



Marketing Internacional

Guía para cooperativas agroalimentarias
y SSAATT de Castilla-La Mancha





ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
1 PRIMEROS PASOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	7
1.1. Identificación del potencial exportador de la Cooperativa /SAT	16
1.2. Investigación y selección de mercados	24
2 ACCESO AL MERCADO	32
2.1. Según la naturaleza del control	33
2.2. Según el compromiso de recursos y según el riesgo	35
3 PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	38
3.1. Análisis de la situación	41
3.2. Definición de estrategias del plan de marketing internacional	47
3.3. Plan de acción	78
3.4. Control del plan de marketing	82
4 GLOSARIO	86
5 WEBGRAFÍA	89
6 LISTADO DE ENTIDADES DE CONSULTA	90



INTRODUCCIÓN

Cooperativas Agro-alimentarias Castilla-La Mancha es la federación empresarial regional creada para la promoción, vertebración y representación del cooperativismo agroalimentario castellano-manchego.

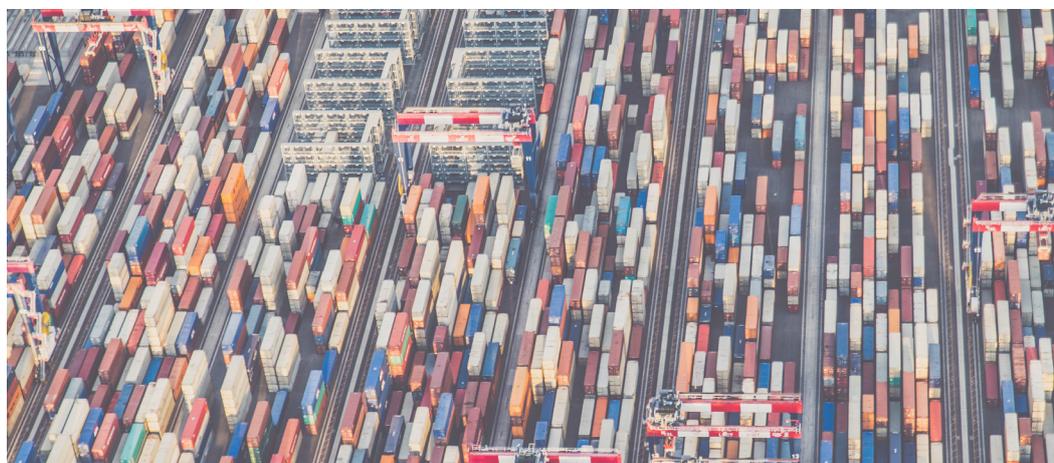
El tejido asociativo en Castilla-La Mancha está conformado por un total de 555 entidades asociativas agroalimentarias (entre cooperativas y sociedades agrarias de transformación), de las que 433 cooperativas tienen facturación superior a los 200.000 euros. La presencia del cooperativismo agroalimentario en el territorio regional castellano-manchego es, por tanto, de gran capilaridad pues en más de un 40% de los 919 municipios de la región existe una o varias cooperativas que, en muchos casos, se erigen como la más importante o la única empresa de la localidad.

Cooperativas Agro-alimentarias Castilla-La Mancha es la entidad que representa los intereses del sector cooperativista de la región, y en su afán de profesionalizar a las cooperativas agroalimentarias de Castilla la Mancha y de dotarles de herramientas útiles para su mejora de la competitividad en los mercados nacionales e internacionales ha elaborado esta guía práctica de marketing internacional en colaboración con Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha (IPEX).

En un mercado global que ofrece constantes oportunidades para cualquier negocio, las cooperativas deben estar a la altura y deben estar capacitadas para ello, incorporando como uno de sus principales objetivos estratégicos la internacionalización, no como supervivencia sino como forma de expansión de su negocio.

Esta guía está dirigida a todas aquellas cooperativas agroalimentarias y ss.aa.tt. de Castilla la Mancha, con o sin experiencia en desarrollar acciones comerciales en los mercados internacionales que pretendan realizar actuaciones encaminadas a potenciar las ventas de los productos agroalimentarios a los consumidores finales.

En definitiva, nos encaminamos hacia unas cooperativas agroalimentarias de mayor tamaño, más internacionalizadas y más profesionales, que intentan adaptarse al nuevo sistema agroalimentario global (Nilson, Ruiz et al., 2016).





El desarrollo de esta guía se centra en los siguientes aspectos:

1 PRIMEROS PASOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

- Introducción
- Diagnóstico de inicio del proceso de internacionalización
- Razones de la internacionalización: internas y externas
- Barreras a la internacionalización

1.1. Identificación del potencial exportador de la Cooperativa /SAT

- Test autodiagnóstico
- Identificación de elementos de impulso y elementos de freno a la exportación. Análisis PESTEL
- Análisis de potencialidades y flaquezas de la cooperativa de cara a la exportación

1.2. Investigación y selección de mercados

- Instituciones de consulta
- Selección de mercados. ¿Cómo abordar el proceso de selección?
- Tabla de selección de mercados. ¿Cómo elaborar la tabla?
- Análisis del país objetivo. Ficha de país

2 ACCESO AL MERCADO

2.1. Según la naturaleza del control

- Exportación directa
- Exportación indirecta
- Exportación concertada

2.2. Según el compromiso de recursos y según el riesgo

- Exportaciones
- Acuerdos contractuales
- Alianzas estratégicas

3 PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

- Objetivos del plan de marketing internacional
- Diseño del plan de marketing internacional

3.1. Análisis de la situación

- Situación estratégica de la cooperativa frente a los mercados seleccionados
- Análisis interno
- Análisis externo
- Evaluación de resultados. Análisis DAFO



3.2. Definición de estrategias del plan de marketing internacional

3.2.1. Objetivos del Análisis Estratégico

3.2.2. Análisis CAME. Estrategias CAME

3.2.3. Políticas de Marketing Mix

- Producto internacional
- Precio internacional
- Distribución internacional
- Promoción internacional

3.3. Plan de acción

- Ventajas de diseñar un plan de acción
- ¿Cómo diseñar tu plan de acción?

3.4. Control del plan de marketing

- Modelos de control
- ¿Cómo diseñar un KPI?

4 GLOSARIO

5 WEBGRAFÍA

6 LISTADO DE ENTIDADES DE CONSULTA

ESQUEMA: PLAN DE MARKETING





1 PRIMEROS PASOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Introducción

Al hablar de internacionalización o actividad exportadora, encontramos multitud de definiciones según diferentes autores, pero por citar una de las que mejor la definen, "La actividad de exportación consiste en un proceso de enviar mercancías, o prestar servicios, a varios mercados, de manera habitual, como consecuencia de una política comercial activa, y con el irrenunciable objetivo de que la mercancía se envíe, o el servicio se preste, en tiempo, forma y se reciba importe del precio convenido de antemano (Arias: 2008).

Esta definición claramente excluye, las ventas esporádicas o la llamada exportación pasiva, que consistente en que la empresa vende a un comprador extranjero, que fortuitamente acude a sus instalaciones y se lleva el producto, gestionando por él mismo el transporte y cualesquiera trámites necesarios.

Debemos puntualizar que la internacionalización pasa por varias fases, en sus inicios simplemente son exportaciones o importaciones ocasionales. A estas operaciones puntuales les suele preceder una fase de actividad de internacionalización regular, para alcanzar finalmente la internacionalización, ese flujo constante que culmina con el establecimiento de filiales incluso de producción.



La internacionalización de la empresa no depende de un pedido aislado, sino de la capacidad de mantener una corriente de negocios permanente. Es para la empresa otra manera de crecer, eso sí, asumiendo nuevos riesgos, que no estamos acostumbrados a correr en el mercado nacional y que nos exigen una mayor competencia. No se trata de una actividad eventual que responda a situaciones puntuales, la internacionalización de una empresa exige una **visión** a medio, largo plazo y una clara y definida **estrategia**.



La internacionalización está suponiendo para Castilla La Mancha un fuerte impulso, debido a las amplias posibilidades que ofrece. Es un fenómeno económico, fruto del proceso de adaptación del tejido empresarial y cooperativo de CLM a un modelo de empresa más global y flexible. Esta adaptación surge como necesidad provocada por un mercado cambiante, dinámico, global y tecnológico muy exigente.

Como muestra la tabla, con los datos del acumulado de **exportaciones enero-junio 2021**, la comunidad que experimentó un mayor incremento interanual de las exportaciones fue la Comunidad de Madrid (34,7%), seguida por Galicia (31,0%) y Castilla-La Mancha (28,5%). Cuadro IV.2.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	EXPORTACIONES			IMPORTACIONES		
	% total	tva (%) *	contrib. **	% total	tva (%) *	contrib. **
Andalucía	11,0	15,4	1,8	9,0	16,0	1,5
Aragón	4,9	27,5	1,3	3,8	29,5	1,0
Asturias, Principado de	1,6	26,2	0,4	1,4	50,0	0,5
Baleares, Illes	0,5	13,8	0,1	0,4	6,6	0,0
Canarias	0,5	-15,6	-0,1	0,8	3,0	0,0
Cantabria	0,9	22,9	0,2	0,7	30,2	0,2
Castilla y León	4,7	15,0	0,8	3,2	6,8	0,2
Castilla-La Mancha	2,8	28,5	0,8	3,1	17,0	0,5

De aquí, la importancia de la internacionalización para las cooperativas agroalimentarias de CLM como garantía de su propio futuro, que deben hacer frente a este reto, incorporándolo como un nuevo objetivo en su plan estratégico. De esta manera, las cooperativas lograrán ese flujo estable y permanente, que les conceda el título de empresas internacionalizadas, ya que hasta la fecha la vinculación de gran parte de ellas con el mercado exterior, es a través de la exportación.

Además, si hablamos de **exportaciones por sectores**, podemos decir que los principales sectores en términos de peso sobre las exportaciones totales en el periodo fueron: bienes de equipo (sus exportaciones representaron el 19,2% del total y crecieron un 24,0% interanual), alimentación, bebidas y tabaco (18,8% del total y aumentaron un 10,1% interanual), productos químicos (16,3% del total y se incrementaron un 22,7% interanual) y sector automóvil (14,1% del total y ascendieron un 30,9% interanual). Cuadro II.2.



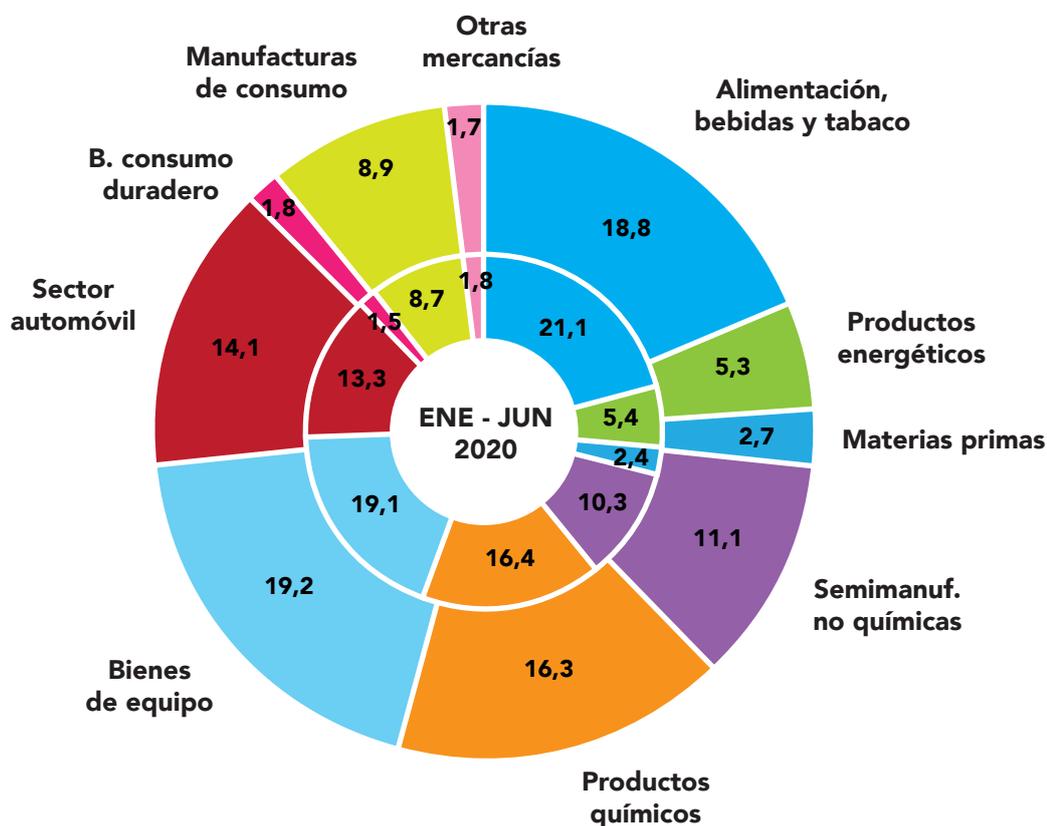
SECTOR	EXPORTACIONES			IMPORTACIONES		
	% total	tva (%) *	contrib. **	% total	tva (%) *	contrib. **
Alimentación, bebidas y tabaco	18,8	10,1	2,1	11,4	6,2	0,8
Productos energéticos	5,3	21,2	1,1	11,5	25,8	2,8
Materias primas	2,7	40,6	1,0	3,7	49,6	1,5
Semimanufacturas no químicas	11,1	32,7	3,4	7,7	29,4	2,1
Productos químicos	16,3	22,7	3,7	18,7	17,8	3,4
Bienes de equipo	19,2	24,0	4,6	21,6	19,9	4,3
Sector automóvil	14,1	30,9	4,1	11,1	27,0	2,8
Bienes de consumo duradero	1,8	41,2	0,6	2,9	41,5	1,0
Manufacturas de consumo	8,9	26,3	2,3	10,7	9,4	1,1
Otras mecánicas	1,7	16,3	0,3	0,7	88,5	0,4
TOTAL COMERCIO DECLARADO	100,0	23,3	23,3	100,0	20,3	20,3

* A efectos de cálculo de variación anual, la comparación se hará con los datos provisionales de 2020.

** contrib.: contribución a la tasa de variación anual de las exportaciones /importaciones totales, en puntos porcentuales.

G.II.5 - Exportaciones (% sobre total)

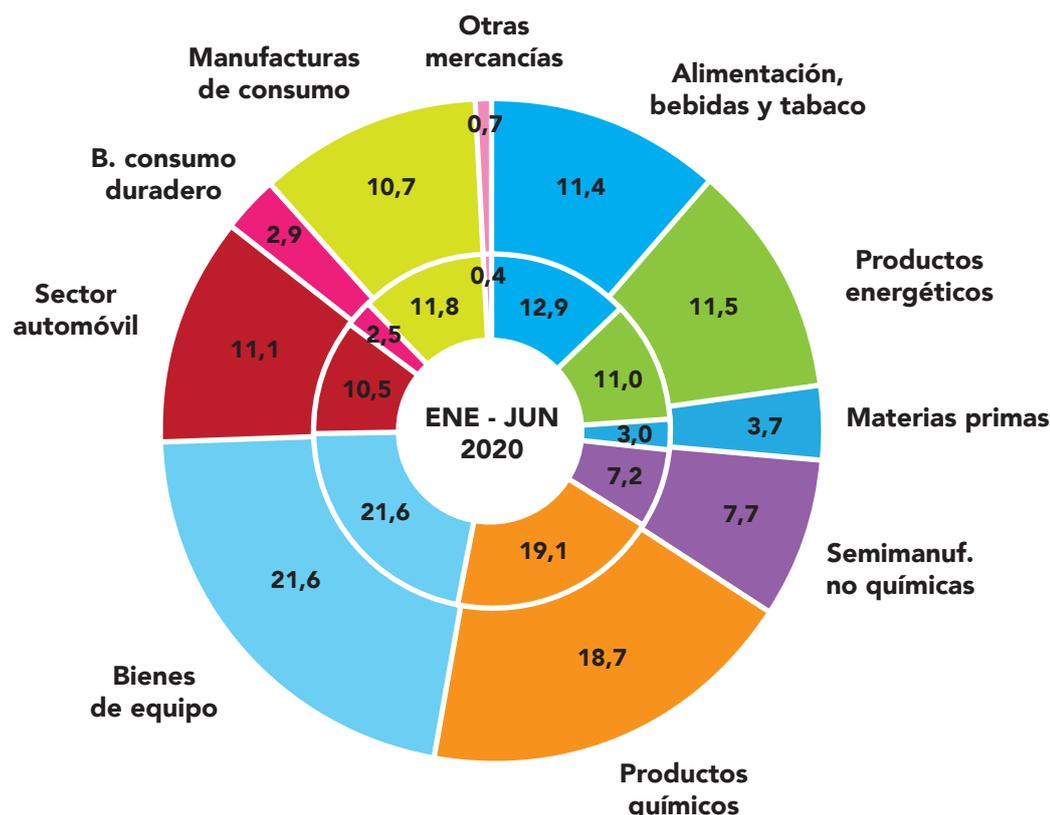
ENE - JUN 2021





G.II.5 - Importaciones (% sobre total)

ENE - JUN 2021



En cuanto a la división geográfica **por destino de exportaciones** durante el período de enero-junio de 2021 las exportaciones dirigidas a la Unión Europea-27 representaron el 61,8% del total del periodo (60,4% en el mismo periodo del año anterior) y aumentaron un 26,1% interanual; las dirigidas a la zona euro, 54,5% del total (52,7% en igual periodo de 2020), se incrementaron un 27,4% interanual; mientras que, al resto de la Unión Europea, 7,2% del total (7,6% en el mismo periodo de 2020), crecieron un 17,2% interanual. Por su parte, las exportaciones a destinos extracomunitarios, 38,2% del total (39,6% en igual periodo de 2020), subieron un 18,9% interanual (Cuadro III.4)



ÁREA GEOGRÁFICA	EXPORTACIONES			IMPORTACIONES		
	% total	tva (%) *	contrib. **	% total	tva (%) *	contrib. **
EUROPA	73,6	24,4	17,8	62,0	24,4	14,6
UNIÓN EUROPEA	61,8	26,1	15,8	52,1	23,6	12,0
ZONA EURO	54,5	27,4	14,5	44,0	23,7	10,2
Alemania	10,8	16,4	1,9	12,1	18,8	2,3
Francia	16,2	26,5	4,2	10,4	22,8	2,3
Italia	8,4	35,2	2,7	6,8	33,7	2,1
Portugal	7,4	23,2	1,7	4,0	29,1	1,1
RESTO UE	7,2	17,2	1,3	8,1	23,3	1,8
RESTO EUROPA	11,8	16,3	2,0	9,9	28,4	2,6
Reino Unido	6,0	15,2	1,0	2,4	-12,8	-0,4
Turquía	1,6	41,6	0,6	2,4	39,2	0,8
AMÉRICA	9,7	17,8	1,8	10,1	7,2	0,8
AMÉRICA DEL NORTE	5,3	14,7	0,8	5,1	-2,7	-0,2
Estados Unidos	4,6	15,3	0,8	4,5	-7,3	-0,4
AMÉRICA LATINA	4,3	21,9	0,9	4,8	23,8	1,1
Brasil	0,8	13,8	0,1	1,3	16,8	0,2
México	1,2	21,7	0,3	1,4	39,7	0,5
ASIA	9,3	23,1	2,2	20,0	13,2	2,8
ASIA (exc. Oriente Medio)	6,9	25,1	1,7	18,1	12,4	2,4
China	3,0	31,5	0,9	9,6	10,1	1,1
Japón	0,9	19,0	0,2	0,9	-5,1	-0,1
ORIENTE MEDIO	2,4	17,8	0,5	2,0	21,9	0,4
Arabia Saudí	0,6	15,5	0,1	0,9	20,5	0,2
ÁFRICA	5,9	22,6	1,3	7,7	26,1	1,9
Marruecos	3,0	36,2	1,0	2,4	30,8	0,7
OCEANÍA	0,7	55,3	0,3	0,2	55,6	0,1
Australia	0,6	64,8	0,3	0,2	132,8	0,1
OTROS	0,8	-14,6	-0,2	0,0	31,0	0,0
TOTAL COMERCIO DECLARADO	100,0	23,3	23,3	100,0	20,3	20,3
Pro memoria: TOTAL EXTRA UE	38,2	18,9	7,5	47,9	16,8	8,3

* A efectos de cálculo de variación interanual, la comparación se hará con los datos provisionales de 2020.

** contrib.: contribución a la tasa de variación anual de las exportaciones /importaciones totales, en puntos porcentuales.



Diagnóstico de inicio del proceso de internacionalización

Una vez conocido lo que puede suponer la internacionalización para nuestras cooperativas, y considerando los datos de este año 2021, que relacionan las exportaciones con nuestra comunidad autónoma y sector, podemos decir, que toda empresa que pretenda iniciarse en la exportación, tendrá que seguir un proceso, el cuál comienza con una primera toma de contacto con la actividad exportadora.

Para comenzar con el proceso, debemos contar con un análisis de diagnóstico de partida, que de respuesta a la pregunta **¿estamos preparados para la internacionalización de nuestra cooperativa?** Para ello realizaremos a través de la evaluación del entorno que nos rodea, el análisis del sector en el que se desarrolla nuestra actividad y nuestro estado interno, así como los recursos con los que cuenta la empresa.

Dar respuesta a estas preguntas, podrían ayudarnos a formar una idea de la posición de partida con la que cuenta nuestra cooperativa, si pretendemos comercializar nuestros productos fuera del mercado nacional.empresa.

¿HACIA DONDE?

Si tenemos una idea clara del camino que debe seguir nuestra cooperativa, si le **conviene salir al exterior** o por el contrario, tiene un largo recorrido en el mercado actual y por ahora es conveniente continuar así.

¿PODEMOS HACERLO? ¿CON QUÉ PRODUCTO /SERVICIO?

Mediante un estudio más específico de nuestra empresa, que nos mostrará si **disponemos de los recursos** y productos adecuados que nos otorguen una ventaja competitiva más allá de nuestro mercado doméstico.

¿QUEREMOS HACERLO? ¿QUÉ PRETENDEMOS?

La empresa debe evaluar su potencial exportador, si cuenta con los atributos o condiciones necesarias: capacidad organizativa y de gestión, análisis de capacidad productiva, estrategia competitiva o rigor y capacidad de cumplimiento, etc. ¿Se trata de una necesidad para la empresa o de una vía para seguir creciendo? Tratar de identificar el **motivo de la internacionalización**.

¿CUÁNDO? ¿CON QUIÉN? ¿CÓMO LO VAMOS A HACER?

Si es el **momento adecuado** para internacionalizar la cooperativa, si sabemos cómo lo vamos a llevar a cabo, si no disponemos de los recursos adecuados cómo los vamos a conseguir y finalmente, si contamos con un equipo suficientemente preparado para operar en un mercado exterior, o por el contrario debemos buscar un equipo especializado.



Para llevar a cabo el diagnóstico de partida podemos contar con la ayuda de **expertos como IPEX** que gracias a su experiencia exportadora, nos ayudarán en el proceso de internacionalización, siendo para la cooperativa, una importante fuente de información de gran confianza y fiabilidad. El instituto a través de sus programas, pueden proporcionarnos todo tipo de datos e informes que nos guíen a la hora de realizar el diagnóstico de inicio.

En cualquier caso, conviene puntualizar que un buen diagnóstico y la elaboración de un plan de internacionalización, no garantizan el éxito del proceso, pero pueden prevenir errores importantes. Igualmente, permite que la empresa apoye sus acciones en sus potencialidades, aproveche los elementos impulsores con los que cuenta y se refuerce frente a los elementos de freno que encuentre dentro de su organización.

Tal es la importancia de este proceso, que podemos afirmar que una empresa que emplee parte de su tiempo y los recursos necesarios para identificar sus puntos fuertes, de cara a la exportación, así como detecte las necesidades de mejora para superar dificultades en el camino, podría encontrar el elemento diferenciador frente a la competencia, creando incluso su **ventaja competitiva**.

VENTAJA COMPETITIVA

DEFINICIÓN TÉCNICA:

Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>

Razones de la internacionalización: internas y externas

Existen múltiples teorías en cuanto a las razones que motivan la internacionalización de nuestras empresas, todas ellas surgen del análisis de las acciones individuales. Por tanto, podemos afirmar que el proceso de internacionalización no es consecuencia de una única razón, si no la coincidencia de motivos internos y motivos externos.

Lo que nos lleva a plantearnos preguntas como:

¿Por qué se internacionalizan las empresas?, ¿qué ventajas tiene la internacionalización?

En definitiva, ¿qué **razones internas y externas** hacen que una empresa concreta dirija sus esfuerzos y recursos hacia la internacionalización?



RAZONES INTERNAS

Ampliar su tamaño para alcanzar la eficiencia productiva	Accediendo al mercado internacional
Búsqueda de recursos	Países atractivos por sus recursos naturales, la especialización de sus trabajadores, etc.)
Obtener mayor rentabilidad	Trasladan su actividad productiva a otros países que les ofrecen ventajas competitivas. Deslocalización
Diversificar la amenaza global	Nuevo modelo de negocio que permita atender nuevas oportunidades y reducir amenazas
Aprovechamiento de habilidades e instrumentos de la empresa	Identificación de fortalezas de la empresa en cuanto a medios y destrezas a aplicar en sus estrategias
Costes de compraventa	Reducir estos costes integrando actividades realizadas en ootros países

RAZONES EXTERNAS

La demanda de otros países	Cuando requieren tu producto o servicios en otros países
Hábitos del consumidor internacional	Adquisición de nuevos hábitos coincidentes con los de nuestro país
Ciclo biológico del mercado	Buscan otros mercados en desarrollo o que no se encuentren estancados
Obtener ventajas tecnológicas	Adquirir tecnología externa que no existe en el país de origen
Barreras legales	Para evadir elevados aranceles a las importaciones

Independientemente del motivo que tenga cada empresa, la internacionalización la llevará a ser más competitiva, para actuar en mercados cada vez más complicados y exigentes, se trata de “ser competitivo o morir en el intento”.



Barreras a la internacionalización

En contrapartida a estos factores estimulantes a la internacionalización y sus ventajas, encontramos barreras de diversa naturaleza. Desde barreras psicológicas, como bien podría ser el temor al fracaso, a barreras más objetivas como la dificultad para encontrar financiación.

De nuestra capacidad para sortearlas, depende el éxito en el proceso de internacionalizar nuestra cooperativa.

Clasificación de las principales barreras a la internacionalización:

ESTRUCTURA PRODUCTIVA

- Reducido volumen
- Elevado coste de adaptación del producto
- Dificultades para cumplir normativas de producción

ADMINISTRATIVAS

- Falta de fluidez
- Dificultad de acceso a financiación
- Rentabilidad pesada
- Complicados trámites burocráticos
- Elevado riesgo de cobro

RR.HH. PERSONAL

- Equipo directivo poco involucrado
- Carencia de personal especializado
- Ausencia de conocimiento de idiomas
- Dirección demasiado ocupada

COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

- Gran número de competidores
- Difusión, promoción
- Sistema de distribución
- Elevados costes de transporte
- Intermediarios
- Sistema de información inexistente



1.1 IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LA COOPERATIVA/SAT

¿Está tu cooperativa / sat, preparada para la exportación?

Para dar respuesta a esta pregunta y conocer si nuestra cooperativa está preparada para comenzar a exportar, debe pararse a pensar con tranquilidad y dejar a un lado cualquier tipo de presión.

Identificar la razón o razones por las que hemos pensado que salir al mercado exterior podría beneficiar a nuestra cooperativa es el primer paso, sin embargo, si la razón no es otra que solucionar lo mal que nos va en el mercado nacional, debemos olvidar la idea de internacionalización. No nos causará más que problemas, estando condenados al fracaso.

Para iniciarse en la internacionalización empresarial, no es suficiente con la intención de algún miembro de la cooperativa o del consejo rector, debemos tener en cuenta muchas otras cosas.

Nuestros productos deben estar bien definidos en el mercado actual, contar con presencia e **imagen de marca** y ser atractivo a la vez que comprensible.

No debemos tener prisa, debemos conocer de primera mano **todos los detalles** de nuestra aventura exportadora, desde los aspectos financieros, hasta los de tipo comercial, pasando por el histórico de la compañía. Vender el producto sin disponer de él, es un error que se comete a menudo.

Contar con la inversión necesaria y estar dispuesto a destinar importantes **recursos a la exportación**. Comercializar nuestros productos fuera del país no resulta económico y debemos saber que sobre todo en los inicios será necesario un importante esfuerzo económico.

Estar dispuesto a ser conquistado por otras culturas, adaptarse a las leyes de otros países, a sus costumbres y sus preferencias.

Contar con el **personal adecuado**, motivado y liberado para desempeñar estas nuevas funciones, muy bien formado y por supuesto dominando idiomas.



Test autodiagnóstico

La idea de exportar se ha introducido en numerosas empresas como un deber, una obligación que debemos cumplir si pretendemos la continuidad, la supervivencia de nuestra compañía. En gran parte, esta idea surge fruto del proceso de globalización de mercados, la exportación se ha convertido en una tendencia, que en ocasiones siguen algunas compañías sin pararse a pensar y que puede resultar una pérdida de dinero sin retorno y sin sentido.

Cometeríamos un grave error si tomáramos la decisión de impulsar nuestro negocio en el mercado exterior, para solucionar las dificultades que tenemos en el mercado nacional.

Exportar no es la solución a nuestros problemas, es el camino natural que debe seguir nuestra cooperativa para crecer y evolucionar.

Por todo ello, es importante contar con un claro diagnóstico de nuestra compañía, que determine si estamos preparados para embarcarnos en este proyecto, si es necesario modificar nuestra estructura, formar a nuestro equipo, contratar personal especializado, etc. La estructura organizativa debe adecuarse a las necesidades del proceso.

Como ya mencionamos, a pesar de la realización de un buen diagnóstico y de introducir un plan de internacionalización estructurado y detallado en nuestra compañía, podemos equivocarnos y no lograr el éxito esperado, pero sí que este análisis nos va a ayudar a evitar errores, prevenir amenazas y atender oportunidades.

Dar respuesta al siguiente test, puede ser un buen comienzo para ayudarnos a tomar la decisión, tan importante, de abordar el mercado exterior o por el contrario esperar a estar preparados para ello.





CUESTIONARIO AUTODIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA /SAT		SI	NO
IMPLICACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO	<p>¿El consejo rector y equipo administrativo está decidido a dar el paso hacia la internacionalización de la cooperativa /sat?</p> <p>¿Está comprometido con su tiempo y esfuerzo a abordar otros países?</p> <p>¿Ha integrado la internacionalización dentro de su planestratégico como objetivo?</p> <p>¿Está dispuesto el equipo directivo a dotar parte de sus recursos económicos a la internacionalización?</p>		
EQUIPO ADECUADO	<p>¿Cuenta la cooperativa con eprsonal que domine uno o varios idiomas?</p> <p>¿Disponéis del personal que pueda ser reubicado o dedicar gran parte de su tiempo a la exportación?</p> <p>¿Se encuentra capacitado el personal de la empresa para realizar el comercio internacional?</p> <p>¿Tendríais posibilidad de formar a vuestro equipo de trabajo en comercio internacional?</p>		
EXPERIENCIA	<p>¿Has intentado alguna vez abordar un nuevo emrcado internacional?</p> <p>¿Has realizado alguna operación internacional?</p> <p>¿Fue una experiencia satisfactoria?</p> <p>¿Cuentas con una red comercial propia?</p> <p>¿Vendes en el mercado nacional? ¿Regional?</p> <p>¿Cuenta vuestro producto con alguna ventaja competitiva en el exterior?</p>		
EL PRODUCTO	<p>¿Es necesaria alguna modificación de vuestro producto para lanzarlo al mercado exterior?</p> <p>¿Es un producto costoso para transportar a otros países?</p> <p>¿Podríais atender la demanda del emrcado exterior sin desatender la demanda nacional?</p> <p>¿Tiene tu producto algún tipo de restricción?</p>		
TECNOLOGÍA	<p>¿Tiene tu empresa presencia en internet?</p> <p>¿Cuenta tu cooperativa con página web?</p> <p>¿Tu página web está adaptada a otros idiomas?</p> <p>¿Tienes un correo electrónico propio?</p>		
PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	<p>¿Se ha quedado pequeño el mercado nacional para seguir creciendo?</p> <p>¿Existe un plan estratégico en la cooperativa para lograr la internacionalización, así como un posicionamiento óptimo?</p> <p>¿Eres consciente de que debes desarrollar un plan a l/p, que la internacionalización no es un proceso inmediato?</p> <p>¿Te has marcado objetivos razonables?</p>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<p>¿Posees medios de información suficientes para llevar a cabo el proceso de internacionalización?</p> <p>¿Estás dispuesto a aprender otra cultura?</p> <p>¿Conoces las fuentes de información públicas disponibles?</p> <p>¿Estás informado sobre los precios en otros mercados?</p>		



Resultados test de autodiagnóstico a la internacionalización

TU COOPERATIVA ESTÁ PREPARADA PARA EXPORTAR

Más de 15 respuestas positivas

Enhorabuena, no hay duda de que tu cooperativa está preparada para emprender la aventura de la internacionalización. Puede que ya hayas realizado alguna exportación puntual y el resultado del test, nos indica que cuentas con los recursos necesarios para ello. Es posible que cuentes con un producto que suscite interés en otros mercados, que dispongas de un equipo suficientemente preparado para desempeñar este trabajo, que tu red comercial y de marketing sea todo terreno o que dispongas de un buen músculo financiero. El caso es, que los mercados internacionales te esperan!!!!

AÚN ES PRONTO PARA LA EXPORTACIÓN

Más de 15 respuestas negativas

Es posible que vayas por buen camino, pero tu cooperativa necesita trabajar algunos aspectos para la expansión internacional. Probablemente algunos miembros del equipo requieran de formación adicional. Podría ocurrir que tu producto precise de algunas modificaciones, para ser lo suficientemente interesante en otros mercados. Tal vez, necesitáis financiación externa que apoye este nuevo proyecto, o simplemente, no lográis el consenso en el equipo sobre este asunto. Tómate algún tiempo, si optas por continuar por el camino de la exportación, deberías corregir estos u otros aspectos y así poder abordar nuevos mercados. Si desechas esta idea, puedes volver a considerarla en unos años.

ESTAS MUY CERCA DE LA EXPORTACIÓN

Resultado dudoso: 15 respuestas positivas y 15 negativas

Te encuentras al límite entre decidirte por la internacionalización de la cooperativa o continuar en el mercado nacional. Aún quedan algunos aspectos que limar, pero estas realmente cerca de conseguir tu objetivo. Tómate algo más de tiempo para analizar la situación y decidir si empleas tus recursos en la actividad exportadora, o por el contrario desestimás este plan y optas por expandir tu empresa dentro del mercado actual. Toma una decisión ya!



Una vez **conocido el resultado del cuestionario** de autodiagnóstico, si éste ha sido positivo e indica que estamos preparados para la internacionalización de nuestra cooperativa, sería hora de comenzar a trabajar en favor de nuestro nuevo objetivo.

En el caso contrario, si el resultado obtenido nos indica que aún no estamos listos, necesitamos tiempo para corregir las deficiencias y volver a intentarlo más adelante, en caso de seguir con la intención de exportar nuestros productos.

Ahora sabemos que la cooperativa cuenta con potencial exportador, el siguiente paso que debemos dar es detectar qué variables nos favorecerán y las que tendrán un impacto negativo para la empresa a la hora de exportar.

Identificación de elementos de impulso y elementos de freno a la exportación. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (acrónimo del inglés: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), es una técnica que nos ayuda a descubrir los **elementos de impulso** que van a favorecer a la cooperativa en la exportación, igualmente encontraremos los **elementos de freno** que supondrán inconvenientes a la hora de comercialización externa.

Consiste en identificar las ventajas que nos ofrecen cada una de estas variables para beneficiarnos de ellas, igualmente detectar los peligros que pueden influir en el desarrollo de nuestra actividad exportadora.

P	POLÍTICA	¿Cuál es la situación política de nuestro país y cómo puede afectar a la industria?
E	ECONOMÍA	¿Cuáles son los factores económicos predominantes?
S	SOCIEDAD	¿Qué importancia tiene la cultura en el mercado y cuáles son sus determinantes?
T	TECNOLOGÍA	¿Qué innovaciones tecnológicas pueden aparecer y afectar la estructura del mercado?
E	MEDIOAMBIENTE	¿Cuáles son las preocupaciones ambientales para la industria?
L	NORMATIVA	¿Existen legislaciones vigentes que regulen la industria o puede haber algún cambio en esta normativa?



Desde un punto de vista más cercano a la cooperativa, proponemos analizar también variables como: la demanda, la competencia, los proveedores y los prescriptores, que podríamos controlar más fácilmente mediante el impulso de algún cambio, si fuera necesario.

Por tanto, debemos estudiar las siguientes variables, en base a los datos que ya conocemos y evaluar las condiciones económicas antes de elegir ingresar en un mercado en particular.

DEMANDA

Si existe desde el exterior el reclamo de nuestros productos, si podemos atender la demanda exterior sin abandonar mercado nacional. ¿Cómo va a responder nuestro cliente nacional ante la nueva situación de la cooperativa? (desconfianza en la atención recibida hasta ahora)

COMPETENCIA

¿Cómo es el clima con nuestra competencia?, ¿Corremos el peligro de que nos quite cuota nacional? ¿Sería posible una alianza con ellos para exportar? ¿Podemos apoyarnos en la competencia que ya exporta?

PROVEEDORES

¿Tienen nuestros proveedores actuales capacidad suficiente de suministro? ¿Disponen de la calidad que nos reclama el mercado exterior? ¿Pueden adaptarse a nuestras nuevas necesidades?

PRESCRIPTORES

¿Estará preparada nuestra actual cadena de distribución para atender el mercado exterior? O por el contrario, ¿deberíamos plantearnos una nueva solución? ¿Cabe algún acuerdo con nuestros actuales prescriptores, o necesitaríamos alcanzarlo con otros más específicos para el nuevo mercado?



Un factor reciente, que influye en el entorno económico actual de nuestras empresas y que debemos observar, es la transformación que ha producido en el entorno **la pandemia COVID-19**.

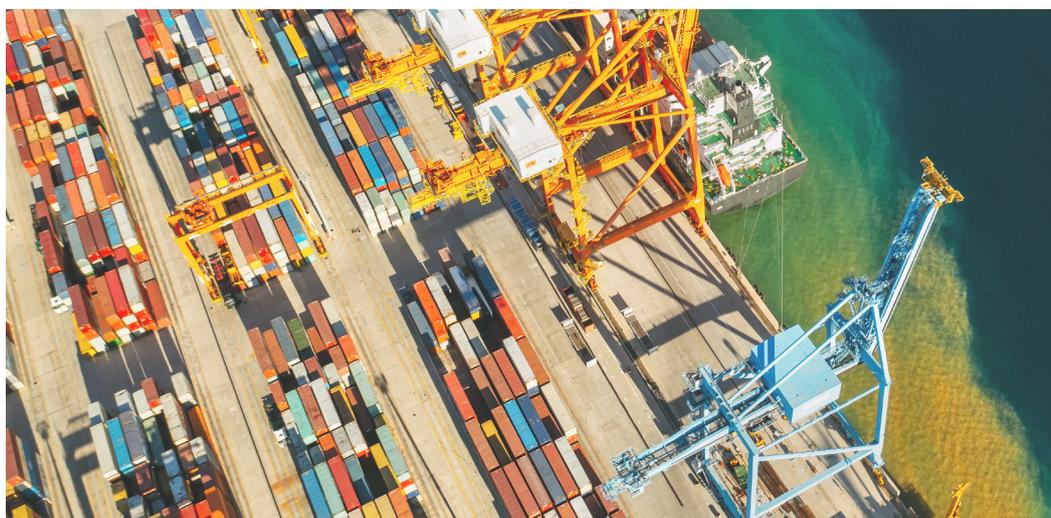
Tras las estrictas medidas impuestas por todos los gobiernos a la llegada del virus, los daños económicos y sobre todo la incertidumbre y falta de confianza para abordar nuevos mercados, han hecho mella en el tejido empresarial. Sin embargo, en algunos países la política monetaria se ha relajado y podemos beneficiarnos de reducciones de las tasas de interés, por ejemplo.

Es importante tener información sobre los cambios demográficos o de las nuevas tendencias, estos aspectos nos van a ayudar a diseñar estrategias que nos orienten a reducir costes.

Otro hecho que también ha sucedido con la pandemia, es que el bienestar ha pasado a un primer plano en la mente de las personas. Con nuestros empleados ocurre lo mismo, debemos contar con ellos y saber si están dispuestos a emprender esta aventura, transmitirles seguridad, continuidad y empatía. Pero también hacerles saber que necesitamos que sean flexibles y que asuman este nuevo reto.

Análisis de potenciales y flaquezas de nuestra cooperativa de cara a la exportación

Continuando con este análisis que parte de la posición actual de la cooperativa, y cuya finalidad es la de prepararla y prevenir ante posibles ventajas y dificultades, estudiamos ahora los factores internos que pueden afectar al proceso de internacionalización: características de los recursos con los que contamos, habilidades y capacidades o carencias por ejemplo.





POTENCIAL	FLAQUEZA	ELEMENTOS A ANALIZAR
		<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de producción y eficiencia de fabricación• Antigüedad de la planta y equipos• Proceso de fabricación• Control de calidad• Suministros de material y de producto terminado• Disponibilidad y calidad de la mano de obra• Relaciones laborales y clima de trabajo• Seguridad en el trabajo• Control de existencias
		<ul style="list-style-type: none">• Estructura y organización interna• Calidad del equipo directivo• Experiencia de las personas que ocupan puestos clave• Formación• Evaluación de la motivación de los empleados• Niveles de desempeño de los equipos• Ratios de absentismo y rotación del personal• Comunicación interna• Sistema de información y gestión• Capacidad para cumplir planes (eficiencia organizativa)• Aptitud para formular propuestas de mejora• Competencias, polivalencia y compatibilidad de las personas
		<ul style="list-style-type: none">• Beneficios• Cash flow y liquidez• Dividendos• Endeudamiento a corto y largo plazo• Morosidad y periodos medios de cobro y pago• Activos• Fondos propios• Estructura de costes y nivel de competitividad• Rendimiento• Rentabilidad del capital (ROI y ROE)• Productividad
		<ul style="list-style-type: none">• Imagen de empresa y de los productos y marcas• Calidad y aceptación de los productos• Ciclo de vida de los productos y mercados• Política de precios y nivel de competitividad• Eficacia de la comunicación externa• Red de ventas y cobertura de distribución• Atención a clientes y servicios postventa• Cartera de clientes• Cumplimientos de plazos y nivel de calidad• Capacidad de distribución• Sistema de información de mercado
		<ul style="list-style-type: none">• Estado de nuestra tecnología• Capacidad de innovación• Patentes existentes• Ingeniería• Éxito de los productos lanzados• Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías• Experiencia versátil• Aptitud para cumplir con las expectativas de plazos, presupuestos, etc



1.2 INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS

Seleccionar el mercado o mercados a los que nos vamos a dirigir, cuando se trata de la primera vez que iniciamos un proceso de internacionalización, no es sencillo, además podríamos afirmar que es una de las partes más importante de nuestro Plan de Internacionalización, y como ya decíamos es una tarea complicada y costosa.

En un entorno como en el que nos movemos, en el que se producen cambios continuamente y en el que hay que dar respuesta al mercado con gran premura y donde los competidores avanzan rápidamente, las empresas necesitan conocer a fondo sus mercados potenciales. La forma más rápida y sencilla de llevar a cabo la investigación y selección de mercados, es contratando a una consultora externa especializada, que nos proporcione toda la información. Objetivamente, supone un elevado coste para la organización y tan sólo las multinacionales del sector de gran consumo, servicios, etc. pueden permitírselo, el resto suelen hacerlo con sus propios medios. Por ello, es importante contar con profesionales dentro de la empresa, con un conocimiento actualizado, porque la información se queda obsoleta con increíble rapidez.

A continuación, veremos el procedimiento del estudio y las fuentes de información, que podemos consultar para el desarrollo del proceso de investigación y posterior selección del mercado o mercados, a los que nos vamos a dirigir.

En primer lugar, revisaremos algunas de las fuentes de datos secundarios de las que disponemos, para ello son de gran utilidad los **Estudios de Mercado**, que podemos encontrar o solicitar a través de internet:

icex.es ICEX España Exportación e Inversiones es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas y la promoción de la inversión extranjera.

mapa.gob.es Estudios y publicaciones: Publicaciones, Bibliotecas, Mediateca, fototecas y vídeos, Archivos.

expoort.es Busque entre más de 60.000 estudios de mercados, especifique su país de origen, producto (nombre o HS), y el país destino en el que está interesado exportar o importar. Expoort le ayuda a disponer de información inmediata para poder tomar decisiones más rápidas.

ipex.es Nuestra misión en IPEX es liderar la internacionalización de Castilla-La Mancha en el ámbito económico y promover la internacionalización social e institucional de una economía competitiva y abierta al mundo que cuenta con un gran número de empresas exportando e implantándose en nuestra región.

camara.es La Cámara de Comercio de España es una corporación de derecho público cuya finalidad es la representación, promoción y defensa de los intereses generales de las empresas españolas. Además, representa y coordina a las Cámaras de Comercio territoriales.



Selección de mercados

Una estrategia de internacionalización también implica decidir sobre dos elementos clave: la selección de mercados internacionales y la selección de modos de entrada (De Villa, 2016).

La selección de mercados internacionales, trata de definir los mercados en los cuales la empresa tendrá ventas u operaciones, pero no sólo con la idea de acceder a nuevos clientes, también para beneficiarse de posibles ventajas a alcanzar, si trasladamos a otras ubicaciones determinados procesos de la cadena de valor.

¿Cómo puede abordar una empresa el proceso de selección de sus mercados internacionales?

Ineludiblemente, la selección de mercados internacionales se encuentra directamente relacionada con el análisis estratégico que deben desarrollar las empresas en vías de internacionalización, en busca de su mercado de bajo riesgo y máximo beneficio a largo plazo.

Podemos asegurar por tanto, que cualquier cooperativa que dirija sus esfuerzos hacia la internacionalización, está obligada a decidir su mercado o mercados de actuación, en base al atractivo de cada mercado y la ventaja competitiva que posee en cada uno de ellos.

Una vez tengamos claros estos aspectos y contemos con cierto conocimiento del sector en cada uno de los mercados internacionales, debemos valorar y clasificarlos siguiendo determinados criterios de ponderación. Con todo ello, vamos a poder llevar a cabo una preselección de varios mercados potenciales y a través de un rápido descarte, la posterior selección del mercado o mercados de destino.

Algunos de estos **criterios ponderables** son:

- Características del producto
- Restricciones a la importación
- Proximidad geográfica
- Volumen de las exportaciones en cada mercado
- Tratados de libre comercio
- Idioma
- Tamaño del mercado, etc.

Otra fuente de información en la que podemos encontrar datos como el volumen de las exportaciones en cada mercado, es a través del portal de la Cámara de Comercio, en él disponemos de varias bases de datos a las que podemos acceder mediante el código arancelario de cada producto, clasificando la información por número de operaciones, importe o peso.

aduanas.camaras.org

Por parte del IPEX, tenemos a nuestra disposición un listado actualizado anualmente, con las acciones que se realizarán en los diferentes mercados internacionales.

ipex.es/acciones/



La tabla de selección de mercados

Disponemos de múltiples conceptos, herramientas y modelos para reforzar la toma de decisiones relacionadas con la selección de mercados internacionales. Por citar alguna de ellas:

- Matriz de Ansoff
- Modelo CAGE
- Las 5 fuerzas de Porter o su modelo del diamante
- La teoría de recursos y capacidades
- Análisis PESTEL (que ya hemos visto)

Pero sin duda alguna, una herramienta indispensable y de gran utilidad, que nos va a servir para seleccionar nuestro mercado de destino, es la Tabla de Selección de Mercados. En el diseño de la tabla tenemos que aportar el máximo número de factores que nos ayuden a valorar la conveniencia o no de introducir nuestros productos en cada mercado preseleccionado.

En ella se muestran mercados potenciales como candidatos para un siguiente análisis en mayor profundidad; utilizando indicadores a nivel macro para eliminar aquellos mercados que no se ajustan a los objetivos de la empresa (por ejemplo, tamaño del mercado, tasa de crecimiento, grado de ajuste entre las preferencias del consumidor y el producto, rivalidad competitiva, etc.). Así, los mercados extranjeros se evalúan en función de uno o más criterios y se eligen aquéllos de mayor puntuación.

En esta lista de países más reducida, debemos valorar también el atractivo de la industria, para concluir con la decisión final en la que determinamos el mercado que mejor se ajusta a los objetivos de la empresa y a los recursos disponibles. La riqueza, el tamaño o la facilidad de acceso podrían ser criterios a utilizar para la selección del mercado diana.





PROCESO DE SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO CAMELOS AJO NEGRO

VARIABLE CRITICA	%	ALEMANIA		FRANCIA		UK		PORTUGAL		ITALIA		EAU		JAPON		EEUU	
		P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N
Conocimiento del mercado e idioma	15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,5	3	0,5	4	0,6	5	0,8	4	0,6
Estadística	15	4,5	0,7	5	0,8	3,5	0,5	2,5	0,4	3	0,5	1	0,2	1,5	0,2	4	0,6
Poder adquisitivo del consumidor	15	3,5	0,5	2,5	0,4	3	0,5	0,5	0,1	1	0,2	4	0,6	1,5	0,2	4,5	0,7
Posibilidades de crecimiento en el mercado	10	3	0,3	5	0,5	3	0,3	3,5	0,4	5	0,5	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Esfuerzo inversor requerido para acceder al mercado	10	3,5	0,4	5	0,5	4	0,4	5	0,5	4,5	0,5	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Imagen del producto	10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Nivel de las importaciones del caramelo ajo negro	5	4	0,2	4	0,2	3	0,2	2	0,1	2	0,1	4	0,2	1	0,1	1	0,1
Aspectos de tipo logístico, transporte y aranceles	5	4	0,2	4	0,2	3	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1	1	0,1	1	0,1
Experiencia de la empresa matriz	5	3	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,2	4	0,2	3	0,2	4	0,2	2	0,1
Proximidad geográfica	5	3	0,2	4	0,2	3	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,2	1	0,1	1	0,1
Propiedades saludables	5	4	0,2	3	0,2	1	0,1	2	0,1	3	0,2	5	0,3	5	0,3	1	0,1
TOTAL	100		3,7		4,0		3,18		2,9		3,25		3,1		2,8		2,88

P: puntuación
N: nota
%: percentil

Europa
Asia
América

Fuente: Selección de mercados Black Galic Candy. Certificado de Profesionalidad marketing y compraventa internacional 2018.

Elaborado por Adela Scrobota y Pilar Calonge.



¿Cómo elaborar la tabla de selección de mercados?

Selección de países. Vamos a utilizar una tabla de Excel en la que aparezcan en primer lugar varios países susceptibles de comercialización, la cantidad va a depender de cada empresa, aunque es aconsejable elegir un mínimo de tres. Esta primera selección tiene un carácter completamente subjetivo, en función de criterios como la afinidad a ese país, el idioma común, la proximidad o simplemente porque le tengamos simpatía.

Criterios de selección. Aquí vamos a decidir cuáles son las variables clave que pueden influir a la hora de la internacionalización de nuestra cooperativa, deben ser variables que puedan aplicarse a cualquiera de los países que previamente hayamos seleccionado. Como vemos en la tabla realizada para caramelos de ajo negro, se han definido un total de once variables, pero podemos incluir las que consideremos.

Percentil. En esta columna vamos a asignar un valor a cada criterio de selección, según la importancia que consideremos tiene para nuestra compañía. El sumatorio final de estos valores debe ser de 100, puesto que hablamos de porcentaje.

Puntuación. Ahora cada país dispondrá de una columna para puntuar del 1 al 5, siendo el 1 el que consideramos menos importante y el 5 de mayor interés para nuestra empresa, a la hora de introducir nuestros productos en ese país. Por ejemplo, si nos fijamos en la columna de puntuación de Francia, vemos que se le ha otorgado un 5 al esfuerzo inversor requerido, por necesitar de una menor inversión y por lo tanto ser más interesante para la cooperativa y sin embargo, un 2,5 al poder adquisitivo del consumidor francés, por considerar que al ser un producto que no tiene un elevado precio, no va a influir a la hora de su adquisición.

Nota. Para el cálculo de la nota, que será el valor final del que dependa la elección del país o países de destino, vamos a multiplicar el percentil por la puntuación otorgada a cada variable y lo dividiremos entre 100. Como ejemplo, si tomamos como referencia las mismas casillas de Francia, obtendremos una nota de, 0,5 y 0,4 respectivamente.

VARIABLE CRÍTICA	%	ALEMANIA		FRANCIA		UK		PORTUGAL		ITALIA		EAU		JAPON		EEUU	
		P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N		
Poder adquisitivo del consumidor	15	3,5	0,5	2,5	0,4	3	0,5	0,5	0,1	1	0,2	4	0,6	1,5	0,2	4,5	0,7
Esfuerzo inversor requerido para acceder al mercado	10	3,5	0,4	5	0,5	4	0,4	5	0,5	4,5	0,5	2	0,2	2	0,2	2	0,2

Por último, el resultado final de cada país será el sumatorio de las notas obtenidas de cada una de las variables críticas. En este caso, en primera posición tendríamos a Francia como primer país al que dirigir nuestras acciones comerciales y en segunda posición Alemania.

A la hora de tomar la decisión final, no tenemos por qué dar exclusividad a esta tabla como único factor decisivo, si es de gran utilidad y una de las herramientas más valorables, pero debe ser nuestro equipo de profesionales el que llegue a tomar la decisión final, teniendo en cuenta este y otros criterios también valorables.

Es importante dejar claro que, aunque la puntuación numérica resultante para cada uno de los países reflejados en la tabla, es el criterio seleccionador, debemos saber que simplemente al no cumplir alguno de los criterios más relevantes para nosotros y nuestra empresa, puede ser cualitativamente tan importante, que provoque eliminar a ese país como mercado potencial.



Como hemos comentado anteriormente la cooperativa puede decidir comenzar su internacionalización en uno o en varios mercados a la vez, según sus intereses individuales.

Es aconsejable, para la toma de contacto con el mercado internacional seleccionar como primera actuación un único país, si no contamos aún con la experiencia y los medios adecuados, en cualquier caso, podríamos reservar el segundo y tercer país de nuestra tabla como futuros mercados en los que trabajar en próximas intervenciones.

Análisis del país objetivo

Hemos analizado toda la información recogida, hemos valorado la tabla de selección de mercados y por fin hemos seleccionado nuestro país de destino.

Ahora toca ser mucho más exhaustivos, debemos disponer de toda la información posible sobre el país que nos disponemos a abordar, cuanto más información tengamos a nuestro alcance menos posibilidad de equivocarnos vamos a tener y sobre todo de ser más precisos en la consecución de nuestros objetivos internacionales.

Ejemplo de ficha de país: Alemania

OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA
FICHA PAÍS

Alemania

República Federal de Alemania

La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación pone a disposición de los profesionales de los medios de comunicación y del público en general la presente ficha país. La información contenida en esta ficha país es pública y se ha extraído de diversos medios, no defendiendo posición política alguna ni de este Ministerio ni del Gobierno de España respecto del país sobre el que versa.

FEBRERO 2021



Alemania

ropa. El país tiene fronteras con Francia, Suiza y Austria por el sur; Bélgica, Holanda y Luxemburgo por el oeste; Dinamarca por el Norte y Polonia y la República Checa por el este.

Población: 83,2 millones habitantes.

Capital: Berlín (3.669.491 habitantes).

Otras grandes ciudades son: Hamburgo (1,8 mill. hab.), Múnich (1,5 mill. hab.), Stuttgart (620.445 hab.), Fráncfort (747.848 hab.), Colonia (1,0 mill. hab.), Düsseldorf (642.304 hab.), Hannover (556.695 hab.), Essen (590.611 hab.), Leipzig (601.668 hab.) y Dresde (554.649 hab.).

Idioma: Alemán.

Minorías: Alemania reconoce las siguientes minorías: Minoría de habla danesa en el norte de Schleswig-Holstein, Minoría de habla frisón en el noroeste de Schleswig Holstein y Baja Sajonia (Nord- y Ostfriesland), Minoría de Sintos y Romanos nacidos en Alemania, Minoría de Sorabos, que viven en Sajonia y Brandemburgo (Ober- und Unterlausitz).

Moneda: la moneda oficial es el Euro.

Religión: No existe una religión oficial y la población se divide entre el Norte y Este protestante y Sur y Oeste católicos. Según la Oficina Federal de Estadística, en 2018, de los poco más 83 millones de habitantes, 23 millones serían católicos, y 21 millones evangélicos. La siguiente religión en número sería la musulmana, con el 5% de la población.

Forma de Estado: República parlamentaria federal. El Jefe del Estado es el Presidente Federal elegido por la Asamblea Parlamentaria, órgano constitucional que se reúne exclusivamente a estos efectos. El Presidente Federal asume funciones representativas y como guardián de la Constitución ejerce un papel de moderador de la vida política. El Poder Ejecutivo es ejercido por el gobierno federal, presidido por el Canciller, único miembro del Gobierno elegido por el Parlamento, y que sólo responde y da cuenta de su gestión ante el Parlamento.

Estados federados (Bundesländer): Como República Federal está integrada por los siguientes Estados Federados: Bavaria, Baden-Württemberg, El Sarre, Renania-Palatinado, Hesse, Norte de Renania del Norte-Westfalia, Turingia, Sajonia, Baja Sajonia, Sajonia-Anhalt, Brandemburgo, Mecklemburgo-Pomerania y Schleswig-Holstein. Existen además tres Ciudades-Estado: Berlín, Hamburgo y Bremen.

Fuente: Blanco Mundial; UNDP data.worldbank.org

1. DATOS BÁSICOS

1.1. Características generales

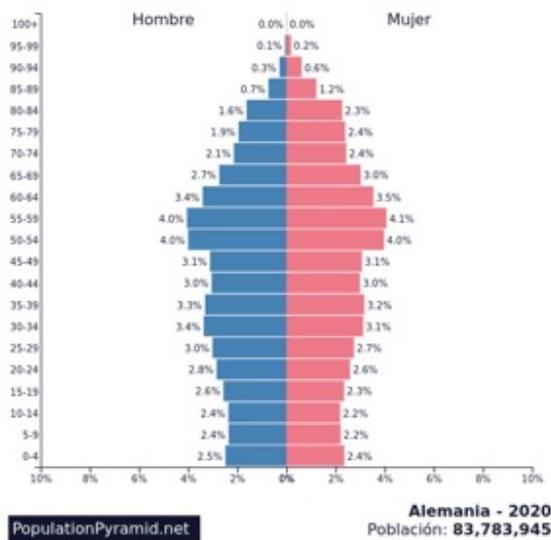
Nombre Oficial: República Federal de Alemania

Superficie: 357.020,70 km². La mayor distancia de Norte a Sur es de 876 km en línea recta, y de Oeste a Este de 640 km.

Límites: La República Federal de Alemania está situada en el Centro de Eu-

1.2. Geografía

Su relieve es muy montañoso en el sur (Alpes) con la montaña más alta "Zugspitze" (2962m) en la frontera con Austria. También se alternan zonas llanas y montañosas, distribuidas por su territorio, como el Harz, el Erzgebirge, Taunus, Eifel, etc. La variedad del territorio se refleja también en una amplia diversidad de flora, con especies propias de regiones marítimas, de llanura y de especies alpinas. Es un país muy rico en todo tipo de bosques y de vegetación. El río más largo es el Rin (Colonia, Düsseldorf). Los otros grandes ríos son: Elbe (Dresde/Hamburgo), Meno (Fráncfort), Spree y Havel (Berlín), Isar (Munich), Neckar (Stuttgart)



PIB POR SECTORES DE ACTIVIDAD Y POR COMPONENTES DEL GASTO (%)

Por sectores de origen	2016	2017	2018	2019
AGROPECUARIO	0.64	0.86	0.67	0.6
AGRICULTURA				
GANADERÍA				
SILVICULTURA Y PESCA				
INDUSTRIAL	30.4	30.7	31.0	29.7
MINERÍA	n.d.	0.14	0.14	0.13
MANUFACTURAS	22.58	22.93	23.21	22.1
CONSTRUCCIÓN	4.77	4.94	4.51	4.61
ELECTRICIDAD Y AGUA	n.d.	2.64	2.78	2.93
SERVICIOS	68.9	68.1	68.7	69.6
TRANSPORTE, COMUNICACIONES Y ALMACENAMIENTO				
	9.15	9.25	9.13	9.7
COMERCIO	9.77	9.99	9.89	10.11
FINANZAS	3.93	3.77	4.14	4.08
INMOBILIARIO	10.88	10.79	10.35	10.47
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	n.d.	6.01	6.05	6.17
OTROS SERVICIOS	n.d.	28.29	29.14	30.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0
Por componentes del gasto				
CONSUMO	73	74	72	73
Consumo Privado	54	55	52	53
Consumo Público	19	19	20	20
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO	20	19	21	21
EBCF			21	21
Var. existencias	-1		0	0
EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	46	50	47	48
IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS				
	38	43	41	43
DISCREPANCIA ESTADÍSTICA				
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Statistisches Bundesamt
Última actualización: febrero, 2021

OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA

http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/alemania_ficha%20pais.pdf

DATOS BÁSICOS PARA FICHA DEL PAÍS

DATOS BÁSICOS

- Nombre oficial
- Bandera
- Capital
- Nacionalidad
- Idioma
- Moneda
- Religión
- Fiesta nacional
- Hora estándar

DEMOGRAFÍA

- Población
- Densidad
- Origen étnico
- Población urbana
- Tasa de crecimiento población
- Tasa de fertilidad
- Estructura edades
- Edad media
- Esperanza de vida
- Mortalidad infantil

ECONOMÍA

- PIB total
- PIB per cápita
- Tasa de crecimiento PIB real
- Población activa
- Balanza de cuenta corriente
- Medios de transporte
- Productos de exportaciones e importaciones
- Destinos de exportaciones e importaciones
- Tasa de cambio

GEOGRAFÍA

- Situación geográfica
- Límites
- Área
- Clima

ORGANIZACIÓN POLÍTICA

- Forma de gobierno
- Poder ejecutivo
- Poder legislativo

ORGANIZACIÓN ADMIN. Y TERRITORIAL

- Organización político administrativa
- Organización territorial

ESQUEMA: PLAN DE MARKETING





2 ACCESO AL MERCADO

Movidos por la gran variedad de situaciones a las que debe hacer frente una empresa, cuando decide abordar los mercados exteriores, nos hacemos preguntas como las siguientes:

¿Cuál es la mejor estrategia de comercialización posible en función del producto, la clientela y los recursos disponibles, tanto humanos como materiales?

¿Qué estructuras de implantación comercial existen en cada mercado que permitan la presencia continuada del producto?

¿Cuál es la logística más adecuada para cada producto y cada destino final?

¿Cuál es la mejor solución para lograr con éxito la distribución del producto?

Para resolver estas y otras preguntas, a la hora de seleccionar los modos de adentrarse en los mercados con los que operar en el exterior, debemos tener en cuenta una serie de condicionantes que afectan a la empresa: sus recursos y capacidades, los objetivos y estrategias que pretendemos conseguir y la situación de los mercados de destino.

Es por ello, por lo que en gran medida la forma de entrada en los mercados exteriores se encuentra limitada por sus **capacidades** en cuanto a la disposición de sus recursos financieros, tecnológicos, su capacidad organizativa y de gestión.

- Así, los recursos financieros reducen en gran medida, las oportunidades funcionales de la empresa en los mercados internacionales por las exigencias de inversión que traen consigo.
- Los recursos tecnológicos de la cooperativa, también determinan la forma de entrada en el mercado exterior por la pérdida de control que puede suponer para la misma.
- Igualmente, las capacidades de la empresa también suponen una línea divisoria en el ámbito de la organización, por la complejidad de la estructura resultante, de una apertura a la internacionalización.
- Existiendo una relación directa entre la experiencia empresarial en internacionalización y la elección de formas de entrada que impliquen un mayor control y compromiso.

Los **objetivos estratégicos** marcados por la empresa, serían otro factor influyente a la hora de decidir la forma de acceso a los mercados internacionales. De este modo, organizaciones que buscan deshacerse de sus excedentes productivos en el mercado exterior, llevarían a cabo acciones muy distintas, a las desarrolladas por empresas que tratan de diferenciarse, a través de la innovación tecnológica o que pretenden competir en costes.



2.1 SEGÚN LA NATURALEZA DEL CONTROL

En cuanto a las características de los mercados de destino, no suponen un condicionante exclusivo en la selección de uno u otro mercado, pero sí influyen en la decisión sobre la forma de entrar en ellos. Variables como el idioma, el tamaño del mercado, la experiencia en el país de destino o analogías culturales o demográficas van a determinar la selección de la forma de entrada al mercado.

Una vez, realizada esta breve introducción pasamos a ver las **formas de acceso a los mercados, según la naturaleza del control** que se ejerce sobre el canal de distribución, valorando las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

Exportación directa

Otorga a la empresa suficiente control de la acción sobre los mercados, la empresa vende directamente a sus clientes finales en los mercados exteriores a través de sus propios representantes de ventas, posee una red comercial propia, como filiales comerciales y sucursales de ventas, también se contempla la exportación a través de la venta por internet.

De esta manera se llevará a cabo una integración de estas actividades dentro de su estructura organizativa, suponiendo una gran ventaja en cuanto a la obtención de información de gran utilidad, para la mejora de sus decisiones estratégicas comerciales presentes y futuras.

En contrapartida para la empresa exportadora, supondrá un incremento del riesgo a asumir, ya que será necesario emplear un mayor volumen de recursos en el desarrollo interno de sus actuaciones de expansión comercial.

Exportación indirecta

La exportación indirecta consiste en contratar los servicios de un intermediario, de manera que gestione las fases de la operación internacional a la hora de vender el producto a otras empresas. Entre otras, las funciones del intermediario son, la selección de clientes y la negociación, la distribución física del producto, los servicios preventa y posventa, etc.

Esta forma de exportación es la que menos riesgos conlleva y menos recursos exige a la hora de internacionalizarse, igualmente otra de sus ventajas es la flexibilidad que proporcionan a la compañía.

En contrapartida, las principales desventajas para la empresa que exporta, son la dependencia, en mayor o menor medida del intermediario, el escaso aprendizaje del negocio de la exportación y de los mercados en los que opera y el menor potencial de ventas al que aspira la empresa, ya que depende del nivel de implicación de dicho intermediario.

Podemos citar como exportación indirecta el recurso de una Trading Company, que suele suponer para muchas empresas, el primer paso para conseguir la presencia en los mercados exteriores. Este tipo de intermediario suele operar en sectores con productos estándar, de bajo coste y alto volumen de producción, como son los de agricultura. Las ventajas que encontramos en este tipo de exportación son, por ejemplo, el apoyo de una figura que posee un alto conocimiento de la gestión logística, financiera y de tráfico aduanero.

Otras formas de exportación indirecta son los agentes de compra o las empresas de exportación.



Exportación concertada

Este tipo de actuación hace compartir a la empresa con terceros la soberanía comercial. Estas vías de entrada constituyen un proceso de venta exterior intermedio entre la exportación indirecta y la directa, ya que en estos casos la empresa no desarrolla por completo la actividad internacional, puesto que una parte de ésta se cede a sus socios.

En consecuencia, estas medidas presentan elementos que podríamos considerar propios de los métodos indirectos de comercialización exterior de nuestros productos, pero complementados con actuaciones estratégicas de carácter directo, es decir, que se basan en la implantación de ciertos elementos de la empresa sobre su territorio de actuación.

La realidad práctica pone de manifiesto la existencia de distintos subtipos de modos de entrada, que en ocasiones son complicados de delimitar, puesto que hay un solapamiento entre los mismos. En este cuadro se ha realizado una división con alguno de los acuerdos más utilizados.

EXPORTACIÓN INDIRECTA	EXPORTACIÓN DIRECTA	EXPORTACIÓN CONCERTADA
TRADING COMPANIES: Comercializadoras Empresas comerciales Agentes de compra	VENDEDOR DIRECTO AGENTE IMPORTADOR Y DISTRIBUIDOR IMPORTADOR SUBSIDIARIA COMERCIAL FILIAL DE PRODUCCIÓN	PIGGY BACK CONSORCIO DE EXPORTACIÓN AGRUPACIÓN EUROPEA DE INTERÉS ECONÓMICO (AEIE) ALIANZAS ESTRATÉGICAS JOINT VENTURE FRANQUICIA



Finalmente nos queda mencionar, la posibilidad de llegar a la implantación definitiva en el país. Pudiéndose tratar de una **implantación comercial**, a través del establecimiento de una sede en destino y producción en el país de origen, o llegar a la **producción en mercados exteriores**, que supone la exportación por inversión exportando planta llave en mano, cooperación empresarial y apertura de un centro de producción propio en el extranjero.

“La selección del modo de entrada, busca definir el mecanismo de ingreso al mercado internacional seleccionado”. Frynas y Mellahi (2011)

La decisión de la empresa exportadora de escoger una de las soluciones apuntadas obedecerá, además, a consideraciones de tipo fiscal, financiero, legal u organizativo, que será necesario estudiar y concretar para cada mercado.

Por tanto y como resumen, podemos decir que cada una de las formas de acceso al mercado cuenta con unas ventajas y unas desventajas. La empresa deberá decidir cuál de ellas le conviene teniendo en cuenta principalmente:

El control: deseo de influir en las decisiones, sistemas y operaciones.

El compromiso de recursos: dedicación de activos a usos específicos que quedan ya fijos o son difíciles de reasignar sin asumir un costo considerable

El riesgo que implica cada una de ellas.

2.2 SEGÚN COMPROMISO DE RECURSOS Y EL RIESGO

Estos tres factores que a menudo van de la mano, son importantes en la selección del modo de entrada, puesto que, para obtener el control, la empresa deberá comprometer recursos, responsabilidad y contar con una importante inversión de tiempo que le permita la gestión internacional. A mayor nivel de control y de **compromiso de recursos**, mayor será el riesgo en caso de que falle ese mercado en el que ahora opera.

Dar respuesta a estas dos preguntas será un buen punto de partida para la empresa que pretende decir la forma de acceso al mercado:

¿Qué grado de control pretenden sobre la actividad exportadora?

¿Qué nivel de compromiso de recursos está dispuesta a asumir?



Exportaciones

Es uno de los más frecuentes y sencillos, adoptado por pequeñas y medianas empresas y se trata de la transferencia física de bienes de una empresa al mercado internacional. Puede hacerse de forma directa o indirecta, con o sin intermediarios. Suele hacerse en principio a países cercanos, aprovechando similitudes culturales y para reducir costes de transporte.

Las principales razones por las que las empresas exportan son:

- a) Adquirir experiencia internacional.
- b) Ampliar sus ventas.

Acuerdos contractuales

Se refiere a ciertos modelos de contrato entre una empresa y un agente, licencias y franquicias. A través de ellos se produce o venden productos en los mercados internacionales que asumen los riesgos y aportan las inversiones necesarias.

Por medio de las **licencias**, la empresa origen concede a la empresa extranjera el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca comercial registrada, etc. para vender un producto. Supone para la empresa cierto riesgo, pero menor compromiso de recursos.

Las **franquicias** internacionales son una estructura organizada que se basa en un contrato de entrada a nuevos mercados. A través de este contrato la empresa franquiciadora transfiere a la empresa doméstica, un concepto de negocio ya desarrollado, a cambio de un pago. El contrato de franquicia requiere cierto compromiso de recursos y supone cierto riesgo también.

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas se forman, frecuentemente, entre una empresa extranjera y una local; lo que permite compartir riesgos y recursos con el fin de facilitar el aprendizaje y desarrollo de las capacidades (De Villa, 2016).

Se consideran un modo de entrada apropiado para que una empresa pueda superar las barreras culturales y aprender de sus socios en el país anfitrión, acerca de cómo operar localmente. Muchos de los fracasos de las alianzas pueden atribuirse a la falta de compatibilidad o conflictos por confianza, además el compromiso de recursos para la nueva empresa es demasiado elevado, sin embargo, el riesgo de perder la ventaja competitiva u otros factores asociados es mínimo.



ESQUEMA: PLAN DE MARKETING





3 PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

Actualmente el entorno mundial ha experimentado cambios significativos. Vivimos en un mundo globalizado en el que los países desarrollados han retrocedido ante el avance de los menos desarrollados, acortando distancias entre ambos. La nueva situación causada por el coronavirus COVID-19, está provocando cambios relevantes que ya influyen en los mercados.

Igualmente podemos hablar de los escenarios originados por países con inestabilidad política, que en momentos determinados, obligan a países limítrofes a reforzar sus fronteras, haciendo complicado el tráfico de mercancías y las exportaciones en sí entre ellos.

Al suceder hechos como los mencionados, se suelen cambiar las reglas establecidas en el comercio internacional.

Por consiguiente, las empresas que ya operan en estos mercados y las que pretenden hacerlo, se enfrentan a un entorno lleno de amenazas y también oportunidades, por lo que es necesario desarrollar un plan de marketing internacional detallado, que nos permita ser competitivos a la vez que generamos valor al cliente.

El **Plan de Marketing Internacional**, es el documento imprescindible que debe diseñar cualquier empresa con intención de comercializar sus productos en el exterior, es una herramienta estratégica, que se incluye en el Plan Estratégico Global de la empresa. En él se integran y coordinan todos los instrumentos, que contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos que plantea la empresa.

Aspectos tan relevantes como la selección de los mercados de destino, o la elección adecuada de la forma de entrada en cada mercado, se detallan en el plan de marketing internacional, que nos permite planificar el crecimiento de la empresa, reduciendo riesgos y costes, a la vez que identificamos nuestras necesidades de adaptación.

A partir de esta definición podemos decir, que el plan de marketing internacional debe ser plasmado en un documento escrito, que refleje formalmente la totalidad de contenidos y su análisis, con el fin de facilitarnos la puesta en marcha y evaluación de las acciones realizadas para la consecución de los objetivos marcados.

La realización del plan de marketing internacional tiene dos finalidades fundamentales:

Finalidad interna, que es la de planificar la organización, en cuanto a las actuaciones a desarrollar, para la consecución de los objetivos comerciales y de marketing. En definitiva, una guía que dirija de forma racional el funcionamiento operativo de la organización.

Finalidad externa, al plasmarlo en un documento físico, nos resultará de gran utilidad a la hora de captar recursos financieros externos o justificar y conseguir el apoyo de los socios de la cooperativa.



Objetivos del plan de marketing internacional

La planificación del marketing internacional está dirigida a la consecución de los siguientes objetivos:

1. Conocer el entorno que rodea a la cooperativa.

La influencia del macroentorno y del microentorno, en el desarrollo futuro de las actuaciones de nuestra organización, así como los recursos con los que contamos.

2. Apoyo al control de la gestión.

De manera que la cooperativa pueda anticiparse, a los problemas que le afecten en cada mercado objetivo.

3. Comunicar el alcance de los objetivos marcados.

Para que las personas de la organización que estén implicadas, comprendan y asuman sus responsabilidades y sus funciones.

4. Captación de recursos.

El apoyo financiero externo es un factor determinante en el éxito, sobre todo de aquellas empresas con estructura más reducida.

5. Optimizar los recursos limitados de la cooperativa.

Con toda la información disponible, la empresa podrá priorizar las acciones esenciales para su expansión.





Diseño del plan de marketing internacional

A la hora de comenzar a elaborar nuestro Plan de Marketing Internacional estas cuatro preguntas, nos pueden ayudar a definir cada una de sus etapas:

¿DÓNDE ESTAMOS?

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Comienza por el análisis del entorno que nos rodea, en un intento de detectar a través de fuentes fiables nuestra situación interna y externa de cara a la internacionalización.

¿A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

Partiendo de la información obtenida tratamos de definir la posición que queremos alcanzar.

¿CÓMO VAMOS A LLEGAR?

PLAN DE ACCIÓN

En el plan de acción se definen los pasos a seguir para alcanzar las metas establecidas en el plan estratégico. Podemos decir que el plan de acción es una guía estructurada de verificación de tareas.

¿QUIÉN LO VA A EJECUTAR? ¿VAMOS POR BUEN CAMINO?

CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

Esta última fase trata de poner en marcha nuestro plan, para ello debemos definir la tareas, responsables y responsabilidades de cada uno de los implicados. Establecer los tiempos de control del plan y poder corregir posibles desviaciones.



3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

¿Dónde estamos?

El análisis de la situación es el punto de partida de todo plan de marketing internacional, da respuesta a la pregunta ¿dónde estamos?:

En qué situación estratégica se encuentra nuestra cooperativa frente al mercado o mercados de actuación que hemos seleccionado.

En este caso, deberíamos llevar a cabo un análisis individual para cada uno de los mercados a los que nos vamos a dirigir. Una vez obtenidos todos estos datos, analizarlos y transformarlos en información útil para la toma de decisiones.

Para realizar esta tarea de una forma organizada, vamos a profundizar en los aspectos internos y externos de la empresa.

Análisis interno

Este análisis fundamental pretende conseguir datos cuantitativos y cualitativos de nuestra organización, para ello en primer lugar, debemos definir cuál es la filosofía de la cooperativa.

Misión, Visión y Valores

Identificar estos términos nos va a ayudar a definir nuestra identidad corporativa: ¿quiénes somos?, las metas que nos hemos propuesto conseguir: ¿quiénes queremos ser? y los principios en los que se basa la cultura de nuestra cooperativa: ¿qué valores poseemos para poder conseguirlo?

Es importante considerar esta reflexión en el inicio del análisis interno, porque aunque a priori pueda parecer irrelevante en cuanto a la comercialización, va a ser el pilar sobre el que se estructuran los objetivos y estrategias que marcaremos.



MISIÓN

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?



VISIÓN

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Qué podría incorporar a la empresa que no esté haciendo?
- ¿Para quién lo haré?
- ¿Me dirigiré a otro tipo de clientes?
- ¿Ampliaré mi zona de actuación?
- ¿Qué recursos o cualidades debo tener en el futuro para conseguirlo?



VALORES

- ¿Cómo somos?
- ¿Cuáles son nuestros principios éticos empresariales?
- ¿En qué creemos?



Una vez definidas las tres variables, podemos crear nuestro **Company Profile**, nuestra carta de presentación en la que queden reflejados misión, visión y valores de forma clara y sencilla, en el idioma del país de destino y fácil de recordar para que nos sirva de diferencia frente a los competidores.

García Baquero, S.L.
C/ Toledo, 4. P.O. Box 4000
13000 Alcazar de San Juan
Ciudad Real, España
Tel: 924 64 00 00



COMPANY PROFILE

HISTORIA

Fue en La Mancha, en 1962, cuando Hersilio García Baquero empezó a elaborar con la leche de sus animales de manera artesanal unos pocos quesos al día.

A mediados de los 70, nació nuestro primer centro de elaboración de Alcázar de San Juan, donde aún hoy, elaboramos quesos, con las mismas técnicas artesanales y la receta de siempre.

En el 2005 abrimos un nuevo centro en Toro (Zamora) por la gran calidad de la leche de esta zona, algo que nos importa mucho ya que la selección de la mejor leche fresca y su recogida a diario es una de las claves para hacer un gran queso. También hemos aprendido a hacer queso gallego, de la mano de los mejores, en nuestro centro de Lugo, Palas del Rey, en el que desde 2013 elaboramos quesos de Tetilla y Arzúa-Ulloa con los Maestros Queseros expertos en ellos y en sus peculiaridades.

<h4>MISIÓN</h4> <p>Somos una marca orgullosa de nuestros orígenes, de nuestro nombre... Nos gustan las cosas bien hechas y trabajar cada día pensando en nuestros clientes. Hogares de los cinco continentes disfrutan de nuestros quesos. Por su sabor, su naturalidad y su calidad nuestros productos son cada vez más reconocidos a nivel internacional a través de multitud de premios. Somos el fabricante de queso manchego más premiado del mundo. Estos premios no hacen más que reconocer la constancia y el tesón de una marca donde la calidad, la pasión por lo bien hecho y la satisfacción de los consumidores están por encima de todo.</p>	<h4>VISIÓN</h4> <p>En García Baquero buscamos fomentar una cultura empresarial de respeto hacia el entorno, garantizando el desarrollo sostenible del territorio y asumimos el compromiso de ofrecer nuevas soluciones que contribuyan a la correcta dieta de los consumidores, desarrollando productos expresamente dirigidos a atender a aquellos colectivos con unas necesidades especiales (nuestra gama de productos Sin Lactosa, Reducidos en Sal, bajos en Materia Grasa...) y dando entrada a nuevas variedades y denominaciones de origen de acuerdo a las nuevas tendencias de consumo.</p>
---	---

García Baquero es el primer fabricante de quesos de España y tercero de Europa. Exportamos a más de 60 países Hemos incrementado la producción en un 28,5%, hasta las 388.000 toneladas, y las exportaciones un 111%, hasta las 80.500 toneladas.

García Baquero es líder del sector nacional del queso de la denominación de origen manchega. La empresa produce su propia leche, para depender menos de las oscilaciones de precios del mercado. También lo hacemos porque para obtener un queso de altísima calidad resulta imprescindible disponer de las mejores materias primas.

Ejercicio práctico realizado por alumnos del Certificado de Profesionalidad Marketing y Compraventa Internacional. 2018



Público objetivo

¿Qué características presentan aquellas personas que componen cada uno de nuestros mercados objetivos? Para llevar a cabo una efectiva estrategia de marketing internacional, es esencial conocer a nuestro cliente potencial y marcar diferentes criterios y estrategias de segmentación para los nuevos mercados a los que nos vamos a dirigir.

Conocer cuáles son los gustos y preferencias de la población, qué hábitos de consumo o qué necesidades más específicas tienen, nos van a permitir realizar una previsión de lo rentable que puede resultar la comercialización de nuestros productos en ese determinado mercado.

Existen cuatro **tipos de estrategias de segmentación**:

1. Estrategia de segmentación indiferenciada, no diferenciada o masiva.

La empresa a pesar de conocer los distintos segmentos de su mercado decide no dirigirse a ninguno de ellos en concreto.

2. Estrategia de segmentación diferenciada.

La empresa identifica y selecciona dos o más segmentos específicos de mercado y pone en marcha para cada una campaña de marketing distinta.

3. Estrategia de segmentación personalizada.

La empresa se esfuerza en crear campañas o productos personalizados según un segmento de mercado. Es la estrategia que más se emplea en la actualidad, diseñando campañas con mensajes personalizados para llegar a los segmentos específicos de nuestro interés comercial.

4. Estrategia de segmentación concentrada.

La empresa identifica varios segmentos, pero decide concentrarse únicamente en uno de ellos, normalmente por no contar con recursos suficientes para abordar varios segmentos.

Análisis económico

Para obtener gran cantidad de información sobre el funcionamiento comercial de la cooperativa en cada mercado, debemos analizar los beneficios obtenidos de nuestras ventas, tanto a nivel general como por líneas de productos. Cuál es el ciclo de vida de cada uno de nuestros productos, conocer los beneficios que nos reporta cada uno de ellos y hacer un cálculo estimado de las ventas que podríamos obtener por cada uno de ellos en el mercado internacional.

Lo que nos será de gran utilidad en este proceso, será la comparativa con los resultados de años anteriores.



Acciones de marketing

¿Qué acciones de marketing ha realizado la cooperativa? ¿Cuáles ha desarrollado la competencia? En cuanto a políticas de producto, precio, promoción y distribución, o aspectos como su posicionamiento. Este análisis nos proporcionará información sobre nuestro enfoque de marketing, que podremos exportar por completo o por partes al mercado internacional. Otra estrategia que se suele utilizar es la de comparar con las acciones de la competencia, es la conocida como **Benchmarking**, un procedimiento continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

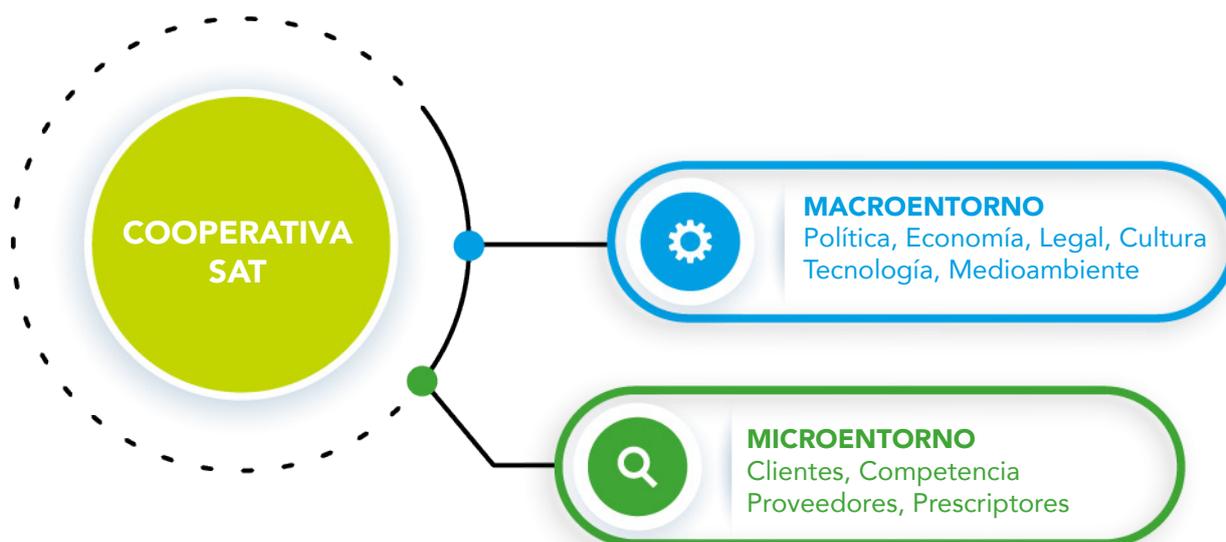
No se trata de copiar lo que está haciendo tu competencia, si no de aprender que están haciendo los líderes para implementarlo en tu empresa añadiéndole mejoras. Si tomamos como referencia a aquellos que destacan en el área que queremos mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a nuestra empresa, conseguiremos alcanzar un nivel alto de competitividad.

Análisis externo

Trataremos de ver hacia dónde va el sector, las características del entorno que nos rodea y las tendencias del mercado internacional.

Análisis del entorno

Llegados a este punto, volvemos a hacer referencia al **macroentorno** y **microentorno**, obteniendo información interna a través de nuestros propios datos y abasteciéndonos de información del exterior a través de otras fuentes (Cámaras de comercio, IPEX, ICEX, etc.) que nos proporcionen datos de interés sobre los mercados de destino.





Análisis del sector

Este análisis nos va a ayudar a identificar las principales características del sector, su comportamiento con los miembros que lo componen, el nivel de competitividad, qué canales de distribución son los habituales, su sistema de comercialización, etc.

En este punto son de gran utilidad los estudios de mercado, que podemos encontrar también en las páginas web de nuestras fuentes de información externa.

Análisis del mercado

Es la parte del estudio más compleja, el éxito económico depende en gran medida de este análisis, o al menos, gracias a la realización de un buen análisis de mercado se pueden reducir los fracasos empresariales.

Si entendemos el funcionamiento del mercado al que nos vamos a dirigir, nuestra empresa podrá operar en él, incluso nos servirá para obtener una idea de la forma en que el público objetivo responderá ante nuestros productos en ese país.

A su vez vamos a identificar las oportunidades y riesgos para la cooperativa en este nuevo mercado, esto a aumentar las posibilidades de crear un modelo de negocio exitoso.

Evaluación de resultados. Análisis DAFO

Una vez obtenida toda esta información, la pregunta es: ¿Cómo la vamos a canalizar?

Deberíamos recogerla y trasladarla a un modelo que detallara los resultados, para concluir con un diagnóstico claro y conciso.

Para identificar oportunidades y amenazas **en el mercado o mercados de destino** y fortalezas y debilidades de nuestra cooperativa frente a este nuevo reto.

Del análisis externo, macroentorno y microentorno, mercado y sector, obtendremos la oportunidades y amenazas, incontrolables por la empresa, pero con influencia directa en el desarrollo de nuestra compañía.

Sin embargo, las oportunidades y debilidades de nuestra cooperativa, que proceden del análisis interno, sí que pueden ser controladas por nosotros mismos.



MERCADO SELECCIONADO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
¿A qué obstáculos nos enfrentamos?	¿Qué oportunidades se presentan para nuestra cooperativa?
¿Qué hacen nuestros competidores?	¿Qué tendencias conocemos en ese mercado?
¿Tenemos problemas de recursos económicos?	¿Qué tecnología nos puede beneficiar?
¿Podría alguna impedir la internacionalización de nuestra cooperativa?	¿Qué normativa y factores políticos nos pueden favorecer?

COOPERATIVA /SAT	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
¿Qué debe mejorar la cooperativa o sat?	¿Cuáles son nuestras principales ventajas?
¿Qué estamos haciendo mal?	¿En qué somos los mejores?
¿Qué deberíamos evitar seguir haciendo?	¿A qué importantes recursos tenemos acceso?
¿Cuál es nuestra gran debilidad según agentes externos?	¿Cuáles son nuestras fortalezas según agentes externos?
¿Qué elementos podrían reducir las ventas o el éxito en ese mercado?	¿Qué elementos nos ayudan a obtener una venta?

3.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

¿Dónde queremos llegar?

Según Kotler (1992) la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, se refiere a la concreción de nuestro futuro deseado y los pasos necesarios para llegar a él.

Debemos entender la planificación estratégica, como la determinación de los medios de acción necesarios y efectivos, para implantarse en uno o varios mercados internacionales. Sin un adecuado desarrollo de esta función, totalmente gerencial, nuestra cooperativa estaría perdida, sin un rumbo que seguir.

Por lo tanto, es de vital importancia que el plan estratégico se encuentre integrado en el plan de negocios de nuestra compañía, donde se incluye el plan económico-financiero, sus funciones organizativas y sus estrategias, con el fin lograr sus objetivos cumpliendo su misión y alcanzando su visión. Llegados a este punto, debemos entender que el desarrollo del plan estratégico está enfocado a medio y largo plazo.



Los requisitos que debe cumplir un plan estratégico son:

- a) Debe ser **cuantitativo**, una vez definidos los objetivos a conseguir debemos traducirlos a cifras.
- b) **Personalizado**, debe especificar qué persona en concreto se va a encargar de cada tarea.
- c) Deberá ser **descriptivo**, detallando cada tarea con la mayor exactitud posible.
- d) Y por último con carácter **temporal**, marcando los plazos y fechas exactas en los que llevar a cabo cada tarea.

En todo momento se realizará una revisión para comprobar si se están desarrollando de forma eficaz las tareas establecidas.

3.2.1 Objetivos del análisis estratégico

Junto a las estrategias, que veremos más adelante, los objetivos son el núcleo esencial de la planificación estratégica. Responden a la pregunta: ¿Qué queremos conseguir?

Una vez realizado el análisis de la situación, el primer paso efectivo en el planteamiento del plan de marketing internacional, es el establecimiento de los objetivos para cada uno de los mercados internacionales a los que pretendemos dirigirnos.

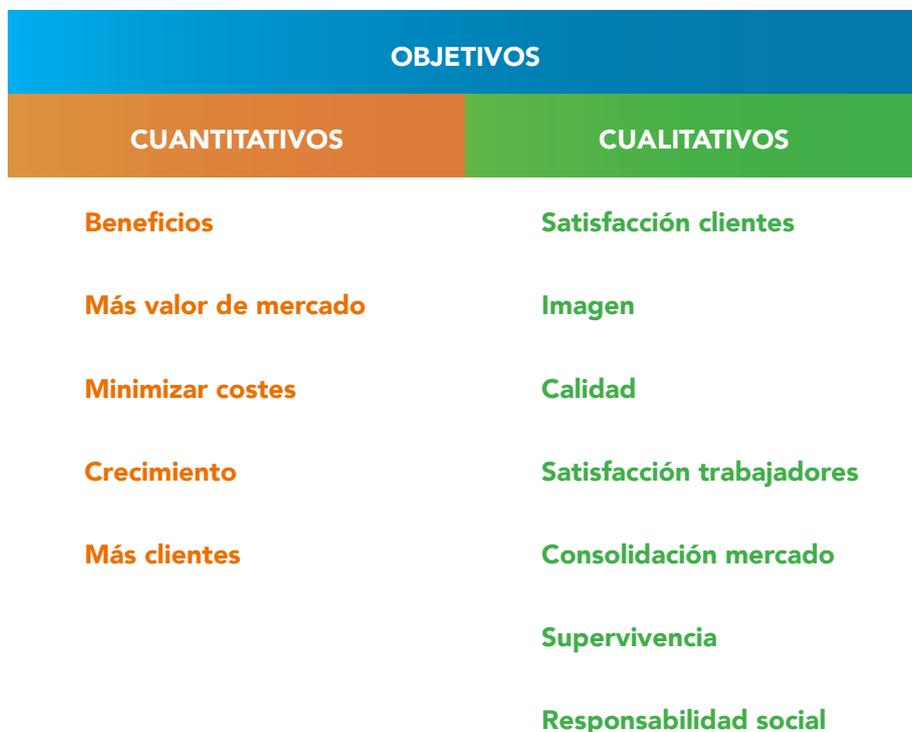
No debemos confundir objetivos con meta final, asociada al crecimiento de nuestra empresa y que marca el lugar en el que queremos ver nuestros productos en el próximo año. Como ejemplo, diremos que nuestra meta final podría ser: posicionarnos en el mercado francés.

Por otro lado, los objetivos son los propósitos que debemos cumplir para alcanzar la meta. Dar a conocer nuestra marca, serían un ejemplo de objetivo para una empresa cuya meta es alcanzar una posición en un mercado concreto, como por ejemplo el francés.

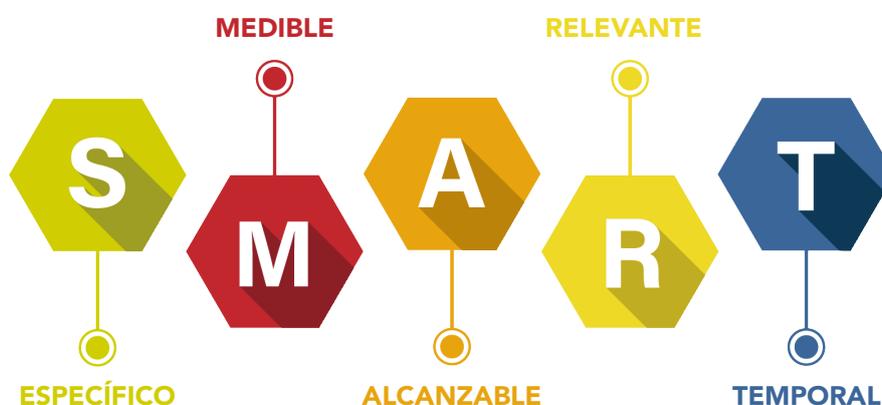
Cabe destacar que existen dos tipos de objetivos a la hora de conseguir una meta:

1. **Objetivos cualitativos.** Están orientados a la consecución de la imagen y el posicionamiento en el mercado y tienen un carácter subjetivo y menos tangible. A pesar de ello tienen la misma importancia que los objetivos cuantitativos y sus resultados se ven a medio y largo plazo.
2. **Objetivos cuantitativos.** Se expresan con mayor facilidad, en cifras concretas (facturación, cuota de mercado, alcance, interacción, etc.). Sus resultados pueden verse en el corto plazo.

Debemos saber que los objetivos cualitativos y cuantitativos, se encuentran estrechamente relacionados y la consecución de unos, ayuda a los otros y viceversa.



Igualmente es importante saber que un objetivo de marketing debe cumplir la **fórmula SMART** (de forma inteligente) es decir, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo:





Específico, sin entrar en ambigüedades y haciendo referencia a un único aspecto, ya que cuanto más concretos más acertados serán nuestros objetivos.

Medible, objetivos que establezcan la consecución de resultados cuantificables. No podemos saber si hemos alcanzado nuestros objetivos del plan, si no tenemos la posibilidad de medirlos. Igualmente tendremos que cerciorarnos de que podemos conocer esta cifra a través de alguna fuente, de lo contrario los objetivos marcados no servirían para nada.

Alcanzable, un objetivo que sea perfectamente realizable en las condiciones con las que se contamos. Los objetivos que marquemos deben suponer un reto para la cooperativa, que generen expectativas y requieran nuestro esfuerzo, pero a su vez que sean posibles de lograr. Un objetivo de crecimiento por ejemplo debe ser coherente con logros conseguidos hasta la fecha.

Relevante, debe estar en línea con los objetivos generales del negocio. Los objetivos del plan de marketing internacional deben ser la vía de acceso hacia la meta principal que nos marquemos. No nos sirve de nada conseguir un objetivo que se desvíe de la meta final o que no nos conduce hacia ella.

Temporal, deberán estar limitados a un tiempo determinado. Si no queremos que nuestros objetivos se diluyan en el tiempo, debemos ponernos una fecha límite para su consecución.

Generalmente para los objetivos marcados en el plan de marketing, se establece como fecha límite la propia del documento, que suele ir del 1 de enero al 31 de diciembre. Así deberíamos conseguir nuestros objetivos antes de finalizar el año, a no ser que fijemos otra fecha.

3.2.2 Análisis CAME

El **análisis CAME** es la herramienta empresarial por excelencia en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a permitir identificar las estrategias a seguir en nuestro plan de expansión a través de la información obtenida de la matriz DAFO. Gracias a estas dos técnicas, en estrecha relación, vamos a poder tomar las decisiones más adecuadas para nuestra compañía.

CAME es un acrónimo que viene del inglés, la C sería de Correct (Corregir), la A de Adapt (Afrontar), la M de Maintain (Mantener) y E de Explore (Explotar).

La interpretación del **Análisis CAME** por tanto, es que las **Debilidades** hay que **Corregirlas**, las **Amenazas** hay que **Afrontarlas**, **Fortalezas** hay que **Mantenerlas** y las **Oportunidades** hay que **Explotarlas**.



C

CORREGIR

Debilidades

A

AFRONTAR

Amenazas

M

MANTENER

Fortalezas

E

EXPLOTAR

Oportunidades

¿Qué cuestiones debemos plantearnos por consiguiente?

Si las **FORTALEZAS** internas de nuestra empresa nos van a permitir aprovechar las **OPORTUNIDADES** del entorno y hacer frente a las **AMENAZAS** que nos acechan.

Si las **DEBILIDADES** internas nos van a impedir enfrentarnos a las **AMENAZAS** actuales o futuras, o si no podremos aprovechar las **OPORTUNIDADES** que se nos presentan.

En momentos como los que vivimos, con la pandemia del Covid-19 o incluso en épocas de crisis, la combinación de estas dos herramientas (DAFO-CAME) es perfecta para pararnos a analizar y redirigir nuestras estrategias en base a nuevas necesidades.

CORREGIR - DEBILIDADES

C

- ¿Qué debe mejorar la cooperativa o sat?
- ¿Qué estamos haciendo mal?
- ¿Qué deberíamos evitar seguir haciendo?
- ¿Cuál es nuestra gran debilidad según agentes externos?
- ¿Qué elementos podrían reducir las ventas o el éxito en ese mercado?

AFRONTAR - AMENAZAS

A

- ¿A qué obstáculos nos enfrentamos?
- ¿Qué hacen nuestros competidores?
- ¿Tenemos problemas de recursos económicos?
- ¿Podría alguna impedir la internacionalización de nuestra cooperativa?

MANTENER - FORTALEZAS

M

- ¿Cuáles son nuestras principales ventajas?
- ¿En qué somos los mejores?
- ¿A qué importantes recursos tenemos acceso?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas según agentes externos?
- ¿Qué elementos nos ayudan a obtener una venta?

EXPLOTAR - OPORTUNIDADES

E

- ¿Qué oportunidades se presentan para nuestra cooperativa?
- ¿Qué tendencias conocemos en ese mercado?
- ¿Qué tecnología nos puede beneficiar?
- ¿Qué normativa y factores políticos nos pueden favorecer?



Estrategias CAME

Como resultado, y si combinamos nuestras variables debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades podremos crear cuatro tipos de estrategias: ofensivas, de supervivencia, defensivas y de reorientación.

1. Estrategias Ofensivas

También de ataque y posicionamiento en el mercado, se basan en explotar las fortalezas que posee nuestro negocio, aprovechando las oportunidades que nos ofrece este nuevo mercado al que nos dirigimos. Contar en este caso con algún elemento que nos diferencie en ese mercado concreto, va a contribuir a conseguir un rápido posicionamiento.

2. Estrategias de Supervivencia

Negarnos a reconocer las amenazas que nos supone un nuevo mercado suele ser un error que se comete de forma habitual. Establecer una estrategia de supervivencia implica afrontar esas amenazas a la vez que evitamos que las debilidades internas se multipliquen.

3. Estrategias Defensivas

Si nuestro negocio está consolidado y contamos con importantes fortalezas con las que hacer frente a futuros competidores, las estrategias defensivas son las que debemos implantar. A través de estas estrategias, mantenemos nuestras fortalezas y utilizamos nuestra ventaja o ventajas competitivas para afrontar las amenazas que surgen en el mercado.

4. Estrategias de Reorientación

En ocasiones puede ocurrir que nuestra empresa necesite un cambio de rumbo, que implique incluso un cambio radical en su modelo de negocio. Para ello deber optar por una estrategia de reorientación que aproveche las oportunidades de este nuevo mercado, previa corrección de las debilidades que provocaron la situación actual del negocio.

Ahora corresponde al máximo órgano de decisión de la cooperativa, como responsable del negocio, determinar las estrategias más convenientes para la expansión de su negocio en el mercado o mercados seleccionados.





3.2.3 Políticas de Marketing Mix

El Marketing Mix es la parte más extensa dentro del Plan de Marketing internacional.

Según Kotler y Keller, "El Marketing Mix es el conjunto de variables controlables que la empresa puede utilizar para influir en la respuesta del comprador" Cabe destacar la diferencia temporal que existe entre estrategia de marketing y marketing mix, mientras que en la primera se toma como referencia el largo plazo, en el marketing mix trabajamos en el corto y medio plazo.

Los elementos que componen el marketing mix internacional, también conocido como las 4 P's, que estudiaremos en función de los mercados a los que nos vamos a dirigir, también provienen del inglés:

Product /**PRODUCTO**, Price /**PRECIO**, Place /**DISTRIBUCIÓN**, Promotion /**PROMOCIÓN**

Como consecuencia de la constante evolución del marketing y con el fin de diseñar estrategias que se adapten a las nuevas necesidades del consumidor, el término de las 4 P's ha sufrido una variación y ya son muchos los autores que hablan de 7 P's, añadiendo People /**PERSONAS**, Process /**PROCESOS** y Physical environment /**POSICIONAMIENTO**.



Una vez definido el concepto de Marketing Mix, es hora de decidir las tácticas a utilizar en lo referente a cada elemento que lo compone.



Producto internacional

La finalidad de la empresa debe ser proporcionar el producto que mejor se adapte a las necesidades de los potenciales clientes, debiendo estar en consonancia con nuestro público objetivo. Por ello es de vital importancia que los productos se desarrollen al ritmo de las necesidades del cliente en cada mercado.

Preguntas que nos van a ayudar en el análisis de la política de producto:

- ¿Qué líneas de productos comercializaremos y qué productos concretos?
- ¿Con qué modificaciones?
- ¿Qué nuevos productos agregar?
- ¿Qué nombre de marcas utilizar?
- ¿Qué envases emplearemos?
- ¿Qué etiquetas?
- ¿Qué garantías y qué servicios posventa vamos a ofrecer?
- ¿Cuándo entrar, en función del ciclo de vida del producto internacional?

Para llevar a cabo un análisis más exhaustivo, consideraremos los **atributos del producto**, que no es otra cosa que la suma de una serie de características físicas, como son las características funcionales, la composición física y técnica, su calidad y diseño.

Sin embargo, el producto también posee unos atributos externos, como el packaging, el envase y el etiquetado, y unos atributos intangibles, como la marca, el efecto "made in" o país de origen y, en su caso, la garantía y servicio al cliente.

ATRIBUTOS INTRINSECOS	ATRIBUTOS EXTERNOS	ATRIBUTOS INTANGIBLES
Composición	Envase	Made in...
Calidad	Embalaje	Garantía
Diseño	Etiquetado	Servicios ofertados

Atributos intrínsecos

Cuando hablamos de atributos intrínsecos nos referimos a qué características físicas o técnicas posee nuestro producto. Estas características dependen directamente de la capacidad productiva de cada empresa, pero también de las exigencias de cada cliente en cuanto a diseño, calidad o materiales, en cada mercado. Es en este momento cuando debemos tomar las decisiones relacionadas con la estandarización o adaptación de nuestro producto, por ejemplo, si en ese mercado se requiere de un certificado de calidad.



Atributos externos

Los atributos externos pueden tener un papel relevante en la comercialización, hablamos del envase, el embalaje y el etiquetado del producto. La adaptación de estos atributos supone un coste económico importante, en algunos mercados la adaptación puede ser mínima, pero otros requieren un gran esfuerzo. En líneas generales, a la hora de tomar decisiones sobre el envase habrá que satisfacer a los diferentes agentes que intervienen en el proceso comercial del producto, a la vez que obedecemos la legislación vigente en cada país.

Las CUATRO funciones que deben cumplir el envase y embalaje del producto son: protección, promoción, tamaño y forma.

PROTECCIÓN	Distancia geográfica Almacenamiento Distribución y transporte Clima
PROMOCIÓN	Hábitos de los consumidores Materiales Colores
TAMAÑO	Hábitos de consumo Frecuencia de compra Nivel de renta
FORMA	Eficiencia Manejo Estética

En lo que a etiquetado se refiere, el idioma es el primer aspecto a tener en cuenta, debido a que en algunos países se exige que la información aparezca en el idioma local, o en determinados idiomas, es el caso de Canadá que exige el etiquetado en inglés y francés. La legislación sobre etiquetado es muy concreta en cada país, también en cuanto a información requerida, por lo que debemos estudiar cada caso.



Atributos intangibles

Se refiere a atributos como la marca, el efecto “Made in...”, la garantía y los servicios que ofrecemos.

Si buscamos tener un elemento de diferenciación frente a los competidores, **la garantía** puede ser uno de ellos, es un importante instrumento de promoción especialmente cuando pretendemos consolidar la calidad de nuestro producto. Debemos consultar la legislación vigente y elegir si mantenemos la garantía de nuestro país de origen o nos adaptamos a la de cada país al que nos vamos a dirigir.

El valor añadido a nuestro producto se lo vamos a otorgar a través del **servicio**, la atención al cliente es un factor decisivo a la hora de que nuestro producto sea elegido por este. Son ejemplo de servicio, el asesoramiento técnico, el servicio post venta, los plazos de entrega, etc. La empresa deberá decidir qué servicios gestionará de forma directa y cuáles tendrá que subcontratar.

MARCA Y MADE IN... “SPAIN”

El país de origen o imagen de marca país puede cambiar a lo largo del tiempo. Además, la percepción puede variar de un mercado a otro y afectar de forma diferente según el sector de que se trate.

Como generalidad podemos decir que, añadir a nuestros productos el **made in Spain**, supone otorgarle un valor añadido, puesto que gozamos de una buena imagen de marca en la mayoría de mercados extranjeros y deberíamos aprovechar y potencializar esta característica intangible para nuestros productos.

Igualmente, a la hora de decidir nuestra marca, es aconsejable realizar una previa investigación de mercados. Las recomendaciones son, que sea fácil de recordar y pronunciar y que no posea ninguna connotación negativa en los países de actuación.

También deberemos decidir si implantamos una estrategia de marca, diseñando una para cada mercado (mayor identificación del producto a nivel internacional) o si por el contrario utilizamos la misma marca para todos los países.

Adaptación del producto internacional

Otra de las decisiones que debe tomar la empresa es la de **adaptar su producto** a los gustos del mercado de destino. Esta adecuación podría ir desde pequeñas modificaciones hasta incluso la oferta de una nueva y diferente versión del producto, cuando las diferencias entre consumidores de ambos países son significativas o la legislación así lo exige.

Por el contrario, si se decide **estandarizar el producto** es porque existe un elevado grado de homogenización de los gustos y demanda de los consumidores.

La opción más aconsejable para las empresas es la de utilizar una **estrategia intermedia**, pero si bien es cierto, que la mayoría aun no contempla la posibilidad de adaptar sus productos a la demanda del mercado, lo cual supone un error de base en su estrategia comercial.



Precio internacional

El precio es la única variable del marketing mix que genera ingresos de forma directa. Permite reaccionar rápidamente frente a cambios en el mercado y sobre todo frente a la competencia, siendo su efecto inmediato sobre los consumidores. Además, el precio produce un claro impacto sobre las ventas y la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, y dada la asociación precio-calidad, el precio tiene una influencia directa sobre la imagen del producto y la percepción de la marca.

¿Qué cuestiones debe resolver entonces la política de precio internacional?

- ¿Cuáles son los determinantes que debemos considerar para la fijación de los precios en los mercados exteriores?
- ¿Qué tipo de estrategia emplearemos?
- ¿Estandarizaremos precios u optaremos por adaptarlos a los diferentes mercados?
- ¿Es coherente nuestra política de precio internacional con nuestra estrategia de posicionamiento?
- ¿Cómo vamos a realizar la coordinación internacional de precios entre países y cómo gestionaremos los precios internos de transferencia?

Factores decisivos del precio internacional

Los factores que determinan el precio para los mercados exteriores, comprenden los que tenemos en cuenta en el mercado nacional (costes, demanda, competencia, etc.) además de otros factores como los objetivos empresariales, el posicionamiento internacional o la regulación de cada país. A estas variables debemos añadir los costes de logística y distribución, así como los costes ocasionados por los intermediarios que podrían intervenir en cada operación.

De manera que, a la hora de fijar un precio internacional tenemos que atender:

1. Factores controlables por la empresa

Son los costes, los objetivos empresariales y el marketing mix.

El análisis de costes de la empresa es fundamental para fijar un precio internacional, debido a que los costes de exportación son mayores a los costes en el mercado doméstico que no incluyen aranceles, intermediarios, transporte internacional, etc.

Del mismo modo, los objetivos que marca nuestra empresa de cara a su internacionalización, influyen en el precio. Estos objetivos dependerán del carácter a largo plazo, como puede ser conseguir el mayor beneficio en el menor tiempo posible, o los objetivos a corto plazo como el de lograr una economía de escala para el cuál podríamos fijar un precio más bajo.

Si atendemos a otras variables del marketing mix internacional, diremos que debe haber consonancia entre ellas. Como ejemplo tenemos la relación calidad-precio, si hay equilibrio entre ambas tenemos un producto de calidad a un precio acorde, no confundiremos al mercado.



2. Factores relativos a los mercados exteriores

Los consumidores en cada mercado internacional pueden percibir de manera distinta un mismo producto. Las limitaciones legales, tipos de cambio o la competencia son factores que nos afectan procedentes de los mercados exteriores.

Por poner un ejemplo si hablamos de competencia, podemos hacernos una idea del grado de influencia en la fijación de precios, al decir que cuantas menos diferencias existan entre nuestros productos y los de la competencia, más importante será la fijación de nuestros precios frente a los precios de la competencia.

En cuanto al país de origen, la marca "made in" ya hemos dicho que suele ser un atributo positivo para el producto, pero debemos tener en cuenta que en determinados mercados podría suponer todo lo contrario, en consecuencia deberíamos conocer lo que los consumidores de ese país estarían dispuestos a pagar.

Un ejemplo en este sentido, es el de la zonificación del vino, ocurre con determinadas denominaciones de origen, que por sus características implícitas, transmiten desconfianza sobre sus productos, devaluando su precio.

3. Factores relativos al ciclo de vida del producto

Dependiendo del ciclo de vida en que se encuentre nuestro producto en el país de destino, deberemos aplicar una u otra estrategia de marketing. Por ello es importante conocer si nuestro producto, se encuentra en una etapa de introducción o ya en su madurez, de ello dependerá el precio que le apliquemos en ese mercado concreto. Así, por ejemplo, un producto en fase de introducción y con pocos competidores, nos va a permitir un margen mayor al fijar su precio en ese mercado concreto, o un producto que se encuentre en fase de declive en nuestro país, un producto perro según la matriz BCG, podría ser un producto estrella en otro.

4. Factores comparativos

Tener en cuenta elementos como: el precio en el mercado doméstico, la capacidad de producción a futuro, las partidas arancelarias prefijadas por bloques comerciales, etc. podría ayudarnos a fijar el precio en función de lugares semejantes, siempre valorando posibles diferencias.



Estrategias en la fijación de un precio internacional

A la hora de determinar el precio al que se venderá el producto a exportar, la empresa tiene varias opciones:

1. Fijación del precio internacional en función de la competencia

En este caso la empresa deberá analizar la estructura competitiva del mercado, así como los precios de venta de sus principales competidores, que utilizará la empresa como referencia. Este método de fijación de precios es muy utilizado por pymes y alguna empresa de mayor tamaño, cuando pretenden introducirse en mercados con muchos competidores.

Sus precios deberán ser semejantes a los de la competencia, considerando cualquier actualización que ésta efectúe en sus propios precios. En el caso de que la empresa decida fijar sus precios por encima de los de la competencia, será necesario aportar valor añadido al producto que lo haga diferente.

2. Fijación del precio internacional en función de la demanda

A la hora de fijar el precio internacional en función de la demanda existente en ese mercado, debemos llevar a cabo un análisis en profundidad de nuestros posibles clientes. De manera que la empresa conozca las preferencias de los consumidores de cada mercado y el precio que están dispuestos a pagar por un determinado producto. Una manera útil de conocer estas variables es realizando un test de precios, aunque en algunos mercados, conocer el precio potencial del producto es muy costoso.

Otra opción sería la de modificar el producto reduciendo sus costes, en los casos en que intentemos penetrar en mercados con una reducida capacidad económica de sus consumidores.

3. Fijación del precio internacional en función los costes: estrategia COSTING

Se trata de un sistema que establece los precios en función de sus costes totales del producto en cada mercado. Aquí debemos tener en cuenta nuestros costes directos e indirectos, tanto de producción como de comercialización, añadiendo un margen comercial.

Suele utilizarse cuando la empresa no tiene un amplio conocimiento del mercado exterior y es la forma más sencilla que tenemos de fijar nuestros precios. Debemos tener en cuenta numerosos factores, a los que ya hemos hecho referencia en apartados anteriores, tales como los aranceles, incoterms, costes de adaptación del producto, seguros, intermediarios, etc.

4. Fijación del precio internacional en función del precio: estrategia PRICING

Este método consiste en determinar el precio del producto, en base a un precio definido el mercado. En el cálculo de este precio es necesario, descontar los gastos de logística internacional, obteniendo así una referencia del precio en el país de origen.

El objetivo marcado por las empresas, al establecer este método de pricing, es el de conseguir ser más competitivos en mercados internacionales.

Hoy en día la modalidad del pricing es la más utilizada en el comercio internacional, siendo su principal diferencia con la estrategia de costing, que mientras en el costing se van añadiendo costes hasta llegar al precio definitivo, en el pricing el proceso es inverso, partiendo del precio de mercado hasta establecer el precio base.



COSTING	PRICING
Método aplicado por el desconocimiento del mercado exterior	Método aplicado por la pequeña y mediana empresa
Costes internacionales totales + Margen comercial	Precio competencia en función de la demanda

Estandarización de los precios internacionales

Se refiere a la decisión que debe tomar la empresa en cuanto al establecimiento de mismo precio para todos los mercados internacionales o diferenciar en función de cada uno de ellos.

A pesar de lo complicado del establecimiento de un precio estandarizado, algunas empresas lo prefieren, salvando diferencias en cuanto al transporte o comercialización y añadiendo algún coste diferencial en cada mercado.

Sin embargo, la teoría de precios defiende unos mejores resultados si aplicamos una estrategia de diferenciación de precios, al adaptar el precio ofertado a las características específicas de cada mercado. Podemos afirmar que es la estrategia más empleada siendo habitual encontrar empresas que gestionan múltiples precios para un mismo producto dependiendo del mercado, con diferencia de posicionamiento como consecuencia, en cada uno de los mercados.

En muchos casos nuestras empresas llegan a alcanzar unos diferenciales elevados, incluso llegando al 70% o al 100% en países como Japón. Por lo que se hace necesaria para la empresa, una mayor importancia en la coordinación internacional de precios entre países.



Distribución internacional

Como con el resto de elementos que componen el marketing mix internacional, la empresa deberá dar respuesta a preguntas, en cuanto a distribución internacional, tales como:

- ¿Cuál es la mejor estrategia de comercialización en cuanto al producto, clientes y recursos de la empresa?
- ¿Cómo seleccionar y gestionar los canales de distribución en cada mercado?
- ¿Cuáles son las estructuras de implantación comercial existentes en cada mercado?
- ¿Cuál es la logística más adecuada para cada producto en los mercados internacionales?

La selección de los canales de distribución adecuados para cada mercado, puede ser un elemento clave para el éxito en la comercialización de un producto.

Para una correcta selección y gestión del canal de distribución, debemos abastecernos de la máxima información posible acerca de la cadena de distribución, el tamaño, su cuota de mercado, etc. es preciso conocer el grado de madurez de los canales, hábitos de compra del consumidor, infraestructuras, etc. además de conocer las características de los agentes que de la cadena de distribución: tamaño, organización, cuota de mercado o productos que distribuye, por ejemplo.

Existen tres opciones básicas para la distribución: canal largo, canal corto y canal directo.

Canal de distribución largo

Es el canal más utilizado por empresas con un escaso conocimiento del mercado, pocos recursos y sin presencia física en el mercado exterior.

Este canal de distribución, cuenta con diferentes niveles para la distribución y en él intervienen múltiples intermediarios hasta llegar al cliente final. Como consecuencia, perdemos control sobre la venta, pero en contrapartida obtenemos la experiencia del intermediario.

Dentro de la distribución larga podemos diferenciar entre el canal largo tradicional (figura 1) y los canales largos especializados (figura 2)

Canal largo tradicional





Canal largo especializado



Canal de distribución corto

A través de este canal podemos llegar a distribuir directamente, al eliminar un intermediario de la cadena, sería el caso del canal corto clásico.

Es un modelo muy utilizado si exportamos dentro de la Unión Europea, debido a que la figura de un importador no es necesaria en las transacciones intracomunitarias, de esta manera se hace más fácil llegar al cliente final.

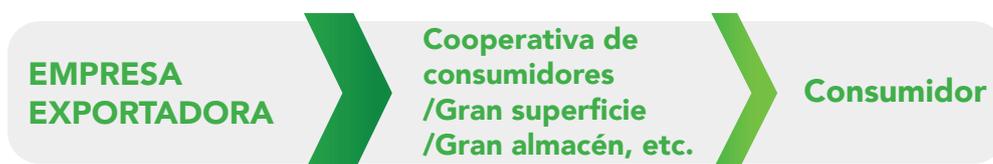
Existen modalidades dentro de este canal de distribución corta, trata del canal corto clásico, el integrado o el canal corto especializado.

Como se ha mencionado, existen diversas modalidades dentro de la distribución corta, como el canal corto clásico, integrado, o especializado, a través de franquicias.

CANAL CORTO PLAZO



CANAL CORTO INTEGRADO





CANAL CORTO ESPECIALIZADO



Al emplear el canal corto de distribución y suprimir al mayorista, supondrá un ahorro para la empresa, a la vez que obtiene algo más de control sobre el consumidor, si embargo, habrá de contar con una mayor disponibilidad de recursos y capacidad logística.

Canal de distribución directa

La empresa vende directamente al cliente final, no hay intermediarios y es muy utilizado para la comercialización de grandes equipos. Se utiliza bastante menos para productos de consumo, por el inconveniente de necesitar de una gran capacidad logística.

Conseguimos con la distribución a través de este canal, suprimir los márgenes comerciales de los intermediarios y lo más importante, el contacto directo con el cliente final. Pero como decíamos, la empresa necesita de un sistema complejo para la comercialización, en especial de bienes de consumo.

**EMPRESA
EXPORTADORA**

**CLIENTE
FINAL**

Métodos de operación

Una vez que hemos aclarado los tipos de canales de distribución, en relación a la política de distribución de la empresa, veremos las diferentes alternativas que existen para impulsar y afianzar nuestra empresa y productos hacia el mercado internacional. De manera que podemos plantear tres posibilidades genéricas:

1. Exportación directa

La empresa decide ser ella misma la que lleve el control de sus operaciones comerciales, integrando esta actividad dentro de su propia estructura. Por tanto, se eliminan intermediarios y se establece un contacto directo con el público objetivo. Algunos de los métodos de exportación directa más utilizados son:



- **Filiales comerciales:** La empresa se involucra hasta tal punto que decide desarrollar una empresa de nueva creación, o absorber una empresa local. Aunque sus objetivos estratégicos dependen de la empresa matriz a cualquier efecto. La mayor ventaja que reporta la filial, es la percepción de una mayor implicación de la empresa de origen en ese mercado.
- **Sucursales de venta:** Al igual que la filial, mantiene una relación de dependencia con la empresa matriz, con la diferencia de que en este caso no se crea una nueva empresa, la sucursal es un establecimiento secundario de la empresa matriz y también lleva su propia contabilidad.
- **Venta por internet:** Ofrece a la empresa fabricante una gran oportunidad de comercializar sus productos en contacto estrecho a través de la red, con el público objetivo, a un coste realmente reducido. Esta vía es sin duda la más empleada y la que más está creciendo por sus múltiples fórmulas en constante evolución: web, market places, redes sociales, app's, etc.

2. Exportación indirecta

Cuando tomamos la decisión de llevar a cabo este tipo de exportación, debemos ser conscientes de la considerable pérdida de control sobre las decisiones de distribución, puesto que serán otros, los que estén con contacto directo con toda la cadena e incluso con el cliente final. Entre los métodos de exportación indirecta podemos citar:

- **Trading company:** Son entidades especializadas en intermediación comercial hacia mercados exteriores. Se encargan de todos los procesos para llevar a cabo con éxito la exportación, comenzando con la realización de un estudio de nuestros productos en los mercados seleccionados y así minimizar riesgos. De esta manera nos beneficiamos de su experiencia aplicada a las políticas de marketing mix, aunque es ocasiones podamos tener ciertas discrepancias.
- **Agente comercial:** Puede ser una persona física o jurídica, con conocimiento del mercado y habitualmente con una cartera de clientes. El agente actúa de enlace entre los fabricantes y los mayoristas y minoristas, especializándose únicamente, en una parte del proceso de comercialización, por la que obtendrá una comisión o porcentaje sobre las ventas generadas.

3. Exportación concertada

Por último, podemos hablar de métodos mixtos o exportación concertada, que combina los dos anteriores, intentando aprovechar los aspectos positivos de cada método. Así encontramos en este sistema, medidas propias de los métodos indirectos de comercialización exterior complementadas con acciones de carácter directo que llevan el sello de nuestra empresa. Los métodos de exportación concertada más empleados podrían ser:

- **Piggy back:** Su nombre proviene de la expresión inglesa que significa "llevar a hombros". Este, es un tipo de acuerdo de cooperación empresarial internacional, basado fundamentalmente en la utilización, por parte de una empresa que quiere introducirse en un mercado exterior, de la red de distribución de otra que ya está establecida en él, a cambio de una comisión. Las principales ventajas, son el acceso a bajo coste a una red de distribución en funcionamiento, beneficio de la imagen y experiencia de la canalizadora y ahorro de tiempo en el conocimiento del mercado. Sin embargo, la empresa no desarrolla por completo la actividad internacional, ya que cede una parte.
- **Consortio de exportación:** Se trata de llegar a acuerdos comerciales de colaboración, entre empresas nacionales del mismo sector, o que fabrican productos complementarios. Entre las ventajas más evidentes de este método, destacamos la centralización de la logística y la distribución, la posibilidad de contratación conjunta de los recursos humanos o establecer una política de precios conjunta. Todas estas acciones, van a contribuir al éxito de la expansión simultánea.
- **Alianzas estratégicas:** Viene siendo cada vez más común, el establecimiento de alianzas internacionales con empresas de sectores complementarios. Debemos ser conscientes, de que en la actualidad existe un número reducido de empresas, que puedan dedicarse a todos los eslabones de la cadena, más aún con la tendencia



hacia un mercado global y atomizado. Igualmente debemos resaltar con este tipo de alianza, la reducción considerable de riesgos dentro del canal de distribución, la posibilidad de llegar a acuerdos comerciales con proveedores, o incluso con clientes internacionales.

- **Joint Venture:** También conocidas como empresas de riesgo compartido. Se trata de un acuerdo comercial de inversión conjunta, por un tiempo limitado, entre dos o más socios, que contribuyen con aportaciones. El objetivo, es desarrollar un negocio o introducirse en un nuevo mercado compartiendo esfuerzos, responsabilidades y riesgos. Se suele llegar a este tipo de acuerdo cuando se requiere de una altísima inversión, las empresas no pierden su identidad y quedan claros los derechos y obligaciones de cada una. Como ventajas, se consigue una mayor competitividad, facilita la entrada a nuevos mercados y se hace más sencillo conseguir financiación.
- **Franquicias internacionales:** La empresa franquiciadora cede sus derechos a la empresa franquiciada, para que sea esta quien comercialice sus productos y su marca. En este tipo de acuerdo se ceden derechos, se establecen limitaciones de uso, se comparten procedimientos, técnicas e incluso cultura de marca, y se compromete a la formación y asistencia técnica para la transmisión de conocimiento.

El establecimiento de franquicias internacionales, está basado en contratos de colaboración mucho más estrictos y restrictivos, al estar asociado a elementos intangibles y organizativos, más fáciles de imitar en el futuro.

Promoción internacional

El propósito de la promoción internacional, es el de incrementar las ventas en los mercados internacionales. Para ello, se emplean herramientas con las que la empresa da a conocer sus productos y genera el deseo y necesidad de compra en los consumidores. Estas herramientas estratégicas, deberán estar perfectamente coordinadas con las estrategias del marketing mix, siendo la empresa, una vez más, la que decida una estrategia de promoción global o una estrategia de adaptación a cada mercado.

Dependiendo de los distintos objetivos, la empresa debe identificar cuáles son los más rentables en cada destino y tener en cuenta que pueden acogerse a algún programa de ayuda por parte de organismos públicos como IPEX, ICEX, EXTENDA, etc., que proporcionan a la empresa un mayor conocimiento a través de acciones muy variadas, como: jornadas técnicas informativas, misiones comerciales, ferias internacionales, visitas de prospección, etc.

A la hora de definir su política de promoción internacional la empresa deberá responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los instrumentos de promoción más eficaces en cada situación?
- ¿Cuáles son las ferias internacionales más importantes para las empresas de mi sector?
- ¿Qué nivel de seguimiento y credibilidad tienen los diferentes medios publicitarios?
- ¿Cuál es el tono o estilo de comunicación recomendable?

Dado que los instrumentos de promoción internacional son cuantiosos, es necesario realizar una tarea de identificación y selección de los más adecuados para nuestra empresa en el mercado de destino. En cualquier caso, "los servicios de promoción de las exportaciones no repercuten en un aumento automático de las ventas de la empresa" (Gençtürk y Kotabe, 2001);

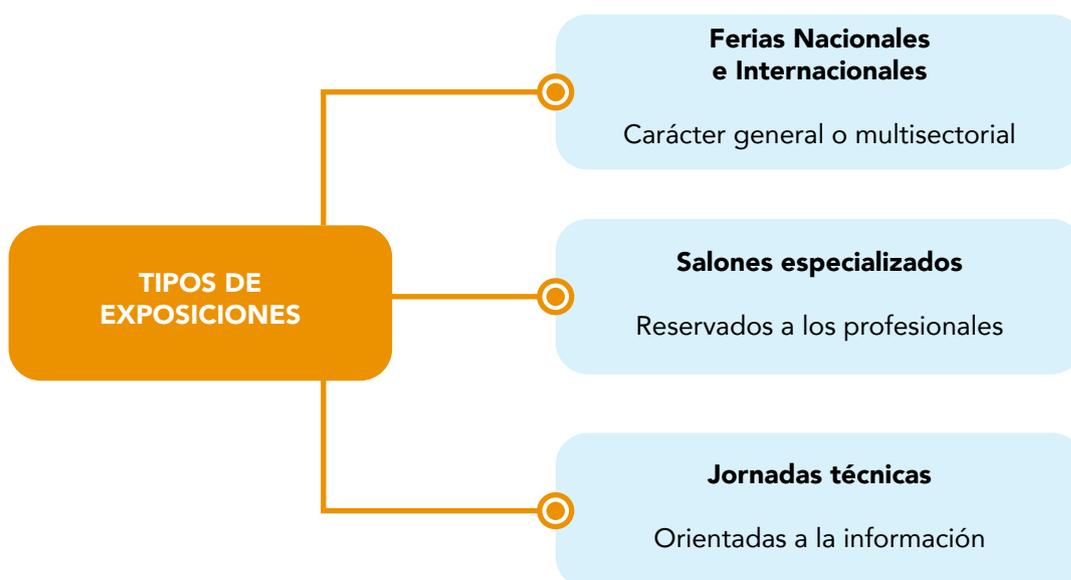
Podemos llevar a cabo esta selección en función de sus destinatarios, hablamos de programas generales, sectoriales e individuales, en función del tamaño de la empresa, del tipo de ayuda o de la forma de entrada en el mercado. Destacamos en este apartado dos de las más importantes:



Ferias internacionales

Las ferias internacionales suponen una valiosa herramienta del marketing, de promoción, ventas o estudio de mercado, un gran escaparate comercial y un medio de comunicación importante, además de un excelente instrumento promocional, al concentrar oferta y demanda en un mismo lugar durante varios días, un medio muy efectivo para conocer y entrar en nuevos mercados. La empresa tiene la oportunidad de presentar sus productos, dar a conocer su precio, su fuerza de ventas, etc. siendo las principales ventajas de participar en una feria:

- El cliente viene a ver la empresa y a escuchar.
- Podemos hacer importantes contactos.
- Se puede mostrar lo esencial.
- Es una primera presentación directa, una primera toma de contacto.
- Se puede conocer un máximo de clientes en un mínimo de tiempo, etc.



Ante la imposibilidad de estar presentes en todas las ferias, es preciso seleccionar las mismas en función de nuestros intereses y prepararlas a fondo no es tarea fácil, es recomendable hacer un **check list** para no olvidar ningún detalle.

Algunas de las ferias más relevantes a nivel internacional, que suelen reunir a las empresas más importantes del sector son:



FERIAS INTERNACIONALES	SECTOR	LUGAR CELEBRACIÓN	
	World Bulk Wine Exhibition	Vino	Países Bajos
	Vinitaly	Vino	Italia
	ProWine	Vino	China
	Biofach	Productos ecológicos	Europa, además por continentes
	Foodex Japan	Alimentación y bebidas	Mihama (Japón)
	Alimentaria	Salón Internacional de Alimentación, Bebidas & Food Service	Barcelona (España)
	Wop Dubai UAE	Frutas y Hortalizas	Dubái (Emiratos Árabes Unidos)
	Fruit Logística	Productos frescos, servicios y logística	Berlín (Alemania)
	SIAL PARIS	Agroalimentario	París (Francia)
	Anuga	Agroalimentario	Colonia (Alemania)



Misiones comerciales

Las misiones comerciales suelen ser organizadas con el fin de que un país aumente su comercio con otro, de manera que, a través de organismos oficiales, se intenta movilizar los mercados y empresas con el objetivo de aumentar las exportaciones.

Las misiones comerciales, se llevan a cabo a través de visitas coordinadas y con el apoyo de las diferentes instituciones de los países involucrados, de manera que un grupo de empresas del mismo país o región, viaja a un mercado concreto en el que se reúne con distribuidores y clientes potenciales. Por ello, es una excelente oportunidad para empresas que persiguen entrar en nuevos mercados. También pueden ser organizadas por las empresas como una iniciativa privada.

Estas acciones de promoción comercial incluyen reuniones informativas, seminarios, visitas a fábricas, reuniones individuales o "one to one", recepciones oficiales y cenas y a menudo cuentan con ayudas públicas, lo que las hace aún más interesantes para sufragar parte de los costes.

La asistencia a una misión comercial debe planificarse adecuadamente, seleccionando las actividades y el programa de visitas de mayor interés para la empresa y preparando una completa agenda de reuniones de trabajo.

Las **ventajas** que supone la asistencia a una misión comercial son entre otras:

- El acceso a información relevante y actualizada
- Hacer contactos personales
- Evaluar oportunidades
- Análisis de la potencial demanda
- Conocer el entorno que envuelve ese mercado
- Posible cierre de contratos

Tipos de misiones comerciales

Generalmente se habla de la existencia de tres tipos de misiones comerciales: misiones directas, inversas y de prospección de mercados.

MISIONES DIRECTAS	Varias empresas pertenecientes a un mismo sector o a varios sectores, viajan a un país para explorar su mercado contactar personalmente con potenciales clientes.
MISIONES COMERCIALES INVERSAS	Los clientes potenciales se desplazan a otro país para conocer las instalaciones de las empresas implicadas.
MISIONES DE PROSPECCIÓN DE MERCADOS	Bien pueden realizarse directamente por representantes de asociaciones sectoriales o ser organizada por algún organismo. Consiste en viajar a otro país, para recoger información directa de sus mercados, detectando oportunidades en ese mercado concreto.



La asistencia a una misión comercial debe ser planificada cuidadosamente, realizando una preselección de las actividades que más interesen a nuestra empresa y organizando una agenda de reuniones de trabajo lo más completa posible. El éxito de una misión, será el volumen de ventas efectuadas, el potencial de ventas descubierto y los acuerdos de representación discutidos o concluidos.

Comunicación y publicidad internacional

Llevar a cabo una exitosa **estrategia de comunicación** en cada mercado, implica considerar y cuidar factores tan importantes como:

- El **idioma**, que debe tener una traducción acertada y el tono y estilo apropiado. Debemos evitar traducciones literales y tratar de transmitir un mensaje con los giros y expresiones utilizadas en el país, a la vez que tratamos de persuadir con el mensaje que comunicamos.
- Poner especial atención en los **aspectos culturales** del país de destino. Tenemos que poner especial atención en los valores culturales de la sociedad, que en ocasiones tienen un elevado carácter local. La religión por ejemplo o el humor pueden ser muy eficaces con el público de un determinado país, sin embargo, pueden resultar ofensivos en otros mercados.
- Cuidar la **estética** de ese mercado. Nos referimos aquí al diseño, simbología, colores, etc., ya que utilizar un símbolo inapropiado o un color con determinada connotación puede cambiar la impresión de los consumidores sobre nuestro producto o empresa. Un ejemplo es el gesto de OK realizado con la mano y tan utilizado en numerosos países, al que se le atribuye un significado racista, en otros.
- La **estructura social** establecida en el país de destino. Las clases sociales, la edad del individuo o la estructura familiar varía de un país a otro, por lo que debemos adaptar el mensaje y estilo de comunicación a cada mercado. La presencia de la mujer y el papel que desempeña en una determinada sociedad, nos afecta a la hora de diseñar el mensaje a transmitir o en la elección de los medios de comunicación.
- Los **aspectos político-legales** en cada país. Influyen de manera significativa en productos sometidos a fuertes controles públicos, productos farmacéuticos o en las bebidas alcohólicas. Estas limitaciones suponen una condición ineludible en nuestra estrategia de comunicación.

La **publicidad internacional** desempeña un importante papel en el mercado internacional. Podemos distinguir aquí entre publicidad off line, es la publicidad a través de los medios tradicionales, fuera de la red y publicidad online, aquella que utiliza internet para llegar al público objetivo.

En cuanto al diseño de la estrategia publicitaria internacional, tenemos que tener muy presente los objetivos que perseguimos en cada uno de los mercados a la hora de:

- a) **Seleccionar** los soportes adecuados.
- b) **Definir** el mensaje que queremos transmitir.
- c) **Elegir** la agencia o agencias con las que trabajar.
- d) Y el **presupuesto** con el que contamos.

Debemos conocer los medios con los que contamos, que varían en cada país, y así lograr que nuestras campañas sean lo más efectivas posibles. Elegiremos así medios destinados a las masas o medios más especializados para dirigirnos a un determinado público.

Para ello, será de gran ayuda mantener un estrecho contacto con los distribuidores locales y conocer el grado de penetración de cada uno de los medios en ese mercado.



Plan de marketing digital: web, redes, smartphones, comercio online, etc.

La presencia en la red ha dejado de ser una opción y se ha convertido en una necesidad para cualquier compañía que pretenda la internacionalización. Por ello, es imprescindible el diseño y ejecución de un plan de marketing digital, que requiere del mismo proceso expuesto en el plan de marketing internacional.

El plan de marketing digital es el documento en el que la empresa marca sus objetivos y estrategias online en el interviene cada una de las herramientas que la red y las nuevas tecnologías ponen a nuestra disposición.

En definitiva, supone la aplicación de los principios tradiciones del marketing integrándolos a las nuevas tecnologías, en constante evolución.

Método de Plan de Marketing web 4 S

Es la metodología más extendida actualmente para el desarrollo de un plan de marketing online. Son las 4 S que se sustentan en los siguientes pasos:



1. Alcance: Se trata de determinar las variables estratégicas en las que se basa nuestra presencia en la red, los objetivos y las acciones de marketing a desarrollar:

- Análisis de la situación actual.
- Análisis de nuestro mercado de destino.
- Determinación de los objetivos y estratégicas.

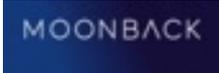
2. Sitio: Identificar las principales características operativas de nuestro sitio web: estructura, contenido, diseño, navegabilidad y posicionamiento.

3. Sistema: Con qué elementos técnicos contamos para hacer posible nuestra presencia en la web: hardware, software, gestión de contenidos y mantenimiento del sistema.

4. Sinergia: Consiste en aprovechar nuestras sinergias buscando los puntos comunes entre nuestras estrategias offline y online.



Herramientas útiles para tu plan de marketing digital

	CANVA	Canva es un editor de imágenes online que permite diseñar creaciones visuales a un nivel de calidad alto. El poder de esta herramienta, se encuentra en la gran cantidad y modelos de plantillas con los que cuenta. Es un editor muy completo y fácil de usar, sin necesidad de realizar ninguna descarga nada para empezar a usarlo.
	MOONBACK	Es un sistema basado en la grabación de vídeos cortos (no más de 83 segundos) que pueden enviarse a través de cualquier canal, como whatsapp, linkedin, email, etc. Podemos decir que Moonback es el Tik Tok de las empresas.
	HOOTSUIT	Plataforma que permite gestionar a la vez diversas cuentas de Twitter, Facebook y otras redes sociales. También nos permite programar tweets y acortar enlaces.
	SEMRUSH	Es un software para profesionales del SEO/SEM que permite analizar y comparar tus datos con los de tus competidores. Realizando búsquedas de sus dominios te devolverán información sobre su posicionamiento orgánico y su gasto en publicidad.
	MAILCHIMP	Es un proveedor de servicios de marketing por correo electrónico, se trata de una plataforma de e-mailing fácil y accesible.
	ZOOM	Es un sistema para realizar videollamadas y reuniones virtuales, que puedes hacer desde tu portátil, smartphone o tablet.
	GOOGLE ANALYTICS	Herramienta de analítica web por excelencia, ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web.



	GOOGLE ADS	Es un servicio de Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes. Los anuncios patrocinados de Google Ads aparecen en la página de resultados junto con los resultados de búsquedas naturales u orgánicas.
	GOOGLE SEARCH CONSOLE	Es un servicio que ofrece Google de forma gratuita para ayudarte a supervisar y mantener la presencia de tu sitio web en los resultados de búsqueda.
	PINGDOM	Es una herramienta que te permite conocer el tiempo de respuesta de su sitio web, es decir, el tiempo que espera tu usuario para ver tu web.
	FULLSTORY	Proporciona estadísticas y análisis anónimos en la página para que podamos optimizar nuestro sitio web.
	CLICKBANK	Esta web permite a los usuarios localizar youtubers, influencers, instagramers, bloggers, etc. interesados en publicitar tus productos.
	BRANDBASTION	Es probablemente una de las mejores herramientas gratuitas de monitorización, ya que analiza la información de una manera más profunda y también mide la influencia en cuatro categorías: fortaleza, sentimiento, pasión y alcance.



Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, TIC'S

La creciente importancia del uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación y promoción internacional, hacen que el comercio electrónico siga creciendo significativamente y llegue a nuevos sectores. Las **ventas online** por consiguiente, siguen avanzando en muchos mercados y ya son numerosas las empresas que son conscientes de la necesidad del diseño de estrategias multicanal que combinan a la perfección el offline con el online obteniendo así mejores resultados.

De ahí la importancia de diseñar una web corporativa suficientemente atractiva, con carácter informativo y comercial, en los diferentes idiomas de los consumidores a los que nos vamos a dirigir.

Entre las importantes ventajas de las TIC's para nuestro plan de marketing digital, podemos citar la interactividad, la capacidad de segmentación, la retroalimentación y sobre todo el bajo coste que suponen para la empresa. Además, debemos añadir que existen diferentes sistemas de medición de resultados, algunos incluso gratuitos, que consiguen que las nuevas tecnologías sean completamente efectivas.

Esta nueva realidad llega de la mano de múltiples soportes y formatos que ofrece tanto internet como las redes sociales, en constante cambio y adaptación a nuevas tendencias y necesidades:



Por otro lado, la importancia de los **smartphones** como soporte de interactividad y comunicación permanente ha cobrado tal fuerza que muchas campañas de marketing digital se diseñan exclusivamente para este soporte. Las acciones de mobile marketing proporcionan al cliente todo lo que necesita y suele definirse como la utilización de medios inalámbricos interactivos que proporcionan al cliente información personalizada a cualquier hora y en cualquier lugar, generando valor para todos los grupos de interés.

Como resulta evidente, a la hora de diseñar la estrategia de comunicación de la empresa, esta deberá conocer el grado de penetración que tiene dicha tecnología en los diferentes mercados.

Un ejemplo es que a la hora de llevar a cabo una estrategia SEO/SEM, el lenguaje que utilizamos en las búsquedas por voz es distinto, mucho más coloquial, al que empleamos en las búsquedas escritas en Google.



Las Redes Sociales

Las **redes sociales** o social media, desempeñan un papel cada vez más relevante, tener perfiles en las principales redes sociales y ser activos en ellas, ser recomendado por influencers, crear un blog o tener un canal de Youtube con un determinado número de seguidores, son objetivos de cualquier plan de marketing digital.

Pero cuidado porque las redes y buscadores más empleados en tu país pueden no serlo en otros e incluso ser desconocidos en determinados mercados internacionales. Por ejemplo, Google o Bing.

Nos encontramos ante una nueva realidad en la que la opinión de las personas, organizadas en comunidades virtuales, y el intercambio de información entre ellas adquieren un protagonismo sin precedentes, superando el rol tradicional de los contenidos empresarial. Por otro lado, la denominada revolución social digital crea en las empresas la necesidad tener una buena imagen y de mantener una buena reputación en redes a la vez que aumenta su presencia en ellas.

Estar representados en redes sociales como Facebook, Youtube o Whatsapp es obligatorio para cualquier empresa, sin embargo, es importante realizar el estudio por países y, adicionalmente por segmentos de mercado, pues una red puede tener una influencia muy diferente en un mercado u otro, así como en determinados grupos de clientes potenciales. Como por ejemplo, Snatchat o Tik Tok.

Algunas de las principales redes sociales más utilizadas en el mundo:



FACEBOOK

Es la más utilizada y por tanto con más usuarios del mundo. Cuenta con más de 2000 millones de usuarios activos, este sitio web te permite compartir textos, fotos y vídeos. Y puede utilizarlo cualquiera que disponga de un correo electrónico.



YOUTUBE

Se sitúa en un segundo lugar con 1500 millones de usuarios según el estudio. Creando un perfil los usuarios pueden compartir vídeos de casi cualquier temática, creando vídeos con contenidos interesantes, puedes generar un enorme impacto viral para tu marca.



WHATSAPP

Cuenta también con 1300 millones de usuarios y se utiliza para enviar y recibir mensajes mediante internet. Además de texto puedes enviar fotos y vídeos de manera individual y crear grupos de difusión, muy interesante como herramienta de comunicación.



FACEBOOK
MESSENGER

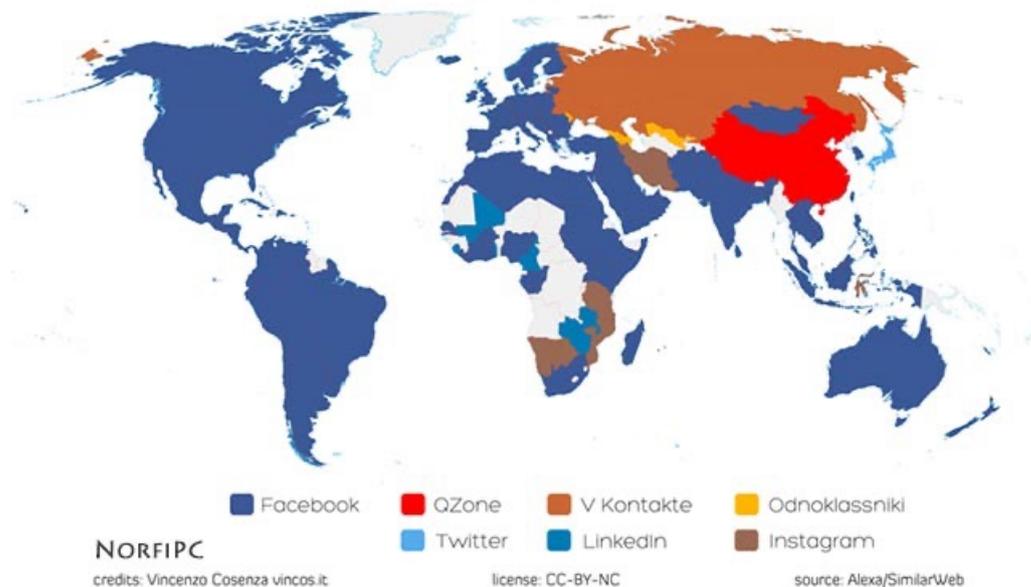
Es el servicio de mensajería de la red social Facebook. Este servicio fue desarrollado como Facebook Chat en 2008 y actualmente cuenta con 1.500 millones de usuarios.



	WECHAT	Compite directamente con otros como WhatsApp o Line teniendo ya más de 800 millones de usuarios. Una de las ventajas que encuentran la mayoría de los usuarios de esta aplicación, es que respeta su privacidad.
	QQ	Es la plataforma por excelencia en China donde la censura del gobierno impide la entrada de otros sitios web como Facebook. Tiene algo más de 840 millones de usuarios que cuentan ya con este servicio de mensajería instantánea, además de otras utilidades, como un correo electrónico propio llamado QQMail, o una plataforma donde escribir blogs.
	INSTAGRAM	Esta red social fue comprada por Facebook y se utiliza para compartir fotos y tiene una función, Instagram Stories, que permite publicar fotos y vídeos que desaparecen en 24 horas. La aplicación suma ya 800 millones de usuarios.
	TUMBLR	Es una plataforma de microblogging en la que se pueden crear publicaciones con fotos, texto, vídeos, enlaces y audio. También puedes seguir y compartir contenido de otros usuarios o marcas con los que compartas intereses. Es una de las plataformas que más se utilizan para difundir contenido. Tiene más de 700 millones de usuarios según el estudio.
	OZONE	Red social creada en 2005 y disponible únicamente en el idioma chino. Sus principales usuarios son de China, pero también hay algunos provenientes de Kazajstán y Rusia. Cuenta con más de 500 millones de usuarios.
	LINKEDIN	Aunque es una red social orientada al ámbito profesional, no baja posiciones en el ranking y permanece en el top 10 con 467 millones de usuarios. Es la red profesional más grande en todo el mundo y la que actualmente tiene más éxito en este sector. Además no tiene pinta de que vaya por mal camino ya que cada vez saca nuevas funcionalidades que mantienen la fidelidad de los usuarios.
	WEIBO	Es una social network utilizada en China que tiene utilidades parecidas a Facebook y Twitter. El significado de Weibo es micro blog. Fue fundada por Sina Weibo en 2009. Tiene cerca de 400 millones de usuarios.
	KONTAKTE	Kontakte es una red social rusa conocida internacionalmente como VK. Es el Facebook Ruso y actualmente cuenta con 97 millones de usuarios.

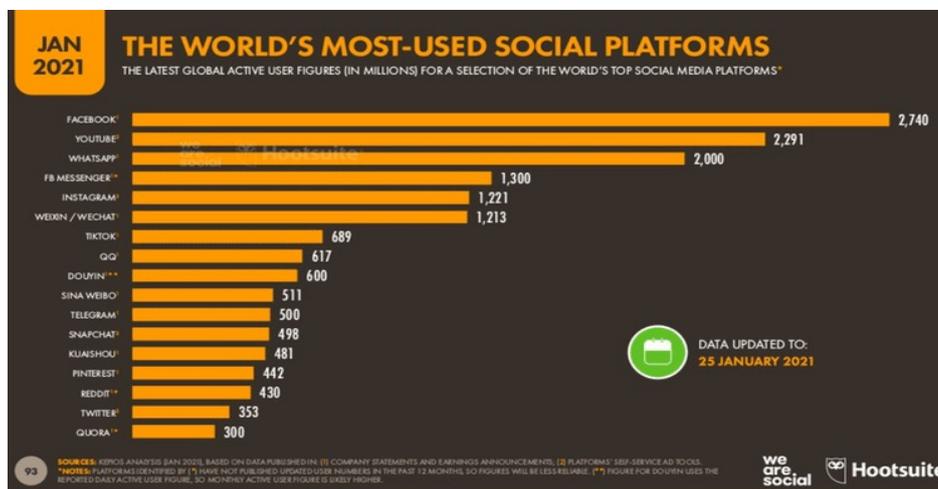


Popularidad de las redes sociales de internet (2017)



Las **socialmetrics**, permitirán evaluar el nivel de consecución de los objetivos que haya fijado la empresa. Son los datos que se utilizan para evaluar el impacto de la actividad de las redes sociales, en las campañas de marketing y los ingresos de una empresa. Las socialmetrics no sólo ayudan a evaluar el nivel de consecución de los objetivos fijados para las redes sociales, si no que nos proporcionan información acerca de cómo modificar la campaña, en caso de que fuese necesario.

Igualmente, las socialmetrics pueden abastecernos de gran cantidad de información sobre nuestra audiencia, dándonos a conocer tipos de contenido o temas que más interés suscitan, así como, ayudarnos a saber si estamos logrando generar imagen de marca o si logramos el enganche de nuestro público. Los "likes", el número de seguidores, o los comentarios en redes son un buen ejemplo de socialmetric.





Marketplace

Los **marketplaces**, son grandes centros comerciales online, donde se ofrecen productos de muchas marcas y en el que se puede encontrar cualquier producto, en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Los marketplaces funcionan de un modo sencillo, efectivo y económico. El fin es que tanto clientes como vendedores lo tengan fácil a la hora de vender y comprar.

Las principales ventajas son:

1. Estos centros comerciales online actúan **como intermediarios**, ofreciendo a los compradores toda la gama de productos que albergan, facilitando el trabajo de los vendedores y garantizando la seguridad de la compra-venta.
2. Puede ver en un mismo sitio web las **ofertas de varios vendedores**. De esa forma, es posible comparar y elegir el mejor precio fácilmente.
3. Es sinónimo de **colaboración**. Anunciando sus productos en un Marketplace, las empresas, sean grandes o pequeñas, ganan más visibilidad y consiguen aumentar las ventas.
4. El concepto es el mismo que justifica el éxito de una tienda física en un **shopping center**. La gente puede entrar para comprar el producto de otra tienda, pero ven los productos de tu escaparate y terminan comprándote a ti también.

Como ejemplo de estas plataformas, podemos citar:

Amazon: Posiblemente el marketplace más famoso del mundo y el más grande en muchos países.

eBay: El gran introductor del clásico sistema para hacer compraventa a través de pujas, aunque también incluye ventas de precio fijo.

Alibaba: El mayor marketplace del mercado asiático, que a su vez contiene otros marketplaces como AliExpress. La principal baza de Alibaba es que no cobran ninguna comisión ni tarifa oculta.

AliExpress: Se ha convertido en uno de los marketplaces asiáticos más comentados por su lanzamiento en Europa, con tiendas físicas en España.

Etsy: Es el gran Marketplace de productos artesanales, aunque también se venden productos vintage.



3.3 PLAN DE ACCIÓN

¿Cómo vamos a llegar?

“Una meta sin un plan es solo un deseo” Antoine de Saint-Exupéry

Tal y como hablabamos en apartados anteriores, se suele diferenciar entre dos tipos de marketing: el marketing estratégico, enfocado a largo plazo y el marketing operativo, que se orienta al corto plazo y es la parte táctica del marketing, digamos que se encarga de llevar las estrategias al terreno de la acción. El complemento perfecto de todo Plan de Marketing.

Por tanto, **definimos el plan de acción de la empresa**, como parte esencial del proceso de planificación estratégica, una herramienta de administración que ordena por temas, las acciones necesarias para lograr nuestros objetivos.

El plan de acción se define sobre papel y trata de dividir el objetivo principal de la empresa, en tareas organizadas cronológicamente y asignadas a cada responsable, en un tiempo y con un determinado presupuesto.

El sentido de un plan de acción es convertir una meta en objetivos concretos, y estos en realidades y su mayor enemigo, es la falta de concreción.

Para canalizar nuestras metas es necesario contar con un plan de acción, pero con esto no es suficiente, para obtener buenos resultados, nuestro plan debe estar bien diseñado y entendido.

Algunas preguntas que pueden ayudarnos a ser más precisos a la hora de diseñar un plan de acción:

¿Qué quieres conseguir?

¿Qué vas a hacer para alcanzarlo?

¿Quién va a acompañarte en el camino?

¿Cuándo vas a hacerlo?

¿Cómo sabrás que lo has logrado?

El plan de acción más complejo es a menudo el que peor funciona.

Una cosa es ser concretos a la hora de definir nuestros objetivos y las fases del plan de acción; y otra distinta complicarlo con pasos innecesarios.

Estructura del plan de acción

- Descripción detallada del objeto que se pretende alcanzar
- Pasos a seguir para alcanzar el objetivo
- Equipo humano encargado de cada tarea
- Límite temporal de ejecución de cada tarea
- Medidas de evaluación y seguimiento



Ventajas de diseñar un plan de acción

Definir nuestras tareas sobre un papel puede parecer una tarea infructuosa en un primer momento, pero dedicar tiempo al diseño de un claro y estructurado plan de acción nos ofrece beneficios tales como:

- Marca un **claro camino** al definir con exactitud los pasos que debe tomar la empresa, en qué momento debe hacerlo y qué acciones precisas debe llevar a cabo.
- Aporta **motivación y compromiso** al proyecto, al disponer de unas metas escritas y completamente planificadas consigue una mayor implicación del equipo.
- Permite realizar un exhaustivo **seguimiento del proyecto**.
- Facilita la **priorización de tareas** en función del esfuerzo que requiere cada una de ellas y el impacto que producen.

De manera que al llegar la hora de poner en marcha las estrategias, tendremos que valorar los recursos actuales y los que vamos a necesitar en un futuro, una decisión importante a tomar por ejemplo, sería conocer si necesitamos un equipo a nivel nacional o local en cada mercado, o si por el contrario mantenemos centralizados nuestros recursos humanos en territorio nacional.

¿Cómo diseñar tu plan de acción?

Para que tu plan de acción resulte lo más estructurado posible, debería seguir los siguientes pasos:

1. OBJETIVO FINAL: ¿Qué quieres conseguir?

Existen múltiples teorías de gestión dependiendo de cada empresa, incluso plantillas diferentes para diseñar un plan de acción efectivo, alguna de ellas comienzan directamente con la determinación de los objetivos, pero es conveniente empezar por definir dónde estás y dónde quieres estar. La consecuencia de no hacerlo, puede ser que nos marquemos unos objetivos que no se correspondan con lo que de verdad deseamos a largo plazo. Debemos dar forma y escribir la meta que queremos alcanzar, si no tenemos claro lo que queremos lograr estamos destinados al fracaso.

Una vez definido nuestro objetivo final, hacia dónde queremos ir, en definitiva la visión de nuestra cooperativa, habrá que redactar los objetivos secundarios que nos ayudarán a llegar.

La fórmula que ya hemos visto que sigue los criterios SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal) es una ayuda clave para ejecutar nuestros objetivos, así como nuestro objetivo final. Tratemos de emplear el tiempo necesario en este ejercicio y sobre todo pensar a lo grande.



2. TAREAS A DESEMPEÑAR: ¿Qué vas a hacer para alcanzarlo?

El siguiente paso es el de plantear los pasos a seguir, qué tareas se asignan para la consecución de cada uno de los objetivos. Deberán ser lo más específicas y detalladas posibles y reflejara cada paso necesario.

Es importante recoger en un listado cada acción, cada recurso necesario, las personas con las que contactar, la información que debes conseguir, etc. Para ello existen multitud de herramientas de gran utilidad: diagrama de Gantt en excel o alguna de pago con versión gratuita, como Monday.com, Wrike o Trello.

ACTIVIDADES	Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Programar jornadas de alfabetización tecnológica a usuarios	■	■										
Verificar el estado de los equipos informáticos		■	■									
Gestionar recursos para el mantenimiento y reparación de las P.C.				■								
Realizar mantenimiento a las P.C.					■	■	■					
Facilitar talleres a usuarios tecnológicos de la Institución								■	■	■		
Jornada de cierre de proyecto en la Institución											■	■

3. EQUIPO: ¿Quién va a acompañarte en el camino?

Es sumamente importante ser lo más precisos en esta parte del plan, asignar los responsables de cada tarea y transmitir con total claridad cómo deberá llevarse a cabo, nos va a asegurar que se realice con éxito. Debemos ser lo más descriptivos posible y que no queden dudas de quién es el responsable y qué grado de responsabilidad tiene en su consecución, parece lógico involucrar al personal que elabore el plan de acción como máximos responsables.

4. PLAZO: ¿Cuándo vas a hacerlo?

Es hora de reorganizar la lista priorizando las tareas. Es posible que debas priorizar algunos pasos, ya que pueden bloquear otros subpasos.

Agrega fechas límite y asegúrate de que sean realistas. Consulta con el responsable de realizarlo para conocer su capacidad antes de decidir los plazos.

Un sistema muy útil para ayudarnos en el establecimiento de prioridades es el de **Prioridades instantáneas de Richard N. Bolles**.

Permite establecer hasta diez objetivos estratégicos, que deberán ser valorados a través del siguiente formulario, por los miembros de nuestro equipo.



PRIORIDADES INSTANTÁNEAS (Richard Bolles)

1-2								
1-3	2-3							
1-4	2-4	3-4						
1-5	2-5	3-5	4-5					
1-6	2-6	3-6	4-6	5-6				
1-7	2-7	3-7	4-7	5-7	6-7			
1-8	2-8	3-8	4-8	5-8	6-8	7-8		
1-9	2-9	3-9	4-9	5-9	6-9	7-9	8-9	

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PUNTUACIÓN: Totales personales
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Nota: Cada pareja de números supone enfrentar un objetivo frente a otro: de cada pareja de números (objetivos) se hace un círculo al que se considere como más importante para la empresa. Luego se suman los puntos



3.4 CONTROL DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

¿Cómo saber que lo estamos logrando?

“Un gramo de resultados vale más que una tonelada de promesas”-Mae West

Controlar significa, examinar con atención algo para hacer una determinada comprobación. Podríamos decir que el control del plan de marketing es el último paso de nuestro plan, ya que del control depende su buen funcionamiento y la consecución de nuestros objetivos.

Así, una vez iniciado nuestro plan de acción, deberíamos preguntarnos:

- ¿Se están realizando a tiempo las tareas que habías planificado?
- ¿Se están alcanzando los objetivos?

Para un seguimiento adecuado de nuestro plan de marketing internacional, debemos comprobar los resultados que vamos obteniendo a la vez que analizamos cómo hemos conseguido cumplir metas y qué errores hemos podido cometer en la ejecución, con el fin de tomar las medidas de corrección oportunas y continuar con nuestro plan de marketing.

Existen tres mecanismos de control fundamentales en el plan de marketing: aprobar los métodos de control, la supervisión directa e indirecta y el análisis de la información para establecer medidas correctoras.

A la vez que se llevan a cabo estas medidas de control, deben quedar reflejadas en informes detallados a cerca del desarrollo de las actividades a corto, medio y largo plazo, mientras motivamos al equipo involucrado, informando del éxito que vamos obteniendo y rectificamos nuestro plan con las medidas correctoras necesarias.

Lo más adecuado para que la ejecución del plan de marketing sea lo más precisa posible y logre una mayor efectividad es definir unas acciones anuales, realizando un seguimiento mensual. De esta forma contaremos con un margen de actuación que evitará cualquier desviación sobre los objetivos marcados en el plan.



Modelos de control de plan de marketing internacional

Según Philip Kotler, existen cuatro tipos de control que permiten medir los resultados de las acciones implementadas.

1. Control del plan anual

Consiste en llevar a cabo el análisis financiero, de ventas, de la cuota de mercado, ratios de venta por campañas y análisis del nivel de satisfacción del consumidor. La responsabilidad de realizar este tipo de control es de la equipo directivo y los mandos intermedios.

2. Control de rentabilidad

Analizamos en este punto la rentabilidad por producto, territorio, clientela, segmentos, canal y volumen de los pedidos. Con ello obtendremos como resultado final si la empresa está generando ingresos o pérdidas. Esta función la suele desempeñar el "marketing controller" o auditor de marketing, ésta figura se encuentra entre las finanzas y el marketing.

3. Control de eficiencia

La figura que se encarga del control de eficiencia, es el personal de Línea y Staff, sus funciones son las relacionadas con la medición de eficiencia de impacto de los gastos, a la vez que valora la fuerza de ventas, la publicidad, promoción y la distribución.

4. Control estratégico

Corresponde a la alta dirección llevar a cabo este tipo de control, que cuenta con el apoyo del auditor de marketing. Se analiza entre otros factores, si la empresa está aprovechando todas las oportunidades que le brinda el mercado concreto, así como se mide eficiencia del plan de marketing internacional.

Por consiguiente, hemos de ser capaces de valorar bien la evolución de nuestro plan de marketing internacional, para tomar la mejor decisión posible en cada momento, esto implica concretar cómo vamos a medir nuestros resultados. Para ello, es importante que en el plan de acción se definan los "indicadores clave de desempeño", conocidos como **KPIs (key performance indicators)** que mejor te ayuden a conocer en cada momento, la evolución de tu proyecto. Son aquellas variables métricas, unidades de medida estratégicas en nuestra empresa que influyen en la rentabilidad de la cooperativa.



¿Cómo diseñar un KPI?

En caso de encontrarnos ante la primera vez que necesitamos diseñar un KPI, tendremos que plantearnos algunas preguntas acerca de los factores que afectan a nuestro negocio.

¿Qué vamos a cuantificar?

¿Cuál es la razón para medir esta referencia?

¿Es un determinante importante para nuestra empresa?

¿Es relevante en el seguimiento de resultados de alguno de los objetivos?

¿Responsable en la supervisión de esta referencia?

¿Cada cuánto tiempo conviene revisarlo?

Estas preguntas no ayudarán a identificar y definir los KPI's más importantes para la compañía, que después monitorizaremos y como resultado tomaremos las decisiones adecuadas.

Debemos definir en primer lugar el **objetivo específico**, de una forma clara y sencilla, de manera que sea perfectamente comprendido por todo el equipo. ¿Qué fórmula de medición vamos a emplear? Aplicando la lógica matemática trataremos de identificar **cómo conseguir el dato** y qué unidad de medida le vamos a otorgar, un % por ejemplo.

El paso siguiente es decidir **cada cuánto tiempo** lo vamos a medir, mensual, trimestre, etc. para cuantificar los resultados en una fecha determinada que estimemos

Quién es **el responsable del cumplimiento** de cada objetivo, qué departamento o personal directo con quien tratar la consecución de objetivos.

De esta manera podremos extraer de cada uno de ellos indicadores de medición reales, tangible y qué aporten alto valor.

Debemos saber, que para cada proyecto tendríamos que diseñar un KPI específico, que depende del sector de actividad, la estrategia que se establezca o el sector, por ejemplo, aunque existan objetivos comunes en cada tipo. Así existen KPI's de redes sociales, KPI's financieros o de ventas, por citar algunos.



Ejemplo de KPI

DEFINICIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	PERIODICIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Facturación Tempranillo Crianza	+25%	Importe de facturación Tempranillo * 100	Mensual día 1 del mes	Facturación Famili	Pedro C.
Inversión infraestructura	+10%	Invertido /total beneficio * 100	Anual todos los 30 de junio	Tecnología	Silvia L
Venta minorista especializado	+13%	Importe de facturación minorista * 100	Mensual día 1 del mes	Tiendas	Susana R.
Venta tienda online	+25%	Importe de facturación tienda online * 100	Mensual día 1 del mes	Tiendas	Antonio J.



4 GLOSARIO

Acuerdo de franquicia: Una empresa (franquiciador) cede a otra (franquiciado) el derecho a la explotación de un determinado sistema para comercializar ciertos productos y/o servicios a cambio de una contraprestación económica, debiendo el franquiciado cumplir los requisitos relativos al local comercial, pautas de uso y exclusividad.

Agente comercial: Empresa o profesional independiente que se encarga de intermediar entre la marca y el distribuidor.

Análisis DAFO: También conocido como análisis FODA, consiste en un proceso donde se estudian debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa. De ahí, el nombre que adquiere.

Arbitraje: Procedimiento privado de resolución de conflictos a través del cuál las partes se someten de forma vinculante a la decisión de un árbitro o tribunal arbitral, es independiente de la administración de justicia, por lo que se precisa el consentimiento explícito de las partes.

Atención al cliente: Conjunto de acciones interrelacionadas puestas en práctica por una empresa para que sus clientes pasen de la satisfacción del primer grado a la fidelización continua.

Benchmarking: Contratar cómo hacen las diversas operaciones empresariales las Empresas punteras, sea cual sea su sector y copiar esos procedimientos, adaptándolos a nuestra realidad y tratando de mejorar.

Business to Business (B2B): es el acrónimo de business to business, que se refiere a los modelos de negocio en los que las transacciones de bienes o la prestación de servicios se producen entre dos empresas (particulares o no), por tanto, se relaciona principalmente con el comercio mayorista, aunque también puede referirse a prestación de servicios y consumo de contenidos.

Business to Consumer (B2C): Se traduce como Business-to-Consumer (negocio a consumidor), refiriéndose al proceso de venta de productos o servicios de una empresa, directamente al consumidor final. Este tipo de empresas pueden denominarse empresas B2C.

Canal de distribución: Medio utilizado para hacer llegar los productos hasta su consumidor último. Clientes actuales: Son aquellos que compran a la empresa periódicamente. Este cliente genera el volumen de ventas y por tanto la fuente de ingresos que percibe la empresa e la actualidad. Además, permite una participación en el mercado.

Cliente potencial: Son aquellos que no realizan las compras a la empresa en la actualidad, pero que son catalogados como posibles clientes futuros, ya que poseen tanto la disposición como el poder de compra. Este tipo de cliente genera un volumen de ventas en el futuro y por tanto se les puede considerar la fuente de ingresos futuros.

Competencia: Rivalidad de empresas o productos que aspiran a conseguir el máximo de clientes.

Contrato internacional: Es un acuerdo de voluntades suscrito entre dos o más partes, que se obligan al cumplimiento de unos determinados deberes y derechos, en el que además se ven implicados elementos de derecho internacional.



Cultura: Es el conjunto de valores, significados y creencias permanentes que caracterizan a grupos nacionales, étnicos u otros, y que, además, orientan su conducta.

Cuota de mercado: Es la proporción de mercado que consume los productos o servicios de una empresa determinada.

Demanda: Es la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir, satisfaciendo sus necesidades, a unos precios dados por el mercado.

Demografía: Ciencia que estudia un conjunto de personas y analiza su volúmen, crecimiento y características en un momento determinado o período.

Diversificación: Ampliación de las actividades de la empresa, hacia nuevos mercados, productos o clientes.

Economía de escala: Reducción de los costes unitarios provocado por el aumento de las unidades producidas; es decir, los costes por unidad van disminuyendo a medida que se va produciendo una unidad más.

Eficiencia: Concepto que hace referencia a los objetivos marcados en un proceso de cualquier tipo.

Globalización: Modificación económica, tecnológica, social, cultural, política y medioambiental entre los distintos países del mundo.

INCOTERMS: Términos internacionales de comercio. Fueron publicados en 1936 por la Cámara de Comercio Internacional para la interpretación de términos utilizados en el comercio internacional. Indicando dónde comienza y dónde finaliza la responsabilidad de las partes.

Indicadores económicos: Conjunto de magnitudes que facilitan información y permiten predecir la evolución económica de un país. De esta forma, se posibilita el análisis comparativo entre varios períodos de tiempo.

Intereses: El conjunto de necesidades, preocupaciones, metas y esperanzas que motivan a la negociación.

Internacionalización: Conjunto de actividades y estrategias que pone en marcha una empresa en la búsqueda de nuevos mercados en el exterior.

Licitaciones: Son procedimientos para la adjudicación de contratos públicos, mediante los cuales los organismos o entidades del sector público anuncian la intención de celebrar dichos contratos estableciendo una serie de condiciones y criterios de selección del adjudicatario o adjudicatarios, de tal modo que las empresas o empresarios (licitadores) presentarán su candidatura a través de su oferta.

Margen: Volumen de beneficios que obtiene la empresa tras la venta de bienes y prestación de servicios una vez deducidos todos los costes.

Marketing: Es un término original anglosajón; en castellano es denominado mercadotecnia y se puede definir como una disciplina consistente en la selección, captación y fidelización de los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades, adaptando el producto o servicio a ellos, interviniendo en dicho concepto tanto el comportamiento de la empresa como el de los consumidores.

Marketing directo: Es la herramienta que emplea de forma selectiva medios de comunicación de carácter personal que tratan de generar una comunicación interpersonal con los clientes, con el fin de establecer relaciones y mantenerlas en el tiempo.

Mundialización: Creciente integración de sociedades y economías nacionales en distintas partes del mundo, promovida por la interacción de los progresos tecnológicos, los cambios en el comercio y la política de inversiones.



Nicho de mercado: Lo constituye un grupo de consumidores homogéneos, con características similares, donde las necesidades no están totalmente cubiertas, por tanto, presenta una buena oportunidad de negocio.

Plan de marketing: Es un documento donde se reflejan todas las actividades relacionadas con el marketing, detallándose las estrategias y tácticas para alcanzar los objetivos previamente marcados.

PESTEL: Es una herramienta utilizada en el análisis estratégico que define el entorno de una empresa, por medio del análisis de un conjunto de factores externos.

Productividad: Término que relaciona la producción obtenida y los recursos o factores empleados en dicho proceso. Se experimenta una mejora en la productividad cuando se obtiene la misma producción, empleando menos recursos o cuando se obtiene una mayor producción recurriendo a la misma cantidad de factores.

Producto sustitutivo: Es aquel que puede satisfacer la misma necesidad que otro. De esta forma, a ojos del consumidor, el bien sustituto puede reemplazar la función de otro, sean o no similares en cuanto a sus características o precio. Los servicios sustitutivos se comportan de igual manera, por lo que para simplificar vamos a obviar la diferencia entre bienes y servicios.

Promoción: Conjunto de actividades que se encargan de comunicar e intentar influenciar al público objetivo para que adquiera los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Publicidad: Es una técnica de comunicación de masas, impersonal y pagada, que difunde mensajes con el fin de presentar ideas y/o motivar a la compra o consumo de un producto determinado.

Social media: Redes sociales. Es un término amplio que abarca las redes sociales, por lo tanto, social media se refiere a todas las redes y medios que han surgido en los últimos años con el internet. Permite crear vínculos y relaciones entre muchos usuarios que poseen las mismas motivaciones y objetivos.

TIC's: Tecnologías de la información y la comunicación. Las TIC's son el conjunto de tecnologías desarrolladas en la actualidad para una información y comunicación más eficiente.

Transferencia tecnológica: Contratos a través de los cuales se transmite un conjunto de conocimientos, con independencia de que se encuentren protegidos por algún sistema legal.

Venta al detalle: También denominada venta al por menor, es la actividad comercial dirigida a los consumidores finales del producto o servicio. Se contrapone al concepto de venta al por mayor, destinada principalmente al consumo intermedio.



5 WEBGRAFÍA

ORGANISMOS OFICIALES

ipex.es
aeade.org
camara.es
camaracr.org
datacomex.comercio.es
cofides.es
cesce.es/es
extenda.es
ico.es
fepex.es
agenciatributaria.es
feteia.org

INFORMACIÓN DE INTERÉS

camara.es/comercio-exterior/plan-de-expansion-internacional-para-pymes
redalyc.org/pdf/174/17421345002.pdf
robertoespinosa.es
eae.es
portalferias.com
trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/home
marketing4ecommerce.net/cuales-redes-sociales-con-mas-usuarios-mundo-ranking/
juanmerodio.com
alimarket.es
inboundcycle.com
ine.es
cis.es
escuelaeuropeaexcelencia.com
esgerencia.com/pdf/blogmkt/diccionario.pdf
marketing-xxi.com
promonegocios.net
expansion.com
mailxmail.com
tristanelosegui.com
tekdi.education
puromarketing.com

HERRAMIENTAS

semrush.com
xe.com/es/currencyconverter
google.com/forms/about
analytics.google.com/analytics/web/provision/#/provision
canva.com/es_es
clickbank.com
zoom.us
hootsuite.com/es
mailchimp.com
moonback.me/home/es
brandbastion.com

CERTIFICACIONES

globalgap.org
labmicrobac.com
normas-iso.com/brc-certificacion-global-seguridad-alimentaria
ifs-certification.com



6 LISTADO DE ENTIDADES DE CONSULTA

Instituciones y Administraciones cuentan con programas y líneas de apoyo a través de los cuales ofrecen ayuda a las empresas españolas en sus procesos de internacionalización y/o consolidación de su presencia en el exterior.

Insituciones Nacionales



Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

Es la entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas.

Presta sus servicios a través de una red de 31 Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio en España y casi 100 Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior. Dispone, además, de 13 Centros de Negocios en el extranjero, que ofrecen a las empresas españolas infraestructura temporal a modo de incubadoras de la internacionalización.

Las actuaciones del ICEX abarcan desde la potenciación de la marca-país España, la realización de planes sectoriales (promoción en el exterior de un producto ofrecido por varias empresas) o actuaciones individualizadas a empresas concretas, también organiza ferias en el exterior, misiones directas o inversas, promociones en puntos de venta y actuaciones de información y difusión del comercio exterior. Entre las principales iniciativas y programas de apoyo que ofrece ICEX se encuentran los siguientes:

PROGRAMA	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
PASAPORTE AL EXTERIOR	Pasaporte al Exterior es una herramienta de gestión, formación e información para las empresas españolas que quieren incorporarse o consolidarse en los mercados internacionales.	El valor añadido más importante de Pasaporte al Exterior reside en los 60 Instrumentos de gestión on-line actualmente disponibles que permiten, entre otros: esbozar su Plan estratégico, calcular el precio de exportación de su producto, analizar el atractivo de un mercado o realizar las previsiones económico-financieras de su inversión en el exterior.
PROGRAMA ICEX NEXT	Impulsar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas y/o apoyar la consolidación de su presencia en el exterior.	Asesoramiento especializado, en origen y en destino; y cofinanciación de gastos de prospección de mercados, contratación de RR. HH. para el Departamento Internacional, y promoción exterior.



Otras iniciativas / programas de apoyo:

Servicios Club Pipe-Next, ICEX IMPACT +, Icxex Gran Distribución ICEX CONECTA, ICEX Consolida, ICEX Target USA, ICEX Sourcing, e ICEX Integra.

Para completar la información sobre la oferta de servicios y apoyos de ICEX puede visitar su página web: www.icex.es



Instituto de Crédito Oficial (ICO)

Es un holding de entidades oficiales de crédito españolas que gestiona en relación con el comercio exterior determinadas líneas de crédito a la exportación.

Puede ampliarse la información relativa al apoyo financiero prestado por ICO a través de: www.ico.es



Compañía Española de Financiación al Desarrollo (COFIDES)

Es una sociedad anónima de capital mixto público y privado cuyo objeto es facilitar financiación, a medio y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior.

Puede obtenerse más información sobre los instrumentos de financiación ofrecidos por COFIDES en: www.cofides.es



Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación (CESCE)

Empresa mixta público-privada que está especializada en cubrir riesgos de impago de las ventas de empresas españolas tanto exteriores como interiores.

Para conocer más en detalle la oferta de pólizas con que cuenta CESCE y la forma de tramitación, puede visitar su página web: www.cesce.es



Cámaras de Comercio, Industria, Servicios y Navegación

Las Cámaras de Comercio son corporaciones de derecho público que ofrecen diversos servicios a las empresas de su demarcación. Algunos de dichos servicios están orientados a promover la internacionalización de las empresas españolas.

Se puede ampliar la información sobre la oferta de apoyos con que cuentan las Cámaras de Comercio a través de la web de la Cámara de Comercio de España: www.camara.es

Además, dentro de la Cámara de Comercio de España, podemos encontrar el **Plan Xpande** de expansión internacional para pymes.

Enlace: <https://www.camara.es/comercio-exterior/plan-de-expansion-internacional-para-pymes>



IPEX
Instituto de Promoción Exterior



España Expansión Exterior

España, Expansión Exterior es una sociedad mercantil del Estado, que opera en dos ámbitos: (a) en el asesoramiento a empresas privadas en su proceso de internacionalización y (b) en el suministro de servicio técnico (asesoramiento comercial y financiero) a la Administración Pública.

Puede ampliar esta información institucional en: www.expansionexterior.es

Insituciones Regionales



Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha (IPEX)

Es una Entidad de Derecho Público, adscrita a la Consejería de Economía, Empresas y Empleo que actúa como organismo de referencia en comercio exterior y captación de inversión extranjera en Castilla-La Mancha.

Este Instituto pone a disposición de las empresas una amplia oferta de instrumentos diseñados para ayudarles a lograr el éxito en su expansión internacional.

1. Acciones de promoción internacional

Con las acciones de promoción internacional, el IPEX promueve, facilita y organiza la participación de empresas castellanomanchegas en ferias y eventos promocionales, misiones directas, misiones inversas, visitas a ferias, etc. Las acciones de promoción tienen carácter sectorial y agrupado. Anualmente, se elabora un Plan de Promoción que recoge las acciones a realizar, diseñado de tal manera que cubra todos los sectores productivos y todos los países considerados prioritarios para la Región.

Puedes consultar el Plan de acciones aquí:

<http://ipex.castillalamancha.es/perfil/exportadores/promocion/planaccionespromocion>

2. Asesoramiento e información especializada

2.1. Asesoramiento técnico en comercio internacional

El IPEX facilita a las empresas de Castilla-La Mancha la información y asesoramiento técnico necesario a lo largo de todo el proceso de internacionalización, desde la iniciación hasta la implantación en el exterior, en diversos aspectos tales como: mercados, distribución, formas de asociación, medios de cobro, contratación internacional, barreras arancelarias, transporte, logística, etc.



2.2. Asesoramiento personalizado en destino

El IPEX cuenta con una Red Exterior que presta asistencia técnica directa y personalizada in situ a empresas de la región ya sea a través de la elaboración de agendas de trabajo, resolución de consultas o elaboración de informes según las necesidades de las empresas exportadoras.

Enlace: <http://ipex.castillalamancha.es/perfil/general/formulario/consulta-personalizada>

3. Ayudas para planes individuales de promoción internacional

La Consejería de Economía, Empresas y Empleo, convoca a través del IPEX las Ayudas para planes individuales de Promoción Internacional, destinadas a empresas de Castilla-La Mancha para apoyarlas en el desarrollo de acciones que fortalezcan su competitividad internacional.

4. Formación en comercio exterior

El IPEX promueve anualmente un plan formativo anual consensuado y coordinado con el ICEX, Cámaras de Comercio, CECAM y Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha. El plan tiene el objetivo de formar y actualizar a profesionales y empresas en distintas disciplinas de internacionalización.

El Aula de Internacionalización IPEX recogerá distintos formatos como seminarios, jornadas técnicas y cursos de diferente duración, tanto presenciales como on-line. Se contará para su impartición con expertos en cada materia, así como, con la colaboración de otras entidades de la región, de ámbito institucional, sectorial o financiero, entre otros.

Para conocer el calendario de actividades siga el siguiente enlace:

<http://ipex.castillalamancha.es/perfil/exportadores/formacion?date=2017-05>

5. Programas de apoyo a la internacionalización

El IPEX desarrolla programas de apoyo en función del grado de internacionalización de las empresas, desde aquellas que quieren iniciarse en la exportación hasta las que se encuentran en fases más avanzadas y buscan consolidarse como empresas internacionales. Así mismo, se ofrecen diversos servicios a las empresas exportadoras para ayudarlas en aspectos clave de su expansión internacional.

Puedes consultar los programas y servicios aquí:

<http://ipex.castillalamancha.es/perfil/general/servicios>



Plan Adelante

El Plan adelante 2020-2023 es la estrategia de acompañamiento empresarial de Castilla-La Mancha en este nuevo periodo, y continua el trabajo desarrollado en el Plan adelante 2016-2019. Además de los seis ejes de trabajo (Emprende, Invierte, Innova, Comercializa, Internacionaliza y Financia), que ya se pusieron en marcha en el anterior plan, este nuevo plan va a enfocarse en el desarrollo en nuestra región de una serie de palancas empresariales que son: industrialización, vertebración económica, digitalización y crecimiento sostenible. Palancas que responden a los retos globales a los que se enfrentan las empresas y la sociedad, para promover un desarrollo económico equilibrado, que apueste por la creación y la consolidación de empleo en Castilla-La Mancha.

Desde la Consejería de Economía, Empresas y Empleo te animamos a que busques las ayudas que mejor se adapten a la realización de tus proyectos.

Descarga el Plan Adelante: <https://adelante-empresas.castillalamancha.es/>



Cámara de Comercio e Industria de Ciudad Real

La Cámara de Comercio e Industria de Ciudad Real fomenta y apoya los intereses de las empresas de la provincia en su internacionalización, pone a disposición del empresariado una gama de servicios de alto valor añadido en materia de comercio exterior, con el deseo de contribuir a un mejor desarrollo de las exportaciones. También desempeña funciones de carácter consultivo y de colaboración con las Administraciones.

Puede ampliar esta información institucional en:

<https://www.camaracr.org/>

<https://www.camaracr.org/internacionalizar/programas>



Cooperativas Agroalimentarias CLM
comercioexterior@agroalimentariasclm.coop

