



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES
(ICAICA)

**DESARROLLO DE UN PLAN DE
COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING PARA
LA APERTURA A MERCADOS EXTERIORES
DE LA EMPRESA ALDEM**

Autor: Lorenzo Vicente-Ortega Martínez
Director: Alfonso Fernández del Hoyo

Madrid
Abril 2018

Lorenzo
Vicente-Ortega
Martínez

**DESARROLLO DE UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING PARA LA
APERTURA A MERCADOS EXTERIORES DE LA EMPRESA ALDEM**



ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	2
ÍNDICE DE TABLAS	3
LISTADO DE ACRÓNIMOS	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS	8
METODOLOGÍA	9
ANÁLISIS	10
A) PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN: EL SECTOR COSMÉTICO Y DE BELLEZA ...	10
1. Introducción al sector de la cosmética y belleza	10
1.1 El sector cosmético a nivel global	10
1.2 El sector cosmético en España.....	14
2. Principales características de la competencia: Análisis Porter	14
2.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores	15
2.2 Amenaza de productos sustitutivos:	16
2.3 Poder de negociación de proveedores	17
2.4 Poder de negociación de clientes	17
2.5 Rivalidad entre competidores existente.....	18
3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA: ALDEM FARMA	19
3.1 HISTORIA.....	19
3.2 MISION CORPORATIVA	20
3.3 PRODUCTOS.....	21
3.4 CADENA DE VALOR	22
B) PARTE II: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA ALDEM	24
4. Selección de mercados internacionales	24
4.1 Revisión de la literatura	24
4.2 Aplicación de un método de selección de mercados	28
5. Plan de marketing Internacional	40
5.1 Modo de entrada	40
5.2 Decisiones sobre Marketing Mix	41
6. Implementación y control del Plan de Marketing Internacional	46
CONCLUSIONES	48
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	51
BIBLIOGRAFÍA	52
ÍNDICE DE ANEXOS	54
ANEXOS	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	15
Figura 2: Crema hidratante para hombre ALDEM	21
Figura 3: Cadena de valor de ALDEM	22
Figura 4: Modelo de logística de ALDEM	24
Figura 5: Fases en la internacionalización de empresa: análisis y selección de nuevos mercados.....	25
Figura 6: Fases en la selección de mercados internacionales.	27
Figura 7: Cuota de mercado en los canales de distribución en Francia	36
Figura 8: Cuota de mercado en los canales de distribución en Alemania.....	38
Figura 9: Alternativas de exportación indirecta.	40
Figura 10: Factores que afectan a la fijación de precios internacionales.	43
Figura 11: Organización internacional de la empresa ALDEM.	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Gasto en productos de higiene y cuidado personal en millones de euros.....	11
Tabla 2: Gasto en importaciones de productos cosméticos en millones de euros.....	12
Tabla 3: Ingresos por exportaciones por países en millones de euros.	13
Tabla 4: Ranking de mayores empresas cosméticas en volumen de ventas.	18
Tabla 5: Principales indicadores de selección de mercados	26
Tabla 6: Gasto en importaciones de productos cosméticos en millones de euros.....	30
Tabla 7: Ingresos en exportaciones de productos cosméticos en millones de euros..	31
Tabla 8: Matriz de selección de países.....	34

LISTADO DE ACRÓNIMOS

ALDEM	ALDEM FARMA S.L.
ANDEMA	Asociación Nacional para la Defensa de la Marca
BM	Banco Mundial
BRIC	Brasil, Rusia, India y China
CECO	Centro de Estudios Económicos y Comerciales
CESCE	Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación
CIA	<i>Central Intelligence Agency</i>
CIF	Código de Identificación Fiscal
FP	Factor Protector
I + D	Investigación y Desarrollo
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
PIB	Producto Interior Bruto
PLV	Publicidad en el Lugar de Venta
PMI	Plan de Marketing Internacional
PPC	<i>Pay Per Click</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SMI	Selección de Mercados Internacionales
STANPA	Asociación Nacional de Perfumes y Cosméticos
UE	Unión Europea

RESUMEN

El presente trabajo analiza la situación actual de la empresa ALDEM y la posible conveniencia de una futura expansión internacional. La empresa ALDEM es una PYME que opera únicamente en España, y cuya principal actividad es la venta de productos cosméticos. De esta forma, se plantea la elaboración e implementación de un Plan de Marketing Internacional para hacer posible la expansión de ALDEM a nuevos mercados de la manera más satisfactoria posible.

El estudio consta de dos partes principales, más las conclusiones y las futuras líneas de investigación. La primera parte trata sobre el “Estado de la Cuestión”, es decir, una contextualización donde se detalla la situación actual del sector cosmético, así como las tendencias que muestra, tanto a nivel español como a nivel internacional. También se analizarán las principales características de la competencia en el sector cosmético a través de un análisis Porter. Todo ello servirá para conocer las oportunidades que presenta para la empresa ALDEM el entorno internacional, para saber si le conviene llevar a cabo un proceso de internacionalización.

En la segunda parte se desarrolla un Plan de Marketing Internacional creado para ALDEM, comenzando con un método de selección de los mercados más idóneos donde la empresa puede expandirse. Una vez aplicado este método se determina que el mercado más idóneo al que puede expandirse la empresa es el mercado alemán. A continuación se detalla el modo de entrada más idóneo para entrar en el mercado alemán, que es el de la exportación a través de cadenas de droguería. Por otro lado, se establece una estrategia de estandarización en relación con las cuatro variables del marketing mix, precio, producto, distribución y promoción. Por último, se detalla cómo va a ser la implementación del Plan de Marketing a través de la creación de dos nuevos puestos en la empresa y su control.

Palabras clave: ALDEM, Internacionalización, Plan de Marketing Internacional, Cosméticos, Belleza, Mercados exteriores, Sector cosmético.

ABSTRACT

This study analyzes the current situation of the company ALDEM and the possible convenience of a future international expansion. The company ALDEM is an SME that operates only in Spain, and whose main activity is the sale of cosmetic products. In this way, the elaboration and implementation of an International Marketing Plan is proposed to make possible the expansion of ALDEM to new markets in the most satisfactory way possible.

The study consists of two main parts, plus the conclusions and future lines of research. The first part deals with the "State of the Art", that is, a contextualization where the current situation of the cosmetic sector is detailed, as well as the trends it shows, both at Spanish and international level. The main characteristics of the competition in the cosmetic sector will also be analyzed through a Porter analysis. All this will be useful to know the opportunities that the international environment presents to the company ALDEM, to know if it is convenient to carry out an internationalization process.

In the second part an International Marketing Plan created for ALDEM is developed, starting with a method of selecting the most suitable markets where the company can expand. Once this method is applied, it is determined that the most suitable market to which the company can expand is the German market. The following is the most appropriate way to enter the German market, which is the export through drug store chains. On the other hand, a standardization strategy is established in relation to the four variables of the marketing mix, price, product, distribution and promotion. Finally, it details how the implementation of the Marketing Plan will be through the creation of two new positions in the company and its control.

Keywords: ALDEM, Internationalization, International Marketing Plan, Cosmetics, Beauty, Foreign markets, Cosmetic sector.

INTRODUCCIÓN

ALDEM es una empresa que se dedica a la venta de productos cosméticos únicamente en España. Ante la dificultad que le supone ampliar su cuota de mercado en un mercado tan competitivo como el español, se plantea la posible expansión internacional como solución al estancamiento que ha padecido durante los últimos años en el nivel de ventas. La expansión internacional permitiría a ALDEM aumentar sus ventas, así como mejorar su imagen de marca, por lo que se hace imprescindible una evaluación de la compañía y de su entorno a la hora de determinar si sería conveniente una expansión a nuevos mercados.

Para ello se propone el desarrollo de un Plan de Marketing Internacional con el que ALDEM pueda gestionar adecuadamente su expansión internacional, centrándose en qué mercado o mercados sería conveniente que la empresa se expandiera, así como en determinar los distintos aspectos concretos de su internacionalización, como podrían ser su modo de entrada al mercado, sus decisiones a nivel de productos, precio, distribución y promoción, y la correcta implementación y control de sus operaciones exteriores.

Para ello se tendrán en cuenta las características propias de la empresa, así como las circunstancias concretas del sector cosmético a la hora de crear un Plan de Marketing Internacional lo más óptimo posible, partiendo de los distintos métodos planteados por los autores más relevantes en el campo del marketing internacional.

OBJETIVOS

El principal objetivo del presente trabajo es determinar las posibles ventajas que puede conllevar para la empresa ALDEM la externalización de su negocio, dado que en la actualidad solamente opera en el mercado español. Con este trabajo se pretende analizar en qué mercado o mercados ALDEM podría llevar a cabo esta externalización de manera satisfactoria. Su presencia internacional le permitiría incrementar las ventas, y en consecuencia, garantizar el futuro de la marca y por tanto, de la empresa.

Por ello este trabajo tiene como principal objetivo el desarrollo de un Plan de Marketing Internacional para la empresa ALDEM en uno o varios mercados exteriores donde todavía no opera, empleando distintas técnicas de investigación y selección de mercados para encontrar aquellos más idóneos para su expansión. Para ello se hace imprescindible la elaboración de un Plan Internacional de Marketing a partir de la literatura disponible en esta materia y las características principales del sector de los cosméticos a nivel internacional y a nivel local.

Otro objetivo clave de este estudio es el de determinar las principales características y tendencias del sector cosmético, especialmente en cuanto al nivel de demanda, la competencia y la distribución en el mercado donde opera la empresa, y más especialmente, en los posibles mercados donde se propone entrar. De esta forma se tratará de ofrecer una visión global del sector para que el lector pueda hacerse una idea de en qué situación se encuentra el sector y qué oportunidades pueden presentarse para una empresa como ALDEM.

METODOLOGÍA

Para determinar en qué mercados debe operar la empresa ALDEM a la hora de alcanzar sus objetivos comerciales, se tendrán en cuenta tanto las fuentes de información primaria procedentes de la propia empresa, como datos de fuentes secundarias, procedentes de artículos académicos y otros documentos externos a la misma.

De esta forma, se recabará información del gestor de ALDEM relativa a la organización y a las operaciones actuales de la empresa en España, con el fin de determinar las características principales de la empresa y las posibles ventajas competitivas que puede presentar de cara a una posible externalización comercial a otros países. De esta forma, será imprescindible esta información especialmente en cuanto a nivel de información financiera y operacional, de cara a decidir entre las distintas posibilidades que se presentan ante una expansión internacional.

Se complementará dicha información con informes externos y estudios, así como datos oficiales del mercado, para evaluar el sector español y la potencialidad comercial de otros mercados exteriores. Con este fin se acudirá a Bases de Datos de reconocido prestigio como EBSCO y Google Scholar, que garantizan una información contrastada y de calidad. La búsqueda de información en estas bases de datos se llevará a cabo mediante el uso de palabras clave, especialmente con palabras relacionadas con el sector cosmético y con el proceso de internacionalización. Tras una primera fase de búsqueda, se hará una criba entre las distintas fuentes y se seleccionaran solamente aquellas que resulten las más indicadas para el estudio.

ANÁLISIS

A) PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN: EL SECTOR COSMÉTICO Y DE BELLEZA

1. Introducción al sector de la cosmética y belleza

1.1 El sector cosmético a nivel global

En cuanto al sector de la cosmética, se trata de un sector más antiguo que la propia revolución industrial, que ha pasado de la artesanía a las industrias más punteras, siendo en un principio el privilegio de unos pocos y en la actualidad estado al alcance de todos. En este sector conviven desde productos necesarios para cubrir una necesidad básica del ser humano como es la higiene personal, hasta otro tipo de productos más lujosos y sofisticados con finalidades meramente estéticas. (Mencia de Gracillán, 2007, p. 17)

Con la evolución de la sociedad y el incremento del nivel de vida y la mayor importancia del cuidado y la higiene personal, la salud y la propia imagen, el consumo de estos productos se ha generalizado hasta suponer un gran volumen de negocio. De hecho, durante los últimos veinte años el mercado de los cosméticos a nivel mundial ha crecido anualmente un 4,5% de media, mostrando una capacidad de crecimiento estable y continua y una resistencia ante condiciones económicas desfavorables. (Lopaciuk, Loboda, 2013, p. 1080)

Las regiones que destacan por una mayor participación en los ingresos globales del mercado de cosméticos son América del Norte, América Latina, Asia-Pacífico y Europa Occidental. No obstante, desde el cambio de siglo el mercado de cosméticos en los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) han crecido muy rápido, representando estos cuatro países solos el 21% de la industria mundial de los cosméticos. Además, de acuerdo con los datos de Euromonitor Internacional, en 2011 los países BRIC generaron el 54% del crecimiento de las ventas mundiales de cosméticos. (Lopaciuk, Loboda, 2013, p. 1080)

Por ello, en la actualidad la mayoría de los grandes fabricantes internacionales se están centrando en expandir su presencia en estos cuatro países. En este sentido, cabe destacar el gran desafío que supone para sus marcas ser atractivas para mercados donde los hábitos y culturas de los consumidores difieren tanto de los que estas empresas conocen. (Lopaciuk, Loboda, 2013, p. 1080)

En el siguiente análisis del sector nos vamos a centrar en las cifras obtenidas en relación al nivel de gastos por países en este tipo de productos, así como en las exportaciones e importaciones de cada uno de ellos para determinar la situación actual del mercado así como su evolución y las tendencias que se presentan.

Tabla 1:
Gasto en productos de higiene y cuidado personal en millones de euros

País	2009	2010	2011	2012	2013	Variación 2009-2013
Estados Unidos	18.957	18.911	18.852	18.903	19.105	0,78%
Japón	10.279	10.433	10.560	10.681	10.789	4,96%
Francia	6.750	6.873	6.940	7.036	7.124	5,54%
Alemania	6.568	6.657	6.733	6.827	6.918	5,32%
China	4.734	5.078	5.428	5.781	6.150	29,90%
Reino Unido	4.938	5.158	5.347	5.517	5.712	15,66%
Italia	4.314	4.367	4.418	4.452	4.491	4,12%
Rusia	3.462	3.664	3.757	3.897	4.046	16,87%
España	3.819	3.947	3.890	3.851	3.858	1,02%
Australia	1.778	1.843	1.907	1.974	2.040	14,72%

Fuente: Fernández Cabello (2014)

La Tabla 1 recoge el gasto total en productos de higiene y cuidado personal en cada uno de los países con mayor gasto registrado en esta partida, desde 2009 hasta 2013. Como podemos observar en la Tabla, el país con el mayor gasto en estos productos es Estados Unidos, con un gasto total en 2013 de 19.105 millones de euros, seguido por Japón, con 10.789 millones de euros de gasto y por Francia, con unos 7.124 millones de euros. Asimismo, es destacable la enorme dimensión del mercado europeo, estando cinco países europeos entre los diez con un volumen de gasto mayor. (Fernández Cabello, 2014, p. 48)

Si analizamos la tendencia en el gasto de los principales países entre 2009 y 2013, observamos en todos una tendencia positiva, ya que todos han experimentado crecimientos. No obstante, encontramos tres países con crecimientos muy moderados, España, Italia y Estados Unidos, países que han sufrido durante estos años los efectos de la crisis económica, principal causa de este freno en el crecimiento. Por el contrario, el mayor crecimiento en gasto en higiene personal lo presenta China, con un incremento cercano al 30%. (Fernández Cabello, 2014, p. 48)

Tabla 2:
Gasto en importaciones de productos cosméticos en millones de euros.

	2012	2013	2014	2015	2016	Variación 2012- 2016
Total	101.671.112	110.062.531	115.086.059	110.850.282	116.169.737	14%
Estados Unidos	9.755.253	10.774.901	11.546.996	12.083.750	12.554.157	29%
Alemania	6.244.146	7.104.746	7.266.717	7.047.991	7.233.821	16%
Reino Unido	5.682.693	6.164.369	6.618.062	6.428.265	6.231.304	10%
China	2.151.272	2.384.842	3.372.164	4.509.560	5.506.877	156%
Francia	5.386.740	5.630.224	5.760.615	5.299.605	5.490.806	2%
Hong Kong, China	3.264.216	3.447.344	3.711.598	4.013.049	4.606.782	41%
Canadá	2.948.972	3.110.707	3.175.784	3.292.699	3.400.256	15%
España	2.666.699	3.085.401	3.328.608	3.111.446	3.289.068	23%
Países Bajos	2.538.679	2.925.098	3.096.118	2.842.748	3.163.221	25%
Singapur	2.398.219	2.645.036	2.728.286	2.674.209	3.050.397	27%
Japón	3.441.425	3.156.680	2.992.280	2.799.124	3.048.879	-11%
Resto del mundo	55.192.798	59.633.183	61.488.831	56.747.836	58.594.169	6%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en trademap (2018)

Como podemos apreciar en la Tabla 2, el volumen total de importaciones a nivel global ha aumentado desde 2012 un 14 %, siendo el mayor país importador mundial Estados Unidos, seguido por Alemania, Reino Unido y China. Respecto a China, cabe destacar que se trata del país que ha experimentado un mayor incremento de las importaciones a un nivel muy superior al resto de países, siendo sus importaciones un 156 % mayores en 2016 que las registradas en 2012. (Trademap, 2018)

También es importante destacar la importancia a nivel mundial de las importaciones en el mercado europeo, ya que de entre los diez primeros países en volumen de importaciones de productos cosméticos importados encontramos que la mitad de ellos son europeos. Este hecho se debe a que una cantidad importante de las marcas europeas que venden sus productos en Europa externalizan sus procesos de producción a otros países, dado el alto coste de las estructuras materiales y humanas necesarias para la elaboración de los mismos. (Mencía de Gracillán, 2007, p. 17)

Tabla 3:
Ingresos por exportaciones por países en millones de euros.

Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016	Variación 2012-2016
Total	105.290.913	113.317.387	117.933.361	111.101.084	116.667.851	10,81%
Francia	15.808.569	16.662.202	17.321.707	15.117.599	15.558.682	-1,58%
Estados Unidos	10.452.105	11.133.099	11.551.622	11.808.302	12.048.707	15,28%
Alemania	10.510.573	11.132.478	11.118.643	9.708.132	10.058.472	-4,30%
Irlanda	7.942.768	8.207.652	9.142.112	8.798.038	8.631.386	8,67%
Reino Unido	5.543.976	6.129.798	6.389.094	5.504.745	5.501.126	-0,77%
Singapur	4.664.755	4.499.254	4.570.667	4.554.698	5.174.044	10,92%
Italia	3.862.763	4.382.151	4.619.725	4.382.316	4.941.976	27,94%
China	3.299.935	3.620.700	4.187.334	4.694.167	4.287.176	29,92%
República de Corea	1.028.367	1.276.977	1.920.013	2.927.565	4.205.559	308,96%
España	3.453.988	4.036.927	4.245.011	3.816.118	4.021.868	16,44%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en trademap (2018)

Como podemos apreciar en la tabla 3, el volumen total de exportaciones ha crecido desde 2012 un 10,81%, lo que indica que cada vez se consumen una mayor cantidad de productos cosméticos a nivel mundial. En relación a la evolución de las en los últimos cinco años de las exportaciones de cosméticos destaca la irrupción de la República de Corea del Sur como un actor cada vez más relevante en el mercado, que ha experimentado un crecimiento de un 308% en su volumen de exportaciones. Además destaca el crecimiento cada vez más lento, e incluso en algunos casos negativo, de los principales exportadores europeos, mientras que países europeos que no han tenido tradicionalmente unas tasas de exportación tan elevadas son los que presenta unas mayores tasas de crecimiento, como Italia o España. (Trademap, 2018)

A diferencia de los datos registrados en las importaciones, nos encontramos con que el principal exportador a nivel mundial es Francia, seguida de Estados Unidos, Alemania e Irlanda. Es remarcable la gran influencia que tienen en el mercado de los cosméticos las marcas europeas, ya que, a nivel de importaciones, de entre los diez primeros países en volumen de ventas aparecen seis que son europeos. Esto se debe principalmente al gran prestigio que tienen las marcas europeas en el mercado de los cosméticos a nivel mundial, por la concepción que tienen el resto de países del producto cosmético europeo como un producto de calidad. (Mencía de Gracillán, 2007, p. 17)

1.2 El sector cosmético en España

Según la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (STANPA) el consumo de perfumes y cosméticos creció un 3,25% durante 2016 hasta alcanzar los 6.660 millones de euros. En cuanto al volumen de exportaciones, cabe destacar el importante aumento que han sufrido las exportaciones procedentes de nuestro país, siendo éstas un 16% mayores en 2016 que las registradas en 2012. Por otro lado, España muestra un balance comercial en el sector cosmético positivo, siendo las exportaciones superiores a las importaciones en 732 millones de dólares.

La mayoría de empresas que operan en España no cuentan con plantas de fabricación en este país, sino que importan los productos que venden bajo su propia marca. De hecho, por cada dos empresas con plantas de producción en España hay ocho que importan sus productos. Esto se debe principalmente a que el proceso de producción de estos productos requiere del soporte de grandes estructuras materiales y humanas, y conlleva una serie de complejos procesos que hacen muy cara la producción en España. Por ello la mayoría de estas empresas recurren a la importación, para reducir costes y lograr precios más competitivos. (Mencía de Gracillán, 2007, p.17)

Cabe destacar la influencia que tiene nuestra condición de país de sol y playa en el mercado de los cosméticos, y en especial sobre nuestros hábitos de consumo. Tienen una gran importancia por tanto las fragancias frescas, los protectores solares y las cremas hidratantes. (Mencía de Gracillán, 2007, p. 18)

El sector cosmético en España se enfrenta a una serie de retos, derivados fundamentalmente del proceso de globalización en el que estamos inmersos. Estos son los siguientes: un consumidor cada vez más informado y exigente, la concentración de los canales de distribución, la aparición de los nuevos sistemas de ventas (internet), el mercado Europeo y su ampliación y armonización legislativa. (Mencía de Gracillán, 2007, p. 18)

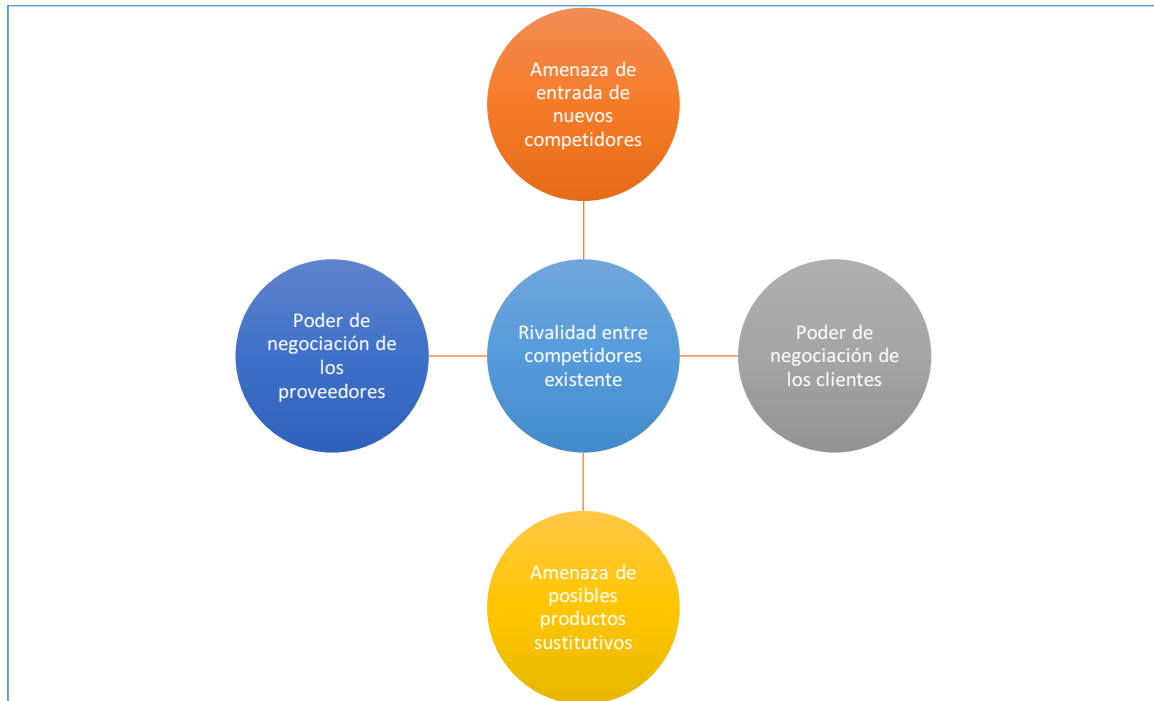
En cuanto a los lugares donde compran los consumidores españoles, la tendencia para este tipo de productos es la de acudir a supermercados de 1.000 a 2.499 metros cuadrados, que siguen ganando cuota de mercado en detrimento de los hipermercados, tiendas especialistas de productos frescos, tiendas tradicionales y pequeños supermercados. Esto se debe principalmente a que se trata de establecimientos que por la proximidad no exigen desplazamientos y que cuentan con una oferta de productos cada vez más amplia y diversa. (Mencía de Gracillán, 2007, p. 18)

2. Principales características de la competencia: Análisis Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que se utiliza para medir cualquier industria en términos de rentabilidad. Se trata de una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa y, más en particular, mediante el análisis de la competencia en la industria o sector al que pertenece. De esta forma, se analiza el sector en el que opera la compañía y a través del mismo la empresa determina

su posición actual para decidir la estrategia óptima a seguir. (Hernández Pérez, 2011, p. 2)

Figura 1:
Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Hernández Pérez (2011)

Las fuerzas que conforman fundamentalmente la estructura del sector son las cinco siguientes: amenazas de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación con compradores, amenazas de productos nuevos y la rivalidad entre competidores existentes. Estas cinco fuerzas determinan los precios, costes y los requisitos de inversión, así como el nivel de atractivo de la industria. Según este modelo la situación ideal del sector donde opera la empresa debería incluir altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y pocos o ningún producto sustitutivo de importancia. (Hernández Pérez, 2011, p.2)

2.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se entiende por barreras de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”. (Dalmau y Oltra, 1997). Algunas de las barreras de entrada que encontramos en el sector cosmético son las siguientes:

- Inversión necesaria o requisitos de capital:
En el caso del sector cosmético, nos encontramos con elevados requisitos de inversión sobre todo en cuanto a los procesos de producción y a la investigación y desarrollo, puesto que se trata de productos fabricados a partir de diversos compuestos químicos que requieren para ello de personal cualificado y de unas instalaciones preparadas para ejecutar dichos procesos.

- Economías de escala
Este es el caso del sector donde opera ALDEM, donde los altos costes de personal en investigación y desarrollo así como las estructuras materiales necesarias para la producción crean grandes economías de escala.
- Curva de experiencia
Este aspecto también es de importancia en el sector cosmético, dado el elevado nivel tecnológico que es preciso para desarrollar los productos y asegurar su calidad y seguridad.
- Ventaja absoluta en costes
El hecho de ser los primeros en llegar a un sector facilitan que, mediante las economías de escala y la curva de aprendizaje, la empresa en cuestión pueda tener una ventaja en costes respecto a las demás. Además, en el sector cosmético tienen una importancia relevante ser los primeros en patentar y en crear una identidad de la marca.
- Diferenciación del producto
Según un estudio elaborado en 2016 por la Asociación Nacional para la defensa de la Marca (ANDEMA) la fidelidad de los españoles a las marcas en los productos de perfumería y cosmética es del 65,9% de los individuos, lo que demuestra la gran dificultad que supondría para una empresa nueva competir contra las que ya están asentadas en el sector.
- Acceso a los canales de distribución
Según la Asociación Nacional de la Perfumería y Cosmética (STANPA), los consumidores adquirieron en 2016 de los productos cosméticos a través del canal de gran consumo, el 22% a través de farmacias, y un 21% en establecimientos selectivos. Y, aunque según esta misma organización el 84% de las empresas que operan en el sector son pymes, lo cierto es que se trata de un sector dominado por las grandes empresas, que suelen contar con su propia red de distribución. Este hecho hace muy complicada la entrada de nuevos competidores.
- Barreras gubernamentales
En el caso de los cosméticos, destaca la importancia de la normativa en materia de seguridad de los productos, lo que se resume en altas barreras de entrada para nuevas empresas.

2.2 Amenaza de productos sustitutivos:

Los productos sustitutivos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en cuestión. En el caso de los productos cosméticos, no existen apenas productos sustitutivos, solamente ciertos productos naturales como frutas, huevo o leche que pueden sustituir el tratamiento cosmético pero con una eficacia mucho menor.

Además existen otras alternativas como los tratamientos médico-estéticos, pero que suponen costes mucho más elevados y que requieren de la intervención de profesionales médicos. También podríamos considerar como alternativa establecimientos destinados a la aplicación de tratamientos de belleza mediante profesionales esteticistas o, mediante el empleo de técnicas como la hidroterapia, en

balnearios o “spas”. No obstante, estas alternativas se suelen complementar con el uso de productos cosméticos más o menos específicos.

Por ello se puede afirmar que no existe un riesgo alto de productos sustitutivos en el sector cosmético.

2.3 Poder de negociación de proveedores

Se refiere a la capacidad de negociación de la que disponen los proveedores, los cuales definen la posición de la empresa en el mercado de acuerdo con su poder de negociación, al ser estos los que suministran los insumos para la producción de los bienes. El poder de negociación de los proveedores depende de distintos factores como el número de proveedores, el volumen de compras o la existencia de productos sustitutivos. (Hernández Pérez, 2011, p. 8)

En el caso de los proveedores en la industria cosmética, su poder de negociación es muy elevado. Esto es debido a que el sector cosmético es un sector muy maduro con un gran valor de mercado, esto hace que los productos estén en continua evolución y se demanden continuamente nuevos activos cada vez más sofisticados y eficientes. Los laboratorios cosméticos elaboran sus productos a partir de las materias primas y activos que les suministran sus proveedores.

Por tanto, para dar servicio a este sector la industria química requiere de grandes inversiones en investigación y desarrollo y nuevas líneas productivas, lo que ha provocado en los últimos años una concentración en la industria química, haciendo que el número de proveedores sea cada vez menor y más especializado, llegando en muchos casos a que aquellos activos más novedosos y eficaces, y por tanto más demandados por el mercado son producidos por un solo proveedor, lo que le otorga a este un poder casi total de negociación sobre estos insumos.

2.4 Poder de negociación de clientes

La competencia en cualquier sector de actividad está determinada en parte por el poder de negociación de los clientes sobre las empresas que producen el bien. Los principales factores que influyen en este poder de negociación son la concentración de clientes, el volumen de compras, la diferenciación de los productos, la información acerca de los productos, la identificación de la marca y la existencia de productos sustitutivos. (Hernández Pérez, 2011, p.9)

En el caso del sector de los productos cosméticos, debido a lo generalizado de su uso, existe una gran variedad de canales a través de los que se comercializan estos productos, como grandes superficies, grandes almacenes, perfumerías, farmacias y establecimientos especializados. El poder de negociación depende fundamentalmente del volumen de compra de los clientes, así los grandes almacenes y grandes superficies, que cuentan con numerosos establecimientos y por tanto con una gran capacidad de compra, tiene un poder de negociación muy elevado. En cambio, las farmacias y establecimientos especializados que son negocios individuales que llegan a un reducido

núcleo de consumidores, tienen muy baja capacidad de compra, y por tanto muy poca capacidad de negociación.

2.5 Rivalidad entre competidores existente

La rivalidad entre competidores es el elemento más determinante del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Es la fuerza con la que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva frente a sus rivales en el sector. (Hernández Pérez, 2011, p. 10)

La rivalidad en el sector cosmético entre fabricantes es muy elevada, ya que el mercado está dominado por grandes empresas multinacionales que cuentan con numerosas marcas con las que cubren la mayoría de los canales de distribución y ofrecen alternativas para cada uno de los distintos grupos de consumidores, utilizando grandes recursos en campañas de marketing y publicidad. Estos grandes grupos se enumeran en la siguiente Tabla, donde aparecen los diez mayores por volumen de ventas:

Tabla 4:
Ranking de mayores empresas cosméticas en volumen de ventas.

Nombre de la empresa	Volumen de facturación
ANTONIO PUIG S.A.	1.133.466.000 €
PRODUCTOS CAPILARES L'OREAL S.A.	355.792.156 €
PUIG S.L.	270.962.000 €
ISDIN S.A.	145.634.681 €
LABORATORIOS MAVERICK S.L.	114.369.988 €
R N B S.L.	94.129.017 €
SENSIENT FRAGRANCES S.A.	72.916.488 €
AC MARCA PERSONAL CARE S.L.	60.558.644 €
DE RUY PERFUMES S.A.	48.215.390 €
OPTIMAL CARE S.A.	46.370.546 €

Fuente: elaboración propia a partir de datos de *El Economista* (2018)

Como se puede apreciar en la Tabla, la Sociedad Anónima Antonio Puig es la primera en el ranking, con más del doble de diferencia con respecto al segundo. No obstante, no se trata de un rival directo de ALDEM puesto que se dedica sobre todo a la venta de perfumes y al sector de la moda. Sin embargo, el grupo L'Oréal, segundo más importante, sí que compite directamente con ALDEM, pues los principales productos que vende son de cuidado capilar. Asimismo, la compañía ISDIN, cuarta en el ranking, es competidora directa de ALDEM, pues se dedica a la venta de productos para el cuidado y tratamiento de la piel. Por otro lado, AC Marca, la séptima en el ranking, no sólo se dedica al cuidado personal, sino que también vende productos de cuidado del hogar y adhesivos y bricolaje.

De esta forma, se puede afirmar que el sector de la cosmética es un sector muy competitivo en España, por lo que supone para los fabricantes tener que llevar a cabo

un esfuerzo enorme a la hora de llamar la atención de distribuidores e importadores. Las empresas interesadas en el sector español se ven obligadas a ofrecer precios competitivos y productos de alta calidad, y de invertir en el desarrollo de una estrategia de marketing atractiva. El mercado español es muy acogedor para los productos de importación, por la falta de barreras comerciales y aranceles. Actualmente, la mayor parte de la cuota de productos importados corresponde a los productos de origen francés. (Ribera, 2015)

Por tanto podemos hablar de un sector dominado por unas pocas marcas, que tienen relativa libertad para fijar los precios de sus productos. No obstante, hay que tener en cuenta que existen también un elevado número de competidores de menor tamaño, que a través de las denominadas marcas blancas hacen que la libertad para fijar precios de las grandes marcas no sea absoluta. Además, como se ha podido apreciar del ranking de empresas presentado anteriormente, existe una gran diversidad entre las distintas empresas que operan en el mercado cosmético español. Existen ciertas marcas especializadas en productos exclusivos y de lujo, más relacionados con la moda que con el cuidado personal, otras que solo venden productos de cuidado de la piel o del cabello, y otras que han diversificado su actividad hasta el punto de vender a parte de productos cosméticos otros productos como adhesivos y bricolaje.

Por otro lado, el sector cosmético en España es un sector maduro, es decir, que el crecimiento de la demanda es relativamente lento, por lo que las empresas tienden a crecer arrebatándose la cuota de mercado unas a otras, ya que no hay un crecimiento de las ventas lo suficientemente importante como para sostener el crecimiento de todas ellas. Esto hace que exista aún más competitividad en el sector.

En cuanto a la diferenciación de los productos, esta dependerá del tipo de producto y de la necesidad que cubra. De esta forma, los productos exclusivos y de lujo son más diferenciables, ya que el valor que aporta al cliente depende mucho de la imagen de marca, y por tanto, existirá una menor rivalidad entre los competidores en este mercado, pues se pueden diferenciar de su competencia más fácilmente. Sin embargo, los que están destinados a cubrir una necesidad básica, como es el cuidado personal, son menos diferenciables, lo que supondrá para la empresa una situación de mayor competitividad.

Por otra parte, existen multitud de pequeños laboratorios, enfocados a canales más especializados, como Cosmética Natural, y fabricantes a terceros que mediante marcas de bajo coste y líneas blancas de distribuidor cubren el sector del bajo precio.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA: ALDEM FARMA

3.1 HISTORIA

ALDEM FARMA se fundó en el año 1992 con el objetivo de desarrollar una marca cosmética (ALDEM), de venta en oficinas de farmacia¹. Tras un análisis del sector, se observó que mientras existía una importante oferta de productos cosméticos, esta se centraba fundamentalmente en marcas multinacionales de precio medio-alto y con activos tecnológicos, mientras que apenas existía oferta de productos naturales y a un precio competitivo con canales de consumo (droguerías, perfumerías, supermercados, grandes almacenes etc.).

ALDEM se planteó como una línea de productos cosméticos de uso básico, formulados con activos naturales y a un precio medio-bajo, compatible con un consumidor de clase media-media baja, cliente tipo de la mayoría de farmacias.

Como medio de comercialización se optó por los distribuidores mayoristas del sector, empresas cooperativas que llegan a la totalidad de farmacias de una determinada área o región.

Durante los primeros años, la marca fue creciendo en productos y en ventas mediante acuerdos con varios distribuidores que cubrían la mayor parte del territorio nacional. Primero se produjo un estancamiento en las ventas fundamentalmente motivado por el bajo poder de negociación con los distribuidores, grandes empresas con elevado volumen de facturación y cuya misión es proveer a las farmacias socias de todos los productos tanto especialidades farmacéuticas como productos de parafarmacia, existentes en el mercado, esto llevo a la empresa a desarrollar su propia red comercial y asumir las tareas de venta y distribución de los productos. Y después como consecuencia de la crisis económica, las ventas retrocedieron, frente a lo cual, la empresa opto por redefinir su estrategia y las líneas de productos.

En la actualidad ALDEM, cuenta con 1853 clientes, de los cuales 1843 son oficinas de farmacia, 7 son distribuidores mayoristas y 3 cadenas de parafarmacias con implantación nacional. Cuenta con 8 comerciales que cubren las comunidades autónomas de Murcia, Valencia, Baleares. Canarias, Castilla la Mancha, Cantabria, País Vasco y Madrid. El resto del territorio nacional se cubre a través de los distribuidores.

3.2 MISION CORPORATIVA

Según el plan estratégico definido por la empresa, esta establece su misión de esta forma:

- Aportar soluciones efectivas para el cuidado, el tratamiento, la protección y la higiene personal de la piel y el cabello, a través de productos cosméticos naturales, seguros y eficaces.

¹ Nota: La oficina de farmacia es una denominación equivalente a la de farmacia. Ambas denominaciones se utilizarán indistintamente a lo largo de este estudio.

- Cumplir de forma estricta las normas y leyes de aplicación, las Buenas Prácticas de Fabricación así como un compromiso ético con proveedores, empleados, socios y clientes, con las autoridades y con el medio ambiente.

Como visión de la empresa, se define el logro de una imagen de marca consolidada, de reconocido prestigio y asociada a productos seguros, de alta calidad y eficacia, sin que el precio suponga una barrera para el consumidor.

3.3 PRODUCTOS

ALDEM cuenta con una amplia gama de productos cosméticos, que están distribuidos en 5 líneas diferentes:

-LINEA FACIAL, consta de 22 productos para el tratamiento y cuidado facial, cremas hidratantes, nutritivas, reparadoras, aceites de tratamiento, contorno de ojos, productos de limpieza facial y mascarillas regeneradoras. Es la gama con la que se inició la marca y una de las más amplias y completas del canal farmacéutico.

-LÍNEA CORPORAL, está formada por 6 referencias, cinco leches hidratantes corporales y una solución micelar de avena para pieles muy sensibles, cada producto hidratante va destinado a un tipo concreto de piel (normal, secas, muy secas, sensibles).

Figura 2:
Crema hidratante para hombre ALDEM



Fuente: ALDEM

-LÍNEA CAPILAR, compuesta por ocho champús, cuatro destinados al cuidado de los distintos tipos de cabello (normal, seco, graso y sensible), y cuatro destinados al tratamiento de distintas disfunciones (caspa, caída prematura, fragilidad y descamación).

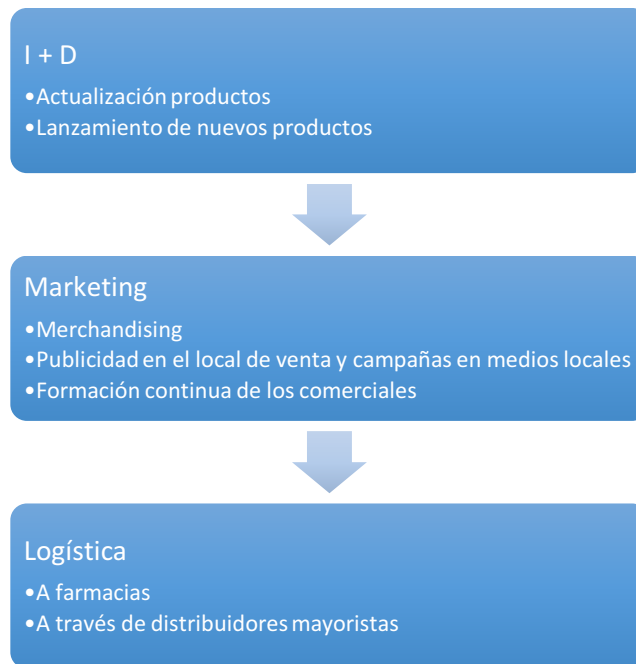
-LÍNEA SOLAR, línea sencilla y destinada a la máxima protección, factores altos (FP 30) y muy altos (FP50+) para adultos y para niños en leche y spray.

-LÍNEA BEBE, es el último lanzamiento de la marca, son productos muy suaves destinados a la higiene y cuidado de la delicada piel del bebé. Está compuesta por cinco productos, un jabón líquido suave, un champú suave, una leche hidratante corporal, una crema cambio de pañal y una colonia baja en alcohol.

3.4 CADENA DE VALOR

ALDEM FARMA, centra su actividad en la comercialización de productos cosméticos, y aunque la fase de fabricación está externalizada, sí que gestiona de forma directa el desarrollo y lanzamiento de productos al mercado.

Figura 3:
Cadena de valor de ALDEM



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ALDEM

Los procesos que generan valor dentro de la empresa son los de I + D, marketing y la logística.

- I + D: la investigación es básica para el lanzamiento de un nuevo producto, pero también para la actualización de los ya existentes, ya que el sector de la cosmética es muy activo con nuevas propuestas y hay peligro de que los productos queden anticuados y obsoletos.

Una vez analizado el mercado, es ALDEM FARMA quien define los productos, principales características y presentaciones, ejerce un control directo sobre las fases de desarrollo y fabricación del producto y aprueba y acepta la recepción de los mismos.

- **MARKETING:** el marketing es el principal factor en la generación de valor, empieza con la definición del producto, precio y publicidad, para esto es básico un planteamiento innovador que los diferencie de los principales competidores, unido a un cuidado diseño que los haga reconocibles y atractivos para el cliente.

En una segunda fase, es necesario dotar al producto de visibilidad, para ello hay que determinar el “merchandising” más adecuado, estuches, folletos, muestras gratuitas, probadores, etc.

La publicidad es imprescindible para dar notoriedad a la marca, en este caso nos centramos en PLV (publicidad en el lugar de venta), mediante diseño de lineales, carteles, expositores y escaparates y pequeñas campañas en medios de ámbito local.

La venta viene muy condicionada por la formación del equipo de ventas, tanto en productos como en promociones y formas de venta, es necesario un proceso de formación continuada, establecimiento de rutas comerciales, periodicidad de las visitas, así como establecimiento de pedidos mínimos y política comercial de descuentos comerciales por importe de pedido o cantidad anual de compras.

El farmacéutico es un profesional sanitario cuya misión consiste en la dispensación de medicamentos recetados por los médicos, su formación comercial es muy escasa y su orientación a la venta activa nula, ya que la legislación le prohíbe terminantemente cualquier acción encaminada a la promoción de la venta y consumo de los mismos. Los productos ALDEM al tratarse de cosméticos y por tanto de libre venta, requieren de una política comercial activa del punto de venta, por eso adquiere especial importancia el servicio postventa, fundamentalmente formación y seguimiento.

- **LOGÍSTICA:** la oficina de farmacia es muy exigente en cuanto al servicio de los pedidos debido a la peculiaridad de su actividad. Las oficinas de farmacia son establecimientos regulados cuya apertura y localización requieren de autorización administrativa, que se distribuyen para dar servicio a toda la población, esto hace que estén obligados a tener un gran número de referencias y por tanto en pequeña cantidad, esto hace que la reposición deba ser inmediata.

La farmacia en España, se aprovisiona fundamentalmente a través de distribuidores mayoristas de carácter cooperativo, estos mayoristas están altamente especializados en la preparación de pedidos con una gran cantidad de líneas, y en el servicio inmediato de los mismos, de forma que suelen tener preparación robotizada de los pedidos, dos servicios diarios a cada farmacia y un servicio de urgencia de pocos minutos. Además gestionan de forma rápida y satisfactoria reclamaciones, devoluciones, cambios y abonos por caducidad. Es necesario contar con una logística que contemple preparación de pedidos sin errores, rápido servicio y gestión de reclamaciones y devoluciones.

Figura 4:
Modelo de logística de ALDEM



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ALDEM

B) PARTE II: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA ALDEM

4. Selección de mercados internacionales

4.1 Revisión de la literatura

Antes de establecer un plan de marketing internacional para la empresa ALDEM, es preciso determinar en qué mercado o mercados va a tener lugar el proceso de internacionalización de la empresa. Para ello se van a exponer y evaluar distintos modelos de selección de mercados con el fin de establecer cuál de ellos es el más idóneo para ALDEM.

En el artículo “La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial”, de Berbel Pineda, Ramón Jerónimo y Vázquez Carrasco (2012) se lleva a cabo un análisis detallado en relación a la literatura existente sobre los distintos marcos teóricos existentes acerca de las distintas fases en la selección de mercados, los métodos que se emplean en el proceso y los indicadores más importantes a tener en cuenta, análisis que sintetizaremos para determinar los posibles métodos para seleccionar uno o varios mercados para ALDEM.

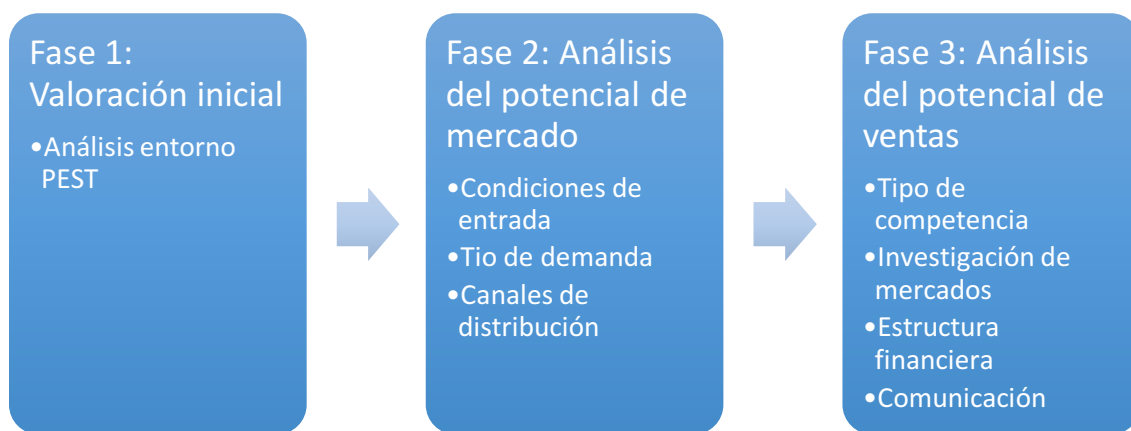
En este sentido, existen tres fases principales en la selección de nuevos mercados, que son la revisión preliminar, la identificación en profundidad y la selección final. (Sakara, Eckman y Hyllegard, 2007)

En la revisión preliminar se hace una lista con los mercados candidatos para un posterior análisis en profundidad y se lleva a cabo un análisis a partir de indicadores macroeconómicos relativos a criterios como el tamaño, el crecimiento, la competencia o a las barreras de entrada. De esta forma se descartan aquellos mercados que no se ajustan a los objetivos de la empresa. En la etapa de identificación, con una lista de países más reducida por el proceso de descarte llevado a cabo en la anterior etapa, se valora el atractivo de la industria y se estiman los costes e ingresos, utilizando indicadores como tamaño del mercado específico del producto y su crecimiento, la disponibilidad y coste de los factores de producción o el nivel de desarrollo económico

(Russow y Okoroafo, 1996). En la última etapa, la de decisión final, se decide qué mercado es el más idóneo de acuerdo con los objetivos y recursos de la empresa.

Por otro lado, los autores Evirgen, Bodur y Cavusgil (1993) realizan un estudio empírico en el que determinan los indicadores más relevantes a la hora de seleccionar un mercado, basándose en entrevistas en profundidad con ejecutivos y académicos expertos en la internacionalización de empresas. En consecuencia, determinan que en una primera fase de valoración inicial, los principales indicadores son los relativos al entorno demográfico, político, económico y socio-cultural. En una segunda fase de análisis del potencial del mercado de la industria, los indicadores claves serían las condiciones de entrada al mercado, el entorno legal, el tipo de demanda y los canales de distribución. Por último, destacan una última fase de análisis del potencial de ventas, con indicadores claves del tipo de competencia, la investigación de mercados, la estructura financiera, la publicidad y la comunicación. En base al estudio que llevan a cabo, estos investigadores determinan como indicadores más importantes los relativos a la información acerca de la estructura financiera del país de destino, de las condiciones de la competencia y las condiciones de entrada.

Figura 5:
Fases en la internacionalización de empresa: análisis y selección de nuevos mercados



Fuente: Evirgen, Bodur y Cavusgil (1993)

Por su parte, Wood y Robertson (2000) llevan a cabo un estudio en el que identifican doscientos indicadores relevantes a la hora de seleccionar mercados exteriores a partir de un análisis de la literatura existente. Posteriormente, llevan a cabo una serie de entrevistas a representantes gubernamentales relacionados con la exportación, instituciones internacionales con el fin de reducir el número de indicadores relevantes, obteniendo un marco teórico con seis dimensiones, integrando los indicadores en una dimensión política, económica, cultural, legal, de infraestructuras y de potencial del mercado.

**Tabla 5:
Principales indicadores de selección de mercados**

Dimensiones	Indicadores
Política	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política presente y futura, grado de centralización del poder político y grado de representación y confianza de la gente en su gobierno • Relaciones diplomáticas entre el gobierno extranjero y el nacional • Políticas internas del gobierno
Potencial de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades para los exportadores debido a la demanda actual y futura de productos y servicios • Costes de adaptación asociados a los productos o servicios a exportar • Competencia externa e interna del mercado
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Situación actual de desarrollo del mercado • Fuerza del mercado en términos de la fabricación de productos y servicios • Tendencia de consumo de productos en el mercado
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de unidad cultural e integración nacional • Diferencias culturales entre el mercado nacional y el de exportación
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Grado y naturaleza de la infraestructura de distribución física del mercado. • Grado y naturaleza de la infraestructura de comunicación del mercado • Condiciones climatológicas y geográficas
Entorno legal	<ul style="list-style-type: none"> • Aranceles y tasas • Otro tipo de barreras legales

Fuente: Pineda, Jerónimo y Vázquez (2012)

De acuerdo con este estudio, en líneas generales, las dos dimensiones más relevantes son el potencial de mercado y la información legal, mientras que la dimensión menos importante es la cultural. No obstante, cabe destacar la gran importancia que tiene el aspecto cultural para ciertos productos. Por tanto, la primera cuestión que habrá que resolver es la de si existe una demanda suficiente del producto que se pretende ofrecer en el mercado en cuestión (potencial de mercado). En segundo lugar, habrá que plantearse si la empresa puede acceder al mercado, o por el contrario, está cerrado por la regulación o por las políticas de las autoridades del país. Si existe una demanda suficiente y el producto puede acceder al país, cabría plantearse si este puede introducirse en el mercado y mantenerse dentro a través de las infraestructuras del país. Por último, las diferencias culturales entre el país donde opera la empresa y el mercado donde pretende operar son muy complejas por lo que se relega su análisis a momentos posteriores, cuando ya se pueda decidir sobre un número limitado de países. (Pineda, Jerónimo y Vázquez, 2012)

Por su parte, los autores Cerviño, Arteaga Ortiz y Fernández del Hoyo (2017) defienden un método de selección estratégico de mercados internacionales estructurada en cuatro fases de progresiva reducción de mercados posibles, llegando a través del descarte de los mercados de un menor interés para la empresa hasta el mercado ideal para la empresa en función de sus recursos y objetivos. De esta forma, en una primera fase se comienza con una selección preliminar interregional y un “clustering” entre zonas o regiones geográficas más favorables que agrupan a países homogéneos. En la segunda fase se lleva a cabo una selección a nivel regional, en base al potencial de mercado, al riesgo político y económico y a las distintas barreras del mercado. En la tercera fase se profundiza en el análisis de los países seleccionados previamente, centrándose en la demanda, la competencia y la distribución, y realizando un test de viabilidad de mercado. En estas fases se emplean unas herramientas de escrutinio a través de variables de selección para determinar qué mercados ofrecen una mayor oportunidad de negocio. Por último, en la cuarta fase tiene lugar la elección del segmento transnacional, la elección del público objetivo y el posicionamiento. Una vez seleccionado el mercado más idóneo se establecerá una estrategia de progresiva extensión a nuevos mercados.

Figura 6:
Fases en la selección de mercados internacionales.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017)

4.2 Aplicación de un método de selección de mercados

El método que he considerado más inspirador para el caso que nos ocupa es el de los autores Cerviño, Arteaga Ortiz y Fernández del Hoyo por ser el más completo y por permitir seleccionar un mercado para la internacionalización de ALDEM partiendo de todos los posibles, e ir descartando progresivamente los de menor interés, llegando de esta manera al mercado óptimo para los objetivos de expansión de la empresa. De esta forma, se va a optar por aplicar el método de selección de países que utiliza el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) adaptado a las peculiaridades del sector cosmético que se han analizado anteriormente.

➤ Fase I: Selección preliminar interregional y “clustering”

En esta fase partimos de todos los posibles mercados donde poder internacionalizarse, que vamos a englobar en seis grandes regiones: África y Oriente Medio, Europa Occidental (UE), Europa del Este y Rusia, Norteamérica, Sudamérica y Asia Pacífico. A continuación se realiza una primera criba entre estas regiones en función de tres parámetros que son necesidad básica, distancia geográfica y distancia cultural. (Svend Hollensen, 2001)

- Necesidad básica: Hace referencia a la necesidad que cubre el producto que se pretende exportar, y si existe dicha necesidad en los mercados objetivo. En el caso de ALDEM, se trata de una empresa que vende una serie de productos que cubren necesidades distintas, desde productos para la higiene personal, como champús, hasta productos con una finalidad más estética, como mascarillas reparadoras. De esta forma, podemos afirmar que los productos de higiene personal vienen a cubrir una necesidad universal presente en todos los mercados. Sin embargo, la necesidad de consumir productos para cubrir necesidades estéticas existe en aquellos mercados más desarrollados, mientras que los menos desarrollados, como África, no se preocupan tanto por la belleza. Además, ALDEM también vende productos para la protección solar, y por tanto no sería recomendable exportar a regiones o países fríos, por lo que también deberíamos descartar Europa del Este y Rusia como mercados potenciales, así como otros países fríos dentro de las regiones consideradas, como podría ser el caso de Canadá en Norteamérica.
- Distancia geográfica: En la determinación de los mercados más idóneos tendrán prioridad aquellos con una distancia geográfica menor respecto al país de origen de la empresa.
- Distancia cultural: Podemos afirmar que la región más próxima culturalmente a España es Sudamérica, no solo porque la mayor parte de la misma se comunica en el mismo idioma, sino por la existencia de una auténtica comunidad cultural, debido a que durante más de tres siglos España y Sudamérica fueron un solo país, regido por las mismas leyes (Aguirre de Cárcer, 1990).

En virtud de estos criterios, se realiza una primera criba donde se descartan África y Oriente Medio, Europa del este y Rusia, Norteamérica y Asia Pacífico. Consecuentemente, he seleccionado Europa Occidental por su cercanía geográfica y Sudamérica por su cercanía cultural.

➤ Fase II: Selección a nivel regional

Una vez seleccionados los mercados en la Fase I, se seleccionarán los países dentro de estos mercados que van a ser más idóneos para la consecución de los objetivos de la empresa. Para eso se va a seguir el análisis de Llamazares (2013), que diferencia tres tipos de variables: las que valoran el potencial del mercado, las que estiman el riesgo político y de negocios y las que evalúan la accesibilidad del mercado. Además, una vez obtenidos los parámetros relativos a estas variables se utilizará la Matriz de Ponderación de Mercados Objetivos para ponderar las variables consideradas.

Para seguir con el análisis, he escogido dentro de las regiones seleccionadas en la fase anterior los mercados que resultan a priori más atractivos para una posible internacionalización de ALDEM, en base a su tamaño y proximidad cultural. En consecuencia, he seleccionado dentro de la Unión Europea a Italia, Alemania y Francia, y dentro de Sudamérica a Chile.

- Variables de potencial de mercado:
 1. Crecimiento económico del país: Para determinar la situación actual de la economía de los distintos países seleccionados, así como la previsión de crecimiento, voy a utilizar las cifras relativas al Producto Interior Bruto de cada uno de los países. No obstante, cabe destacar que al tratarse de bienes considerados como productos básicos, no les afecta tanto la coyuntura económica, al tener estos bienes una demanda estable. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 241-242)
 - Italia: El Producto Interior Bruto de Italia creció, según el Fondo Monetario Internacional, en 2017 un 1,6%, con una previsión de crecimiento del 1,4% para 2018 y del 1,1% para 2019.
 - Alemania: El Producto Interior Bruto de Alemania creció en 2017 un 2,5%, según el Fondo Monetario Internacional, con una previsión de crecimiento del 2,3% en 2018 y del 2,0% en 2019.
 - Francia: El Producto Interior Bruto creció en Francia un 1,8% en 2017, con una previsión de crecimiento del 1,9% para 2018 y 2019.
 - Chile: El Producto Interior Bruto de Chile creció en 2017 un 1,7% según el Fondo Monetario Internacional, con una previsión de crecimiento de 2,3% en 2018 y de 2,7% en 2019.

Como podemos apreciar, todos los países analizados presentan unas tasas de crecimiento entre el 1% y el 2,5%, siendo el que mejor previsiones de crecimiento tiene Chile y el que peor tasas de crecimiento presenta Italia.

2. Poder adquisitivo per cápita: A la hora de valorar la demanda que puede existir en un mercado determinado es esencial determinar cuál es la capacidad de compra de los posibles consumidores. Para ello es necesario conocer el nivel de renta de cada país en concreto, dato que se mide por la Paridad de Poder Adquisitivo per cápita. Este concepto incluye la renta per cápita de un país, el nivel de precios y la evolución del tipo de cambio de su moneda. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 242)

De acuerdo con la publicación *The World Factbook* elaborada por la CIA, la Paridad de Poder Adquisitivo per cápita en Chile, en 2017, fue de 24.600 dólares, en Italia de 38.000 dólares, en Francia de 43.600 dólares y en Alemania de 50.200 dólares.

3. Volumen y evolución de las importaciones: Para determinar el potencial de mercado de los cosméticos en un país es esencial obtener la cifra relativa al volumen de importaciones del país de los productos cosméticos. Si se trata de una cifra alta, significa que el país en cuestión no puede cubrir la demanda nacional a través de su propia producción, lo que implica a su vez que no sean previsible grandes barreras de acceso. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 242)

Tabla 6:
Gasto en importaciones de productos cosméticos en millones de euros.

País	2013	2014	2015	2016	Variación 2013-2016
Alemania	7104746	7266717	7047991	7233821	1,82%
Francia	5630224	5760615	5299605	5490806	-2,48%
Italia	3089122	3111509	2812938	3006460	-2,68%
Chile	820108	784482	780079	760933	-7,22%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de trademap (2018)

En la Tabla 6 se muestra la evolución de las importaciones de productos cosméticos y de perfumería en cada uno de los países seleccionados. Como podemos apreciar, el único que muestra un crecimiento positivo de sus importaciones durante los últimos cuatro años es Alemania, mientras que el país con una mayor pérdida de importaciones en productos cosméticos y de perfumería es Chile, con un 7,2% menos que en 2012.

4. Exportaciones desde España:

Tabla 7:
Ingresos en exportaciones de productos cosméticos en millones de euros.

País	2013	2014	2015	2016	Variación 2013-2016
España	4036927	4245011	3816118	4021868	-0,37%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de trademap (2018)

En la Tabla 7 se observa que la evolución en los últimos años de las exportaciones de productos cosméticos en España se ha mantenido constante, presentando una evolución negativa pero baja en los últimos cuatro años. No obstante, cabe destacar que España es el décimo país en volumen de exportación de estos productos, ya que cuenta con productos reconocidos y de gran aceptación en el resto del mundo.

5. Barreras arancelarias: Los aranceles suponen para los productos de importación un incremento directo en el precio de los mismos, lo que implica una pérdida de capacidad para competir con los productos locales. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 243)

En lo que respecta a Alemania, Italia y Francia, por pertenecer a la Unión Europea, que es una unión aduanera única con una política comercial y un arancel únicos, no habría que hacerse cargo de un arancel a la hora de importar los productos. Por el contrario, Chile está fuera de la Unión Europea y por ello si sería necesario abonar un arancel. No obstante, Chile firmó el 8 de noviembre de 2002 un acuerdo de asociación con la Unión Europea, que entró en vigor el 1 de febrero de 2003, que ha dado lugar a una reducción en los aranceles. Según el portal de comercio del Banco Santander (2018), Chile aplica el Sistema de Aduanas Armonizado. Los derechos de aduana se calculan Ad Valorem sobre el valor del CIF. Desde enero de 2003, la tasa general de derechos de aduana es de un 6%, una de las más bajas de Latinoamérica, que aplica prácticamente a la totalidad de las mercaderías.

6. Barreras no arancelarias: Hace referencia a las restricciones cuantitativas, que establecen un límite a la cantidad de producto que un país puede importar, además de las barreras técnicas, que tienen que ver con la normativa en materia de salud o seguridad que afecta al producto en cada país, o al cumplimiento de ciertos requisitos formales. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 243-244)

Dentro del territorio Europeo, en relación a tres de los países analizados, Italia, Alemania y Francia, cabe destacar en este sentido que no es necesario para la empresa solicitar una nueva licencia para exportar a alguno de estos territorios, puesto que, en virtud de la sentencia “Cassis de Dijon” de 1979 del Tribunal

Supremo de Luxemburgo, se reconoció el principio de la licencia única para un mercado único en toda la Comunidad Económica Europea. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 244)

7. Riesgo político y comercial: A la hora de evaluar el riesgo político y comercial de hacer negocios en un país determinado se tienen en cuenta los riesgos en las transacciones, es decir, los riesgos de retraso en los pagos, el riesgo de impago y el riesgo de tipo de cambio. Asimismo, se tienen en cuenta los riesgos en las inversiones que pueda llevar a cabo la empresa en el país, como los riesgos de nacionalización, confiscación, la normativa sobre repatriación de beneficios y la existencia de convenios de protección de inversiones y de la propiedad intelectual. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 245)

En este sentido, la consultora de riesgos CESCE ofrece un diagnóstico de los riesgos políticos y comerciales que afectan a las operaciones comerciales en todos los países del mundo. En el caso de Chile, Italia, Alemania y Francia, ambos cuatro están situados al mismo nivel en cuanto a riesgo político y comercial, lo que implica que ambos tienen según esta consultora un riesgo bajo en cada uno de los aspectos enumerados anteriormente.

8. Facilidad para hacer negocios: Mediante este criterio se valoran aspectos del país como el tiempo y coste necesario para constituir una empresa, la facilidad para obtener crédito, los impuestos, costes laborales o los costes logísticos. Estos aspectos junto con muchos otros se valoran por el Banco Mundial a través del documento que elabora anualmente llamado *Doing Business*, que ordena todos los países en un ranking de mayor a menor facilidad para hacer negocios. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 245)

Según esta publicación, Alemania es el país con una mayor facilidad de hacer negocios de entre los países seleccionados, ocupando la posición 20 en el ranking. A continuación encontramos a Francia, con la posición número 31 en el ranking. Italia es la siguiente, con el puesto número 46. Por último, Chile ocupa la posición número 55.

9. Transparencia y corrupción: Por último, hay que tener en cuenta el componente ético de los negocios, que incluye algunos aspectos como la transparencia en la información, los sobornos o la normativa sobre concursos y licitaciones. A estos efectos, la organización Transparencia Internacional elabora anualmente un ranking donde ordena los distintos países en función del grado de corrupción. Para ello puntúa el Índice de Percepción de la Corrupción en cada uno de los países, el cual indica el grado de corrupción en el sector público según la percepción de empresarios del país, entre 100 (percepción de ausencia de corrupción) y 0 (percepción de muy corrupto). (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 246)

Según esta misma publicación en el año 2016, Alemania es el país de los seleccionados con una mejor percepción de la corrupción, en el número 10 del

ranking y con una puntuación de 81 puntos, seguido de Francia, en la posición número 23 y con una puntuación de 69 puntos. A continuación está Chile, en el puesto número 24 con una puntuación de 66. Por último nos encontramos con Italia, con una puntuación de 47 puntos y en la posición 60 del ranking.

- Matriz de selección de países:

Una vez obtenidos los datos necesarios para evaluar las variables anteriormente expuestas, es preciso contar con una herramienta que permita cuantificar dicha información de forma que sea posible una comparación lo más objetiva posible de los cuatro mercados seleccionados. Para ello voy a utilizar una herramienta denominada matriz de selección de países, que permite seleccionar los mejores países objetivos mediante unos coeficientes de ponderación y una escala de puntuaciones para cada criterio considerado. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 248)

Mediante los coeficientes de ponderación se adapta la importancia del criterio a las particularidades de la empresa y países analizados. Concretamente, se establecen cuatro coeficientes de ponderación (Llamazares, 2013):

- Coeficiente 0: El criterio no se aplica. En este caso la cifra de volumen de exportaciones de España, como se refiere a la totalidad de productos cosméticos exportados a todo el mundo, es igual para los cuatro países analizados.
- Coeficiente 1: Criterio menos importante. En este caso considero de menor importancia los criterios de barreras no arancelarias, al no suponer un coste sustancial sobre el producto, la facilidad para hacer negocios, la transparencia y corrupción y el riesgo comercial y político, puesto que se trata de países desarrollados donde no existen apenas este tipo de riesgos.
- Coeficiente 2: Criterio importante. En este caso asigno un coeficiente 2 al crecimiento económico del país, el poder adquisitivo per cápita y a las barreras arancelarias.
- Coeficiente 3: Criterio muy importante. En este caso, el volumen de importaciones es un criterio esencial ya que refleja que el país en cuestión no puede cubrir su demanda a través de su propia producción, y muestra cifras muy distintas entre los distintos países seleccionados.

Una vez determinados los coeficientes que se van a asignar a cada uno de los criterios seleccionados, es preciso valorar estos criterios conforme a la información expuesta anteriormente. Para ello se establece un sistema de puntuación del uno al cinco en cada uno de los países seleccionados y en relación a cada uno de los criterios analizados.

A continuación se multiplica el coeficiente determinado para cada criterio por los valores asignados a cada uno de ellos, y se suman todos los criterios,

obteniendo de esta forma la puntuación total de cada uno de los países seleccionados. El resultado de esta operación se muestra en la Tabla 8:

Tabla 8:
Matriz de selección de países.

Coeficiente	Criterio	Francia	Alemania	Italia	Chile
2	Crecimiento económico	3 = 6	5 = 10	2 = 4	4 = 8
2	Poder adquisitivo per cápita	4 = 8	5 = 10	3 = 6	2 = 4
3	Volumen y evolución de importaciones	2 = 6	5 = 15	2 = 6	1 = 3
0	Exportaciones desde España	-	-	-	-
2	Barreras arancelarias	5 = 10	5 = 2	5 = 10	4 = 8
1	Barreras no arancelarias	5 = 5	5 = 5	5 = 5	4 = 4
1	Riesgo político y comercial	5 = 5	5 = 5	5 = 5	5 = 5
1	Facilidad para hacer negocios	4 = 4	5 = 5	3 = 3	2 = 2
1	Transparencia y corrupción	4 = 4	5 = 5	2 = 2	3 = 3
	Total	48	57	41	37

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las puntuaciones obtenidas por cada uno de los países seleccionados, Alemania y Francia son los mercados con más potencial y que presentan una mayor accesibilidad, frente a Italia y Chile, que han obtenido una puntuación menor. Por tanto, se escoge para la siguiente fase a Alemania y Francia para un análisis más detallado.

➤ Fase III: Análisis del entorno a nivel nacional

En esta fase se analizará con mayor detalle el sector cosmético en los dos países seleccionados anteriormente, en relación con el tipo de consumidor(demanda), la competencia (oferta) y la distribución del producto. Posteriormente se aplicará un test de viabilidad de mercado.

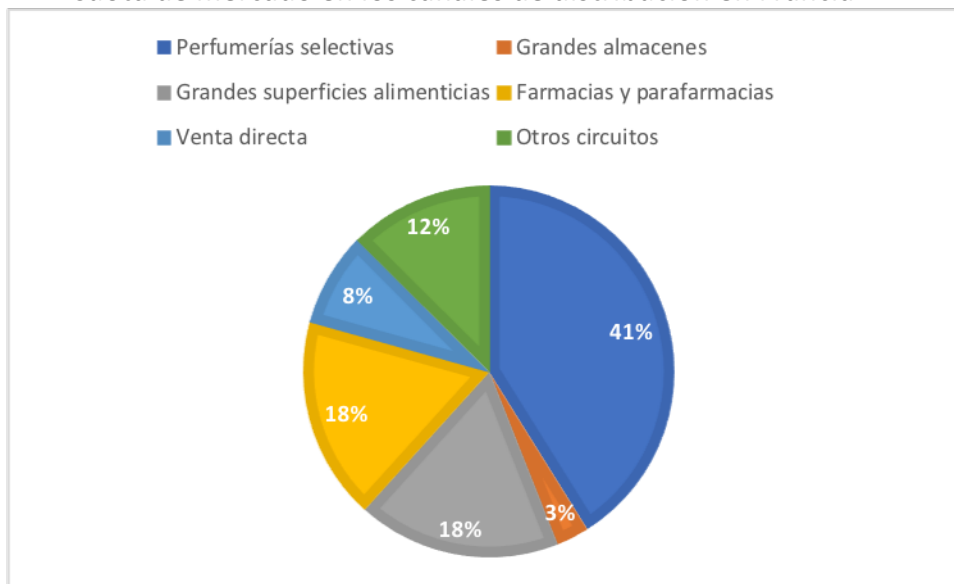
○ Francia:

- Demanda: El mercado cosmético francés está dominado por el segmento femenino. Dado el contexto económico complejo en el que nos encontramos, las mujeres desconfían de las grandes marcas en beneficio de las compras económicas a través de la gran distribución o No obstante, esta preocupación por la apariencia física está afectando de manera positiva al segmento masculino, debido a que la buena apariencia física se percibe como un aspecto esencial del éxito y de la clase social. Por lo que respecta a las personas mayores de 50 años, estos buscan productos de cuidado antiarrugas y cuidados remodeladores, y son el segmento que más dinero se gasta en productos cosméticos. El sector de los bebés y niños también se encuentra en pleno auge, siendo las farmacias el canal donde más se venden los

productos destinados a este segmento. Por último, los adolescentes y jóvenes dedican cada vez una parte mayor de sus ingresos a productos cosméticos, destacando entre los más exitosos los productos de cuidados específicos, como los productos de cuidado contra el acné. (Pirtac Violetta, 2017, p. 12-13)

- Oferta: Francia es el primer fabricante europeo de productos cosméticos, que cuenta con un tejido empresarial denso y con la presencia de líderes mundiales que operan en el país. El tejido empresarial está constituido principalmente por pequeñas empresas. De hecho, las empresas de este sector que cuentan con menos de nueve empleados asalariados representan más del 75% del total de empresas. La fabricación de cosméticos es en Francia cada vez más un proceso artesanal por parte de pequeñas empresas, que representan un 62% del total, y que a menudo son subcontratadas por los grandes grupos. Aunque la industria cosmética en Francia se compone en su mayor parte de micro, pequeñas y medianas empresas, son los grandes grupos los que dominan el sector. Entre estos grupos se encuentra el líder a nivel mundial L'Oréal, las cadenas de productos de lujo como Chanel y LVMH o los grupos de tradición familiar como Clarins, Yves Rocher o Pierre Fabre. Sin embargo, existen grupos extranjeros muy importantes con plantas de fabricación en Francia, como el grupo japonés Shiseido, el español Puig o el americano Coty. El conjunto de los grupos empresariales del sector cosmético se puede dividir en tres perfiles distintos: Los grupos especializados como L'Oréal, Yves Rocher o Clarins, que se posicionan en el segmento de los productos de cuidado pero que también fabrican maquillaje y perfumes. Los grupos que operan sobre todo en el mercado de los productos de lujo, como el grupo Chanel y LVMH. Y por último los laboratorios, como los laboratorios Pierre Fabre, posicionados en el segmento de la belleza y cuidado. También encontramos pequeñas empresas artesanales, empresas subcontratadas o empresas fabricantes de productos comercializados en la gran distribución bajo su marca. En un mercado tan saturado como este, las empresas se ven obligadas a destinar grandes fondos a operaciones publicitarias para potenciar el atractivo y notoriedad de sus marcas, a lanzar continuamente nuevos productos para diferenciarse de la competencia y a investigar y desarrollar nuevas técnicas, contenidos o texturas a la hora de atraer a nuevos consumidores. (Pirtac Violetta, 2017, p. 8-11)

Figura 7:
Cuota de mercado en los canales de distribución en Francia



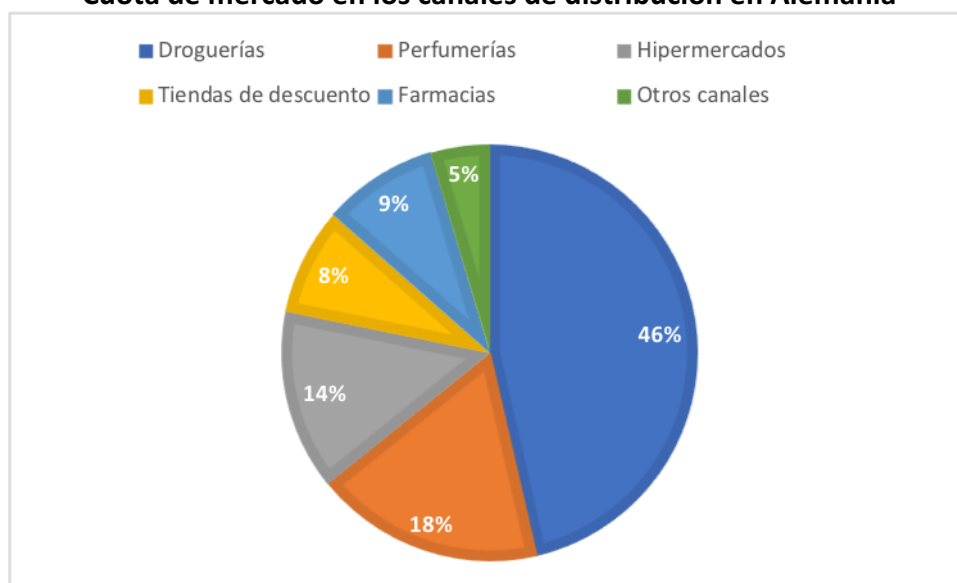
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Pirtac Violetta (2017)

- **Distribución:** En Francia existen diversos canales de distribución. El más importante es el de la distribución selectiva, con más de 2.600 puntos de venta y una cuota de mercado en aumento del 41,1% sobre el total. Le sigue la distribución a través de las grandes superficies alimentarias, con un 17,7% de la cuota de mercado, la venta en farmacias y parafarmacias, con un 17,6% de la cuota de mercado, la venta directa con un 8,2% de la cuota de mercado y por último la venta a través de los grandes almacenes, con un 2,9%. El canal de la distribución selectiva se encuentra en Francia en una posición prácticamente de monopolio, gracias a la amplia gama de productos ofertados, los programas de fidelidad, un servicio de calidad, la proximidad al cliente y la prestación de servicios en tiendas. Se trata de un canal al que recurren mayoritariamente el segmento de las mujeres, mientras que tiene dificultades para atraer al segmento de los hombres. La principal ventaja que aporta este canal a los fabricantes es la de poder distinguir y proteger la reputación de su marca, y por tanto está destinado a la venta de productos de lujo que en muchas ocasiones se venden en exclusiva en estas tiendas. Además, estos comercios cuentan con personal altamente cualificado en los distintos puntos de venta. Las principales perfumerías que dominan el mercado de la distribución selectiva son Sephora, Marrionaud y Nocibé, aunque en los últimos años se han introducido en el mercado cadenas como el italiano Kiko o el británico Lush. Entre 2009 y 2016 las cadenas de distribución selectivas han aumentado su número de establecimientos en un 10%. Por su parte, el canal de las grandes superficies alimentarias se caracterizan por recibir a aquellos clientes que no compran en los puntos de venta de la distribución selectiva, como pueden ser los hombres o la clientela de perfil familiar. Este canal se caracteriza por ofrecer una gama más limitadas de productos, en detrimento de maquillajes y perfumes, mientras que ofrecen precios más bajos, siendo los productos de cuidado personal los más vendidos a través de este canal. Las principales superficies alimentarias en Francia son: E. Leclerc, Carrefour, Geant Casino, Hyper Casino, Auchan e Intermarché. Por último, las farmacias y parafarmacias disponen de una amplia gama de productos cosméticos, y su éxito se debe sobre todo a la presencia

en el punto de venta de profesionales cualificados que pueden explicar la composición y efectos del producto directamente a los consumidores, ofreciendo una garantía sanitaria y bajos precios. (Pirtac Violetta, 2017, p. 17-21)

- Conclusión: Por todo lo mencionado anteriormente, se puede concluir que es muy complicado para un producto cosmético español introducirse en el mercado francés, al tratarse de un mercado muy exigente y con un nivel muy alto de competencia. Las necesidades de promoción en este mercado son muy elevadas para destacar entre el resto de competidores, lo que supone la necesidad de realizar cuantiosas inversiones para poder tener éxito en el mercado.
- Alemania:
 - Demanda: El mercado alemán de cosméticos está sobre todo impulsado por consumidores jóvenes y mujeres. En este sentido, es destacable la gran influencia que tiene la preocupación acerca de la salud sobre la compra de este tipo de productos, siendo frecuentes las expresiones “sin aluminio”, “sin aceite mineral” u “orgánico”. Muchos de los clientes deciden qué producto comprar de forma espontánea, por lo que las marcas ven necesario interactuar constantemente con ellos con el fin de mantenerlos interesados en sus productos. Los consumidores recurren a diversas fuentes a la hora de informarse acerca de los productos que van a comprar, como la asesoría en la propia tienda, recomendaciones de amigos o conocidos, anuncios de televisión y prensa y reseñas en internet. No obstante, en los últimos años se ha producido un cambio en los hábitos de compra de los consumidores debido a la digitalización. De hecho, el 38,5% de todas las compras en tiendas alemanas se preparan e investigan a través de internet. Por ello se presenta como un gran desafío para los minoristas aumentar su visibilidad online, a la vez que ser capaces de satisfacer las demandas de información de sus clientes, acerca de los ingredientes, abastecimiento y fabricación. Esto se debe a que una gran parte de los consumidores, sobre todo los más jóvenes, investigan los ingredientes de los productos más polémicos en línea, son críticos y están bien informados. (Uta Kirst, 2016, p. 4-5)
 - Competencia: El mercado alemán está dominado por marcas de gran consumo, con los siguientes cinco principales vendedores más importantes: L'Oréal Deutschland GmbH, Procter & Gamble Germany GmbH, Beiersdorf AG, Henkel AG, Unilever Deutschland GmbH y Coty Deutschland GmbH. Tanto las marcas locales como las internacionales continuaron en 2016 impulsando nuevas marcas y compitiendo de manera agresiva. Además, las ventas minoristas a través de internet han experimentado un aumento significativo, mientras que siguen creciendo las perfumerías y farmacias en línea, aunque las ventas en tiendas siguen dominando el mercado. De hecho, las cadenas de farmacias y los comercios minoristas especializados en belleza contabilizaron más de la mitad de todas las ventas en 2016. Dentro del sector cosmético, las líneas de productos naturales y de alto valor agregado han sido las más exitosas. En 2016, el segmento de cosméticos naturales ha crecido un 9,2% respecto al año anterior, con un 9% del mercado total y una facturación de 1.1 billones de euros en 2016. (Uta Kirst, 2016, p. 1-4)

Figura 8:
Cuota de mercado en los canales de distribución en Alemania



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Uta Kirst (2016)

- **Distribución:** Las droguerías son el canal de distribución dominante en belleza y cuidado personal en Alemania, con una cuota de mercado del 46,4%. Los alemanes prefieren adquirir los productos cosméticos en farmacias debido a la amplia variedad de productos que ofrecen y a su buena ubicación. Este canal ha sufrido un aumento en 2016 gracias a las cadenas DM, con una facturación de 7,5 mil millones de euros y 1.825 puntos de venta, y Rossmann, con una facturación de 6,1 mil millones de euros y 2.055 puntos de venta. Ambas agregaron nuevos productos a sus tiendas, como productos veganos y bio, lo que ha provocado un aumento en la frecuencia de visitas de los clientes a sus establecimientos. Las otras dos grandes cadenas de droguerías son Mueller, con ventas de 3.600 millones de euros en 534 puntos de venta que cubren la parte sur del país, y Budnikowsky, con ventas de 422 millones de euros en 180 puntos de venta que cubren la zona norte. En cuanto a las perfumerías, estas cuentan con un 17,8% de cuota de mercado, siendo el segundo canal de distribución más importante. Este canal también incrementó sus ventas en 2016, sobre todo por el sólido desempeño de los productos Premium. A continuación le siguen los hipermercados, con una cuota de mercado del 14%, y las tiendas de descuento, con una cuota del 8,3%. Las farmacias, que cuentan con una cuota de mercado del 8,9%, cuentan con una reputación de ofrecer productos de calidad, una gran variedad de productos naturales y un servicio de atención al cliente cualificado. Tanto las droguerías como las farmacias cuentan con una gran ventaja, pues se trata de puntos de venta que se encuentran próximos a los consumidores. Por último, la tiendas de departamento cuentan con un 3,3% de la cuota de mercado y las tiendas de alimentos con el 1,2%, debido principalmente a que solo venden una pequeña selección de productos de uso diario. (Uta Kirst, 2016, p. 2-3)

- **Conclusión:** A la vista de todo lo expuesto anteriormente, podemos concluir que Alemania es un mercado más óptimo para una marca de cosméticos española, puesto que la competencia no es tan alta como la existente en el mercado francés. Además, los canales de distribución alemanes son más accesibles para Aldem, dado

que en España la empresa vende únicamente a través de farmacias, y en Alemania, tanto las droguerías como las farmacias son los canales de distribución que cuentan con una mayor cuota de mercado.

○ Test de viabilidad:

Antes de decidirse a operar en el mercado Alemán, es preciso realizar un test de viabilidad respondiendo a tres preguntas clave a la hora de continuar con el proceso de selección de mercados, que son las siguientes:

- **¿Existe un tamaño de mercado suficiente y se encuentra en fase de crecimiento?** El mercado cosmético alemán cuenta con unas ventas de 13.100 millones de euros en 2016, un 1,6% superiores al año anterior. Consecuentemente, Alemania sigue siendo el mayor mercado cosmético de Europa. Además, los expertos esperan un crecimiento del mercado de un 1,5% en los dos años siguientes, según la especialista comercial Uta Kirst (2016). Por todo ello podemos concluir que sí que existe un mercado lo suficientemente grande y que se encuentra en fase de expansión.

- **¿Puede la empresa desarrollar en el mercado una ventaja diferenciadora sostenible en el medio y largo plazo?** La principal ventaja competitiva que ofrece la marca Aldem con sus productos es la de ofrecer productos cosméticos de calidad, elaborados en base a los más estrictos criterios de seguridad y calidad, a precios muy competitivos. Además, sus productos cuentan con un diseño atractivo para los clientes y fácilmente diferenciable de la competencia.

-**¿Se cuenta con un socio colaborador idóneo?** Los principales socios con los que debería contar la empresa son las grandes cadenas de droguerías alemanas enumeradas anteriormente, pues cuentan con una cuota de mercado mayoritaria y una vía idónea de comercialización de los productos. Para ello Aldem debería llegar a acuerdos con estas cadenas que resultaran beneficiosos para ambas partes.

➤ Fase IV: Elección del segmento transnacional

El segmento de población al que vamos a enfocar la venta de productos cosméticos en el mercado alemán es la misma al que la empresa se dirige en el mercado español, es decir, a las amas de casa con gente a su cargo (hijos, padres,..) de clase media, media-baja que vive en entornos rurales, poblaciones pequeñas y medianas y cinturones de grandes ciudades, que busca para sí y su familia productos cosméticos y de higiene seguros y eficaces, pero no está capacitada o dispuesta a pagar un elevado precio por ellos.

De esta forma, se produciría un posicionamiento de ámbito global, puesto que el público objetivo es el mismo en ambos mercados, conllevando beneficios en las economías de escala y daría lugar a una imagen unificada y sólida.

5. Plan de marketing Internacional

5.1 Modo de entrada

Existen básicamente cuatro tipos de modos de entrada para acceder a un nuevo mercado, la exportación indirecta, la exportación directa, los acuerdos de cooperación y la implantación exterior. La exportación indirecta es la forma de entrada que implica un menor control sobre el producto en el mercado exterior y a su vez un menor riesgo. Es el tipo de modo de entrada más apropiado para las empresas que están comenzando a internacionalizarse, y consiste en la venta a intermediarios que revenden el producto a detallistas o al cliente final. De esta forma, el intermediario se ocupa de la gestión del producto en los mercados exteriores, y lleva a cabo las tareas de identificación y selección de clientes, negociación, almacenamiento y distribución del producto, entre otras. (Llamazares, 2013)

Dada la situación de la empresa ALDEM, que es una empresa pequeña y familiar con recursos limitados, sin ningún tipo de experiencia internacional y con el objetivo estratégico principal de posicionarse en otros mercados, parece lógico que opte por la alternativa que le permita comercializar sus productos sin verse obligada a asumir grandes inversiones ni grandes riesgos. Por ello se plantea como medio de entrada óptimo para la empresa la exportación indirecta, que puede realizarse a través de distintos medios, resumidos en la siguiente Figura:

Figura 9:
Alternativas de exportación indirecta.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017)

Por tanto, se considera que ALDEM debería buscar un socio distribuidor para venderle sus productos y que este los revenda en el mercado alemán. Como hemos comentado

anteriormente, el mercado alemán está dominado por las grandes cadenas de droguerías, que cuentan con el 46,4% de la cuota en el ámbito de la distribución. Por ello sería conveniente que ALDEM llegara a acuerdos de distribución con estas cadenas, especialmente con las cadenas DM y Rossmann, líderes en el sector de la cosmética en este país. De esta forma ALDEM lograría posicionarse en el mercado alemán sin tener que asumir grandes inversiones, además de contar estos comercios con personal cualificado que permitiría ofrecer a los clientes un asesoramiento especializado sobre los distintos tratamientos cosméticos aplicables a cada producto.

Además, sería recomendable optar por una estrategia de distribución intensiva, de modo que el producto llegue al mayor número de puntos de venta posibles, puesto que los productos que vende ALDEM no son de alta gama ni exclusivos, sino que ofrecen calidad a bajos precios, por lo que es más apropiada una estrategia de posicionamiento del producto buscando la mayor cuota de mercado posible.

No obstante, estas grandes cadenas de distribución suelen ser de difícil acceso para los nuevos exportadores, debido a que ya operan con competidores consolidados en el país. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 265). Por ello es crucial para ALDEM ser capaz de ofrecer una ventaja que les interese lo suficiente como para aceptar la oferta. En este caso, el principal valor de ALDEM es la garantía de haber estado fabricando productos cosméticos bajo los más estrictos estándares de calidad durante más de veinticinco años, y sobre todo, el bajo precio al que venden sus productos, lo que supondría para estas cadenas de droguerías márgenes más altos que los de la competencia.

5.2 Decisiones sobre Marketing Mix

La empresa debe decidir en este punto cómo va a adaptar las distintas variables del Marketing Mix (Producto, precio, distribución y comunicación) al mercado alemán. De esta forma, la empresa puede optar por mantener la política seguida en relación a estas cuatro variables en todos los mercados en los que opera, o por el contrario, adaptar las variables a las peculiaridades de cada uno de los mercados donde opera. En el primer caso, los costes son más reducidos para la empresa, dado que no hace falta llevar a cabo ningún cambio sustancial. En el segundo caso, la necesidad de adaptarse a los distintos mercados conlleva un coste más alto, pero supone una probabilidad mayor de obtener una cuota de mercado superior. Por ello se plantea una dicotomía entre la adaptación, que conlleva una mejor respuesta a las necesidades y condiciones locales, y la estandarización, que conlleva una mejor coordinación internacional y eficiencia en costes. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 291-292)

En el caso de ALDEM, se trata de una empresa que cubre con sus productos una necesidad básica y universal, la del cuidado personal y tratamiento cosmético, aunque sí que pueden existir ligeras diferencias entre el mercado alemán y el español. No obstante, dado que el objetivo de ALDEM es vender productos de calidad al menor precio posible, es conveniente una estandarización del producto, y por tanto, realizar los menores cambios posibles en relación a las variables de Marketing Mix, con el fin de lograr una ventaja competitiva en precio. Además, la empresa no cuenta con los

recursos económicos suficientes para adaptar su política de distribución, producto y comunicación al mercado alemán.

5.2.1 Decisiones sobre el producto

Las líneas de producto que vende ALDEM en España se van a mantener para la exportación al mercado alemán, con la excepción de la línea de protectores solares, puesto que las condiciones climáticas en Alemania hacen que no sean necesarios estos productos durante la mayor parte del año, siendo desaconsejable su venta. Solamente se realizarán cambios en el etiquetado de los productos para añadir la lista de ingredientes en alemán, sin que se cambie la composición de los mismos, puesto que en este sentido no es necesaria ninguna adaptación. De esta forma se podría ofrecer el producto a un precio más bajo, por el impacto que tendrían sobre el mismo las economías de escalas generadas.

Ofrecer todas las líneas de producto en el mercado alemán no supondría de esta forma un gran riesgo para ALDEM, puesto que los productos que no puedan ser vendidos en Alemania siempre pueden ser vendidos en el mercado español, con el único coste del etiquetado, que es relativamente bajo. De esta forma se conseguiría maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos.

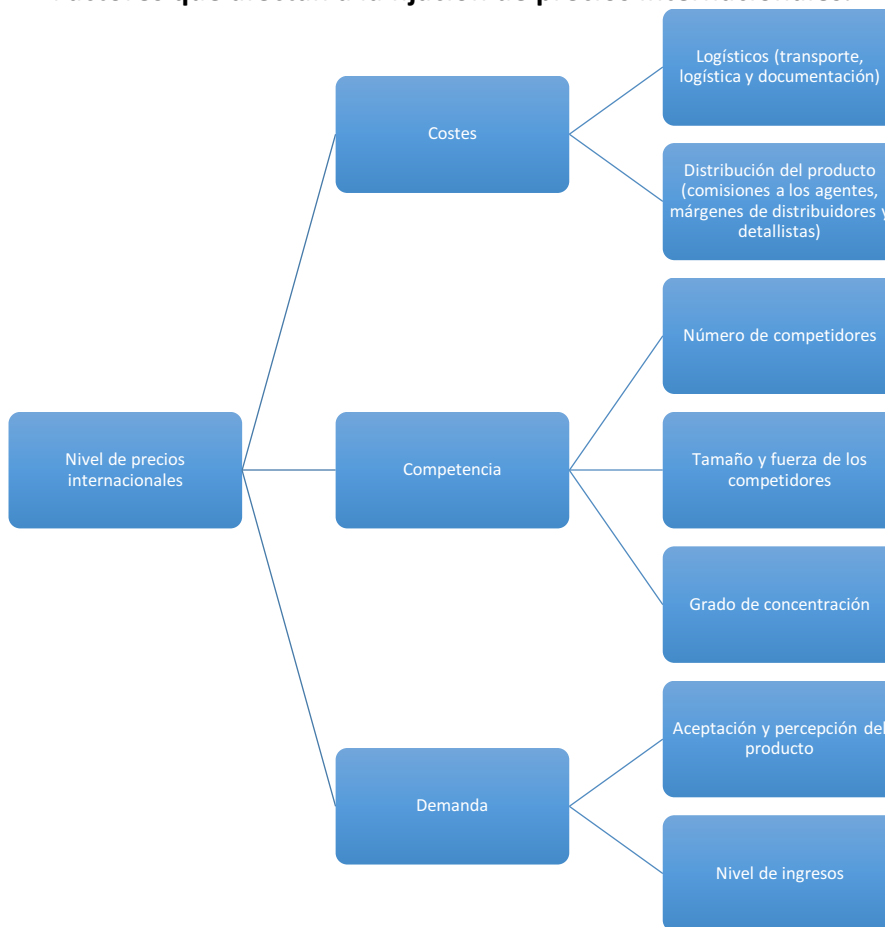
Por último, cabe destacar que no es necesario por imposición legal ningún cambio en la composición del producto, puesto que los productos cosméticos y de perfumería tanto en España como en Alemania están regulados por la misma norma comunitaria, por el Reglamento número 1223/2009 de Productos Cosméticos.

5.2.2 Decisiones sobre precios

En relación con el precio, se trata de la variable que afecta más directamente al logro de los objetivos empresariales, debido a que es la única variable que genera ingresos, mientras que las otras tres sólo generan en la empresa costes e inversiones. Además, es la variable que más fácil y rápidamente permite reaccionar ante las acciones de los competidores, dado que los cambios en los precios de los productos afectan de forma directa en el comportamiento de compra de los consumidores, y por tanto, de las ventas. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 302)

El nivel de precios depende principalmente de tres factores, que se enumeran en la siguiente figura:

Figura 10:
Factores que afectan a la fijación de precios internacionales.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017)

En relación a los costes logísticos, estos no son excesivamente altos por estar ambos mercados geográficamente cerca y por no existir impuestos de aduanas entre España y Alemania, además de existir una regulación común a ambos países de origen comunitario, lo que facilita el proceso de internacionalización y permite a la empresa ofrecer sus productos a un precio sustancialmente igual en Alemania que en España. En cuanto a los costes de distribución es necesario precisar que no supondrán ningún gasto para ALDEM las comisiones a los agentes, puesto que no va a actuar en el mercado a través de estos, ni los márgenes de los detallistas, puesto que solamente van a vender a cadenas de droguerías. Este sería el único coste de distribución que tendría que asumir ALDEM, el margen de las cadenas de droguerías, siendo este algo mayor que el margen exigido por las farmacias en España, dado que controlan una parte del mercado muy elevado y poseen una cuantiosa cartera de clientes, lo que hace que su capacidad de negociar sea mayor, y por tanto, sus márgenes mayores. No obstante, no habría que asumir costes considerables en relación a la adaptación del producto a mercado alemán, puesto que el único cambio necesario es el cambio de etiquetado.

Como se ha expuesto anteriormente, el sector Alemán de cosméticos es un sector dominado por las grandes marcas de gran consumo, que cuentan con una poderosa imagen de marca que les permite diferenciar su producto, y por tanto, tener la capacidad de establecer los precios de sus productos con cierta libertad. No obstante,

ALDEM no busca competir directamente con estas marcas, que ya poseen una fuerte reputación entre los consumidores, sino que pretende fijar unos precios similares a los que ofrece en España, inferiores a los de las grandes marcas en Alemania, ofreciendo a cambio la misma calidad en el producto. Por ello, lo que ALDEM pretende es ofrecer al consumidor alemán la misma calidad de producto por menos precio

En cuanto a la demanda, cabe destacar que el nivel de ingresos de Alemania, como se ha comentado anteriormente, es superior al de España, lo que permitiría a ALDEM subir sensiblemente el nivel de precios de sus productos para incluir en el precio los costes de transporte y los mayores costes correspondientes a los márgenes del distribuidor, como se ha hecho referencia anteriormente. Por otro lado, este aumento en el precio no debe ser excesivamente elevado puesto que los productos de ALDEM no cuentan en este momento con una percepción y aceptación suficiente por parte de los consumidores, ya que se trata de productos nuevos en el mercado.

Por todo ello, la estrategia de precios que va a seguir ALDEM es la de ventajas de costes, compitiendo de esta forma en el mercado en precio, ofreciendo sus productos a precios bajos con el fin de ofrecer mayores márgenes a las cadenas distribuidoras y obtener mayores cuotas de mercado. No obstante, diversos estudios empíricos han demostrado que el factor más relevante en los resultados de las empresas frente a sus competidores no son los precios, sino la calidad percibida de sus marcas y productos. Por, ello, aunque el principal atractivo de la marca ALDEM en un primer momento sea el bajo precio al que oferta sus productos, es necesario para el éxito de la internacionalización que una vez alcanzada cierta cuota de mercado, los consumidores comiencen a percibir los productos de ALDEM como productos de calidad, creando así una ventaja competitiva en el largo plazo. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 306)

5.2.3 Decisiones sobre la distribución

En relación con la política de distribución de ALDEM, sí que se va a experimentar un cambio en relación a la forma en la que opera en España, puesto que en este mercado actúa a través de comerciales que venden directamente a las farmacias, mientras que en Alemania se pretende llegar a acuerdos de distribución con grandes cadenas de droguerías. De esta forma se pierde control sobre el producto, pero a cambio, se logra reducir el coste de la estrategia de distribución.

De esta forma es recomendable la entrada al mercado a través de unos pocos intermediarios que controlen una parte importante de la cuota de mercado. Esto se debe a que al tener que tratar con un número menor de intermediarios, se reducen los costes y el esfuerzo necesario para alcanzar acuerdos de distribución, y sin embargo, se puede llegar a alcanzar una cuota de mercado muy considerable.

Una vez se ha identificado cuáles son los intermediarios más adecuados para la distribución en Alemania, en este caso, las grandes cadenas de droguerías, es necesario redactar un acuerdo de distribución, resultando conveniente viajar personalmente al miembro potencial del canal. El acuerdo puede ser relativamente sencillo, aunque debe

adaptarse a las distintas peculiaridades que presentan los distintos mercados. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p. 317)

Llamazares (2013) establece una serie de requisitos que serían esenciales a la hora de fijar un acuerdo por parte de ALDEM con las cadenas de droguerías:

- Nombres y dirección de las partes.
- Fecha de entrada en vigor del contrato.
- Duración del contrato
- Cláusulas sobre ampliación y rescisión.
- Descripción del territorio de ventas.
- Sistemas de descuentos o comisiones.
- Cláusulas para revisar los descuentos y comisiones.
- Política sobre precios de reventa.
- Mantenimiento de las instalaciones de servicio adecuadas.
- Restricciones para prohibir la fabricación y venta de productos similares y de la competencia.
- Adjudicación de responsabilidades para las negociaciones y fijación de precios de patentes y marcas registradas.
- Posibilidad de cesión o traspaso de las responsabilidades del contrato y cualquier factor limitador.
- Designación del Estado de la jurisdicción del contrato en caso de disputa.

En el caso de ALDEM, dada la gran diferencia entre el poder de negociación entre esta y las grandes cadenas de droguerías alemanas, es necesario que ceda a la hora de negociar en relación a los puntos del contrato anteriores, consiguiendo un contrato más beneficioso para los distribuidores pero a cambio obteniendo el acceso a una cuota de mercado muy elevada.

5.2.4 Decisiones sobre comunicación

En relación a la comunicación de la empresa, dada la limitación de recursos económicos con la que cuenta ALDEM, se considera que la misma debe hacer uso de aquellos que le supongan un menor coste. Estas incluirían la publicidad en el punto de venta, en este caso, en los propios establecimientos de las droguerías alemanas, facilitándoles los lineales, carteles, expositores y escaparates de ALDEM para darle una mayor visibilidad ante el cliente. Y por otro lado, la publicidad online, a través de la propia página web de ALDEM traducida al alemán, donde figuren las distintas líneas disponibles y los puntos de venta donde se comercializan, así como las características de cada producto y tratamientos.

La publicidad online, dada la falta de recursos de la empresa para hacer frente a la promoción de sus recursos, se hace indispensable a la hora de dar a conocer la marca en Alemania. Para ello la empresa tiene que contar con diversas herramientas para dar visibilidad a su página web. La primera de ellas es el posicionamiento en los motores de búsqueda como Google, que se puede llevar a cabo mediante el "Search Engine Optimization" (SEO), creando contenidos relevantes en la propia web para hacer que

esta aparezca en las primeras posiciones ante la búsqueda de palabras relacionadas con el sector de la belleza. De esta forma, se podría incluir en la web una serie de consejos de expertos en tratamientos de belleza o blogs de personas relevantes en Alemania en el ámbito de la belleza para hacer más relevante el contenido de la web y además ganar visibilidad online. Por otra parte, también se puede recurrir al “Pay Per Click” (PPC), pagando a los propios buscadores para que anuncien la página web de ALDEM en los sitios destinados a tal efecto, siendo este medio más económico que la publicidad tradicional, y llevando al cliente directamente a la web de ALDEM, para que este pueda consultar de forma directa el catálogo de productos de la empresa.

Por último, la empresa también debería contar con presencia en todas las redes sociales disponibles, puesto que esta estrategia permite llegar a un número elevado de potenciales consumidores sin tener que desembolsar grandes sumas de dinero. En concreto, es recomendable la difusión de los distintas ofertas y de los puntos de venta de la marca, así como la participación activa en debates y la colaboración con afiliados o “influencers”, que colaboren con la marca a cambio de muestras y regalos.

6. Implementación y control del Plan de Marketing Internacional

A la hora de seleccionar una forma de organización del área internacional en la empresa, se va a optar por el modelo divisional/funcional, más recomendable para pequeñas empresas. Este modo de organización se va a implantar de la forma en la que aparece en la siguiente Figura:

Figura 11:
Organización internacional de la empresa ALDEM.



Fuente: CECO (2018)

De esta forma, la empresa contaría con dos empleados dedicados a la función de exportación en la empresa, uno encargado de la función comercial, esto es, del

marketing, y otro encargado de la función técnica. El encargado de la función técnica se apoyará para realizar sus funciones en bancos, para realizar los pagos y cobros; y en un transitario para realizar las funciones de transporte, logística y aduanas. Las tareas concretas que tendría que realizar el empleado dedicado al comercio exterior serían las de investigación de mercados, elaboración del plan de marketing internacional y la organización. Por otro lado, el empleado técnico se encargaría de la administración y de la logística.

Como se ha comentado anteriormente, el objetivo de la empresa es el de llevar a cabo una estrategia global en todos los mercados en los que opere, logrando la máxima estandarización del producto posible. Por ello se va a optar por la centralización de la organización, delegando el menor número de funciones posibles a las filiales, manteniendo de esta forma la sede central el control sobre el producto y sobre la estrategia global de la compañía.

La coordinación en relación a las actividades de la matriz y las distintas filiales se llevará a cabo a través de reuniones semanales entre la Dirección y el departamento de exportación, así como a través de medios electrónicos como emails o llamadas telefónicas. Además, sería recomendable para la empresa organizar cursos y conferencias a la hora de crear una cultura de cooperación común a toda la organización.

Por último, se llevará a cabo un control en relación al correcto desempeño del plan de internacionalización en relación a una serie de variables, estableciendo unas variables objetivo y analizando posteriormente si cada una de ellas se está cumpliendo de manera satisfactoria. Estas son las siguientes:

- Ventas
- Rentabilidad
- Cuota de mercado
- Número de clientes
- Número de puntos de venta
- Reconocimiento de marca

De esta forma, se establecerá una forma de medir las desviaciones entre las distintas variables objetivo y el valor obtenido de las variables, con el fin de determinar si se están cumpliendo los objetivos, y tomar medidas correctivas si no se están consiguiendo, medidas que podrán ser de corrección inmediata, o "inputs" para un futuro plan de marketing internacional. (Fernández del Hoyo, Cerviño, Peñalba, 2017)

CONCLUSIONES

En este epígrafe se van a desarrollar las conclusiones obtenidas en el presente trabajo, empezando con las conclusiones generales y a continuación con las conclusiones particulares. Estas son:

CONCLUSIÓN GENERAL PRIMERA:

Del análisis efectuado se puede concluir que la empresa ALDEM puede y debe internacionalizarse para poder aumentar su tamaño y mejorar su competitividad. El crecimiento de tamaño vendría motivado por el aumento en las ventas que tendría lugar con una ampliación de los mercados en los que opera la empresa. Su competitividad mejoraría gracias al aumento de la capacidad de negociación con los proveedores que implicaría un aumento en sus ventas.

CONCLUSIÓN GENERAL SEGUNDA:

De los posibles mercados exteriores en los que la empresa se plantea entrar, los más idóneos son Francia y Alemania, de acuerdo con el método de selección de mercados utilizado. Tras un análisis más pormenorizado, se escoge para una primera expansión el mercado alemán.

CONCLUSIÓN GENERAL TERCERA:

Para que ALDEM pueda llevar con éxito un proceso de internacionalización es necesario el desarrollo de un plan estratégico de marketing internacional adecuado para el sector cosmético, para lo cual se ha confeccionado uno a partir de la literatura académica denominado ALDEM-PMI, que es el que se ha aplicado al caso.

Conclusión particular 1ª:

El acceso de ALDEM a nuevos mercados internacionales permitirá a ALDEM incrementar el número de unidades vendidas así como potenciar su imagen de marca y expandirla a nuevos consumidores.

Conclusión particular 2ª:

Para una PYME del sector cosmético en un mercado tan exigente como el español, es imprescindible para la supervivencia de la marca la expansión a nuevos mercados. La fuerte competencia que existe en el mercado local aconseja una mayor presencia internacional con el fin de diversificar el riesgo que supone operar en un solo mercado.

Conclusión particular 3ª:

La internacionalización supondrá para ALDEM una mejora en su competitividad, por un lado, por las mejoras que obtendría en relación a sus economías de escalas, siendo capaz de obtener sus productos a un menor precio por un aumento en las ventas. Por otro

lado, incrementaría su capacidad comercial al conocer a fondo más de un tipo de mercado, y de esta forma, sería capaz de colocar sus productos con mayor facilidad.

Conclusión particular 4ª:

La selección de países más idóneos para la expansión de ALDEM se ha llevado a cabo mediante un método de selección de mercados que incluye una primera fase de selección interregional, una segunda fase de selección a nivel nacional, una tercera fase de análisis de la competencia, demanda y distribución y una última fase de selección del segmento transnacional, público objetivo y posicionamiento. Tras una primera criba en las que se seleccionaba a Chile, Alemania, Francia e Italia, se realiza una matriz de selección de países donde se eliminan a los países Chile e Italia.

Conclusión particular 5ª:

A la hora de seleccionar a Alemania o a Francia como posibles candidatos a ser seleccionados como mercados potenciales para ALDEM, se ha llevado a cabo en este trabajo un exhaustivo análisis de estos mercados, en cuanto a la competencia, demanda y distribución. De esta forma se ha optado por Alemania por ser el mercado francés un mercado altamente competitivo y por ser más inaccesible que el alemán.

Conclusión particular 6ª:

Se ha decidido que el mejor segmento al que dirigirse en el mercado alemán es el mismo que al que se dirige ALDEM en el mercado español, es decir, a personas de clase media baja de entornos rurales, optando de esta forma por una estrategia global.

Conclusión particular 7ª:

Se ha considerado como la mejor forma de acceder al mercado alemán la exportación indirecta, vendiendo el producto a grandes cadenas de droguerías alemanas para su posterior reventa al cliente final. Esto se debe a que es la forma de entrada que implica una menor inversión y asumir los menos riesgos posibles, a la vez que ofrece una puerta de entrada a un porcentaje muy considerable del mercado.

Conclusión particular 8ª:

A la hora de adaptar el producto al mercado alemán, se ha optado por una estrategia de estandarización, para asumir los menores cambios posibles en las decisiones sobre producto, precio, distribución y comunicación. Esto se debe a las características propias del producto, de calidad y a bajo precio, y a la falta de recursos para adaptar las distintas variables a un nuevo mercado. Se ha decidido también mantener todas las líneas de producto en el mercado alemán excepto la línea de protectores solares.

Conclusión particular 9ª:

A la hora de implementar el Plan de Marketing en la empresa, se ha optado por la inclusión de dos nuevos puestos, uno de naturaleza técnica, apoyado en bancos y en un transitario, y otro de naturaleza comercial. Ambos se comunicarán habitualmente para llevar a cabo de la mejor manera posible las operaciones exteriores de ALDEM.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Durante la confección de este estudio se han detectado otras posibles líneas de investigación pero que no se han abordado por lo extenso que podría acabar siendo el trabajo y por no ser el objeto principal del mismo. Entre ellas están:

Línea de investigación 1ª:

La posible entrada en otros mercados, especialmente en el mercado francés, italiano y chileno, una vez se haya consolidado la empresa en el mercado alemán. Para ello sería necesario otro plan internacional de marketing para cada uno de estos países, donde se detallara el modo de entrada, las variables de marketing mix y su implementación y control.

Línea de investigación 2ª:

El desarrollo de nuevas líneas de producto globales, es decir, de lanzamiento simultáneo para los distintos mercados, que ayuden a la internacionalización de la empresa. La confección de estos nuevos productos debe realizarse de acuerdo con las características comunes de la demanda en los distintos mercados.

Línea de investigación 3ª:

Dada la gran expansión en el sector cosmético de las economías emergentes, como China o India, y las grandes diferencias culturales que presentan respecto al mercado occidental, sería conveniente el desarrollo de nuevas líneas de productos adaptadas a cada uno de estos mercados.

BIBLIOGRAFÍA

- BANCO MUNDIAL. (2017). *Doing business*. [Online] Disponible en: <http://espanol.doingbusiness.org/rankings> [Visto: 3 de Marzo 2018]
- Cateora, P. R., Gilly, M.C. & Graham, J. L. (2009) *International Marketing*. Ed. The McGraw-Hill Companies Inc., USA.
- CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. (2017). *The World Factbook*. [Online] Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004rank.html> [Visto: 1 de Marzo 2018]
- CESCE. (2018). *Riesgo País*. [Online] Disponible en: <http://www.cesce.es/riesgo-pais> [Visto: 5 de marzo 2018]
- de Garcillán López-Rua, M. (2007). *Marketing y cosmética*. Esic Editorial.
- De Lucio, J., & Valero, M. (2016). *La fidelidad de los consumidores a la marca*. [Online] Disponible en: http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Publicaciones/Estudios-Articulos/2013_04_23_La_fidelidad_de_los_consumidores_a_la_marca.pdf [Visto: 20 de Febrero 2018]
- EL ECONOMISTA. (2018). *Ranking de empresas del sector Fabricación de perfumes y cosméticos*.
- Fernández Cabello, S. (2014). *Estudio del sector cosmético. Caso de empresa y oportunidades comerciales en Latinoamérica*.
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. (2018). *World Economic Outlook*. [Online] Disponible en: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018> [Visto: 1 de Marzo 2018]
- Kirst, U. (2016). *Personal care & cosmetics products: Germany*.
- Łopaciuk, A., & Łoboda, M. (2013, June). Global beauty industry trends in the 21st century. In *Management, Knowledge and Learning International Conference* (pp. 19-21).
- Llamazares, O., Ortiz Arteaga, J. & Fernández, J.C. (2013). *Marketing y negociación internacional*.
- Nieto, A. & Llamazares, O. (2001). *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide, Madrid.

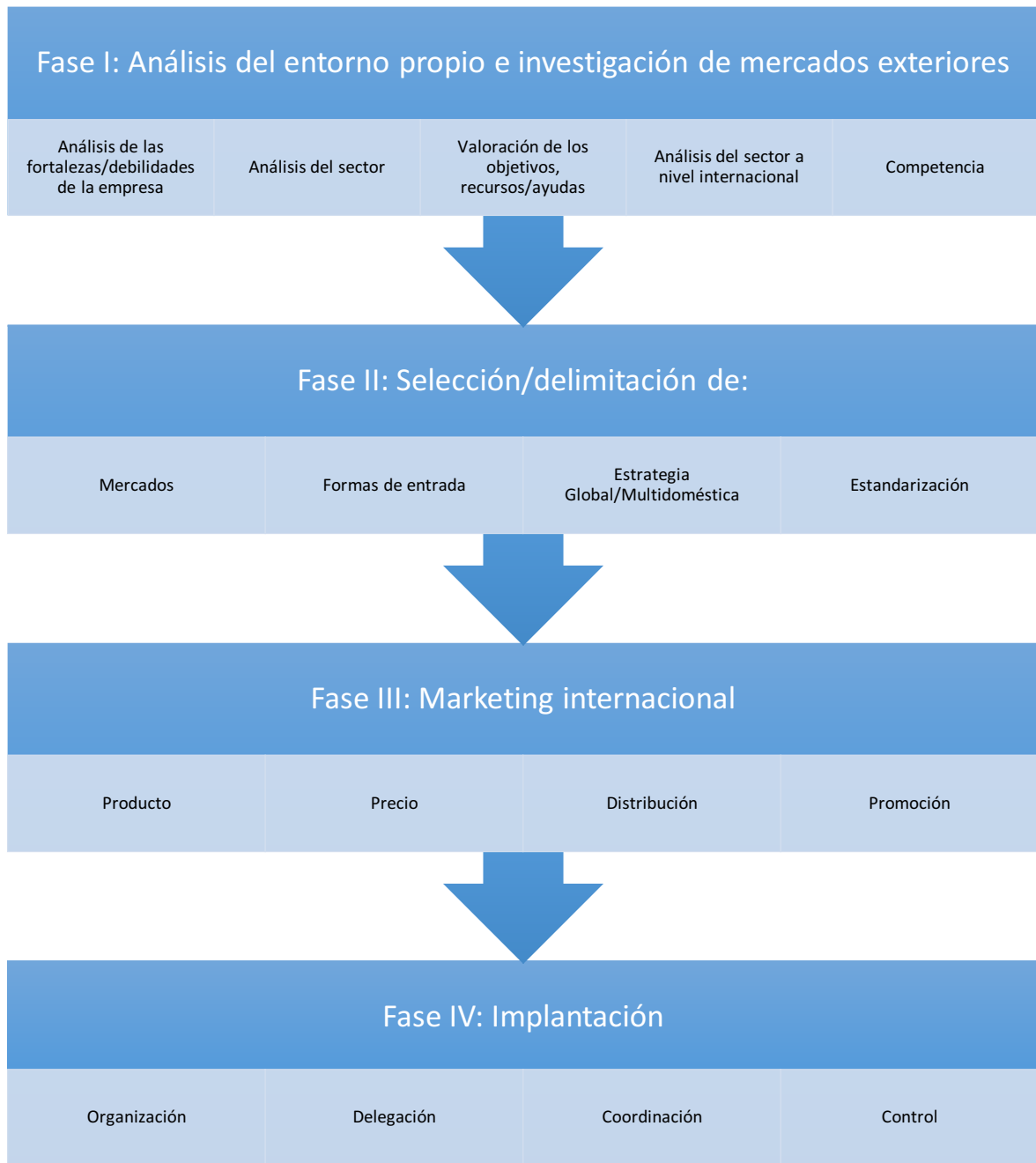
- Pérez, J., & Polis, G. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*.
- Pineda, J. M. B., Ramón-Jerónimo, M. Á., & Carrasco, R. V. (2012). *La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial*. *Tec Empresarial*, 6(1), 21-33.
- SANTANDER. (2018). *Trámites aduaneros en Chile*. [Online] Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/chile/tramites-aduaneros-importacion> [Visto: 3 de Marzo 2018]
- STANPA. (2017). *Resultados 2016*. [Online] Disponible en: <https://www.stanpa.com/resultados-2016/> [Visto: 18 de Febrero 2018]
- TRADEMAP. (2018). *Lista de países exportadores de productos cosméticos*. [Online] Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1|1|1|33|2|1|1|2|2|1|2|1|1 [Visto: 8 de Febrero 2018]
- TRADEMAP. (2018). *Lista de países importadores de productos cosméticos*. [Online] Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1|1|1|33|2|1|1|1|2|1|2|1|1 [Visto: 8 de Marzo 2018]
- TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. (2016). *Índice de Percepción de la Corrupción 2016 de Transparencia Internacional*. Disponible en: https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla_sintetica_ipc-2016.pdf [Visto: 6 de Marzo 2018]
- Violetta, P. (2017). *El mercado de productos cosméticos en Francia*.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Plan Internacional de Marketing propuesto para ALDEM	55
Anexo 2: Ventajas de la Internacionalización para la empresa	56
Anexo 3: Proceso de Selección Estratégica de Mercados	57
Anexo 4: Diferencias entre agentes comerciales y distribuidores	58

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Plan Internacional de Marketing propuesto para ALDEM



Fuente: Nieto y Llamazares (2001)

Anexo 2: Ventajas de la Internacionalización para la empresa

Producción

- Utilizar toda la capacidad productiva
- Economías de escala
- Ventaja competitiva en los factores de producción
- Racionalización óptima de la producción

Comercialización

- Acceso a un mercado más amplio
- Estabilidad de las ventas
- Proximidad al cliente
- Mejora de la imagen
- Eliminación de barreras comerciales
- Supresión de barreras proteccionistas
- Eliminación del coste de transporte internacional
- Reacción frente a la competencia

Finanzas

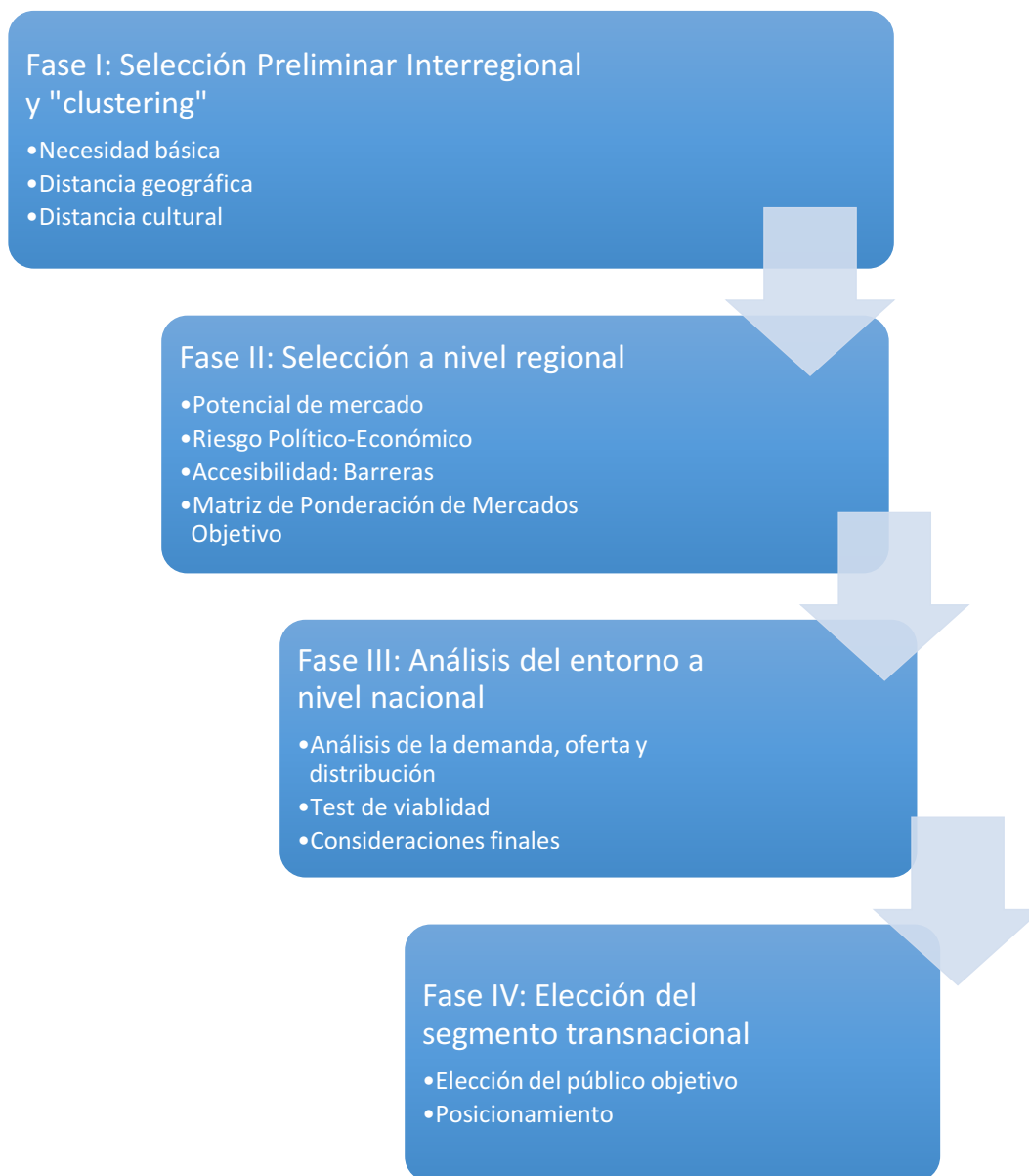
- Diversificación de riesgos
- Compensación de resultados
- Acceso a la financiación internacional
- Planificación fiscal internacional

Recursos Humanos

- Aprendizaje
- Experiencias trasplantables al mercado doméstico

Fuente: CECO (2018)

Anexo 3: Proceso de Selección Estratégica de Mercados



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017)

Anexo 4: Diferencias entre agentes comerciales y distribuidores

	AGENTE	DISTRIBUIDOR
Tipo de actividad	Trabaja para la empresa externamente, sin ser asalariado.	Trabaja por cuenta propia.
Tamaño de empresa	Profesional autónomo, con muy poca estructura.	Sociedad mercantil, con una estructura desarrollada.
Nivel de riesgo	No asume el riesgo de las operaciones, ya que no compra la mercancía.	Asume el riesgo de las operaciones, adquiere en firme los productos.
Remuneración	Comisión sobre las ventas que realice.	Margen comercial entre el precio de compra y el precio de venta.
Control del mercado	Menor: el exportador conoce y trata directamente con los clientes.	Mayor: Los clientes son del distribuidor, no del exportador.
Información	Debe facilitar información detallada de su mercado a los exportadores a los que representa.	Posiblemente se reservará la información más valiosa sobre su mercado y sus clientes.
Servicios	Generalmente no tiene capacidad para gestionar la operativa de comercio exterior.	Tiene medios para realizar cada fase del proceso de exportación (transporte, almacenamiento, distribución, posventa)
Comunicación	No decide ni participa en las acciones de comunicación del exportador.	Participa activamente en las estrategias y acciones de comunicación.
Grado de compromiso	Bajo: relación a corto plazo para tantear el mercado y ver qué posibilidades ofrece.	Alto: se trata de establecer una relación a largo plazo, estable y beneficiosa para ambas partes.

Fuente: Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017)