (2001). Experiential retailing: an interdisciplinary approach to success in domestic and international retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, pp. 287-289.
- McCarthy, J.E. (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood.
- Nieto, A. y Llamazares O. (2004). *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Powers, T. and Loyka J. (2010). Adaptation of Marketing Mix Elements in International Markets. *Journal of Global Marketing*, vol. 23, pp. 65-79.
- Reader, A. and Kotler, P. (1987). *Marketing Management and Strategy*, Ed. Prentice Hall.
- Valor, C. (2015). *Apuntes de la asignatura Comunicación Integral de Marketing*, Universidad Pontificia de Comillas.
- Vela, C. y Bocigas, O. (1996). *Fundamentos de Marketing*, Ed. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.