

TESIS DOCTORAL

**ANALISIS Y PERSPECTIVAS DEL MARKETING
INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS
EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA**

HAYDEE CALDERON GARCIA

DIRECTOR:

DR ALEJANDRO MOLLA DESCALS

**DEPARTAMENTO DE DIRECCION DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE VALENCIA**

VALENCIA 1994



Bec.
BID. T 547



TESIS DOCTORAL

**ANALISIS Y PERSPECTIVAS DEL MARKETING
INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS
EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA**

BIBLIOTECA

123.841

HAYDEE CALDERON GARCIA

DIRECTOR:

DR ALEJANDRO MOLLA DESCALS

**DEPARTAMENTO DE DIRECCION DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE VALENCIA**

VALENCIA 1994

| |
|--|
| UNIVERSIDAD DE VALENCIA |
| FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES |
| BIBLIOTECA |
| Reg. de Entrada n.º <u>123.841</u> |
| Fecha: <u>26-IX-97</u> |
| Signatura <u>R3395/0637/AL</u> |

L61471
D614742

BID. T 547

| |
|---|
| Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales |
| Fecha de Entrada <u>30-MARZO-1994</u> |
| Fecha de Lectura <u>21-JUNIO-1994</u> |
| Calificación <u>APTO "CUM LAUDE" POR UNANIMIDAD</u> |

UMI Number: U607252

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U607252

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346



AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi mas sincera gratitud al doctor Alejandro Mollá por su tutela, dedicación y apoyo, a lo largo de la elaboración del presente trabajo. Al profesor Frank Bradley, por su atención durante mi estancia en Dublín y porque con sus consejos y su ejemplo contribuyó a hacer más interesante la realización de este proyecto.

También quisiera agradecer la ayuda prestada por Promociones de la Comunidad Valenciana S.A (PROCOVA), en la obtención de la información cuantitativa, y sobretodo a José M^a Tabares y Teresa Fayos por su disponibilidad.

Y a todas aquellas personas que, directa o indirectamente han contribuido a la elaboración de este trabajo, sobretodo a mis compañeros del departamento de Dirección de Empresas, en especial a mis compañeros del area de Comercialización e Investigación de Mercados.

Finalmente quiero mostrar mi agradecimiento a mi familia, a quién dedico esta tesis, y especialmente a José Miguel, sin cuya comprensión y colaboración la realización de este proyecto no hubiese sido posible, y a mi hijo Miguel, por el tiempo de dedicación que le he robado.

INDICE:

| | |
|---|----|
| - AGRADECIMIENTOS | |
| - INTRODUCCION | 1 |
| - CAPITULO I: PERFIL DE LAS EXPORTACIONES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA | 10 |
| I.1 - EL COMERCIO EXTERIOR EN LA COMUNIDAD VALENCIANA | 10 |
| I.1.1 - Características generales | 10 |
| I.1.2 - Destino de los flujos comerciales de la Comunidad Valenciana. | 14 |
| I.2 - ANALISIS SECTORIAL DEL COMERCIO EXTERIOR DE LA COMUNIDAD VALENCIANA | 16 |
| I.2.1 - Sector agroalimentario | 19 |
| I.2.2 - Sector textil y confección | 22 |
| I.2.3 - Sector de cuero y calzado | 24 |
| I.2.4 - Sector del mueble | 27 |
| I.2.5 - Sector de la cerámica y materiales de construcción | 28 |
| I.2.6 - Sector de maquinaria y bienes de equipo | 30 |
| I.2.7 - Sector del juguete | 31 |
| I.2.8 - Sector de la joyería | 34 |
| I.3 - EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA | 35 |
| I.4 - CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA | 40 |

| | |
|---|----|
| - CAPITULO II: EL MARKETING INTERNACIONAL | 54 |
| II.1 - DESARROLLO DEL CONCEPTO DE MARKETING INTERNACIONAL | 55 |
| II.1.1 - Concepto de marketing internacional | 55 |
| II.1.2 - Particularidades del marketing internacional | 59 |
| II.2 - EL MECANISMO DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA | 64 |
| II.2.1 - El proceso de internacionalización | 64 |
| 2.1.1 - Introducción | 64 |
| 2.1.2 - Exposición de los modelos | 65 |
| II.2.2 - Críticas a los modelos | 71 |
| II.2.3 - Visión contingente | 72 |
| II.3 - MOTIVOS Y PROBLEMAS DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA | 73 |
| II.3.1 - Motivos para exportar | 74 |
| 3.1.1 - Clasificación de los motivos para exportar | 74 |
| 3.1.2 - Motivaciones para exportar en las empresas valencianas | 76 |
| 3.1.2.a - Motivos para exportar | 76 |
| 3.1.2.b - Relación entre motivos y proceso de exportación .. | 83 |
| II.3.2 - Problemas de la exportación | 87 |
| 3.2.1 - Clasificación de los problemas para exportar | 87 |
| 3.2.2 - Problemas para exportar de las empresas Valencianas | 90 |

| | |
|---|-----|
| - CAPITULO III: LA SEGMENTACION TRANSNACIONAL | 98 |
| III.1 - INTRODUCCION | 99 |
| III.2 - ESTRATEGIA DE CONCENTRACION VERSUS ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION | 103 |
| III.2.1 - Estrategia de concentración | 105 |
| III.2.2 - Estrategia de diversificación | 106 |
| III.2.3 - Factores determinantes de la elección de la estrategia de concentración/ diversificación | 108 |
| III.2.4 - Estrategias de mercado de las empresas de la Comunidad Valenciana | 113 |
| III.3 - CONCEPTO Y DESARROLLO DE LA SEGMENTACION TRANSNACIONAL | 114 |
| III.3.1 - Macrosegmentación | 117 |
| 3.1.1 - Principales criterios de macrosegmentación | 117 |
| 3.1.1.a - Criterio de desarrollo económico | 118 |
| 3.1.1.b - Criterio de la demanda de importación | 119 |
| 3.1.1.c - Criterio discriminatorio | 119 |
| 3.1.1.d - Criterios culturales y sociales | 119 |
| 3.1.2 - Principales modelos de selección en base a los criterios de macrosegmentación | 121 |
| 3.1.2.a - Método del cruce de criterios | 121 |
| 3.1.2.b - Aplicación del método Cluster | 123 |
| 3.1.2.c - Escala de temperatura | 124 |
| 3.1.2.d - Fichas de perfil | 124 |
| III.3.2 - Microsegmentación | 125 |
| 3.2.1 - Criterios de microsegmentación | 128 |
| 3.2.1.a - Criterios de segmentación del mercado industrial | 128 |
| 3.2.1.b - Criterios de segmentación del mercado de intermediarios | 129 |

| | |
|---|-----|
| 3.2.1.c - Criterios de segmentación del mercado de consumo . . . | 129 |
| III.3.3 - Segmentación internacional en las empresas de la Comunidad Valenciana | 130 |
| 3.3.1 - La selección de mercados en las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana | 131 |
| 3.3.2 - Investigación y selección de los mercados exteriores . . . | 133 |

| | |
|---|-----|
| - CAPITULO IV: ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE PRODUCTO | 139 |
| IV.1 - INTRODUCCION: DEFINICION Y COMPONENTES DEL PRODUCTO | 140 |
| IV.2 - ESTRATEGIAS DE ESTANDARIZACION Y ADAPTACION DEL PRODUCTO EN EL MERCADO INTERNACIONAL | 142 |
| IV.2.1 - Concepto de marketing global | |
| IV.2.2 - Estrategia de estandarización internacional del producto | 145 |
| 2.2.1 - Ventajas de la estrategia de estandarización | 145 |
| 2.2.2 - Factores que favorecen la estrategia de estandarización | |
| IV.2.3 - Estrategia de adaptación del producto internacional | 147 |
| 2.3.1 - Limitaciones de la estrategia de estandarización del producto | 150 |
| 2.3.2 - Factores que favorecen la estrategia de adaptación | 151 |
| IV.2.4 - Factores que determinan la elección de la estrategia | 153 |
| IV.2.5 - Estrategia de producto de las empresas exportadoras de la Comunidad valenciana | 154 |
| IV.3 - LOS ELEMENTOS AUXILIARES DEL PRODUCTO INTERNACIONAL | 158 |
| IV.3.1 - La marca | 164 |
| 3.1.1 - Definición y funciones de la marca | 165 |
| 3.1.2 - Estrategia internacional de marca | 166 |
| 3.1.3 - El registro de marca | 168 |
| 3.1.4 - Política de marca de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana. | 171 |

| | |
|--|-----|
| IV.3.2 - El envase y la etiqueta | 174 |
| IV.3.3 - El diseño | 177 |
| 3.3.1 - Concepto de diseño | 177 |
| 3.3.2 - Política de diseño de las empresas de la Comunidad Valenciana | 179 |
| IV.3.4 - La garantía y el servicio pre y postventa | 179 |
| | |
| IV.4 - LA IMAGEN LA NACIONALIDAD DEL PRODUCTO | 181 |
| IV.4.1 - La imagen de marca | 181 |
| IV.4.2 - Influencia de la imagen del país de origen | 182 |
| 4.2.1 - La imagen del país de origen | 182 |
| 4.2.2 - Imagen de España en los países extranjeros | 185 |

| | |
|---|-----|
| - CAPITULO V: ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION INTERNACIONAL | 190 |
| V.1 - CONCEPTOS PREVIOS | 191 |
| V.1.1 - Concepto de canales de distribución internacional | 191 |
| V.1.2 - Funciones de los canales de distribución internacional | 193 |
| V.2 - CLASIFICACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION INTERNACIONAL | 195 |
| V.2.1 - Exportación directa - Exportación indirecta | 197 |
| 2.1.1 - Canales de exportación directa | 198 |
| 2.1.2 - Canales de exportación indirecta | 199 |
| V.2.2 - Consideraciones respecto a los sistemas de distribución directos e indirectos | 202 |
| V.2.3 - Criterios de selección de los canales de distribución internacionales | 204 |
| 2.3.1 - Factores relacionados con el producto | 206 |
| 2.3.2 - Factores relacionados con el mercado | 207 |
| 2.3.3 - Factores relacionados con la empresa | 209 |
| 2.3.4 - Distancia psíquica entre países | 211 |
| V.3 - CANALES DE DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA | 213 |
| V.3.1 - Introducción | 213 |
| V.3.2 - Canales de distribución de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana de una muestra de países seleccionada | 215 |

| | |
|--|-----|
| 3.2.1 - Francia | 215 |
| 3.2.1 - Gran Bretaña | 218 |
| 3.2.3 - Italia | 220 |
| 3.2.4 - Alemania | 222 |
| 3.2.5 - Estados Unidos | 225 |
| 3.2.6 - Japón | 228 |
| 3.2.7 - Iberoamérica | 230 |
| V.3.3 - Promociones de la Comunidad Valenciana (PROCOVA,S.A) | 234 |
| V.4 - LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION | 235 |
| V.4.1 - El consorcio de exportación como forma de cooperación empresarial | 235 |
| V.4.2 - Los consorcios de exportación en la Comunidad Valenciana | 238 |

| | |
|--|-----|
| - CAPITULO VI: PLANIFICACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL | 241 |
| VI.1 - EL PLAN DE MARKETING | 242 |
| VI.1.1 - La planificación estratégica | 242 |
| VI.1.2 - La planificación de marketing en el contexto de la planificación estratégica | 245 |
| VI.2 - EL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL | 250 |
| VI.2.1 - Conceptos básicos | 250 |
| VI.2.2 - El proceso de planificación internacional | 251 |
| VI.2.3 - La planificación en las pequeñas y medianas empresas exportadoras: situación de las empresas de la Comunidad Valenciana | 255 |
| 2.3.1 - Plan de marketing en las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana | 256 |
| 2.3.2 - Plan de marketing internacional, tamaño empresarial y sector de actividad | 258 |
| VI.3 - EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING INTERNACIONAL | 262 |
| VI.3.1 - La función de control en la empresa | 262 |
| VI.3.2 - El control de las actividades de marketing internacional | 263 |
| 3.2.1 - Métodos de control formales | 264 |
| 3.2.1.a - Control del presupuesto | 264 |
| 3.2.1.b - Cuota de mercado | 265 |
| 3.2.1.c - Cuota de ventas | 265 |
| 3.2.1.d - Auditoría de marketing | 266 |
| 3.2.1.C - Informes | 266 |
| 3.2.2 - Métodos de control informales | 267 |

| | |
|---|-----|
| - CONCLUSIONES | 268 |
| - BIBLIOGRAFIA | 290 |
| - ANEXO I: EMPRESAS QUE COMPONEN LA MUESTRA | 318 |
| - ANEXO II: CUESTIONARIO | 223 |

INDICE DE CUADROS, FIGURAS Y GRAFICOS

CAPITULO I

| | |
|---|----|
| - CUADRO 1.1: Exportaciones de Bienes Industriales de la Comunidad Valenciana | 11 |
| - CUADRO 1.2: Destino de las Exportaciones de Bienes Industriales de la Comunidad Valenciana | 15 |
| - CUADRO 1.3: Volumen de Exportación y Participación Sectorial en las Exportaciones Industriales de la Comunidad Valenciana | 17 |
| - CUADRO 1.4: Evolución del Comercio Exterior del Sector Agroalimentario | 20 |
| - CUADRO 1.5: Evolución del Comercio Exterior del Sector Textil | 23 |
| - CUADRO 1.6: Evolución del Comercio Exterior del Sector Calzado | 26 |
| - CUADRO 1.7: Evolución del Comercio Exterior del Sector del Mueble | 27 |
| - CUADRO 1.8: Evolución del Comercio Exterior del Sector Cerámica y Materiales de Construcción | 29 |
| - CUADRO 1.9: Evolución del Comercio Exterior del Sector Maquinaria y Bienes de Equipo | 31 |
| - CUADRO 1.10: Evolución del Comercio Exterior del Sector del Juguete | 33 |
| - CUADRO 1.11: Evolución del Comercio Exterior del Sector de Joyería | 35 |

| | |
|---|----|
| - CUADRO 1.12: Tamaño Empresarial: CE, España y Comunidad Valenciana | 37 |
| - CUADRO 1.13: Clasificación Sectorial de las Empresas de la Muestra | 42 |
| - CUADRO 1.14: Destino de las Exportaciones de la Muestra de Empresas de la Comunidad Valenciana | 46 |
| - GRAFICO 1.1: Exportaciones de la Comunidad Valenciana Sobre el Total de Exportaciones Españolas | 13 |
| - GRAFICO 1.2: % De Exportaciones Respecto a las Ventas Totales | 43 |
| - GRAFICO 1.3: Años de Exportación | 44 |
| - GRAFICO 1.4: Exportaciones de la Comunidad Valenciana en los Dos Últimos Años | 46 |
| - GRAFICO 1.5: Modificación en las Exportaciones en los Últimos Años | 49 |
| - GRAFICO 1.6: Número de Empleados | 52 |

CAPITULO II

| | |
|--|----|
| - CUADRO 2.1: Clasificación de los Motivos Para Exportar | 75 |
| - CUADRO 2.2: Motivos Para Exportar de las Empresas de la Comunidad Valenciana | 77 |
| - CUADRO 2.3: Relación Experiencia Exportadora-Motivos Para Exportar | 84 |
| - CUADRO 2.4: Problemas Para Exportar de las Empresas de la Comunidad Valenciana | 91 |
| - FIGURA 2.1: Fuerzas del Entorno Internacional | 61 |
| - FIGURA 2.2: Proceso de Internacionalización | 66 |
| - FIGURA 2.3: Modelo Incremental | 68 |

| | |
|--|----|
| - GRAFICO 2.1: Motivos Para Exportar por Sectores de Actividad | 78 |
| - GRAFICO 2.2: Relación Experiencia Exportadora-Motivos Para Exportar | 84 |
| - GRAFICO 2.3: Problemas Para Exportar por Sectores de Actividad | 85 |

CAPITULO III

| | |
|--|-----|
| - CUADRO 3.1: Criterios de Selección Para la Estrategia de Mercado | 109 |
| - CUADRO 3.2: Factores Determinantes de la Estrategia de Mercado | 111 |
| - FIGURA 3.1: Secuencia de Decisiones en el Proceso de Internacionalización de la Pymes | 101 |
| - FIGURA 3.2: Proceso de Segmentación Internacional | 102 |
| - FIGURA 3.3: Estrategias de Concentración-Diversificación .. | 104 |
| - FIGURA 3.4: Segmentación Estratégica Equivalente | 116 |
| - FIGURA 3.5: Método del Cruce de Criterios | 122 |
| - FIGURA 3.6: Microsegmentación | 126 |
| - GRAFICO 3.1: Criterios de Selección de Países | 132 |
| - GRAFICO 3.2: Investigación de Mercados Exteriores por Sectores de Actividad | 134 |
| - GRAFICO 3.3: Responsables de la Investigación de Mercados Internacional | 136 |
| - GRAFICO 3.4: Segmentación de Mercados Exteriores | 137 |
| - GRAFICO 3.5: Relación Entre Selección y Segmentación de Mercados Exteriores | 138 |

CAPITULO IV

| | |
|---|-----|
| - CUADRO 4.1: Factores que Determinan la Estrategia Internacional del Producto | 155 |
| - CUADRO 4.2: Estrategia de Producto por Sectores de Actividad | 162 |
| - FIGURA 4.1: Niveles del Producto | 141 |
| - FIGURA 4.2: Niveles de Estandarización en Función del Tipo de Producto | 157 |
| - GRAFICO 4.1: Estrategia Internacional de Producto | 159 |
| - GRAFICO 4.2: Estrategia de Producto por Sectores de Actividad | 160 |
| - GRAFICO 4.3: Relación Modificación del Producto en el Mercado Internacional/Investigación del Mercado | 163 |
| - GRAFICO 4.4: Marca Propia en los Mercados Exteriores | 173 |

CAPITULO V

| | |
|--|-----|
| - CUADRO 5.1: Factores que Influyen en el Canal de Distribución | 205 |
| - CUADRO 5.2: Canales de Distribución de las Empresas de la Comunidad Valenciana en Francia | 218 |
| - CUADRO 5.2: Canales de Distribución de las Empresas de la Comunidad Valenciana en Gran Bretaña | 220 |
| - CUADRO 5.3: Canales de Distribución de las Empresas de la Comunidad Valenciana en Italia | 222 |
| - CUADRO 5.4: Canales de Distribución de las Empresas de la Comunidad Valenciana en Alemania | 225 |

| | |
|--|-----|
| - CUADRO 5.5: Canales de Distribución de las Empresas de la Comunidad Valenciana en Estados Unidos | 227 |
| - CUADRO 5.6: Canales de Distribución de las Empresas de la Comunidad Valenciana en Japón | 230 |
| - CUADRO 5.7: Canales de Distribución de las Empresas de la Comunidad Valenciana en Iberoamérica | 232 |
| - FIGURA 5.1: Funciones de los Miembros del Canal de Distribución | 194 |
| - FIGURA 5.2: Procesos Interactivos del Comportamiento del canal | 196 |
| - FIGURA 5.3: Etapas en la Distribución | 210 |
| - GRAFICO 5.1: Cánales de Distribución por Países | 233 |
| - GRAFICO 5.2: Opinión Sobre los Consorcios de Exportación | 239 |

CAPITULO VI

| | |
|---|-----|
| - FIGURA 6.1: El Plan de Marketing en el Contexto de la Planificación Estratégica | 247 |
| - FIGURA 6.2: La Cadena de Valor | 249 |
| - FIGURA 6.3: Proceso de Planificación de Marketing Internacional | 252 |
| - GRAFICO 6.1: Causas de la no Realización del Plan de Marketing Internacional | 257 |
| - GRAFICO 6.2: Contenido del Plan de Marketing Internacional | 258 |

| | |
|---|-----|
| - GRAFICO 6.3: Relación Tamaño Empresarial/Desarrollo del Plan de Marketing Internacional | 260 |
| - GRAFICO 6.4: Plan de Marketing Internacional por Sectores de Actividad | 261 |

INTRODUCCION

El trabajo que aquí presentamos tiene como finalidad el estudio de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana, desde la perspectiva del marketing internacional.

La integración que se observa en la economía mundial, la internacionalización de las transacciones de intercambio, y las crecientes interconexiones comunicativas, son factores que dinamizan el mercado internacional, el cual se está convirtiendo en centro de actuación para conseguir una presencia efectiva en otros países.

El entorno actual de la economía española se caracteriza en los últimos años por cambios significativos en las fuerzas del mercado y en los condicionantes sociales:

- El incremento de la competencia internacional, debido principalmente a la globalización de los intercambios comerciales y a la homogeneización de los gustos en los diferentes mercados.
- El nivel de exigencia creciente de los consumidores en cuanto a la calidad del producto y servicios añadidos que trae como consecuencia directa la dificultad de la competitividad vía precios.
- La concentración y especialización de la distribución internacional, la creación del Mercado Unico y la competitividad que conlleva.

Son todos ellos factores que han marcado la dificultad en exportaciones no planificadas y hacen cada vez más necesario a las empresas plantearse una salida al exterior de forma estratégica.

Estos cambios afectan profundamente a la economía valenciana dado su carácter internacional. La Comunidad Valenciana con una exportación anual de casi 800.000 millones de pesetas, es la segunda comunidad española en cuanto a volumen de exportación (14% del total exportado en España).

Justificamos la elección del presente tema de estudio por que consideramos, como queremos demostrar, que a pesar de la importancia del comercio internacional en la Comunidad Valenciana, gran parte de las empresas exportadoras no se han planteado este cambio de actitud hacia una internacionalización más estratégica, o lo han hecho de forma incompleta.

Las empresas que quieran mantenerse y crecer en la década de los noventa tendrán que mejorar su competitividad. Y para ello consideramos que los factores relacionados con el marketing y, entre ellos, los englobados en la disciplina de marketing internacional son de los más importantes.

Los elementos que conforman el marketing internacional consiguen adaptar el producto a las exigencias del mercado y a las posibilidades de la empresa, y ofrecer los elementos competitivos que reclama el cliente internacional. El marketing internacional comprende el estudio de los mercados de destino de las exportaciones, permitiendo identificar las necesidades del consumidor y las características específicas de cada mercado. Este conocimiento posibilita aplicar al producto los cambios necesarios para adaptarlo a su destino. Así mismo, el marketing internacional contempla los canales de distribución intentando buscar las vías óptimas para hacer llegar el producto al consumidor; esta disciplina también desarrolla la comunicación de la empresa con el cliente actual y potencial y el precio idóneo del producto para cada país.

En definitiva, la decisión de expansión hacia el exterior, es una decisión estratégica porque requiere importantes recursos, afecta a la totalidad de las operaciones y hace referencia al largo plazo. De ahí la importancia de diseñar un plan de marketing internacional, en el cual el producto sea un elemento central, pero no el único.

Dada por una parte la trascendencia del desarrollo internacional en las exportaciones valencianas y por otra parte dado la importancia del marketing en la estrategia de internacionalización, en el presente trabajo se presenta un **doble objetivo**:

- **Describir la situación y perspectivas en materia de marketing internacional**, de una muestra seleccionada de las **empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana** perteneciente a los sectores de actividad más relevantes, incluyendo en la investigación, los elementos citados anteriormente.

- **Mostrar las decisiones que, en el ámbito del marketing deben tomar los responsables de exportación de las pequeñas y medianas empresas** al enfrentarse a un mercado exterior; centrándonos en la selección y segmentación de mercados y en el diseño y puesta en práctica de las variables estratégicas (producto y distribución).

No desestimamos en absoluto, la importancia de las variables tácticas. La justificación de porqué no las incluimos en nuestro estudio reside en que la variable precio, a pesar de ser una importante herramienta competitiva, está fuera del campo de decisión del marketing y, además la fijación del precio, a niveles internacionales, está determinado, en muchas ocasiones, por elementos que se encuentran fuera del control de la empresa.

Respecto a la promoción, las empresas de la Comunidad Valenciana están muy lejos de mantener el contacto directo con el consumidor, o incluso con el minorista, que requiere una buena promoción. Por otra parte, la decisión de la empresa se limita, en los casos analizados, al hecho de elegir si realizar o no campañas de promoción, pero en los pocos casos en los que la decisión es positiva, las campañas las realizan empresas subcontratadas.

De hecho ambos temas se han tratado en el cuestionario, en el contexto de una investigación más amplia, pero al limitarnos al estudio de las variables estratégicas, los resultados obtenidos respecto al precio y la promoción no se han analizado en el presente proyecto.

Para alcanzar este doble objetivo hemos combinado la parte teórica con los resultados del estudio. El conocimiento de las corrientes teóricas más actuales, y la revisión de estudios empíricos desarrollados

con objetivos similares a los nuestros, nos han permitido realizar una crítica constructiva de la realidad que analizamos y apuntar posibles soluciones basadas en estos conocimientos.

La elaboración de la base teórica se ha realizado acudiendo a los manuales y artículos referentes a gestión del comercio internacional, coyuntura económica internacional, coyuntura económica de la Comunidad Valenciana, cooperación interempresarial, marketing y marketing internacional. Así mismo, para reforzar algunas afirmaciones, o mostrar sus implicaciones, nos hemos apoyado en estudios empíricos sobre la materia, al margen de la investigación principal, realizados por otros autores y por nosotros mismos.

La localización de dichas fuentes se han desarrollado a través de tres vías:

- Las publicaciones disponibles en la propia Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Valencia.
- Estancia en la Universidad Autónoma de Madrid para recopilar las publicaciones disponibles, con la colaboración del profesor Angel Fernandez Nogales.
- Estancia en la "University College" de Dublín para recopilar publicaciones e investigaciones realizadas en el "Centre for International Marketing Studies", bajo la tutela del profesor Frank Bradley.

Para conocer la situación de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana nos hemos basado en un estudio empírico realizado a través de un cuestionario. El trabajo de campo se desarrollo entre los meses de mayo y octubre de 1991. El cuestionario diseñado, se divide en los siguientes apartados:

Datos de identificación de las empresas

El objetivo es obtener información sobre características de la empresa que permitan conocer o incluso justificar, el comportamiento internacional de las mismas (numero de empleados, sector de actividad, volumen de negocio).

Información sobre las exportaciones

Contiene preguntas relativas tanto a datos cuantitativos (porcentajes de exportación, años exportando, países de destino de las exportaciones, desarrollo internacional) como a información cualitativa (motivos y problemas para exportar, perspectivas de futuro). Esta última información nos proporciona datos relevantes a la hora de entender la estrategia de exportación y diseñar futuras actuaciones.

Selección, investigación y segmentación de los mercados exteriores.

El objetivo de este bloque de cuestiones es saber hasta que punto las empresas conocen sus mercados de destino; se manifiesta este conocimiento o desconocimiento en el hecho de la selección de mercados y la segmentación de los mismos.

Estrategia de producto y marca.

En este apartado de preguntas se plantean cuestiones como la adaptación del producto al mercado de destino, la política de marca y el diseño. Elementos que nos conducen a determinar la importancia y la planificación de la estrategia de producto.

Estrategia de precios

La información que se quería obtener en esta sección hacía referencia al criterio utilizado por las empresas para fijar su estrategia de precios exteriores. Como ya hemos mencionado, no incluimos el análisis de las respuestas en el presente trabajo, aunque aportamos que el índice de respuestas de este apartado no llegó al 10%.

Estrategia de comunicación

El objetivo de las cuestiones de este apartado era saber si se estaban desarrollando campañas planificadas de comunicación, quién las desarrollaba y que medios se estaban empleando. Al igual que en la estrategia de precios, las respuestas relativas a este apartado no se han analizado en este proyecto por no responder a los objetivos del mismo.

Estrategia de distribución.

Las cuestiones de este apartado van encaminadas a conocer los canales a través de los cuales las empresas comercializan con el exterior, diferenciando la información por países de destino.

Plan de marketing internacional

Se intenta conocer que actividades incluye el plan de marketing internacional que desarrollan estas empresas.

Se ha realizado la encuesta a 183 empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana. Todas las empresas seleccionadas tienen un volumen de exportación igual o superior a los 100 millones de pesetas anuales. Este dato nos indica que la muestra ha sido escogida entre las mejores entidades exportadoras de la Comunidad; consecuentemente, los datos no se pueden extrapolar al total de las empresas exportadoras valencianas, sino que nos indica el nivel estratégico máximo que se está desarrollando.

Las empresas entrevistadas forman parte de una muestra inicial de 335 empresas. De dicha cantidad, 152 empresas no pudieron ser entrevistadas por motivos como:

- Poca predisposición o negativa del responsable de exportación a colaborar en la investigación.
- Empresas que habían dejado de exportar
- Empresas que se habían disuelto.
- Cuestionarios rechazados en la etapa de control por contener respuestas claramente contradictorias.

Seleccionada la muestra, se contactó telefónicamente con cada una de las empresas con el fin de concertar una cita con el responsable de exportación o, en el caso que lo hubiese, de marketing.

Todas las encuestas se han realizado personalmente, siendo la duración media de cada entrevista, de 45 minutos.

Realizado el trabajo de campo por la empresa ECOEM y controlado por nosotros mismos, se codificaron los cuestionarios y se elaboraron las tablas de frecuencia correspondientes a cada una de las cuestiones. Así mismo, se obtuvieron las tablas de aquellas relaciones entre variables y sectores de actividad que han sido consideradas de mayor interés.

El tratamiento informático ha sido realizado por la empresa TESI.S.A, utilizando el programa informático Barbrow.

Las empresas de la muestra pertenecen a los sectores más representativos de las exportaciones de la Comunidad Valenciana. El anexo 1 muestra una relación de las empresas que configuran la muestra, ordenadas en base a los sectores a los que pertenece

En el estudio se interrelaciona la parte teórica con el análisis de los datos de la investigación, de forma que, tras la exposición de los apartados teóricos, se contrasta, en los casos que proceda, con los resultados obtenidos en el estudio.

Hemos dividido el trabajo en tres partes:

En la primera parte distinguimos dos capítulos en los que se establecen las bases que justifican la investigación.

En un primer capítulo se analiza la economía exterior de la Comunidad Valenciana. Nos centramos en el estudio de los sectores de actividad más relevantes del comercio internacional y en factores importantes para entender la situación y el comportamiento de las empresas exportadoras valencianas, como son el tamaño empresarial y los mercados de destino.

Se contrasta la situación general de las empresas de la Comunidad Valenciana con las características de las empresas que componen la muestra, persiguiendo un doble objetivo:

Justificar la idoneidad de la muestra, ya que sus características se ajustan a las características y problemas detectados, en términos generales, en el panorama exportador valenciano.

Y justificar la necesidad de un estudio sobre el marketing de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana dada la falta de competitividad que se muestra.

El segundo capítulo de la primera parte describe la disciplina de marketing internacional y cómo su aplicación se va desarrollando a través del proceso de internacionalización de la empresa. Se analiza, así mismo, las posibles motivaciones que puede tener una empresa para desarrollar su actividad exportadora y los problemas que pueden

surgir en el ejercicio de la misma. Este análisis desemboca en el estudio de los motivos y problemas de la exportación para las empresas de la Comunidad Valenciana.

La segunda parte del estudio analiza los aspectos de marketing sobre los que el empresario debe centrar su atención al elaborar la estrategia de marketing internacional. Considerando que estamos planteando el estudio desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas, las decisiones se centran en tres líneas de actuación: segmentación y selección de mercados, decisiones sobre producto y marca y decisiones sobre canales de distribución.

El primer capítulo correspondiente a la segunda parte (tercero del trabajo) trata de exponer el camino que tiene que recorrer una empresa para segmentar los mercados internacionales, desarrollando la idea de **segmentación transnacional**; se trata de reflejar la importancia y la trascendencia estratégica del proceso. Por otra parte, se contrasta la situación de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana respecto a cada una de las etapas del proceso.

El segundo capítulo de la segunda parte (cuarto del trabajo) tiene como objetivo mostrar las decisiones estratégicas sobre producto, que debe tomar la empresa que se dirige al mercado exterior. Partiendo de la dicotomía estandarización-adaptación del producto, se analizan los atributos físicos, de servicio y simbólicos que mayor influencia tienen en la percepción del producto en el mercado exterior.

Como en los anteriores temas, se contrasta la aportación teórica con la situación de las empresas de estudiadas.

En el tercer tema de la segunda parte (quinto del trabajo) se exponen los canales de distribución exterior alternativos y los factores que influyen en su elección. Se analiza los canales de distribución utilizados por las empresas estudiadas, para unos destinos concretos.

Finalmente, en el último capítulo se muestran las conclusiones obtenidas a lo largo del desarrollo del trabajo. A la luz del estudio teórico, se destacan las características que consideramos más relevantes de las empresas analizadas y se apuntan posibles soluciones.

En definitiva, el estudio del marketing internacional y su aplicación a un tipo de empresas concretas, situadas en el sector exportador valenciano, nos ha servido para detectar las principales características o rasgos que las definen obteniendo un conjunto de conclusiones que podrían servir para mejorar la situación del sector.

CAPITULO I - PERFIL DE LAS EXPORTACIONES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Con el fin de ubicar los resultados del estudio realizado a las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana, que vamos a ir exponiendo paralelamente a la base teórica, dedicamos este primer capítulo al estudio de la estructura exportadora de la Comunidad Valenciana.

Para ello, en primer lugar, describimos el comercio exterior de la Comunidad Valenciana: Características empresariales, evolución de las exportaciones y destino de las mismas.

En el segundo apartado se realiza un análisis sectorial del tejido industrial exportador, deteniéndonos a describir los ocho sectores más relevantes de la exportación valenciana.

En el siguiente punto se intenta mostrar la importancia del tamaño empresarial y su influencia en el comportamiento exportador.

Por último, se describen las características de la muestra utilizada en la investigación, constatando que coinciden con el perfil general de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana.

I.1 - EL COMERCIO EXTERIOR EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

I.1.1 - CARACTERISTICAS GENERALES

La Comunidad Valenciana representa el 4,5% de la superficie nacional, siendo su importancia relativa, en términos de población y de valor añadido general del 10% aproximadamente, de los valores registrados a nivel nacional. Se sitúa en el cuarto lugar ,detrás de la Comunidades de Cataluña, Madrid y Andalucía.

En el sector industrial valenciano predominan las **pequeñas y medianas empresas, intensivas en factor trabajo** y cuya actividad se dirige, básicamente, a la **producción de bienes de consumo final**; muchas de las empresas actuales surgen de la evolución de pequeños talleres. Se caracteriza también por una **elevada especialización geográfica** de las líneas de producción tradicionales.

La economía valenciana tiene un claro carácter exportador (22% del Producto Interior Bruto está destinado al comercio exterior). Las características de la empresa valenciana se mantienen totalmente en el comercio exterior.

EXPORTACIONES DE BIENES INDUSTRIALES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

| AÑOS | MILLONES DE PESETAS |
|------|---------------------|
| 1984 | 535.992 |
| 1985 | 591.488 |
| 1986 | 542.317 |
| 1987 | 551.293 |
| 1988 | 584.228 |
| 1989 | 638.397 |
| 1990 | 714.156 |
| 1991 | 798.823 |

FUENTE: Informe Económico de la Comunidad Valenciana.
1.991. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia.

CUADRO 1.1

En el cuadro 1.1 se observa la evolución de las exportaciones de productos industriales desde 1984. Tras una etapa de clara expansión, propiciada por la favorable coyuntura internacional, a partir de 1985 el ritmo de crecimiento empieza a relentizarse, volviendo a ascender en 1990.

Un indicador significativo de la importancia del comercio exterior de la Comunidad Valenciana es la participación de las exportaciones valencianas en el total de las exportaciones españolas (gráfico 1.1).

En 1991, las exportaciones de la Comunidad Valenciana representaban el 14,2% de la exportaciones españolas, superado únicamente por Cataluña. A pesar de ser un porcentaje elevado, al detenerse a observar la evolución de dicho indicador en los últimos cinco años, **se constata que las exportaciones valencianas están perdiendo participación en el total nacional.**

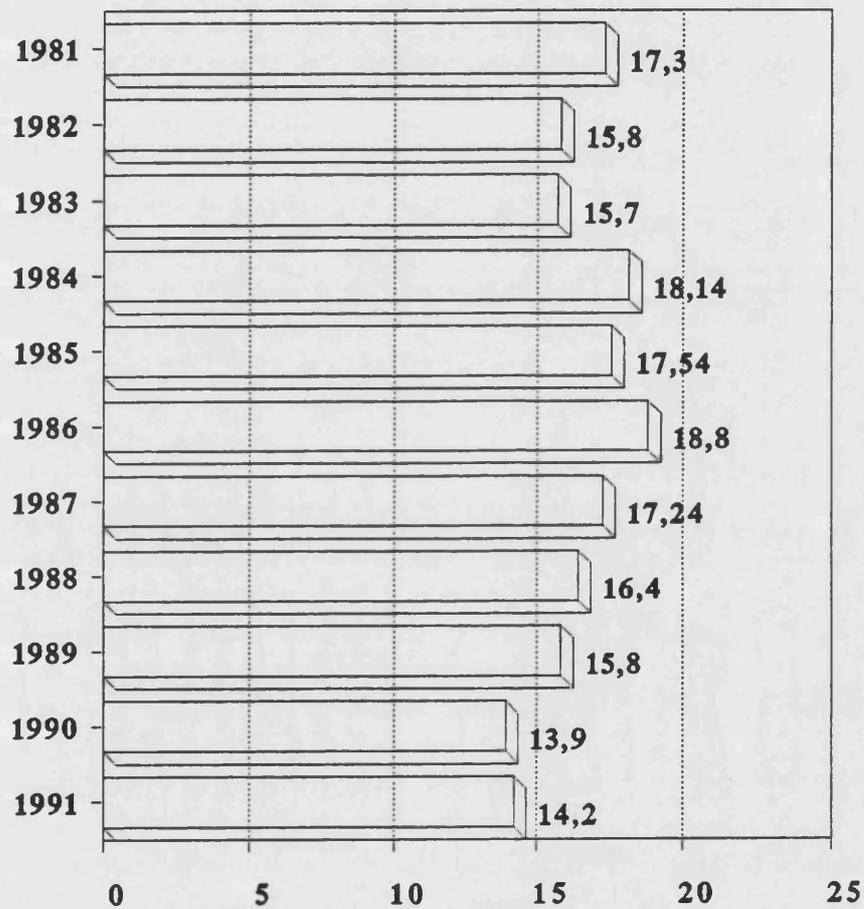
Si se une este último hecho a la desaceleración del ritmo de crecimiento de las exportaciones industriales, se deduce una pérdida de competitividad del comercio exterior valenciano. Varias son las causas que pueden explicar esta evolución desfavorable (**Fernández et al, 1992 ; Martínez y Pedreño, 1990**).

La primera razón es la **disminución de la competitividad exterior vinculada a la sobrevaloración de los tipos de cambio y unida a la sensibilidad de las exportaciones valencianas a los precios**. La elasticidad renta de la demanda de productos exportables en el exterior es muy alta, como corresponde a los bienes de consumo.

Un segundo factor explicativo es la pérdida de competitividad de un buena parte de la industria autóctona sobre la base del **deterioro de determinadas ventajas comparativas** como son salarios, escasa innovación tecnológica, economía sumergida, escasez de intangibles. Hay que recordar que gran parte de la industria es intensiva en mano de obra y se ha visto muy afectada por la subida de salarios reales y la mayor presión que suponen las cargas de la seguridad social.

El problema se agrava al considerar que la exportación valenciana ha venido basando su estrategia competitiva, tradicionalmente, en los precios bajos.

EXPORTACION DE LA C.V. SOBRE EL TOTAL DE EXPORTACIONES ESPAÑOLAS



Fuente: Institut Valencià d'Estadística
1992.

GRAFICO 1.1

Un hecho que complementa el factor anterior es la **aparición de nuevos países industriales** que compiten en precios al disponer de menores costes salariales y que van incrementando la calidad de su producción.

I.1.2-DESTINO DE LOS FLUJOS COMERCIALES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Desde una perspectiva espacial, el destino de los flujos comerciales es básicamente los países industriales (cuadro 1.2). Dentro de estos, destacan los **países de la CE** con el 70% del comercio exterior valenciano en 1992.

El cuarto país en importancia, y primero no comunitario, es **Estados Unidos**. Aunque en los últimos años, el comercio valenciano con USA ha disminuido, pasando del 12,4% en 1985 a poco más del 7% en 1992. La causa fundamental está en la cotización de la peseta respecto al dólar, y en la caída de las exportaciones de calzado a ese país (motor de la exportación valenciana a EEUU) ante su pérdida de competitividad y la competencia de los nuevos países industriales e Italia.

De los países de la CE, Francia absorbe el 27%. Y si consideramos los cinco principales destinos, es decir, Francia, Alemania, Reino Unido, Estados Unidos e Italia, se eleva hasta el 66% del total exportado.

Japón aparece como un país con un enorme potencial. La prueba de ello está en que las exportaciones valencianas a Japón han pasado de ser 2.754 millones en 1986 a 7.000 millones en 1992.

Las restantes zonas de destino de las exportaciones de la Comunidad Valenciana están sometidas a las oscilaciones lógicas de economías con importantes desequilibrios (**Martínez y Pedreño, 1991**).

**DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE BIENES INDUSTRIALES
DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (millones de pesetas)**

| | C.VALENCIANA | ESPAÑA | % CV/E |
|--------------------------|--------------|-----------|--------|
| Total CE | 656.010 | 3.910.365 | 16,78 |
| Francia | 177.022 | 1.173.130 | 15,09 |
| Alemania | 149.280 | 756.018 | 19,75 |
| Italia | 118.222 | 603.832 | 19,58 |
| Reino Unido | 95.628 | 507.214 | 18,85 |
| Portugal | 39.912 | 341.749 | 11,68 |
| Países Bajos | 33.133 | 266.001 | 12,46 |
| Bélgica y Luxemb. | 24.829 | 170.005 | 14,61 |
| Irlanda | 4.733 | 18.944 | 24,98 |
| Grecia | 7.799 | 42.756 | 18,24 |
| Dinamarca | 5.452 | 30.716 | 17,75 |
| Estados Unidos | 67.085 | 328.913 | 20,40 |
| Arabia Saudí | 13.423 | 34.757 | 38,62 |
| Suiza | 13.166 | 91.551 | 14,38 |
| Panamá | 11.764 | 17.802 | 66,08 |
| Canadá | 10.141 | 35.828 | 28,31 |
| Suecia | 8.775 | 54.124 | 16,21 |
| Marruecos | 8.062 | 66.493 | 12,13 |
| Austria | 7.197 | 40.125 | 17,94 |
| Japón | 6.908 | 64.342 | 10,74 |
| México | 5.771 | 58.834 | 9,81 |
| Irán | 4.101 | 28.761 | 14,26 |
| Resto del mundo | 89.441 | 910.896 | 9,82 |

FUENTE: Institut Valencià d'Estadística. 1991.

CUADRO 1.2

1.2 - ANALISIS SECTORIAL DEL COMERCIO EXTERIOR DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

El comercio exterior de la Comunidad Valenciana se caracteriza por una **importante concentración de las exportaciones en determinados sectores**. Estos sectores (cuadro 1.3), son intensivos en mano de obra, tradicionalmente han utilizado una tecnología básica y han fundamentado su éxito inicial en una ventaja competitiva basada en el coste, debido sobretodo a una mano de obra barata (**Senent y Yague,1993**).

Hay que hacer una puntualización al hablar de los sectores exportadores de la Comunidad Valenciana. Desde hace algunos años, se sitúan en Valencia dos empresas internacionales Ford e IBM, las cuales generaron en 1991 el 27% de las exportaciones de la Comunidad Valenciana. Ambas tienen una estructura organizativa y una cultura empresarial que rompe con la empresa tradicional valenciana, por cuyo motivo, no vamos a considerarlas en nuestro estudio.

Ante la situación crecientemente competitiva del sector exterior en los últimos años, los sectores han reaccionado de forma distinta, distinguiéndose claramente dos vías de actuación (**Martínez y Pedreño,1990**):

Algunos sectores (alfombras, mantas, cerámica y porcelana) han optado por intensificar su relación capital/trabajo, tecnificarse, diversificar mercados, investigar y desarrollar diseños propios, aumentar el tamaño y producción de las empresas, beneficiarse de las economías a escala, en definitiva, modernizarse y situarse en los tramos más competitivos del mercado. Son los llamados **sectores tradicionales dinámicos**.

**VOLUMEN DE EXPORTACION (millones de ptas) Y
PARTICIPACION SECTORIAL EN LAS EXPORTACIONES
INDUSTRIALES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA**

| SECTORES | 1990 | 1991 | 1992 | TOTAL |
|-----------------|---------|---------|---------|-------|
| AGROALIMENTARIO | 19.289 | 22.621 | 24.400 | 2,4 |
| CALZADO | 116.400 | 105.100 | 100.782 | 9,8 |
| TEXTIL | 25.088 | 27.800 | 29.098 | 2,8 |
| CONFECCION | 6.008 | 5.444 | 6.523 | 0,6 |
| TEXTIL HOGAR | 11.600 | 11.766 | 13.340 | 1,3 |
| ALFOMBRAS | 4.443 | 3.988 | 3.430 | 0,3 |
| MUEBLE | 18.550 | 17.500 | 18.984 | 1,8 |
| ILUMINACION | 6.241 | 5.953 | 6.440 | 0,6 |
| BALDOSAS | 60.230 | 67.500 | 83.880 | 8,1 |
| CERAMICA DECOR | 9.209 | 8.960 | 8.111 | 0,8 |
| ESMALTES CER | 7.930 | 10.920 | 14.948 | 1,4 |
| MARMOL Y PIEDRA | 8.292 | 8.189 | 14.306 | 1,8 |
| MAQUINARIA | 56.000 | 65.000 | 70.000 | 6,8 |
| JUGUETE | 17.446 | 16.916 | 16.180 | 1,6 |
| JOYERIA | 4.645 | 3.804 | 3.524 | 0,3 |

FUENTE: ICEX

CUADRO 1.3

Otros sin embargo (cuero y calzado, parte del textil, mueble y madera y juguete) intentan mantener las ventajas comparativas tradicionales con soluciones que supongan una ruptura con el modo de producción legal. Es decir, optan por deslizar su aparato productivo en economía sumergida para disminuir los costes salariales. Esta actuación conlleva un retroceso tecnológico y una menor inversión en investigación y diseño.

La postura defensiva que han adoptado los sectores mencionados, va a impedirles verse favorecidos por la formación del Mercado Unico Europeo. Un informe realizado por la Comisión de las Comunidades Europeas ¹, en el que se estudia las consecuencias del libre mercado entre países comunitarios, divide los sectores de actividad en cuatro grupos que van desde los que son más sensibles a la formación del Mercado Unico Europeo, hasta el cuarto grupo, aquellos en los que los efectos positivos son mas débiles.

En el primer grupo no se encuentran ninguno de los sectores valencianos. En el segundo tenemos la industria agroalimentaria (espumosos, chocolate y confitería) que puede favorecerse si aprovechan las posibilidades de economías a escala que ofrecen el Mercado Unico. Sin embargo, el pequeño tamaño de la mayoría de empresas del sector, impide el beneficiarse de las ventajas que supone una producción a gran escala.

En el grupo cuarto están representados el resto de sectores, pero los efectos positivos de la CE, por débiles que sean, van a depender de la situación del sector. Los sectores tradicionales dinámicos se pueden beneficiar de la eliminación de aranceles y trabas comerciales que implica la situación comunitaria, y enfrentarse a la competencia europea con una alta competitividad; sin embargo los sectores que han intentado mantener su ventaja competitiva basada únicamente en los costes, no se ven favorecidos por la eliminación de aranceles ya que la ventaja que podría suponer se ve desfavorecida por una competencia mas preparada.

¹ -"Europe Sociale. L'Impact Sectoriel du Marché Interieur Sur l'Industrie : Les Enjeux Pour les Etats Membres". Publicado en 1990 por la revista Economie Europeenne.

Hay que considerar también los efectos que sobre las exportaciones valencianas van a tener los acuerdos aprobados en la Ronda Uruguay en materia de liberalización de barreras arancelarias y no arancelarias. La conclusión general es que las empresas valencianas que ya están compitiendo en los mercados internacionales verán afectadas muy positivamente su situación general, no solo por el abaratamiento de las materias primas que utilicen en sus procesos de producción sino también por la mayor liberalización de ciertos mercados en los que resultaba difícil posicionarse. Aunque esta conclusión habrá que matizarla por sectores.

Basándonos en un estudio presentado en 1993 para el **Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana** realizado por Peat Marwitck, el estudio sectorial de la Comunidad Valenciana elaborado por **Durán et al.(1993)**, el trabajo dirigido por **Honrubia (1992)** y en estudios concretos de cada sector e investigaciones propias, pasamos a describir las características mas relevantes de los sectores mencionados.

I.2.1 - EL SECTOR AGROALIMENTARIO

Consideramos incluidas en este sector todas aquellas empresas que transforman los productos naturales o artificiales en otros fácilmente digeribles.

La industria agroalimentaria es, en la mayoría de los países industrializados, uno de los sectores con mayor contribución al PIB industrial y de los que generan mas empleo. Se trata de un sector considerado como estratégico y en el que juegan un papel muy importante las multinacionales.

En la Comunidad Valenciana se produce el 10,63 % de los productos agroalimentarios españoles, suponiendo la producción de dicho sector, el 17,23% de la industria valenciana .

En este sector coexisten, pocas empresas de gran dimensión y nivel tecnológico avanzado, con una elevada participación de capital

extranjero, con otro grupo constituido por la mayoría de las empresas, de dimensión reducida de carácter familiar, escaso nivel de desarrollo tecnológico, capacidad financiera limitada y carácter tradicional en la elaboración de productos.

El nivel medio de empleo de las empresas del sector es de 7 personas, sin embargo esta cifra es muy dispar si comparamos actividades distintas; por ejemplo, en cervezas, el empleo medio por establecimientos es de 300 personas, mientras que en aceites y grasas no llega a dos.

Las producciones más importantes del sector en la Comunidad Valenciana se engloban por una parte, en conservas vegetales estrechamente dependientes de la producción agrícola, turrónes, mazapanes y otros dulces, cuya producción está muy localizada en el área de Jijona; congelados y helados, productos cárnicos, y la obtención de vinos.

En el cuadro 1.4 observamos la evolución del comercio exterior del sector en la Comunidad Valenciana. Las exportaciones de productos agroalimentarios, suponen el 4 % de las exportaciones totales de la Comunidad Valenciana, y el 30,6% de la producción agroalimentaria valenciana y el 8,4% del total de productos agroalimentarios exportados en España.

EVOLUCION DEL COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

| | 1989 | 1990 | 1991 |
|----------------------|--------|--------|--------|
| EXPORTACIONES | 16.281 | 19.376 | 22.904 |
| IMPORTACIONES | 16.484 | 21.413 | 26.114 |

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del Anuari Estadístic de la Comunitat Valenciana.IVE.1992.

CUADRO 1.4

Los subsectores con mayor volumen de exportación son (en el siguiente orden): La industria vinícola, productos de molinería, zumos y conservas vegetales, cacao, chocolate y confitería, aceites y conservas de pescado y productos marinos.

En lo que se refiere al total de importaciones y exportaciones del sector alimentario, la tendencia es positiva para las exportaciones, pero el ritmo de aumento de las importaciones es muy fuerte, desde 1989 las importaciones superan las exportaciones.

La influencia sobre el sector de la entrada en vigor del Mercado Unico se deriva fundamentalmente de la sofisticación y mayor grado de exigencia de la demanda en una línea similar a la existente en otros países europeos en los que se observa una tendencia hacia la alimentación mas sana y de mayor calidad.

Además de la CE, destacan los intentos de abrir nuevos mercados, o consolidación de los existentes en países de la zona árabe, América del Norte y Latinoamérica, donde hay que vencer la competencia de terceros países como sucede en las conservas; y la falta de hábito de consumo, como en el caso de los turrónes y dulces. Por otra parte, la industria agroalimentaria se encuentra en una situación bastante favorable tras los acuerdos alcanzados en la Ronda Uruguay. Sin embargo para aprovechar las ventajas que supone, es necesario apostar más eficazmente en la internacionalización de las empresas.

Las empresas agroalimentarias de la Comunidad Valenciana son, en general, poco competitivas. Entre los factores causantes de esta baja competitividad destacan: El tamaño de las empresas, el bajo nivel tecnológico, la escasa capacidad financiera y la baja productividad. Según la investigación realizada por **Dalmau et al (1993)**, esta situación llevará a la desaparición de ciertas empresas y al aumento de la concentración mediante la absorción por grandes grupos empresariales de pequeñas y medianas empresas.

I.2.2 - SECTOR TEXTIL Y CONFECCION

El sector textil se caracteriza por una fuerte atomización que se refleja en la existencia de aproximadamente 7.000 empresas pequeñas y medianas concentradas mayoritariamente en la Comunidades de Cataluña y Valencia.

En la Comunidad Valenciana están situadas el 29% de las industrias españolas del textil y el 19% de las de confección. El número oficial de empleados del sector es de 32.000, estimándose en 16.000 los empleos en economía sumergida.

La producción textil y confección se distribuye irregularmente por las tres provincias de la Comunidad Valenciana. Aproximadamente el 60% de la industria textil se localiza en Alicante, el 5% en Castellón y el 35% restante en Valencia. En cuanto a confección, el 16% de las empresas se hallan en Alicante, el 12% en Castellón y el 72% en Valencia.

Los recursos humanos están cualificados y con un alto nivel de experiencia. Destaca la existencia de una red de laboratorios y centros de investigación (AITEK) que contribuye al nivel de calidad y al desarrollo de nuevos productos y procesos.

La evolución del sector en los últimos años ha sido desigual. Parte del sector (fundamentalmente hilatura y tejeduría), ha intentado disminuir costes vía economía sumergida mientras que otras empresas (textil hogar), han optado por la inversión y el desarrollo.

Las cifras correspondientes al comercio exterior en los últimos años han sido las que se reflejan en el cuadro 1.5.

La tendencia decreciente que se aprecia en el comercio exterior, es todavía mayor si consideramos las cifras en pesetas constantes; en tal caso, las exportaciones han disminuido entre 1987 y 1990 en un 16%, mientras que las importaciones aumentaron en un 57%.

El Mercado Unico trae consigo el incremento de la rivalidad en casi todas las gamas de producto, no sólo a través de las importaciones crecientes, provenientes de países comunitarios y

extracomunitarios, sino también como consecuencia de la mayor presencia de empresas extranjeras en nuestro territorio. Esta situación se agrava por la eliminación del acuerdo multifibra aprobada en la Ronda Uruguay y por tanto por la ampliación de cuotas de importación a terceros países.

EVOLUCION DEL COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR TEXTIL

| AÑO | EXPORTACION | IMPORTACION | SALDO |
|------|-------------|-------------|----------|
| 1987 | 46.922 | 18.162 | + 28.760 |
| 1988 | 44.732 | 19.635 | + 25.097 |
| 1989 | 45.550 | 29.291 | + 16.256 |
| 1990 | 47.127 | 34.119 | + 13.008 |
| 1991 | 49.026 | 43.323 | + 5.703 |

FUENTE: "El Comercio Exterior en la Comunidad Valenciana 1990".

Consejo Cámaras C.V.1992

CUADRO 1.5

En efecto, los países del extremo Oriente, con una mano de obra muy barata, vienen modernizándose paulatinamente, por lo que constituye el principal peligro ya no sólo de las empresas valencianas, sino las de todos los países industrializados. Al tener un reducido tamaño la mayoría de las empresas textiles de la Comunidad Valenciana (el 80% tienen menos de 19 trabajadores), es difícil que puedan reducir costes vía economías de escala o a través del acceso a precios competitivos de las materias primas.

Aunque la integración del sector textil en las normas del GATT será paulatina. A partir de 1995 se dismantela el acuerdo multifibra y

se incorporan el textil y la confección de forma gradual durante 10 años en el marco general del GATT. En este período las empresas textiles de la Comunidad Valenciana tendrán que mejorar su competitividad a nivel nacional si quieren mantenerse en el mercado.

Para tener posibilidades en el futuro, el sector, dada esta situación, debería hacer frente a una serie de cambios imprescindibles: El dimensionamiento de las empresas hacia estructuras más grandes para solucionar el problema de la atomización, la mejora de la tecnificación de los procesos de producción para hacerlos más competitivos, la diferenciación del producto basándose en líneas de diseño como alternativa a los productos de bajo coste de países terceros, el establecimiento de redes comerciales y almacenes en el exterior que permiten satisfacer con cierta rapidez la demanda, la formación de consorcios de compras, diseño y comercialización.

I.2.3 - SECTOR DE CUERO Y CALZADO

La industria del cuero y calzado es un sector transformador cuyo origen se encuentra en el primer tercio del siglo actual. España es el segundo país de la CE, tras Italia, productor de calzado, con el 17% de la producción comunitaria.

De las 2.520 empresas del sector que hay en toda España, 1.572 corresponden a la Comunidad Valenciana, con un valor de producción de unos 210.000 millones de pesetas, lo que supone el 60% del total nacional.

La producción se concentra en varias localidades de la provincia de Alicante (fundamentalmente en Elche, Elda y Villena).

Las empresas de calzado muestran un tamaño medio muy reducido frente a los índices que presentan las empresas en otros países de la CE. Por ejemplo, mientras que en España la media es de catorce trabajadores por empresa, en Italia es de treinta, y en la Comunidad Valenciana de doce. Prácticamente el 100% de las

empresas tienen menos de 50 empleados, y el 86% menos de 25², siendo la mayoría por consiguiente, pequeñas empresas de carácter artesanal.

Esta atomización del sector ha impedido que se realicen las inversiones necesarias en investigación, diseño, imagen, canales de distribución; que demanda un mercado exigente como es el europeo.

La estacionalidad del sector, la influencia de la moda y la legislación laboral actual (que no admite como antes, el carácter de doble temporada), unido a motivos coyunturales como la depreciación del dólar y el desarme arancelario frente a la Comunidad Europea y terceros países, ha dado lugar a una situación muy peculiar del sector para mantener la supervivencia, dándose un elevado número de personas que trabajan en su domicilio. Se calcula que el 30% de las exportaciones se producen mediante la vía de la economía sumergida³.

En el cuadro 1.6 vemos la evolución del comercio exterior del sector; de la producción total, se exporta el 42% aproximadamente, aunque conviene señalar que desde la primera mitad de los años 80 el sector sufre una crisis de la que no se ha recuperado.

Los factores determinantes de la misma son la progresiva competitividad del calzado proveniente de los países asiáticos y sudamericanos, el pequeño tamaño empresarial y su débil introducción de tecnología, las deficiencias del diseño y control de calidad.

Un duro golpe para el sector ha sido la caída de sus exportaciones a EEUU, debido a la cotización de la peseta frente al dólar y a la competencia de países como Taiwan, Corea y Brasil que compiten vía precios e Italia que lo hace a través de la calidad y el diseño.

También supone un problema el bajísimo ritmo de crecimiento demográfico registrado en los países desarrollados, ya que son estos precisamente los principales consumidores.

² - Anuario del Calzado de España, 1990.

³ - La Gaceta de los Negocios. Nº 15. Mayo 1993.

EVOLUCION DEL COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR CALZADO

| AÑOS | EXPORTACION | IMPORTACION | SALDO PTS 85 |
|------|-------------|-------------|--------------|
| 1987 | 103.799 | 2.009 | 88.964 |
| 1988 | 101.707 | 2.400 | 82.822 |
| 1989 | 102.138 | 2.342 | 77.940 |
| 1990 | 116.489 | 2.714 | 82.551 |

FUENTE: "El Comercio Exterior de la Comunidad Valenciana". Consejo de Cámaras de Comercio de la C.V.1991.

CUADRO 1.6

EL Mercado Unico y los resultados de la Ronda Uruguay, puede suponer nuevas oportunidades para las empresas del sector siempre y cuando se adapten a las reglas competitivas. Ello supone una transformación en la que las empresas menores se conviertan en talleres auxiliares de las mayores, se fusionen, o desaparezcan. También deberán acometer determinadas acciones que les permita aumentar los siguientes factores de competitividad propios del sector: Diferenciación, flexibilidad y rapidez de respuesta, relación calidad/moda, y amplitud de gama de productos.

Las soluciones aportadas por diferentes estamentos para que el sector tenga una oportunidad ante esta situación, se agrupan en tres puntos básicos: Necesidad urgente de acometer un importante proceso inversor que permita la renovación tecnológica. Necesidad de una actuación de la Administración en el orden fiscal y laboral como la adopción de acuerdos que favorecieran la legalización de las personas que trabajan en economía sumergida, sin que esto suponga un mayor coste para la empresa. Y por último, se impone una mayor interrelación entre las empresas en áreas concretas como tecnología, distribución, y marketing **Alberola (1992)**.

I.2.4 - SECTOR DEL MUEBLE

La facturación de la industria del mueble en la Comunidad Valenciana fue de 200.000 millones de pesetas en 1991, lo que supone el 40% del total nacional.

Su reducido tamaño empresarial condiciona el desarrollo de las estructuras productivas, muchas de las cuales todavía mantienen el carácter artesanal. El 70% de los establecimientos tiene menos de 6 trabajadores, y sólo el 5,5% superan los 25 empleados. Este minifundismo ha llevado a una productividad del subsector mucho más baja que la de otros países de la CE.

Respecto al comercio exterior, en el cuadro 1.7, se observa la evolución del sector en los últimos años. La exportación de muebles de la Comunidad Valenciana supone el 17,7% del total de las exportaciones de muebles españolas, y el 2,51% del total del comercio exterior valenciano.

EVOLUCION DEL COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR MUEBLE
E ILUMINACION

| | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|
| EXPORTACIONES | 24.920 | 27.095 | 26.972 | 23.457 |
| IMPORTACIONES | 17.935 | 22.739 | 22.935 | - |

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del Anuari Estadístic de la Comunitat Valenciana.IVIE

CUADRO 1.7

La buena coyuntura económica internacional permitió un importante desarrollo exportador en los años 70 y 80, sin embargo, a raíz de la crisis económica se han producido notables incrementos en

los costes de dos componentes básicos de la elaboración del mueble: La mano de obra y la madera. De esta situación resulta un incremento del precio y la consiguiente caída de la competitividad del mueble valenciano en los mercados internacionales. Esta caída de la competitividad se plasma en el desarrollo decreciente, en los últimos años, de las exportaciones y en el ascenso de las importaciones.

La oferta educacional no se adapta a las necesidades del sector, lo que provoca un mercado de trabajo carente de cualificación que permita incorporar un sistema de producción mas complejo que el actual.

Como factores positivos del sector destacan la existencia de un Instituto Tecnológico de la Madera y la celebración anual en Valencia de la Feria del Mueble, considerada como la segunda más importante de Europa.

El Mercado Unico va a suponer un importante crecimiento de las importaciones procedentes por una parte de países europeos, caracterizadas por su alto nivel tecnológico, calidad y diseño y por otra de países de Este de Europa, mas competitivos en la gama baja del producto.

I.2.5 - SECTOR DE LA CERAMICA Y MATERIALES DE CONSTRUCCION

Dentro del área europea existe una acusada concentración geográfica de la producción: Italia produce alrededor del 55% del total consumido en el mundo, le sigue en importancia la provincia de Castellón donde se produce aproximadamente el 20% del consumo mundial de azulejos.

Actualmente España desempeña un papel preponderante en la producción de revestimientos y pavimentos, debido fundamentalmente a la reconversión tecnológica iniciada en la década de los 80. Se incrementó la capacidad de producción a la vez que se redujeron costes y se mejoraba la calidad de fabricación.

La actividad del sector de azulejos y baldosas cerámicas se encuentra especialmente representada en la Comunidad Valenciana, y concretamente en la provincia de Castellón, donde se concentra el 90% de la producción nacional (80% de las empresas y 94% de las exportaciones).

La industria azulejera de la Comunidad Valenciana presenta una considerable tradición exportadora que ha sabido alcanzar un buen nivel tecnológico, en diseño e innovación. La disminución del consumo nacional se ha visto compensado por un crecimiento importante de las ventas al exterior, donde se destina actualmente el 40% de la producción.

Como se observa en el cuadro 1.8, la tasa de cobertura del sector es creciente, dado el ritmo de crecimiento de las exportaciones.

EVOLUCION DEL COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR CERAMICA Y MATERIALES DE CONSTRUCCION

| | 1991 | 1992 | %Variac. |
|--------------------|--------|--------|----------|
| EXPORTACION | 68.208 | 83.869 | +23% |
| IMPORTACION | 677 | 1.006 | +48% |

FUENTE: *Dossier Países y Sectores: Actualidad y Perspectivas. Octubre 1993.*

CUADRO 1.8

La estructura comercial está configurada mayoritariamente por empresas de pequeño tamaño. Dispone de mano de obra especializada, conocimientos técnicos y una amplia oferta informativa dirigida a los profesionales.

En los últimos años, la exigencia de la demanda y la rivalidad de las empresas, muy concentradas geográficamente, les ha forzado a mejorar continuamente el valor añadido del producto (diseño, colores,

gama), a buscar nuevas tecnologías, diseñar redes de comercialización internacionales y llevar a cabo integración vertical. Estas medidas han permitido a las empresas posicionar sus productos en una gama muy alta respecto a calidad, diseño, tecnología e innovación, tanto en productos como en procesos.

I.2.6 - EL SECTOR DE MAQUINARIA Y BIENES DE EQUIPO

Debido a que otras regiones españolas tienen más evolucionadas y consolidadas las industrias que configuran este sector, ha sido muy poco estudiado. Por otra parte, es un sector muy complejo de analizar ya que está compuesto de subsectores muy distintos entre sí.

La importancia del sector sitúa a la Comunidad Valenciana entre los primeros puestos a nivel nacional (ocupa el 4º lugar tras País Vasco, Cataluña y Madrid) en lo referente al valor de la producción, pero no respecto a las características empresariales. El valor de la producción de productos metálicos y maquinaria en Valencia es de 400.750 millones de pesetas⁴, centrándose la mayor parte de dicha producción en la provincia de Valencia.

Las exportaciones de maquinaria realizadas por la Comunidad Valenciana, representan el 15% de las exportaciones del sector a nivel nacional. En el cuadro 1.9 se expone el desarrollo internacional en los últimos años.

Las importaciones superan las exportaciones, pero la evolución positiva de las exportaciones lleva en los últimos años a la reducción de la diferencia respecto a las importaciones.

En general, el problema que más afecta al subsector de maquinaria es el encarecimiento del hierro y el aluminio, materiales básicos, encarecimiento que ha repercutido en los costes restando

⁴. Datos del BBV, "Renta Nacional de España", para 1989.

competitividad.

EVOLUCION DEL COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR MAQUINARIA Y BIENES DE EQUIPO

| | 1989 | 1990 | 1991 |
|----------------------|---------|---------|---------|
| EXPORTACIONES | 96.759 | 101.210 | 146.647 |
| IMPORTACIONES | 132.250 | 124.000 | 156.945 |

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del Anuari Estadístic de la Comunitat Valenciana.IVIE.

CUADRO 1.9

Por otra parte, existe una falta importante de inversiones; la inversión cifrada en 1990 en la Comunidad Valenciana es de 900 millones, estimándose la inversión necesaria en el sector en 13.000 millones de pesetas anuales.

La mayoría de las empresas del sector fabrican productos maduros que exigen una modernización a través de la inversión en instalaciones y tecnología avanzada; la tendencia de los fabricantes es la búsqueda de acuerdos para acometer las nuevas inversiones.

El destino de las exportaciones son países que demandan un tipo de maquinaria medio, no compleja (Iberoamérica, Africa, Portugal, Grecia).

I.2.7 - EL SECTOR DEL JUGUETE

La industria juguetera española es la tercera productora comunitaria por detrás de Alemania e Italia, y la novena a nivel mundial.

La producción de esta industria, creció ininterrumpidamente desde la pasada década, hasta situarse en 1991 por encima de los 100.000 millones. La tendencia de crecimiento se invierte desde ese año, el consumo, las ventas nacionales y las exportaciones disminuyen en 1992 respecto a 1991.

La importancia del sector juguetero en la Comunidad Valenciana está determinado mas por su tradición y participación en el total español (60% de la facturación nacional), que por el valor real de su producción en el total valenciano.

Se trata de una actividad compleja, ya que en el producto elaborado entran una serie de componentes procedentes de otros muchos sectores (madera, textil, papel, caucho, plástico, metal, electromecánica...).

Dentro de la industria juguetera valenciana, se da cierta especialización municipal: Ibi destaca por el juguete mecánico, Onil por las muñecas, Denia por el juguete de madera. El nivel tecnológico se encuentra en un mayor nivel de desarrollo debido fundamentalmente a la labor de la Asociación de Investigación de la Industria del Juguete (AIJU), creada con el fin de apoyar a las empresas a nivel de calidad, formación e innovación tecnológica.

En cuanto al comercio exterior, el porcentaje de producción que se destinó al comercio exterior en 1991 fue del 27%. El 73% del total de la exportación española, corresponde a la Comunidad Valenciana, centrándose fundamentalmente en Alicante, que reúne el 33% de las firmas del sector. La exportación valenciana de juguetes, pese a su importancia, representa tan solo el 1,5% del total de productos valencianos exportados.

Como se aprecia en el cuadro 1.10, las exportaciones valencianas del sector tienen una tasa de variación negativa desde 1991.

A pesar de factores positivos como el hecho de que más del 25% de las ventas se realizaron en el exterior, y además en mercados exigentes en calidad y seguridad (países de la CE), la evolución de las exportaciones e importaciones del juguete en la Comunidad Valenciana pone de manifiesto como el sector está perdiendo mercado y como la balanza comercial tiende a hacerse negativa .

EVOLUCION DEL COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR DEL JUGUETE

| AÑOS | EXPORTACIONES | % VARIACION |
|------|---------------|-------------|
| 1990 | 17.446 | +12% |
| 1991 | 16.916 | - 3% |
| 1992 | 16.180 | - 4% |

FUENTE: Boletín de Difusión Interna. PROCOVA, 1993.

CUADRO 1.10

La posición competitiva del sector del juguete valenciano es débil, las empresas asiáticas están inundando el mercado internacional con juguetes tecnológicos. A este hecho hay que añadirle que las multinacionales norteamericanas a través de sus plantas de fabricación en Europa, están alcanzando cada vez cuotas de mercado mayores. También agudizan esta situación de recesión el descenso de la natalidad, la paulatina orientación de la demanda hacia videojuegos y productos sustitutivos; como problemas adicionales aparecen la estacionalidad de las ventas, la reducción de la edad de juego y las fuertes inversiones que hay que hacer en matricería para productos que apenas duran un año en el mercado (Zumalde, 1991).

De los acuerdos firmados por el GATT algunos incidirán positiva y otros negativamente sobre el sector. Positivamente influirán, la posibilidad de adoptar medidas antidumping, la apertura del comercio a nivel internacional, y la disminución de las barreras técnicas al comercio. Negativamente se verán seriamente afectadas por la reducción de aranceles a nivel internacional aquellas empresas de producción intensiva de mano de obra que no apuesten por la especialización y la calidad.

La solución del sector se basa en la investigación técnica que mejore la productividad y el diseño y permita la introducción de

novedades junto a una red de distribución eficiente. Para realizar estas inversiones, es necesario que las empresas lleven a cabo acuerdos de cooperación de forma que consigan reunir los recursos necesarios.

También sería conveniente reducir la producción de juguetes estacionales, estimulando los que tengan un período de vida más largo.

I.2.8 - EL SECTOR DE LA JOYERIA

La actividad de este sector se concentra en la fabricación semiartesanal de piezas y abalorios en plata, oro y platino. En los últimos años se ha producido una contracción de la demanda de joyería a nivel mundial. Sin embargo, los países menos avanzados tecnológicamente (caso de España), o con unos costes de producción más elevados, están sufriendo esta recesión con mayor dureza, ya que están siendo invadidos por productos más baratos, provenientes de otros países como los del Sudeste Asiático.

En España, el sector está formado por unas 2.200 empresas de las que un 90% emplean a menos de 5 trabajadores.

Aunque su producción se distribuye por todo el territorio nacional, la Comunidad Valenciana destaca con más del 25% del empleo y cerca del 40% del total exportado por el sector. El porcentaje de la producción valenciana que se destina a la exportación es del 20%.

La exportación de joyería, pese a ser considerado a menudo como un sector estratégico de la exportación valenciana, apenas representa el 0,28% dentro del total exportado por la Comunidad en 1992.

El comercio exterior de la Comunidad Valenciana, a diferencia del nacional, mantiene el superávit de su balanza comercial con una tasa de cobertura del 167%. Sin embargo, nuestras exportaciones se han reducido en tres años casi un 30%, mientras que las importaciones han aumentado un 157% (cuadro 1.11).

**EVOLUCION DEL COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR
JOYERIA**

| | 1991 | 1992 | %CV/ESP | %92/91 |
|--------------------|-------|-------|---------|--------|
| EXPORTACION | 3.076 | 2.871 | 21,9% | - 6,6% |
| IMPORTACION | 1.552 | 1.710 | 9,0% | +10.1% |

FUENTE: Boletín de Difusión Interna. PROCOVA, 1993.

CUADRO 1.11

Los principales competidores se encuentran en Alemania e Italia, los cuales poseen unos precios similares y se diferencian por un estilo variado y un buen acabado.

Las debilidades más acusadas del sector son la reducida dimensión de las empresas, capacidad financiera y tecnológica muy limitadas e incapacidad para formar consorcios que podrían fortalecerlos.

Los empresarios valencianos del sector necesitan mejorar la tecnología existente, racionalizar la comercialización y avanzar en la línea de conseguir un diseño original y propio.

**1.3 - EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS
EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA**

De las variables que definen la empresa la más importante para su clasificación y comparación es el **tamaño**. También es importante para entender el comportamiento exportador ya que este viene determinado, en cierta medida, por el tamaño, como veremos en este apartado.

Hay tres criterios para clasificar las empresas en función del tamaño: La plantilla, el volumen de exportación y los recursos propios. No hay fundamentos teóricos para escoger uno u otro por lo que de todos ellos, en nuestro estudio hemos utilizado el número de trabajadores por la facilidad de obtener los datos en la propia encuesta. Por otra parte, es la variable más utilizada en las investigaciones sobre tamaño empresarial (**Ortiz Buonafina, 1990**).

La elección de este criterio se hace teniendo en cuenta dos limitaciones:

- La capacidad productiva de la empresa depende, además del número de empleados, de la maquinaria utilizada
- Las empresas de la Comunidad Valenciana, pertenecientes a sectores intensivos en mano de obra, utilizan un volumen considerable de mano de obra sumergida que, obviamente, no se refleja en la estadística.

La estructura industrial valenciana está compuesta básicamente por pequeñas y medianas empresas; el 98% de las empresas no superan los 100 empleados. En lo que respecta al tamaño, las empresas de la Comunidad Valenciana, siguen en la línea de las empresas españolas y de la Comunidad Europea, como se refleja en los resultados del estudio realizado en 1991 por la "Comission of the European Communities" para analizar las empresas en el seno de la Comunidad (cuadro 1.12). A través de estos datos se evidencia la importancia de las PYMES, fundamentalmente de las que tienen menos de 10 empleados, en la estructura empresarial tanto comunitaria como nacional y regional.

Para analizar el tamaño de las **empresas exportadoras españolas** vamos a seguir la clasificación propuesta por **Menguzzato y Renau (1986)** ; consideramos empresas pequeñas las que dan empleo a menos de 50 trabajadores, medianas las que ocupan un número de trabajadores entre 51 y 500 y grandes las que emplean a más de 500 personas.

TAMAÑO EMPRESARIAL (CE, ESPAÑA Y COMUNIDAD VALENCIANA)

| NUMERO DE EMPLEADOS | MICRO 0-9 | PEQUEÑ. 10-99 | MEDIAN. 100-499 | GRAND. > 500 |
|----------------------|--------------|------------------|--------------------|-----------------|
| COMUNIDAD ECONOMICA | 82,7% | 15,14% | 1,77% | 0,39% |
| ESPAÑA | 89,58% | 9,54% | 0,77% | 0,14% |
| COMUNIDAD VALENCIANA | 71,85% | 26,6% | 1,4% | 0,14% |

FUENTE: *Estudio sobre empresas de la CE. Commission of the European Communities, 1991 y Registro de la Seguridad Social, 1989.*

CUADRO 1.12

De las empresas exportadoras españolas, el 60% tienen menos de 50 empleados. De este 60%, es importante destacar que el 22% emplean menos de 10 personas. El 34,5% tienen de 51 a 500 trabajadores y tan solo el 5,5% superan los 500 empleados (**Alonso y Donoso, 1989**).

En general, todos los sectores ofrecen un panorama homogéneo; sectores que aparecen como **un mosaico compuesto de muchas empresas de pequeño tamaño, básicamente familiares, y con muy pocas empresas en cada sector cuyas dimensiones les permitan desempeñar el papel de líder.**

Al plantearse la salida al exterior de estas empresas hay que considerar que la PYME posee un perfil típico que puede impedir o al menos dificultar la expansión exterior; perfil que, en el caso español

viene determinado por las siguientes características:

- La pequeña dimensión empresarial dificulta la **obtención de economías a escala** necesarias para disminuir los costes unitarios y por lo tanto obtener una mayor capacidad competitiva (García, 1989; Canals, 1991).

- Las PYMES tienen un **sistema de información poco elaborado**; a menudo es una función asumida por una sola persona e incluso compartida con otras responsabilidades. Ello dificulta la obtención continua de información sobre el mercado exterior, que permita detectar y analizar tanto las oportunidades del mercado, como los cambios del entorno exterior que influyan en el comercio.

- Poseen una **estructura financiera débil**, usualmente no tienen acceso a la financiación externa a largo plazo, lo que trae consigo que dispongan de menos capital para realizar inversiones tanto externas como internas y limita las oportunidades de negocio que puede emprender la empresa (Bradley, 1991).

- Consecuencia directa de la característica anterior la PYME tiene una **capacidad menor para absorber los costes de exportación**: Investigaciones de mercado, redes de distribución, transporte.

- **Capacidad de gestión insuficiente**. Los directivos de las PYMES suelen ser los mismos propietarios que ejercen un estilo de dirección centralizada y tradicionalista. Habitualmente no poseen empleados profesionales expertos en investigación de mercados y planificación de la exportación; no ejercen lo que **Menguzzato y Renau (1991)** denominan una "dirección estratégica". Un ejemplo que nos ilustra esta realidad, es el hecho que, ante la entrada en el Mercado Unico, el 45% de las pyme valencianas carecen de estrategia⁵.

⁵ - Estudio realizado por Erns & Young. (1992). "Las Pyme en su Laberinto". Economía 3. Junio, Pag 28.

Las características mencionadas apuntan hacia una gran dificultad de las empresas medianas y pequeñas para dirigirse al mercado exterior. En el caso de la Comunidad Valenciana en el que la mayoría son pymes, este hecho parece en principio no corroborarse al tener en cuenta que las exportaciones son el 22% del PIB. Sin embargo, en un estudio mas detallado hay que considerar como mencionamos anteriormente, que únicamente Ford e IBM realizan el 27% de las exportaciones valencianas y en conjunto las cinco mayores empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana representan el 32,2% del volumen de exportación⁶. También es cierto, por otra parte, que mas de la mitad del total exportado se lleva a cabo por empresas pequeñas y medianas. La exportación valenciana está en manos de estas empresas, las cuales exportan el 50% de su producción. Sin embargo, un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Valencia y la Conselleria de Industria en 1992, muestra que tan sólo el 6% de las pymes valencianas tienen una **presencia permanente en el exterior**.

Ante el intento de relacionar exportación y tamaño empresarial, varios trabajos⁷, han llegado a la conclusión de la no existencia de una relación creciente directa entre el tamaño empresarial y la propensión exportadora de la empresa.

Por otra parte, el hecho de que en la realidad no se de la relación creciente entre tamaño empresarial y propensión exportadora se debe a una serie de cualidades propias de las PYMES que favorecen su comercio exterior a pesar de los factores en contra que posee:

- Mayor **flexibilidad organizativa** dado el carácter informal de las organizaciones internas que favorece una gestión mas ágil

⁶ - Datos de 1991.

⁷ - **Talaat (1978)** Realiza un estudio con el que intenta mostrar la existencia de una relación entre tamaño y propensión exportadora, tomando como muestra empresas exportadoras canadienses.
- **Rodriguez de Pablo (1982)** elabora una investigación sobre el tamaño de las empresas española, centrándose en la relación entre tamaño y propensión exportadora.
- **Joffre (1986)** estudia las empresas exportadoras francesas destacando el papel de las pyme en el comercio exterior.

y una buena capacidad de adaptación a su entorno (**Joffre, 1986; Menguzzato y Renau, 1986; Alonso y Donoso, 1989**).

- Su endeudamiento mas ligero le permite **responder mas rápidamente a las oportunidades** que surjan en el mercado

- **Requiere una menor estructura productiva** y, en principio, un **reducido volumen de inversión** que permite generar con mayor rapidez beneficios empresariales (**Blancaflor, 1992**).

- **Capacidad innovadora** basada en la creatividad de los empresarios, espíritu ingenioso, capacidad personal de reacción y profundo conocimiento de los entresijos de su oficio.

- **Especialización**. Posibilidad de desarrollar un único producto que se destaque por su diseño y su calidad (**Hodgson, 1985**).

Estos factores junto a la constatación empírica de la inexistencia de una relación creciente entre tamaño empresarial y propensión exportadora conduce a la idea de que en las pymes españolas, en nuestro caso en las pymes valencianas, no es el tamaño lo que determina la capacidad exportadora de la empresa en mayor medida, sino su deficiente estrategia empresarial. Ya que tienen una gran tradición exportadora pero no desarrollan planes de exportación a medio y largo plazo.

1.4 - CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA

Perfiladas las características mas relevantes de la industria exportadora de la Comunidad Valenciana, pasamos a describir la muestra utilizada para la investigación. Se comprobará si las empresas seleccionadas responden al perfil definido para la generalidad de las empresas exportadoras valencianas, determinando de esta forma la representatividad de la muestra.

La industria valenciana se caracteriza por tener una estructura sectorial muy especializada y concentrada geográficamente. La muestra la componen empresas representantes de los sectores de

actividad más relevantes de nuestra economía, parte importante de los cuales se dedican a la obtención de bienes de consumo.

Para facilitar el tratamiento de la información y una visión sectorial mas global, hemos realizado la siguiente agrupación:

- **SECTOR 1: AGROALIMENTARIO**
- **SECTOR 2: TEXTIL Y CONFECCION**
- **SECTOR 3: CUERO Y CALZADO**
- **SECTOR 4: MUEBLES,ILUMINACION Y DECORACION**
 - Madera y mueble
 - Vidrio
- **SECTOR 5: CERAMICA Y MATERIALES DE CONSTRUCCION**
 - Materiales de construcción
 - Cerámica
- **SECTOR 6: BIENES DE EQUIPO Y SUMINISTROS INDUSTRIALES**
 - Metálicas básicas
 - Construcción de maquinarias
 - Electrónica
- **SECTOR 7: JUGUETES**
- **SECTOR 8: JOYERIA**

En la muestra seleccionada, el sector que más empresas engloba es el del mueble e iluminación, seguido por las productoras de bienes de equipo y suministros industriales. Los sectores del cuero y calzado, textil y confección, cerámica y materiales de construcción, agroalimentario y juguetes, tienen una representación similar, que oscila entre las 8 y 12 empresas (cuadro 1.13).

La función de exportación es compartida con la venta en el mercado nacional en el 50% de las empresas entrevistadas, siendo considerable el porcentaje de empresas que dedican mas del 80% de su producción al mercado exterior (el 21,9%) (gráfico 1.2).

CLASIFICACION SECTORIAL DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

| SECTOR | ABSOLUTOS | RELATIVOS |
|--------------------------------|------------------|------------------|
| AGROALIMENT. | 15 | 9% |
| TEXTIL Y CONFECCION | 18 | 11% |
| CUERO Y CALZADO | 21 | 12% |
| MUEBLE E ILUMINACION | 34 | 20% |
| CERAMICA Y CONSTRUCCION | 20 | 12% |
| BIENES EQUIPO | 32 | 19% |
| JUGUETE | 13 | 8% |
| JOYERIA | 4 | 2% |
| VARIOS | 12 | 7% |

CUADRO 1.13

**% DE EXPORTACION
RESPECTO A VENTAS TOTALES**

% EXPORTACION

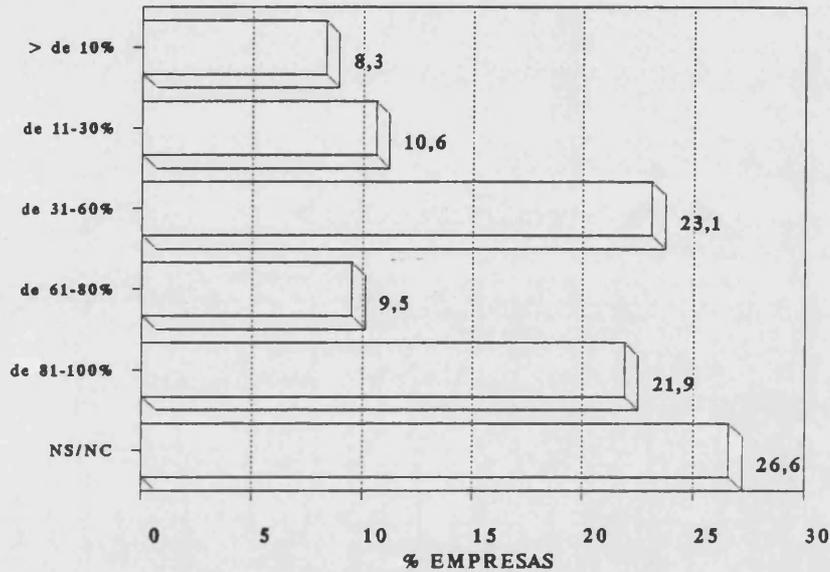


GRAFICO 1.2

La muestra nos confirma además una considerable experiencia exportadora (gráfico 1.3): El 57,4% lleva más de 10 años exportando. Sólo el 4,7% exporta hace menos de 2 años.

AÑOS DE EXPORTACION

AÑOS DE EXPORTACION

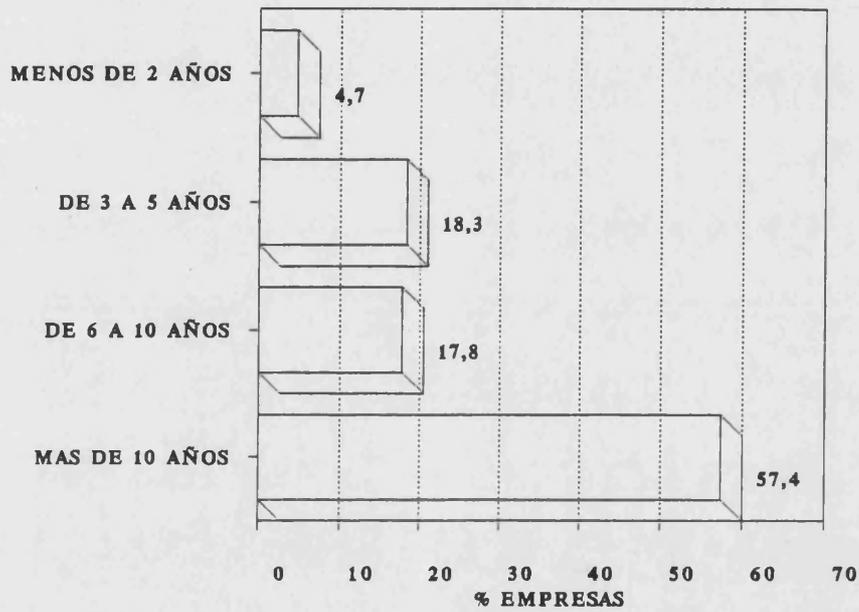


GRAFICO 1.3

Respecto al destino de las exportaciones, muchas de las empresas entrevistadas no han sabido diferenciar los países a los que exportan dentro de una zona, citando por ello la zona correspondiente, como podemos observar en el cuadro 1.14.

**DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LA MUESTRA DE
EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD
VALENCIANA**

| PAIS O ZONA | Nº EMPRESAS | %MEDIO * |
|------------------------|--------------------|-----------------|
| PAISES C.E.E. | 53 | 43.8 |
| FRANCIA | 84 | 36.8 |
| PORTUGAL | 35 | 30.3 |
| GRAN BRETAÑA | 52 | 22.5 |
| ITALIA | 35 | 19.4 |
| HOLANDA | 23 | 12.1 |
| LUXEMBURGO | 4 | 9.8 |
| BELGICA | 33 | 13.8 |
| GRECIA | 12 | 13.0 |
| ALEMANIA | 44 | 22.4 |
| DINAMARCA | 2 | 2.0 |
| IRLANDA | 4 | 6.3 |
| ESTE DE EUROPA | 4 | 6.7 |
| POLONIA | 1 | 15.0 |
| U.R.S.S. | 2 | 21.0 |
| RESTO DE EUROPA | 19 | 14.7 |
| NORUEGA | 2 | 10.0 |
| SUECIA | 8 | 4.6 |
| FINLANDIA | 1 | 10.0 |
| SUIZA | 13 | 12.6 |
| AUSTRIA | 5 | 11.6 |
| AMERICA | 16 | 21.5 |
| EE.UU. | 54 | 28.1 |
| CANADA | 16 | 9.2 |
| MEXICO | 5 | 23.2 |
| CENTROAMERICA | 7 | 9.6 |
| VENEZUELA | 2 | 7.0 |
| COLOMBIA | 1 | 4. |

| PAIS O ZONA | Nº EMPRESAS | %MEDIO * |
|-----------------|-------------|----------|
| PARAGUAY | 1 | 3.0 |
| URUGUAY | 1 | 30.0 |
| ARGENTINA | 3 | 6.0 |
| CHILE | 3 | 3.3 |
| PUERTO RICO | 3 | 11.0 |
| EXTREMO ORIENTE | 12 | 16.4 |
| JAPON | 17 | 13.9 |
| SINGAPUR | 1 | 2.0 |
| COREA | 3 | 13.3 |
| OTROS | 5 | 13.0 |
| ORIENTE PROXIMO | 9 | 14.1 |
| ARABIA SAUDITA | 10 | 22.4 |
| ISRAEL | 5 | 10.0 |
| IRAK | 3 | 41.7 |
| KUWAIT | 4 | 12.0 |
| TURQUIA | 3 | 5.0 |
| ORIENTE MEDIO | 9 | 22.8 |
| AFRICA | 9 | 18.9 |
| EGIPTO | 5 | 25.0 |
| LIBIA | 1 | |
| MAGREB | 1 | 5.0 |
| ARGELIA | 4 | 7.0 |
| MARRUECOS | 15 | 24.6 |
| SENEGAL | 2 | 40.5 |
| OCEANIA | 1 | 5.0 |
| AUSTRALIA | 14 | 7.9 |
| NUEVA ZELANDA | 1 | 15.0 |
| OTROS | 36 | 11.9 |

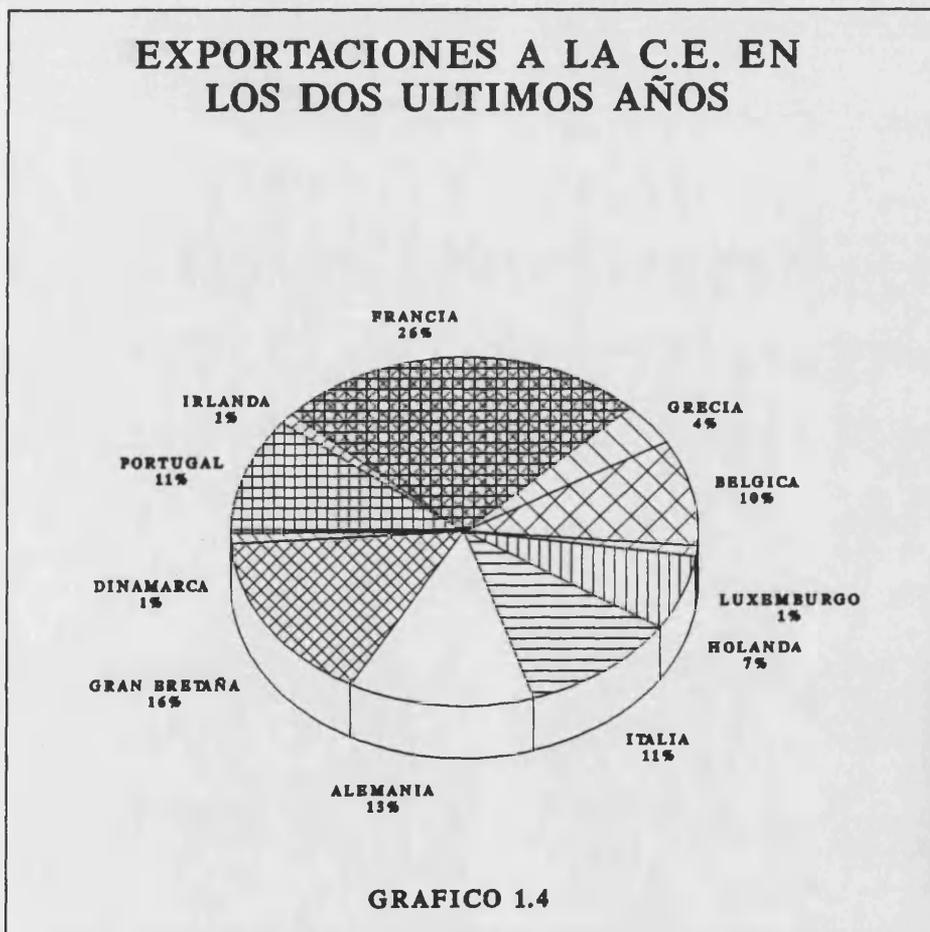
* Hemos obtenido el porcentaje medio que representa la exportación a cada uno de estos países respecto al total de exportaciones de una empresa.

CUADRO 1.14

Existe una clara **polarización de las exportaciones analizadas hacia los países de la CE** (50% de las exportaciones). Dependencia que se complementa con la inexistencia de redes de comercialización propias en estos países, lo que supone una dispersión de la exportación en manos de grandes intermediarios.

Las causas de la fuerte inclinación hacia los países comunitarios son evidentes, por una parte, la cercanía de estos mercados como razón tradicional; por otra la desaparición progresiva de las trabas arancelarias. Este nivel de concentración se muestra en todos los sectores analizados .

Dentro de la CE, Francia es el país mas mencionado (26% de las exportaciones a la CE van destinadas a Francia) (gráfico 1.4).



Sin embargo, a pesar de la proximidad del mercado italiano, el número de empresas de la muestra que exportan a Italia es considerablemente inferior a las que exportan a Francia. Las razones tradicionales hay que buscarlas en la falta de complementariedad; los productos exportados por la Comunidad Valenciana compiten directamente con los producidos en dicho país (calzados, muebles, cerámica, textil, lámparas).

Dentro de la CE también destacan las exportaciones a Alemania, sobretodo de productos agroalimentarios y de cuero y calzado.

El 32% de la muestra exporta a los EEUU, destacando los sectores de joyería, muebles e iluminación y cerámica y materiales de construcción. El mercado norteamericano absorbe el 50% de la exportación de cuero y calzado valencianos ; sin embargo, nuestro estudio da como resultado que sólo el 32% de las empresas analizadas de este sector, comercian con los EEUU. Las razones las podríamos buscar en los cambios de la cotización del dólar, la amenaza constante de aranceles complementarios, y la aplicación de restricciones cuantitativas que caracterizan estas exportaciones. Adelantándonos al tema de la diversificación, el sector del cuero y calzado muestra mucho interés en la diversificación hacia otros países como Japón y Arabia Saudí.

La cerámica y materiales de construcción y el textil y confección muestran una acusada exportación hacia los Países Arabes (27% y 25% de las empresas respectivamente) y Países de Oriente Medio (17% y 20% respectivamente). Todos ellos países productores de petróleo, cuyas crisis y conflictos condicionan los intercambios poniendo serio límites a la expansión del sector.

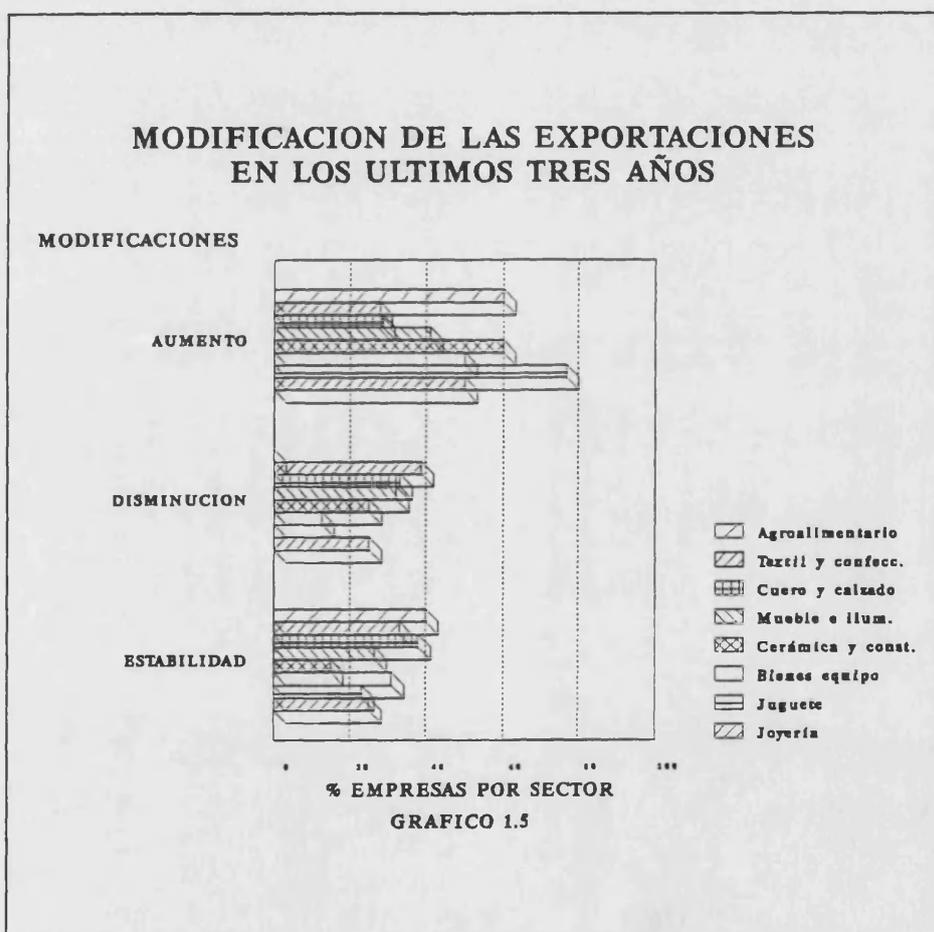
Japón constituye también una importante área de absorción sobretodo para el sector del mueble e iluminación.

Una cuestión importante al hablar de países de destino, es el número de mercados en los que comercializa su producción; es decir, si desarrolla una estrategia de concentración o diversificación de mercados. En este sentido, a las empresas de la muestra se les ha preguntado que porcentaje representa la exportación a cada país respecto al total de sus exportaciones. Son muy numerosos los que superan el 20%, siendo la media el 22%. De estos datos se deduce que, en general, se está utilizando una **estrategia de concentración**

de mercados ⁸.

Las empresas analizadas, como hemos visto, son tradicionalmente exportadoras, sin embargo, en los tres últimos años se percibe una **mayor expansión exterior**. El 42% de las empresas exportadoras de la muestra han incrementado su porcentaje de exportación respecto a las ventas totales en los últimos tres años y un 47% ha incrementado sus exportaciones en términos absolutos.

Los sectores textil y confección, cuero y calzado y muebles e iluminación se sitúan por debajo de esta media. De ellos, el que mayor descenso ha sufrido es el textil y confección (gráfico 1.5).



⁸ - CRUZ ROCHE. (1984). "Estrategia Exportadora de las Empresas". Información Comercial Española. Julio. Define la estrategia de concentración como aquella que se basa en seleccionar un número que no exceda de 5 ó 6 mercados como máximo.

Para el sector textil y confección, las principales causas del descenso de las exportaciones son los costes financieros y la cotización de la moneda; para el cuero y el calzado, las razones básicas hay que buscarlas en los costes financieros y el aumento de la competencia (factor apenas mencionado al nombrar los problemas de la exportación); y por último, el sector del mueble e iluminación alude fundamentalmente al aumento de la competencia. Tampoco se asumen como motivos de este descenso causas estratégicas como sería la falta de innovación. Es decir, existe una tendencia general a buscar la causa de los problemas de la exportación únicamente en factores externos a la empresa.

El sector del juguete es el que ha sufrido un mayor **incremento en sus exportaciones**. Los principales motivos del incremento en las exportaciones han sido la mejora en la calidad, el desarrollo de los canales de distribución y el desarrollo de campañas de marketing.

El resto de sectores aluden a las mismas razones aunque el agroalimentario y el de cerámica y materiales de construcción dan más importancia al desarrollo de los canales de distribución que a las mejoras en la calidad.

Las empresas entrevistadas parecen ir dándose cuenta de la necesidad de ir sustituyendo la ventaja competitiva basada en precios (estrategia tradicional) por una mejora del producto y distribución a fin de poder adaptarse a las cada vez más exigentes normas internacionales de calidad y a las necesidades del mercado.

Respecto a las previsiones de incrementar las exportaciones en los próximos tres años, el 79,3% de la muestra responde afirmativamente. El sector más optimista es el del juguete (la totalidad de las empresas entrevistadas prevén incrementar las ventas en el período señalado), seguido del alimentario y el textil y confección. Contrasta este último dato con la tendencia a la baja que ha experimentado en los últimos cuatro años la industria textil y de confección, tendencia que se manifiesta en la disminución de la tasa de cobertura del sector (ver cuadro 1.5)

El sector del cuero y calzado es el menos optimista, quizás porque su política de diversificación intentando una menor dependencia del mercado norteamericano, sea todavía muy reciente y aún no haya empezado a dar sus frutos.



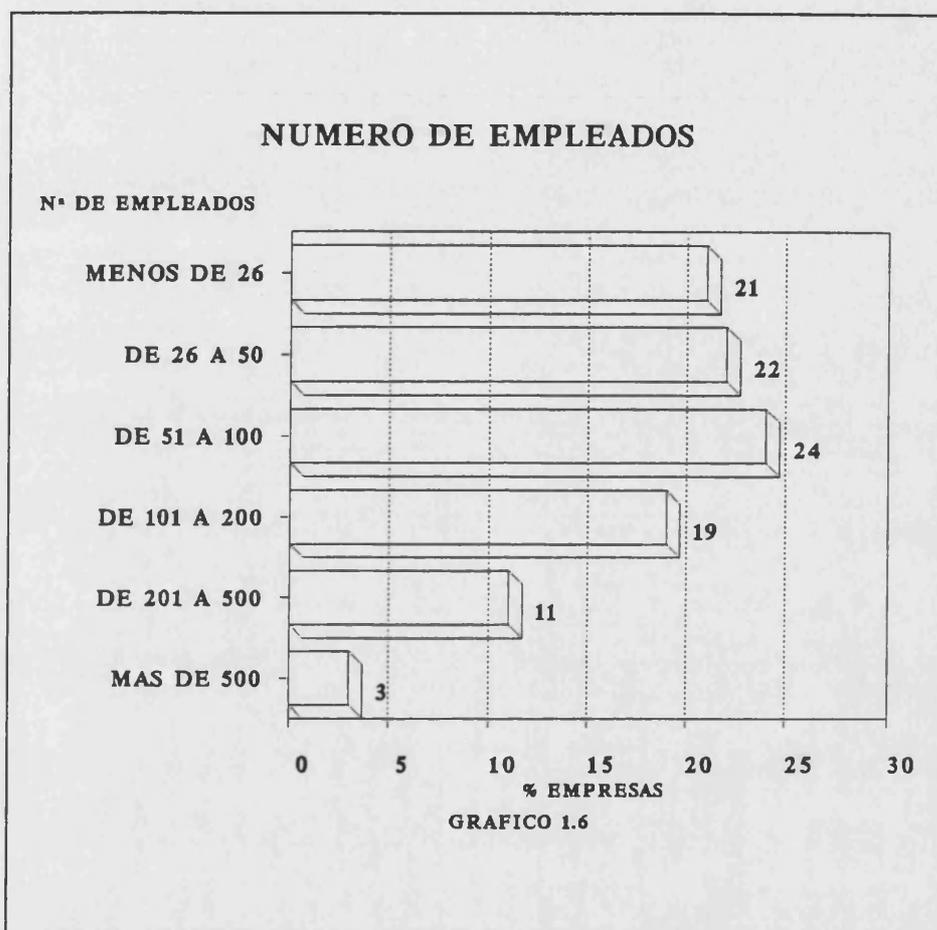
El 41% de las empresas que esperan incrementar sus exportaciones, basan este hecho en la **fabricación de nuevos productos**. Son los sectores del cuero y calzado y el del juguete los que están más dispuestos a desarrollar esta política. No se precisa si se trata de productos nuevos para la empresa o para el mercado exterior. Se trata de una estrategia arriesgada. Hasta que punto la innovación será radical o puntual lo deberá decidir la empresa evitando una ambición excesiva que le pueda llevar al fracaso sobretodo si dicha innovación no va precedida de una investigación de mercados. A lo que aspiran estas empresas no es a modificar el producto antiguo de cualquier forma, sino a dotarlo de nuevas funciones de modo que responda a la definición de "nuevo". La experiencia internacional demuestra que esta estrategia obliga a vigilar los costes adicionales tanto de producción como de comercialización.

El 77,6% de la muestra tienen idea de **abrir nuevos mercados**. La totalidad de las empresas joyeras entrevistadas se inclinan por esta política, también destaca en este sentido la industria cerámica y de materiales de construcción.

Más del 50% de las empresas entrevistadas acuden a la importación de materias primas o productos intermedios. Los sectores que muestran una mayor dependencia son el textil y confección, cuero y calzado (son los más alejados de la media) madera y mueble, cerámica y materiales de construcción. Importan materias básicas como cuero y maderas. Esta dependencia es estructural y estratégicamente importante ya que conlleva una especial vulnerabilidad ante los cambios en las economías exportadoras, teniendo en cuenta que generalmente se trata de países en vías de desarrollo política y económicamente inestables.

Como se ha mencionado anteriormente, de las variables analizadas, la más importante para clasificar las empresas e interpretar correctamente los resultados del estudio, es el tamaño.

De los datos obtenidos en la investigación, vemos que el 43% de las empresas entrevistadas son empresas clasificadas como pequeñas (hay que resaltar que el 49% de estas cuentan con menos de 26 empleados) y el 54% se encuentran dentro de la categoría de las medianas. Es decir, el 97% de las empresas de la muestra son PYMES. Ello va a condicionar tanto su comportamiento exportador como su actitud ante el futuro de su exportación (gráfico 1.6).



Es el sector del cuero y calzado el que posee mayor porcentaje de pequeñas empresas. Sector compuesto por empresas muy pequeñas, familiares, intensivas en mano de obra, con un importante volumen de mano de obra sumergida y dominado por un pequeño número de grandes empresas como demuestran los datos. Tras el del cuero y calzado, los sectores con mayor número de pequeñas empresas son el de joyería y el de bienes de equipo y suministros industriales.

Las medianas empresas destacan en el sector del juguete en el que existen muy pocas pequeñas empresas y ninguna (entre las que comprenden la muestra) de más de 500 empleados. Algo similar sucede con los sectores textil y confección y mueble e iluminación

aunque en estos, el porcentaje de pequeñas empresas es mayor.

Existe un pequeño porcentaje de grandes empresas en el sector agroalimentario, cuero y calzado y cerámica y materiales de construcción, pero se trata de un volumen muy poco significativo.

CAPITULO II - EL MARKETING INTERNACIONAL

El marketing internacional aparece como una necesidad de las empresas exportadoras, a medida que la empresa se va implicando en los mercados exteriores, esa necesidad se acrecienta. Los motivos que lleva a las empresas a introducir el marketing como un elemento imprescindible de la estrategia exterior se refieren fundamentalmente al entorno cambiante en el que tienen que operar, a la creciente competencia promovida en parte por los acuerdos internacionales, y a los cambios socioculturales que han modificado en los últimos años los parámetros de la competitividad, pasando esta de basarse en los costes, y por lo tanto en los precios, a basarse en la calidad, servicio, y otros intangibles del producto.

En este capítulo, primero se analizará el concepto de marketing internacional enmarcado en el concepto de marketing. También se señalarán los elementos del entorno que marcan las diferencias en la actividad de marketing internacional respecto al marketing nacional.

A continuación, la relación entre el desarrollo del marketing internacional en la empresa exportadora y la internacionalización de la misma nos conduce a exponer los procesos de internacionalización de las empresas propuestos por los autores mas relevantes de la materia.

Por último, para completar la idea y la práctica de la internacionalización de la empresa y el marketing internacional, nos detendremos en los motivos que llevan a la empresa a salir al mercado exterior y los problemas que se le presentan. Tras establecer el marco teórico de estos dos últimos apartados, nos centraremos en el análisis de las cuestiones 3 y 4 del cuestionario en el cual hemos basado la investigación. En dichas cuestiones se recogen los motivos que llevan a exportar a las empresas de la Comunidad Valenciana y los problemas a los que se enfrentan al internacionalizarse. En este mismo apartado trataremos de establecer una relación entre los motivos y problemas y la actitud estratégica de la empresa.

II.1 - DESARROLLO DEL CONCEPTO DE MARKETING INTERNACIONAL

II.1.1 - CONCEPTO DE MARKETING INTERNACIONAL

A principios de siglo, y mucho antes, había empresas internacionales, pero el tamaño de sus mercados era muy limitado. La evolución hacia mercados internacionales se vio interrumpido por las dos guerras mundiales y la depresión de los años treinta. El desarrollo explosivo de los negocios internacionales y del marketing internacional se produce a partir de 1945 empezando por el mercado norteamericano. Esta evolución, que cobra fuerza en el resto de países desarrollados en la década de los sesenta, ha ido transformando las economías relativamente autónomas, en economías dependientes a nivel internacional.

En el caso de España, hasta 1960, en el Primer Congreso de Marketing celebrado en Zaragoza organizado por el Club de Marketing de Barcelona, no se aceptó el término marketing y su adopción como disciplina. A partir de ahí, empezó a aplicarse el marketing como tal tanto en el mercado interno como en el externo.

En las últimas décadas, conforme la actividad de marketing se ha ido afianzando en las empresas y ha ido adquiriendo una orientación estratégica, ha crecido la internacionalización del comercio y se ha desarrollado la idea y la práctica del marketing internacional. Este desarrollo ha venido impulsado fundamentalmente por cuatro fuerzas o factores :

- 1) El sistema monetario internacional planeado tras la IIª Guerra Mundial para facilitar la transferencia de bienes y servicios entre las naciones.
- 2) El establecimiento de acuerdos económicos internacionales y la creación de sistemas que garanticen el libre comercio (GATT, CE).

3) El desarrollo de las comunicaciones tanto a nivel de transporte físico como de transmisión de información.

4) El desarrollo de las economías nacionales.

Estas son las fuerzas predominantes en el comercio internacional en las últimas décadas. En el presente y en el futuro los factores que tendrán mas influencia serán la continua integración de la economía mundial, los cambios tecnológicos y sobre todo, la mayor globalización del entorno competitivo internacional (Terpstra, 1987).

Pero, ¿Qué es el marketing internacional y donde radica la diferencia entre el marketing internacional y el marketing nacional?

No podemos abordar la idea de marketing internacional sin detenernos a considerar siquiera una breve reflexión sobre el concepto de marketing, ya que lo primero que hay que reconocer es que el marketing internacional es marketing.

Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan o desean , creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros (Kotler, 1992).

El marketing desde mediados de los 70 ha adoptado una fuerte orientación estratégica reflejada en una orientación de la empresa desde el consumidor en vez de desde el producto; en esta orientación del marketing, los deseos, necesidades y preferencias del consumidor son determinantes para desarrollar las características del producto, el precio, la distribución, la promoción, la venta y el servicio.

El concepto y la práctica del marketing estratégico aparece como consecuencia de tres factores (Lambin, 1991):

- La aceleración de la difusión y de la penetración del progreso tecnológico. En las tres últimas décadas se ha producido un incremento cuantitativo y cualitativo de nuevas industrias, procesos industriales y productos.
- La saturación del mercado y el consiguiente estancamiento del consumo.

Para Cateora es la complejidad y diversidad lo que diferencia esta disciplina. Se observa en la definición que esta complejidad viene determinada por el hecho de dirigirse a mas de un país.

Bradley (1987) es mas amplio en su idea de marketing internacional y en la complejidad del mismo. Para él, el proceso de marketing internacional pretende identificar necesidades y deseos de los consumidores para producir activos que permitan obtener una ventaja diferencial de marketing , transmitiendo información sobre estos activos y distribuyéndolos internacionalmente a través de una combinación de modalidades de transacción.

Otra definición es la aportada por **Stapleton (1988)** para el cual el marketing internacional consiste en descubrir las necesidades reales de una cuantas naciones seleccionadas, determinar la propensión a la compra dentro de cada población, ofrecer el producto mas apropiado, proyectarlo en términos de ventajas para el consumidor y ponerlo a disposición allí donde pueda obtenerlo fácilmente, elevando de este modo el valor que tiene para el consumidor.

De esta definición se extrae la complejidad que representa el marketing internacional, manifestada fundamentalmente en el hecho de descubrir las necesidades reales de una serie de mercados y la coordinación que implica el desarrollo de la idea en cada país.

Jain (1990) por su parte, utiliza el término marketing internacional para los intercambios a través de mercados nacionales que se realizan con el fin de satisfacer los deseos y necesidades humanas.

La única diferencia con el marketing nacional, se plasma en el hecho de que los intercambios se realizan a través de mercados nacionales, pero el objetivo es el mismo: satisfacer necesidades.

En definitiva, como afirma **Terpstra (1988)**, el marketing internacional se ocupa de la gestión de los mercados exteriores de la empresa. Es decir, concierne al conjunto de actividades de la empresa sobre los mercados extranjeros así como la coordinación y control de las mismas.

Las definiciones presentadas y la práctica del marketing internacional, llevan a la conclusión de que, por una parte es cierto que este se basa en los mismos principios que el marketing nacional, pero por otro lado, el ámbito en el que tiene lugar las operaciones, y la situación particular del medio ambiente en que estas se llevan a cabo, implican que en la práctica existan diferencias palpables entre uno y otro.

Estas diferencias hacen que su puesta en práctica presente una serie de actuaciones propias del marketing internacional, referidas fundamentalmente a la segmentación e investigación de mercados, al producto y a la distribución.

II.1.2 - PARTICULARIDADES DEL MARKETING INTERNACIONAL

El marketing internacional presenta una serie de diferencias respecto al marketing nacional que se derivan básicamente de tres factores: la distancia entre productor y consumidor, la competencia global y el entorno. Vamos a detenernos en cada una de ellas.

La distancia entre productor y consumidor evidentemente se acentúa cuando la empresa encara operaciones en el mercado externo. En este caso, la separación no solo se refiere a la distancia geográfica existente entre la empresa y sus mercados sino que también se manifiesta en la distancia psicológica.

De la distancia geográfica se deriva que en el comercio internacional participen una serie de nuevos servicios especializados como son: Transportes, bancos, seguros, agentes de carga, embaladores, agentes representantes de ventas, medios de comunicación internacional, medidas de calidad...(Moreno, 1991). Todos estos servicios forman parte de la operatoria internacional y suponen un coste adicional para la empresa que hay que considerar a la hora de establecer la estrategia internacional.

Por otra parte, la distancia psicológica está formada por todos aquellos factores que dificultan el flujo de información entre un mercado

y otro (cultura, idioma, ideología..) (Johanson y Valnhe, 1977). Con los países mas alejados psicológicamente las negociaciones son mas complejas y por otra parte, puede haber mayor necesidad de adaptar el producto y otros elementos de marketing.

La competencia internacional. En el mercado internacional, las condiciones de competitividad en que se tiene que actuar cambian radicalmente respecto a las del mercado nacional (Porter, 1991).

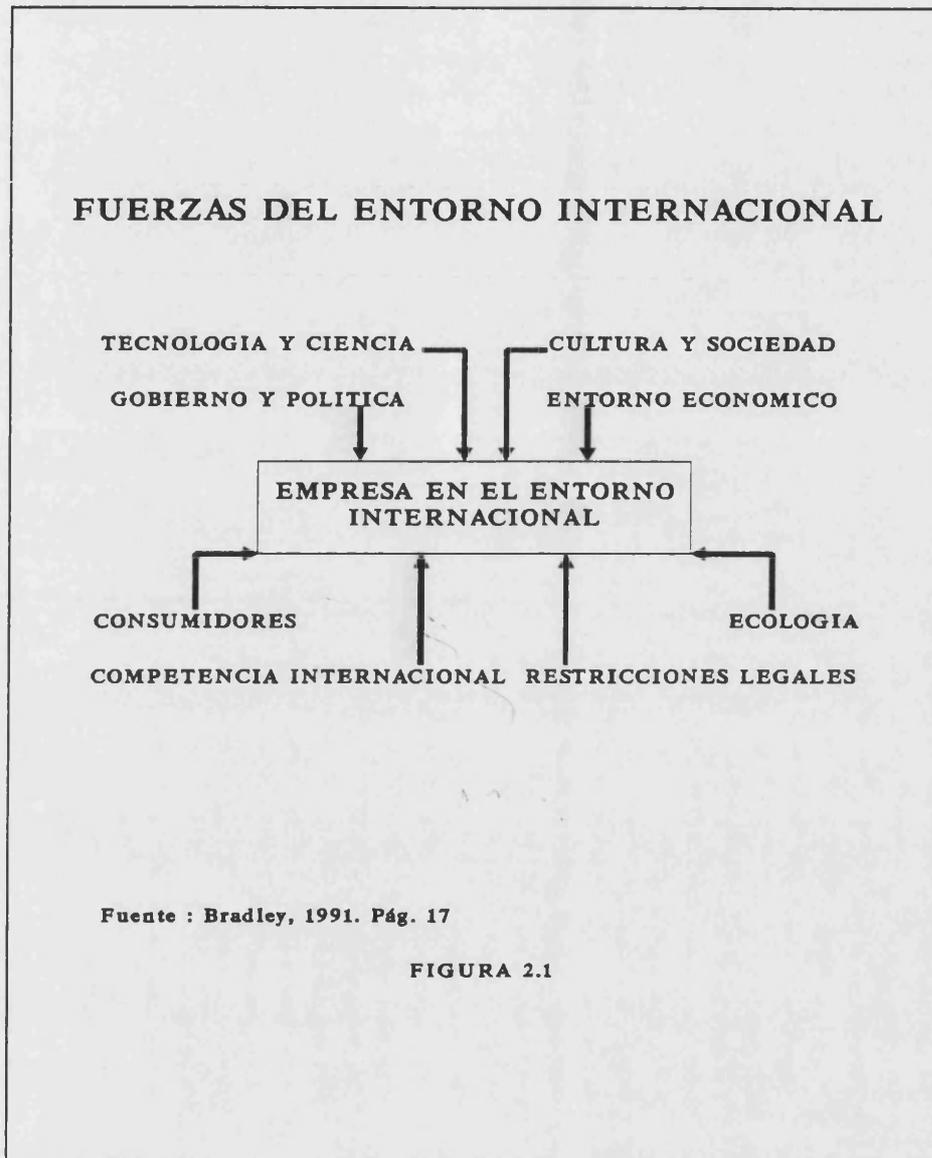
La competencia se intensifica y en ocasiones se tiene que actuar en condiciones desfavorables; condiciones desfavorables que tienen lugar como consecuencia de prácticas desleales o por las ventajas que, en un momento dado, puede representar para los competidores extranjeros la devaluación de sus respectivas monedas. Tales condiciones exigen de la gerencia un gran dominio de las técnicas de comercio internacional, capacidad y suficiente habilidad para adaptarse a la situación (Acerenza, 1990).

El entorno del marketing internacional es una compleja mezcla de fuerzas macro y micro que afectan a la empresa y tienen que ser consideradas. De hecho es el elemento diferenciador mas mencionado por los autores de marketing internacional Keegan (1977), Terpstra y Sarathy (1991), Bradley (1991) entre otros.

Consiste en un conjunto de elementos que se encuentran fuera del dominio y el control de la empresa (Figura 2.1) (Bradley, 1991).

El éxito del marketing internacional estará en su capacidad de adaptarse a los cambios de este entorno.

Además de la dificultad que representa para la empresa el enfrentarse a un entorno tan complejo, existe otro problema añadido, el marketing internacional requiere operar simultáneamente en mas de un entorno. Esto implica tener que coordinar estas operaciones y utilizar la experiencia adquirida en un país para tomar decisiones en otro (Jain, 1990).



Los factores particulares del marketing internacional mencionados, hacen que su puesta en práctica presente una serie de actuaciones y experiencias originales respecto al marketing nacional. Estas diferencias son fruto del intento de la empresa por adaptarse al entorno diverso y complejo que configuran los distintos mercados que forman el mercado internacional.

Los ejes de la diferenciación se basan en la necesidad de segmentar e investigar mercados heterogéneos entre si, en el aprovechamiento del ciclo de vida del producto y en su posible adaptación, y por último, en la distribución (Terpstra, 1987 y Ollivier et al, 1991).

1) **Heterogeneidad de los mercados**, un mercado nacional nunca es homogéneo, se compone de segmentos que tienen sus características propias y que obligan al productor, en ocasiones, a adaptar su oferta y sus técnicas de comercialización. En marketing internacional esta necesidad se incrementa de tal forma que tiene repercusiones importantes sobre el modo de funcionar y sobre la organización de la empresa. Para un mismo producto, los contextos de mercado pueden variar radicalmente de un país a otro (entorno político, económico, cultural, social, estilos de compra).

La diversidad de configuraciones y de reacciones del mercado, impone a la empresa una organización específica de marketing, caracterizada por:

- Un sistema de observación eficaz del conjunto de mercados, intentando tener una presencia local de forma que se puedan conocer lo mas rápidamente posible las variaciones y, si es posible, anticiparse a ellas.
- Una gran capacidad de reacción a las demandas específicas, lo que implica una gran adaptabilidad de la parte de producción.
- Un sistema de control eficaz, teniendo en cuenta las dificultades que comporta el tener varios mercados y quizás aplicar estrategias diferentes en cada uno de ellos.
- Capacidad de poner en práctica un conjunto de técnicas de recogida de información y acción sobre el mercado, a fin de componer todos los casos particulares.

2) **El Producto**. Como el elemento de marketing es, junto a la distribución, el que se ve mas afectados por el hecho de la exportación. En el producto hay que considerar dos aspectos importantes que se amplían en el capítulo IV:

- El ciclo de vida del producto. La empresa debe analizar en que etapa del ciclo de vida se encuentra el producto o servicio que pretende comercializar, en cada uno de los países de destino. En términos generales, si el país de destino está menos desarrollado, el producto estará en alguna fase anterior de ciclo de vida respecto al país de origen.

- Las necesidades y gustos de los posibles consumidores en cada mercado de destino. En función de la similitud o diferencias entre países, la empresa debe optar entre un producto estandarizado o un producto adaptado a cada mercado.

3) **La distribución.** Hay dos diferencias esenciales entre la distribución en el mercado nacional y la distribución en el mercado exterior:

- El mayor coste ocasionado por la distancia física entre productor y cliente. Coste que se incrementa en aquellos casos en que no es posible el transporte terrestre y es necesario acudir al transporte por vía aérea o marítima.

- En las empresas exportadoras, sobretodo en las de menor tamaño, se pueden dar una serie de circunstancias como el desconocimiento de los mercados de destino, la falta de medios financieros y/o la carencia de personal especializado, que las conducen a contratar intermediarios para su distribución exterior. Estos intermediarios alargan y encarecen el canal de distribución y además, hace que la empresa pierda control sobre la comercialización de su producto.

En definitiva, son elementos derivados del entorno los que hacen que la práctica del marketing internacional difiera del marketing nacional fundamentalmente a los tres niveles mencionados.

II.2 - EL MECANISMO DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

Mucha de la literatura de marketing internacional se refiere al proceso de internacionalización por el que la empresa se implica gradualmente en el mercado internacional. Esto es así porque los teóricos del marketing internacional establecen una relación directa entre el nivel de implicación internacional de la empresa y el desarrollo de estrategias de marketing internacional.

La revisión que vamos a realizar se basa en aquella literatura que ve el marketing internacional como un proceso con inicio y desarrollo a través de una serie de etapas. Se trata de la aproximación clásica. Frente a esta visión surge una interpretación mas abierta, basada en el carácter contingente de las decisiones de internacionalización de la empresa.

II.2.1 - EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

2.1.1 - INTRODUCCION

La competencia en los mercados es cada vez mas compleja; junto al precio van adquiriendo importancia otros factores relacionados con las cualidades de los bienes, con las estrategias y con la comercialización de los productos (calidad, marca, diseño, promoción y publicidad, servicio...).

En el ámbito de las operaciones exteriores, esta tendencia hacia otras fuentes de competitividad se traduce en un reforzamiento de los procesos de internacionalización de la empresa (**Alonso, 1993**). El término internacionalización se utiliza para referirse al proceso de creciente implicación en las operaciones internacionales, así como la variedad de formas de entrar en los mercados extranjeros y de desarrollarse en ellos (**Young, 1990**). Así mismo, **Kotler (1992)**, al referirse a la empresa internacional la define como aquella empresa que planifica, opera y coordina sus actividades en el escenario mundial.

No basta con ejercer la competencia a través de la exportación pasiva, mediante la provisión a un mercado de productos en buenas condiciones de coste. Es necesario acompañar este producto con una diversidad creciente de activos de la empresa. Es por lo que los autores que exponen la internacionalización como un proceso, defienden una implicación paulatina de la empresa en el mercado internacional que va desde la exportación pasiva hasta la exportación activa. Se justifica así las afirmaciones anteriores que aluden a reforzamiento del proceso de internacionalización ante los cambios en las fuentes de competitividad.

En este sentido los exportadores activos son aquellos que ven en la exportación una oportunidad importante de crecimiento para sus empresas. Y a los exportadores pasivos, como aquellos que simplemente responden a pedidos y optan por la exportación como medio para absorber los excedentes (Piercy, 1982).

Es decir, las operaciones en el exterior no deben reducirse a operaciones financieras sino que deben entenderse como una senda de creciente compromiso de la empresa con los mercados internacionales. La exportación se puede representar, de este modo, como la primera etapa en una senda de creciente internacionalización de la empresa no como un objetivo en sí mismo (Alonso, 1993).

2.1.2 - EXPOSICION DE LOS MODELOS

En este orden de cosas, hay varios modelos que explican el desarrollo del proceso de internacionalización. Entre ellos, vamos a detenernos en los modelos de **Johanson y Valnhe (1977)**, **Bilkey y Tesar (1977)**, **Cavusgil (1980)**, **Mitchell y Bradley (1986)**.

Las fases de desarrollo fueron formuladas inicialmente por **Johanson y Valnhe**, de la escuela de Upsala; el estudio de empresas multinacionales suecas les condujo a establecer un proceso evolutivo de la internacionalización de la empresa.

A partir de ahí se desarrollaron una serie de modelos que adoptan una aproximación por etapas, pero utilizando distintos criterios (figura 2.2):

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACION

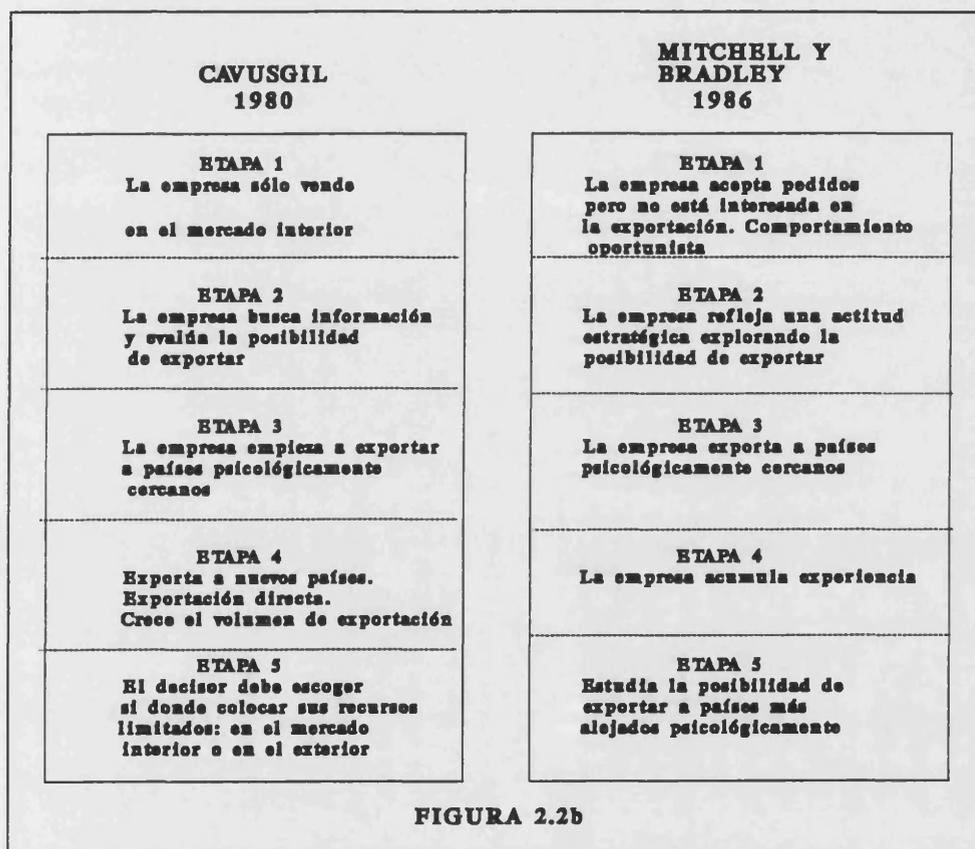
**JOHANSON Y VALNHE
1977**

**BILKEY Y TESAR
1977**

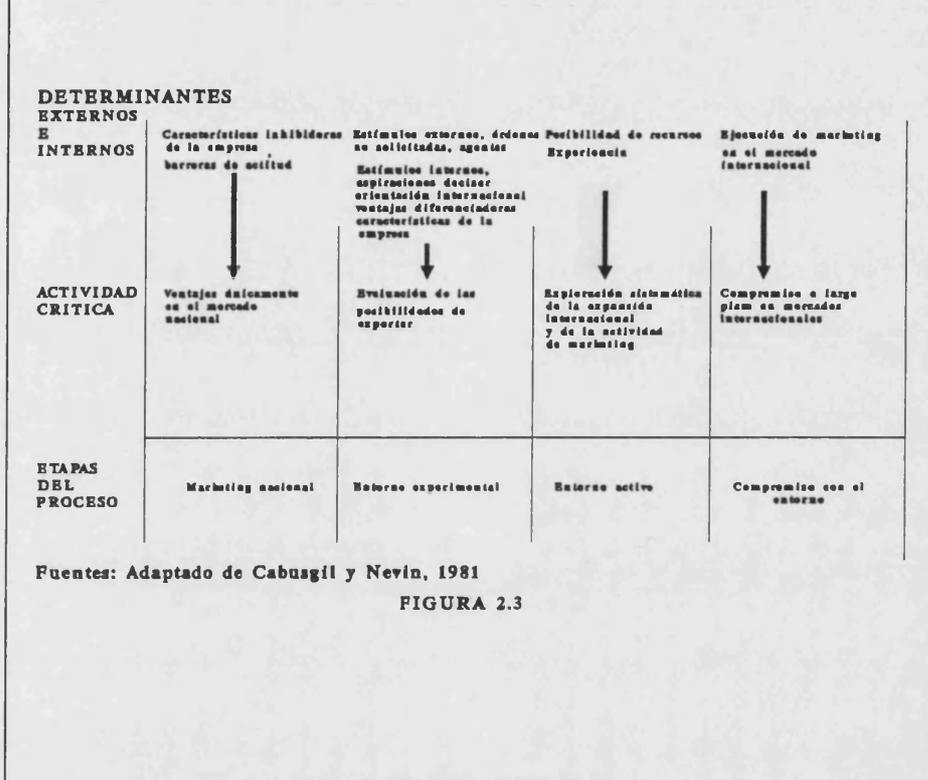
| |
|--|
| <p>ETAPA 1</p> <p>Actividades de exportación irregulares</p> |
| <p>ETAPA 2</p> <p>Exportación a través de agentes externos</p> |
| <p>ETAPA 3</p> <p>Establecimiento de una subsidiaria de ventas en el exterior</p> |
| <p>ETAPA 4</p> <p>Producción en los mercados exteriores</p> |

| |
|---|
| <p>ETAPA 1</p> <p>La dirección no está interesada en la exportación</p> |
| <p>ETAPA 2</p> <p>La dirección responde a pedidos , pero no se esfuerza en analizar la posibilidad de exportar</p> |
| <p>ETAPA 3</p> <p>La dirección se preocupa en analizar las posibilidades de una exportación activa</p> |
| <p>ETAPA 4</p> <p>La empresa exporta de forma experimental a países psicológicamente cercanos</p> |
| <p>ETAPA 5</p> <p>La empresa tiene experiencia exportadora</p> |
| <p>ETAPA 6</p> <p>La dirección estudia la posibilidad de exportar a países psicológicamente lejanos</p> |

FIGURA 2.2a



MODELO INCREMENTAL



Fuentes: Adaptado de Cabusgil y Nevin, 1981

FIGURA 2.3

Comparando vemos que algunas etapas son idénticas, otras parecidas y algunas totalmente distintas. Sin embargo podemos extraer algunos puntos comunes: el carácter incremental del proceso de internacionalización, el concepto de distancia psicológica, el creciente compromiso de los recursos y el método de exportación.

El proceso de internacionalización de la empresa es un procesos secuencial. En estos modelos, el carácter evolutivo del proceso se basa en el **proceso de aprendizaje**. Se atribuye esta naturaleza gradual a dos razones:

- a) La dificultad y carencia de información del mercado en las operaciones internacionales.
- b) La experiencia en las operaciones internacionales.

Existe una incertidumbre asociada con el mercado internacional que disminuye conforme aumenta la interacción e integración con el mercado, ya que a través de las etapas se aumenta la comunicación con los consumidores, se establecen nuevas actividades de servicio.

Dentro del proceso de aprendizaje, sugiere que el comportamiento de la dirección varía de una etapa a otra, siendo este cambio de comportamiento (basado en la experiencia) el motor del proceso (**Mitchell y Bradley, 1986**).

La distancia psicológica está definida como la suma de factores que dificultan el flujo de información de un mercado a otro. La relación entre la distancia psíquica y el proceso de aprendizaje de la empresa en el mercado exterior implica que las empresas, en las etapas mas tempranas del proceso concentran sus esfuerzos en países psicológicamente mas cercanos. En las etapas mas avanzadas, las actividades se extienden a países mas distantes.

Otro factor común en los procesos, es el **creciente compromiso de los recursos**. Los modelos sugieren que las empresas tienden a incrementar el compromiso de sus recursos en las operaciones exteriores conforme la empresa avanza en las etapas. El compromiso es un indicador de la adopción de la internacionalización como estrategia para la empresa.

El compromiso de recursos para exportar presenta varias formas: tiempo del directivo, número de personas dedicadas a la exportación, existencia de departamentos separados para la exportación...

Para medir el compromiso internacional de una empresa, ya que no es directamente mensurable, se puede buscar aproximaciones (**Daniels y Robles, 1982**): la primera aproximación sería determinar el tiempo que lleva exportando una empresa de forma continua. Muchas empresas solo responden a pedidos puntuales; aunque la implicación durante un prolongado período de tiempo no asegura que exista un alto compromiso. La segunda aproximación se basa en el volumen de exportación como porcentaje de la producción total, así se establece la dependencia exterior que indica el grado de compromiso.

Por último, **el método de exportación** es también un indicador importante. Como veremos detenidamente en el capítulo destinado a la distribución, los modelos proponen que las empresas empiecen a exportar por la vía indirecta y con el tiempo pasen a la exportación directa.

No incluimos en el esquema anterior el modelo de **Cavusgil y Nevin (1981)** (figura 2.3), ya que queremos mencionarlo aparte. La razón es que este modelo es en el que se establece de forma mas clara la relación entre el proceso de internacionalización y el marketing internacional.

Cavusgil y Nevin dividen el proceso de internacionalización en cuatro etapas. Se inicia con una falta de exportación y de planteamiento exportador y se desarrollo hasta alcanzar un compromiso a largo plazo en los mercados internacionales.

La aportación de estos autores está en establecer una relación directa entre cada etapa y la actividad de marketing. En el origen, la empresa no se ha planteado la exportación y, evidentemente, su actividad de marketing se limita al mercado nacional.

En la segunda etapa, la empresa recibe estímulos externos y empieza a evaluar la posibilidad de exportar. Se trata de una fase experimental en la que no se desarrollan cambios significativos en la actividad de marketing.

En la tercera fase, se inicia la expansión exterior y la empresa empieza a investigar la aplicación del marketing en los mercados internacionales (investigación de mercados exteriores, segmentación, posibilidades de adaptación del producto, imagen de marca en los países de destino, estudio de las vías de comercialización, posibilidades de promoción).

En la última etapa, se ha establecido un compromiso a largo plazo con los mercados exteriores. Se pone en práctica las actividades investigadas y experimentadas en la etapa anterior.

II.2.2 - CRITICAS A LOS MODELOS

Las teorías expuestas, basadas todas ellas en fases de desarrollo, presentan distintos problemas que dificultan su completa aceptación y generalización.

Algunos de ellos derivan de ver la internacionalización como una secuencia de etapas deliberadamente planificada, que empieza con una clara definición del problema y le sigue un análisis racional de las alternativas de comportamiento (Paliwoda, 1986). Se trata de modelos excesivamente parciales, excluyen factores relevantes que hacen que no sea posible mantener la pausada secuencia que la teoría propone. Factores como la creciente homogeneización de los mercados internacionales y su estrecha interrelación, que incrementa la proximidad psicológica y hace mas rápido el acopio de experiencia. Otro factor que refuerza esta tendencia es el acortamiento del ciclo de vida de los productos y el clima de competencia internacional cada vez mas vivo.

Otro problema proviene de una excesiva generalización y esquematización del proceso de internacionalización. Es decir, los autores aplican el modelo a cualquier empresa internacional sin considerar sus características propias, el sector al que pertenece y los mercados a los que exporta. La posición competitiva de una empresa en cada país es

distinta, además cada sector difiere en cuanto a la amplitud de la internacionalización y a la estrategia internacional mas adecuada (**Porter, 1991**).

Por otra parte, **Turnbull (1987)**, tras analizar el apoyo empírico de muchos de estos procesos, apunta que a estos modelos les falta el respaldo de una evidencia empírica ya que las hipótesis básicas se fundamentan en un número limitado de casos y a zonas muy concretas, como es el caso de la escuela de Upsala, que limita su estudio a empresas finlandesas y noruegas.

Estas razones dan pie a otra visión menos estrecha de la internacionalización de la empresa, la visión contingente.

II.2.3 - VISION CONTINGENTE

Frente a estos modelos tan lineales y secuenciales, aparece una interpretación mas abierta. Esta perspectiva subraya el carácter contingente de las decisiones de internacionalización de la empresa; las decisiones se toman como resultado de aplicar en cada caso concreto un conjunto de criterios, no estrictamente analítico y racionales, por lo que no hay razones para pensar en la internacionalización como un proceso sistemático (**Alonso, 1993**).

En el ámbito internacional, este enfoque otorga mayor protagonismo a los aspectos relacionados con el entorno externo (circunstancias internacionales cambiantes, efecto de las políticas nacionales, competencia) y con la propia configuración de la empresa (percepción del riesgo, cultura organizativa, coordinación administrativa). Se considera que sólo integrando este conjunto de factores, se pueden explicar actitudes de la empresa que difícilmente se entenderían desde una perspectiva analítico-racional (**Alonso, 1993**).

En este contexto se da especial importancia a los aspectos relacionados con el proceso de toma de decisiones. El aspecto mas importante en la internacionalización son las características del decisor, su actitud, experiencia, motivación y expectativas (**Reid, 1981**). Estas

características evolucionan en el tiempo y en función de la situación de la empresa, por lo que se establece una relación entre el comportamiento del decisor y el nivel de internacionalización de la empresa. La variedad de elementos que influyen en la decisión de internacionalización, y la variedad de características del decisor, llevan a la conclusión que en la realidad es muy difícil mantener la teoría de la internacionalización como un proceso sistemático.

En la internacionalización influyen de manera determinante los objetivos que persigue la empresa con la expansión internacional, sus recursos y posibilidades (Canals, 1991). En base a ello, cada empresa en su expansión exterior seguirá su propio proceso, no necesariamente lineal y que tampoco tiene por qué culminar en el compromiso a largo plazo de la empresa con los mercados exteriores.

II.3 - MOTIVOS Y PROBLEMAS DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA

Pero tanto si se acepta que la internacionalización es un proceso secuencial determinado, o por el contrario se admite una visión mas abierta y variable, lo que está implícito es que la empresa inicia su internacionalización impulsada por una serie de motivos, y que en su proceso sea cual sea, se encontrará con una serie de problemas.

No podemos cerrar el capítulo sin detenernos a analizar estos dos aspectos, los cuales nos ayudarán, por una parte a completar la idea de internacionalización, y por otra a conocer y valorar la actitud estratégica de la empresa.

El comportamiento exportador de una empresa es iniciado y alimentado por una serie de motivos, necesidades y expectativas objetivas y subjetivas que empujan al empresario hacia el mercado exterior. Así mismo, ese comportamiento exportador es frenado o dificultado por problemas tanto internos como externos a la empresa.

Mucha de la literatura de marketing internacional se inicia describiendo los motivos que conducen a exportar a una empresa. Es

necesario para el empresario conocer qué factores son los que le motivan a salir al mercado exterior y que barreras encuentra en esa actividad exportadora para poder diseñar su estrategia de exportación.

También consideramos importante para los teóricos de marketing internacional conocer los estímulos y problemas de la internacionalización ya que examinándolos se puede determinar si una empresa sale al exterior estimulada por las circunstancias, o bien, como consecuencia de una planificación. Así mismo, se puede ver si los fallos o problemas pertenecen a un entorno incontrolable, o son resultado de una mala planificación, o de una carencia de la misma.

II.3.1 - MOTIVOS PARA EXPORTAR

3.1.1 - CLASIFICACION DE LOS MOTIVOS PARA EXPORTAR

Son muchos y muy distintos entre sí los motivos que puede tener una empresa para salir al mercado exterior y mantenerse en el; son razones que varían de una empresa a otra, e incluso, en una misma empresa, evolucionan en el tiempo. Estos motivos van desde los mas internos o propios de la empresa hasta los externos; y de mas a menos estratégicos, como reflejan las siguientes clasificaciones.

Wiedersheim, Olson y Welch (1978) y Simpson y Kujawa (1974) clasifican los motivos en externos, determinados por el entorno, e internos o proactivos. Los estímulos externos aluden al exceso de capacidad de la empresa (recursos, directivos, marketing, producción) y/o a la superioridad del producto debido a una cualidad distintiva. Los estímulos externos se refieren a la demanda externa, la entrada de competidores domésticos en mercados exteriores, crecimiento de la competencia, medidas de estímulo del gobierno y oportunidades del mercado.

Alonso y Donoso (1989), clasifican los motivos en dos grupos, circunstancias reales y planificación estratégica, englobándolas como se muestra en el cuadro 2.1.

CLASIFICACION DE MOTIVOS PARA EXPORTAR

CIRCUNSTANCIAS REALES

- Exceso de capacidad
- Excedente de producción
- Presión de la competencia
- Descenso de las ventas internas
- Saturación del mercado interno
- Crecimiento de la exportación de la competencia
- Productos únicos
- Rentabilidad
- Diferencias en el ciclo de vida internacional del producto
- Ventajas tributarias

PLANIFICACION ESTRATEGICA

- Crecimiento interno
- Ventajas tecnológicas
- Tradición
- Diversificación
- Captación de nuevos mercados

Fuente: basado en Alonso y Donoso, 1989

CUADRO 2.1

La exportación que se deriva de las circunstancias reales es una exportación menos racional, con un comportamiento menos objetivo y menos orientado; mientras que la exportación derivada de la planificación estratégica es mas racional, responde a un comportamiento mas objetivo y planificado.

Las circunstancias reales son importantes para iniciar la exportación pero no son suficientes para integrar la actividad exportadora en la estrategia de la empresa; para ello debe darse una voluntad de exportar y de alcanzar unos objetivos con la exportación, lo que se plasma en los motivos de planificación estratégica.

Los motivos que llevan a exportar a una empresa no son estables en el tiempo, van cambiando conforme aumenta su experiencia exportadora. Así mismo, no todos los motivos operan con igual intensidad en todas las etapas del proceso exportador (**Cavusgil y Nevin, 1981**).

Un estudio realizado por **Bradley (1984)** con empresas que se encontraban en distintas fases del proceso exportador, constató la existencia de una interrelación entre la motivación empresarial y la etapa del proceso en que se encuentra la empresa.

En las etapas iniciales, son los motivos que **Alonso y Donoso (1989)** engloban como objetivos los que impulsan a la empresa hacia el mercado exterior: los factores de diferenciación y crisis de demanda son una motivación inicial (**Bradley, 1991; Cavusgil y Nevin, 1981**). Para poder mantener una exportación activa no son suficientes estos motivos, debe además existir una voluntad exportadora y un conocimiento de las oportunidades del mercado. Ya que de no ser así, la exportación no se desarrollaría en base a una estrategia empresarial y mucho menos en base a una estrategia de marketing.

3.1.2 - MOTIVACIONES PARA EXPORTAR EN LAS EMPRESAS VALENCIANAS

3.1.2.a - Motivos para exportar

Establecida una base teórica de los motivos mas destacados por los autores de marketing internacional, vamos a detenernos a analizar la realidad de la empresa valenciana. Para ello nos basamos en la encuesta realizada a una muestra significativa de empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana ¹.

¹ - Las características del estudio se especifican en el capítulo de introducción.

En la pregunta número 2 del cuestionario, se les plantea a los responsables de exportación los principales motivos que considera que tiene su empresa para exportar en el momento presente. Podían contestar un máximo de cinco motivos.

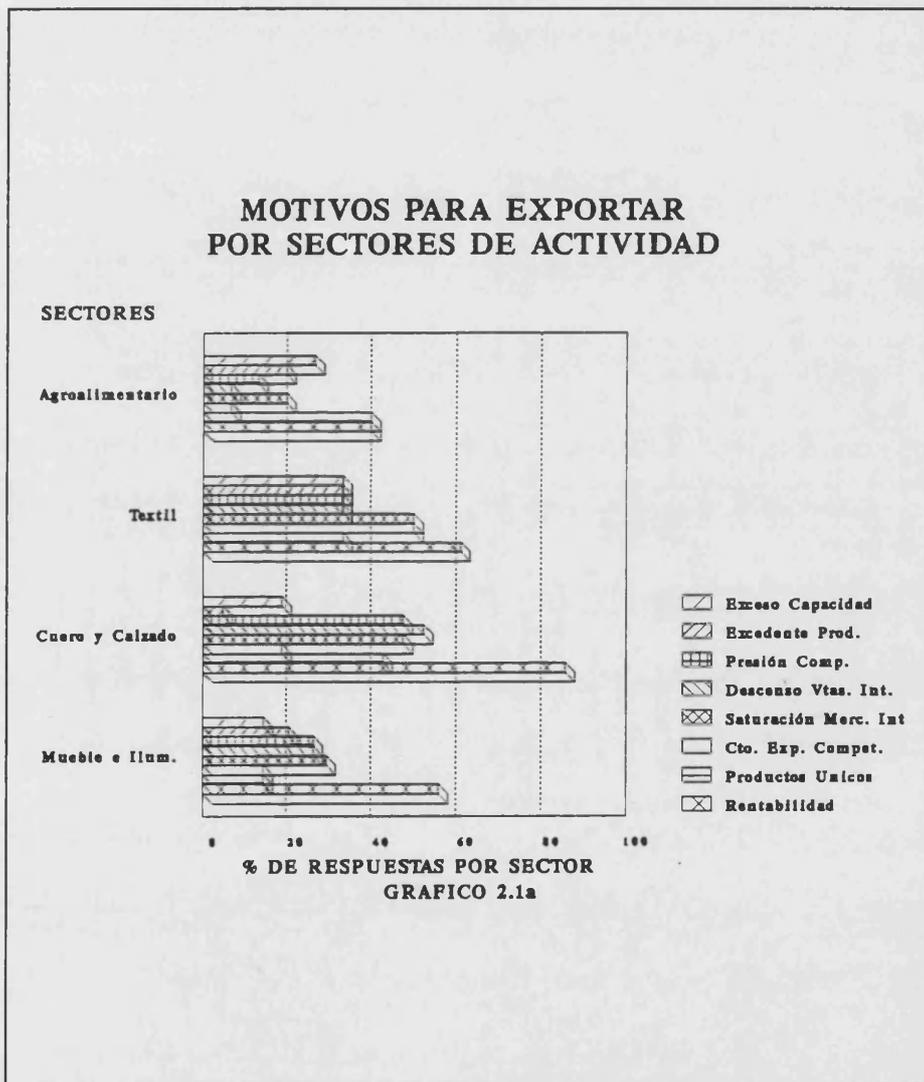
Las opciones que se les presentan siguen la clasificación de motivos objetivos y motivos estratégicos. Se ha escogido esta clasificación porque el objetivo de esta cuestión es la de intentar, a través de esta información, extraer cual es la actitud estratégica de las empresas de la Comunidad Valenciana en su internacionalización.

MOTIVOS PARA EXPORTAR DE LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Exceso de capacidad | 19% |
| Excedente de producción | 19% |
| Presión competencia | 27% |
| Descenso demanda interior | 32% |
| Saturación mercado nacional | 37% |
| Crecimiento exportaciones competencia | 24% |
| Productos únicos | 23% |
| Rentabilidad | 57% |
| Ventajas tecnológicas | 17% |
| Ventajas tributarias | 10% |
| Ciclo de vida | 12% |
| Crecimiento interno | 35% |
| Tradicición | 3% |
| Diversificación | 3% |
| Captación de nuevos mercados | 7% |

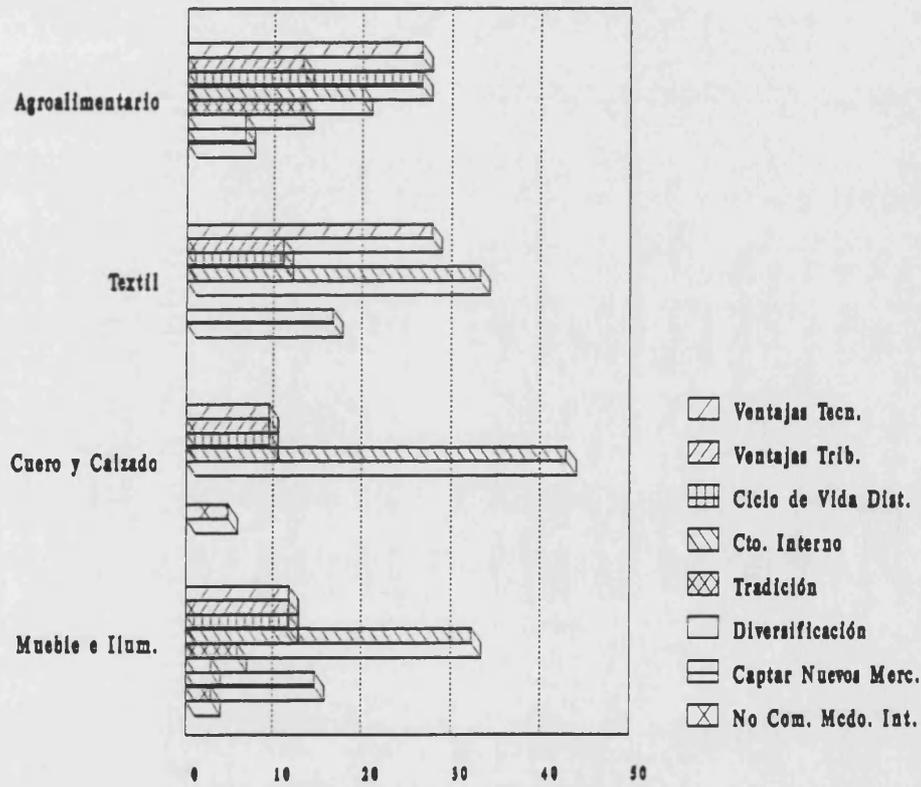
CUADRO 2.2

En el cuadro 2.2 vemos los resultados en valores relativos. Reflejan el porcentaje de empresas, del total de la muestra, que han mencionado dicho motivo. En los gráficos 2.1 a, b, c, d se desagregan los resultados por sectores.



MOTIVOS PARA EXPORTAR POR SECTORES DE ACTIVIDAD

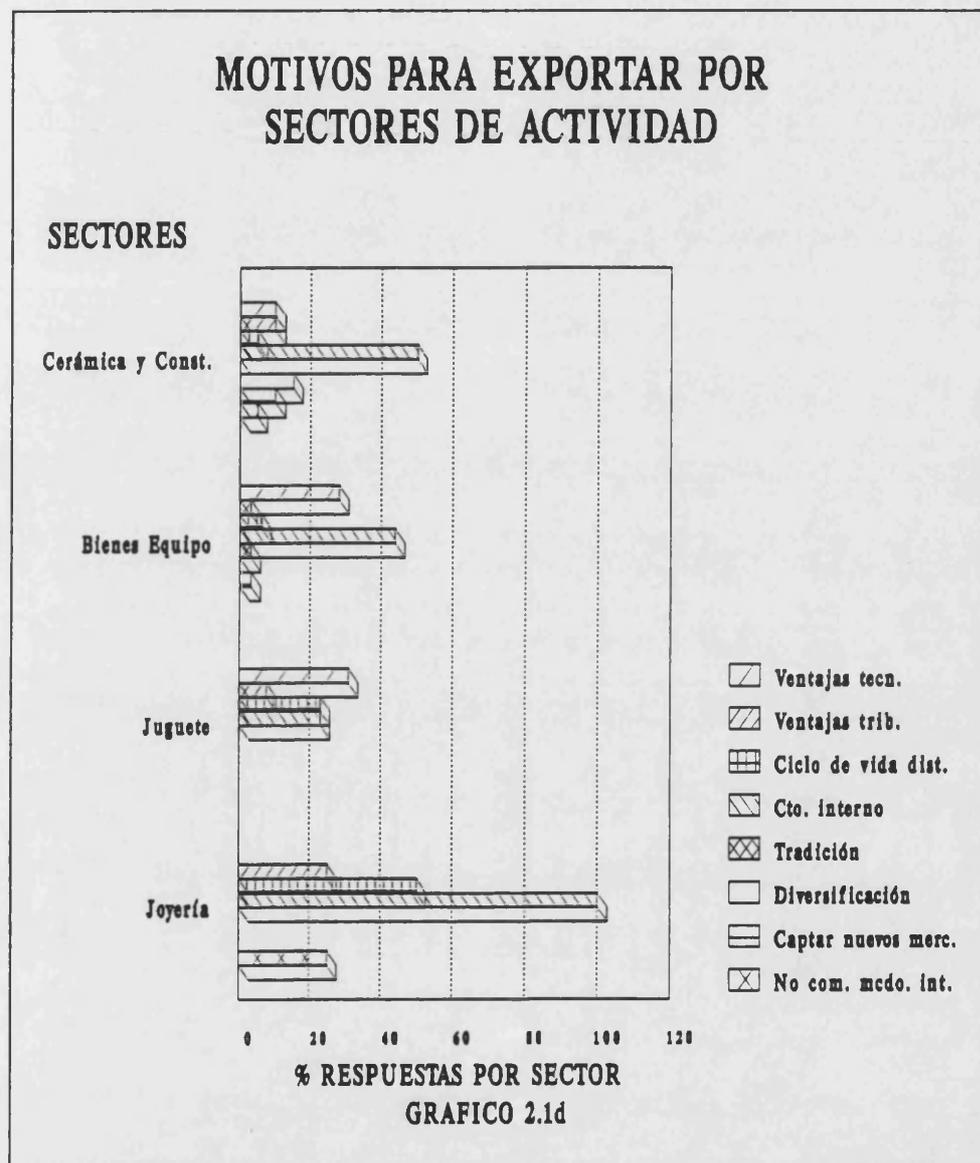
SECTORES



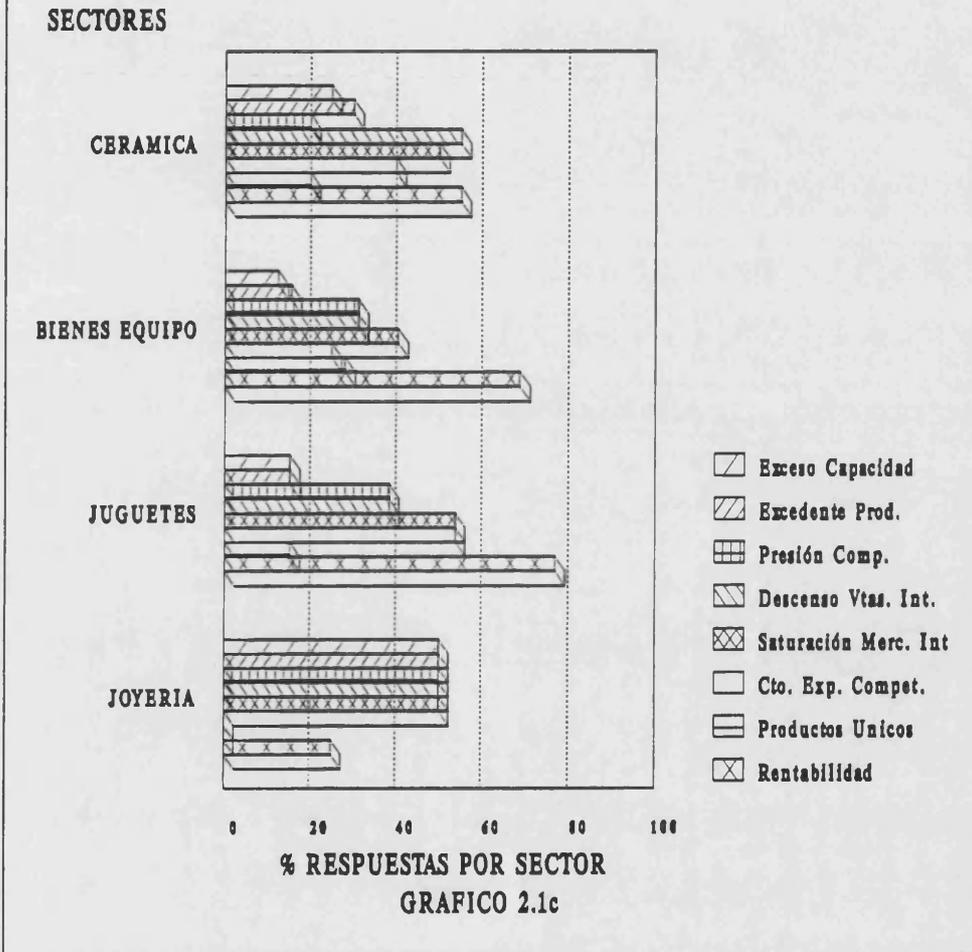
% RESPUESTAS POR SECTOR

GRAFICO 2.1b

MOTIVOS PARA EXPORTAR POR SECTORES DE ACTIVIDAD



MOTIVOS PARA EXPORTAR POR SECTORES DE ACTIVIDAD



A nivel general, el motivo rentabilidad es el mas mencionado (57%). La rentabilidad de las operaciones por sí misma no constituye una razón, debe ir acompañada por las razones que determinan esta rentabilidad. Los sectores que mencionan en mayor medida este motivo son el juguete, el cuero y calzado y los bienes de equipo.

Le siguen en importancia aquellos motivos relacionados con la presión de la demanda interna débil, es decir, exceso de capacidad, saturación del mercado interior, excedente de producción y descenso de las ventas internas. En este caso, los resultados son muy homogéneos para todos los sectores.

Se trata de razones propias de empresas que se encuentran con una crisis de demanda interna de la que intentan salir a través de la exportación y no de empresas que exportan como resultado de una planificación.

En el tercer nivel se sitúa el crecimiento interno. En este caso se entiende crecimiento interno como resultado de una planificación en la que se incluye la idea de internacionalización. Este motivo es mencionado por el 35% de la muestra; hecho que supone cierta esperanza respecto a la actitud estratégica de la empresa. Destaca el sector de la joyería con el 100% de respuestas.

Tras esta causa, se encuentran los motivos que aluden a la competencia. Por una parte, la presión de la competencia en el mercado nacional que obliga a las empresas a buscar nuevos mercados (27%). Y por otra parte, el hecho de que las empresas de la competencia se desarrollen en el mercado internacional, impulsa a la internacionalización (24%). Son motivos especialmente importantes para los sectores cerámica, juguetes y textil. Estos dos últimos sectores acusan la competencia de los nuevos países industriales.

Seguidamente, el 23% de las empresas manifiestan que una de las razones de sus exportaciones es el tener un producto único. Se alude aquí a una ventaja diferencial basada en el producto, lo que supone un elemento positivo que debería explotar el exportador para mantener y desarrollar su comercio exterior. Los sectores cuero y calzado y agroalimentario son los que sobresalen de la media. El sector agroalimentario valenciano hemos visto que está llevando a cabo una

evolución positiva en los mercados internacionales con productos propios (vinos, conservas hortofrutícolas, turrónes). Sin embargo llama la atención que más del 40% del sector calzado aluda a este motivo ya que, por una parte, se caracteriza por ser un sector hasta ahora poco innovador, y por otra parte tiene una fuerte competencia tanto vía precios (países en vías de desarrollo) como vía calidad (Italia).

El resto de razones se mantienen en unos porcentajes poco significativos.

3.1.2.b - Relación entre motivos para exportar y proceso exportador

La idea inicial en esta subapartado era, considerando un proceso exportador simple de cuatro etapas (1ª actividades de exportación irregulares y oportunistas, 2ª exportación a países psicológicamente cercanos, 3ª adquisición de experiencia, 4ª compromiso a largo plazo con mercados exteriores y posibilidad de exportar a países más alejados psicológicamente), constatar la existencia de una relación entre la etapa del proceso en que se sitúan las empresas analizadas, y los motivos que la llevan a exportar.

Sin embargo, al carecer de la información necesaria para alcanzar tal objetivo, nos hemos limitado a analizar la relación entre motivos y los años que la empresa lleva comercializando sus productos en el exterior.

Para establecer esta relación partimos de la idea, expuesta en el anterior apartado, de que conforme la empresa adquiere experiencia en el comercio internacional, los motivos irán pasando de más circunstanciales a más estratégicos ya que la implicación de la empresa y su nivel de compromiso exterior irá en aumento.

Como vemos en el cuadro 2.3 y en los gráficos 2.2a y b, hemos separado los motivos objetivos y los motivos estratégicos.

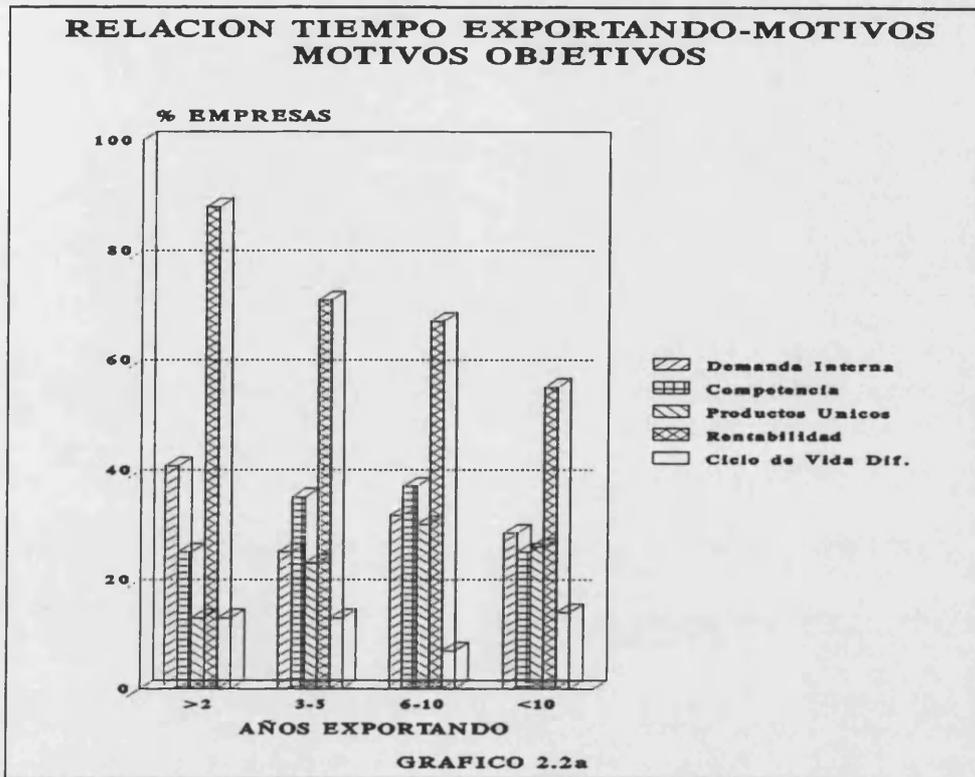
Respecto a los motivos objetivos observamos la relación decreciente entre el tiempo que la empresa lleva exportando y la proporción de empresas que los consideran importantes, no se da por

RELACION EXPERIENCIA EXPORTADORA-MOTIVOS PARA EXPORTAR AÑOS EXPORTANDO

| MOTIVOS OBJETIVOS | > 2 | 3-5 | 6-10 | < 10 |
|------------------------------|---------------|------------|-------------|----------------|
| Demanda interna | 40,7% | 25% | 31,7% | 28,5% |
| Competencia | 25% | 35% | 37% | 25% |
| Productos únicos | 13% | 23% | 30% | 26% |
| Rentabilidad | 88% | 71% | 67% | 55% |
| Ciclo de vida | 13% | 13% | 6% | 15% |
| MOTIVOS ESTRATEGICOS | | | | |
| Ventajas tecnológicas | 13% | 13% | 13% | 23% |
| Crecimiento interno | 62% | 42% | 27% | 38% |
| Diversificación | 0 | 6% | 3% | 2% |
| Captación mercados | 0 | 13% | 3% | 8% |

CUADRO 2.3

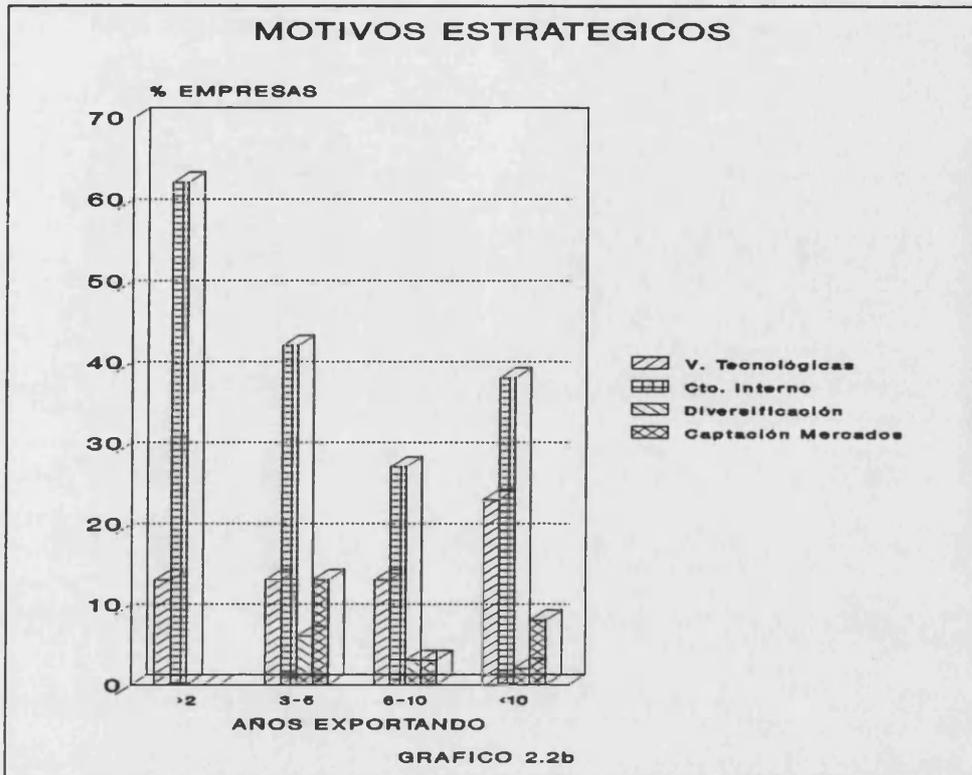
igual en todos los motivos. Tan sólo el motivo rentabilidad decrece con el tiempo de forma significativa, pasando de mencionarse por el 88% de las empresas que llevan menos de dos años exportando, a mencionarse por el 55% de las que llevan mas de 10 años, tras un descenso paulatino en los períodos intermedios.



El motivo de falta de demanda interna sufre un descenso importante. Se trata de un motivo que conduce a las empresas a iniciarse en la exportación, pero no es tanto una razón para mantenerse en el mercado exterior.

Observamos que la competencia tiene mas fuerza a la hora de motivar a exportar a las empresas conforme llevan exportando mas tiempo; sin embargo esta relación se invierte al llegar a mas de 10 años. El ciclo de vida mantiene una importancia constante a lo largo del tiempo. Por último, el motivo producto único va adquiriendo mas importancia conforme la empresa adquiere experiencia en el mercado internacional.

Por otra parte, si consideramos el gráfico de las motivaciones subjetivas o estratégicas, motivaciones correspondientes en teoría a etapas mas avanzadas en el proceso exportador, vemos que las ventajas tecnológicas es el único factor que se mantiene creciente a lo largo del tiempo, sobre todo a partir de empresas que llevan mas de 10 años exportando.



La planificación de un crecimiento interno es una causa que a pesar de decrecer en los primeros tramos, se muestra ascendente a partir de los 10 años de exportación. El motivo diversificación de mercados, a partir del tramo de 3 a 5 años de exportación va perdiendo importancia. Y respecto a la captación de nuevos mercados, no muestra una tendencia clara a lo largo del tiempo. La razón de esto último puede estar en la ambigüedad del motivo. Debería haber sido más concretado en el cuestionario.

De esta panorámica podemos extraer la conclusión de que las empresas analizadas, a pesar de los años que lleven exportando, se han estancado en las primeras etapas del proceso exportador. Son empresas de tradición exportadora (el 53 % de la muestra lleva más de 10 años exportando), pero actúan, como hemos comentado anteriormente de forma poco planificada.

Los motivos estratégicos, necesarios para mantener una relación exterior estable, son poco significativos en relación a los motivos objetivos y esta tendencia no se modifica con el paso del tiempo, ni siquiera en las empresas que llevan exportando mas de 10 años.

II.3.2 - PROBLEMAS DE LA EXPORTACION

Los problemas que tienen las empresas para llevar a cabo su actividad exportadora son tanto las barreras de entrada, es decir, obstáculos que debe superar para introducirse en el mercado internacional, como las dificultades que, una vez iniciada la exportación, limitan su desarrollo.

3.2.1 - CLASIFICACION DE LOS PROBLEMAS PARA EXPORTAR

El tamaño pequeño de la empresa condiciona la naturaleza de estos problemas siendo los mas importantes los de índole financiero y de competencia (**Sullivant y Baureschmidt, 1989**). En términos generales, podemos agrupar como sigue los problemas mas importantes a los que se enfrenta estas empresas:

a - Barreras no arancelarias

Las barreras no arancelarias son una serie de medidas restrictivas del comercio internacional, destinadas a proteger la industria de un país frente a la exportación. Estas medidas han ido sustituyendo a los aranceles desde la aparición del GATT. Las mas utilizadas son (**Suárez y García, 1991**):

- CUOTAS: Limita la cantidad o valor total de importaciones a un país en un período de tiempo que suele ser de un año.

- LIMITE MINIMO DE PRECIOS: El país importador establece un precio mínimo a los productos que importa. Esta medida afecta especialmente a países que, como España, han basado tradicionalmente su estrategia competitiva exterior en los precios.

-RESTRICCIONES VOLUNTARIAS A LA EXPORTACION: Es una medida muy utilizada por los países mas desarrollados. Los productores aceptan limitar voluntariamente las cantidades de exportación que envían al país importador. **De Mello et al (1991)** concluyen, tras realizar un estudio del sector calzado, generalizable a otros sectores manufactureros de bajo coste y relativamente poco diferenciados como son los sectores exportadores de la Comunidad Valenciana, que las Restricciones Voluntarias a la Exportación dan lugar a costes económicos significativos tanto para el importador como para el exportador.

b - Medidas fiscales y gubernamentales

- SUBSIDIOS A LA EXPORTACION: Beneficios fiscales de un país a sus exportadores. Es una medida prohibida por el GATT ya que limita la libre competencia internacional, pero se sigue practicando en la realidad.

- DERECHOS ANTIDUMPING: Derechos que neutralizan el bajo precio con el que tiene que competir los productos nacionales.

- COTIZACION DE LA MONEDA: Las fluctuaciones de la moneda hacen inseguras las relaciones en el ámbito del comercio internacional. En los últimos años, la inestabilidad de la economía norteamericana determina constantes subidas y bajadas del dólar afectando seriamente las exportaciones. Pero con el fin de paliar este problema las entidades financieras y las agencias de seguros incluyen entre sus prestaciones un seguro.

c - Competencia

- COMPETENCIA NACIONAL: Competidores del mismo país del importador.
- COMPETENCIA DEL PAIS DE DESTINO: Las empresas del país de destino suponen una seria competencia ya que están protegidas por la medidas que hemos visto anteriormente.
- COMPETENCIA DE LO NUEVOS PAISES INDUSTRIALIZADOS: Países en vías de desarrollo que cuentan con una mano de obra barata y suponen una seria competencia dados sus bajos precios.

d - Distancia geográfica-cultural.

Los distintos factores que forman la distancia geográfica y cultural constituyen la "Distancia Psicológica".

- COMUNICACION: Los distintos estilos de comunicación verbal (idioma) o no verbal, condicionan el proceso de negociación entre comerciantes de distintos países (**Mawrysh y Zaichkowky, 1989**).
- STANDARES: Normas y standares de sanidad, seguridad, envasado, etiquetado y calidad requeridas por distintos países.
- PROBLEMAS DE DISTRIBUCION: Problemas en el diseño y el coste de la red de distribución dada la distancia física o el difícil acceso al punto de destino.

e - Limitaciones estratégicas

- FALTA DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING: Promoción de los productos, diseño.
- FALTA DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS: Calidad insuficiente para competir en el mercado internacional

- RED DE DISTRIBUCION DEFICIENTE: Abuso de las vías de distribución ajenas, poco control sobre la distribución de los productos.

- FALTA DE CONOCIMIENTOS DIRECTIVOS: Uno de los obstáculos más importante de la internacionalización de las PYMES es la falta de conocimientos de los directivos sobre el mercado internacional (**Johanson y Valhne, 1977**). Este desconocimiento hace que el empresario no detecte a tiempo las oportunidades del mercado exterior ni los cambios del entorno internacional que pueden afectar a su comercio.

3.2.2 - PROBLEMAS PARA EXPORTAR DE LAS EMPRESAS VALENCIANAS

Tal como hemos hecho con los motivos para exportar, tras exponer una base teórica sobre los problemas con los que se puede encontrar la empresa al salir al mercado exterior, vamos a centrarnos en los resultados de la investigación. De esta forma, intentaremos elaborar un perfil aproximado de las dificultades a las que se enfrenta la empresa valenciana en su actividad exterior y podremos determinar si se trata de problemas coyunturales, del entorno, o bien, si predominan factores estratégicos propios de la empresa.

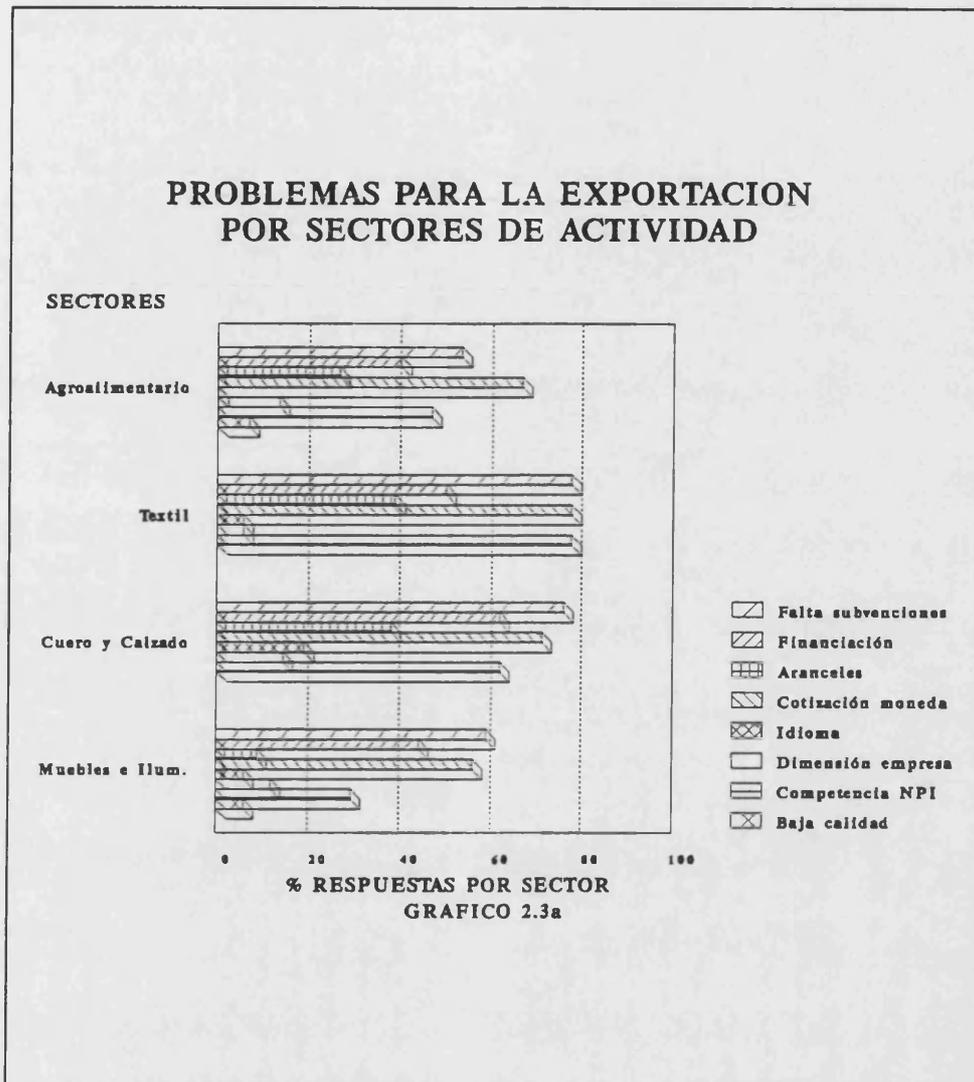
En la pregunta 3 del cuestionario se pide a los responsables de exportación que señalen los problemas que tiene su empresa para comercializar en el mercado exterior. Se les permitía señalar un máximo de cinco problemas. Las opciones que se les plantean y los resultados obtenidos, se reflejan en el cuadro 2.4.

**PROBLEMAS PARA EXPORTAR DE LAS EMPRESAS DE LA
COMUNIDAD VALENCIANA**

| | |
|---------------------------------------|--------------|
| Falta de subvenciones | 72,8% |
| Financiación | 52,1% |
| Barreras arancelarias | 26% |
| Cotización de la moneda | 60,9% |
| Idioma | 10,7% |
| Dimensión de la empresa | 13,6% |
| Competencia NPI | 13,2% |
| Baja calidad productos | 3% |
| Diseño inadecuado | 5,3% |
| Atomización de la demanda | 16,6% |
| Deficiente red de distribución | 28,4% |
| Falta de competitividad | 18,3% |
| Transporte y comunicaciones | 1,8% |
| Burocracia, trámites | 3% |
| Competencia | 3,6% |

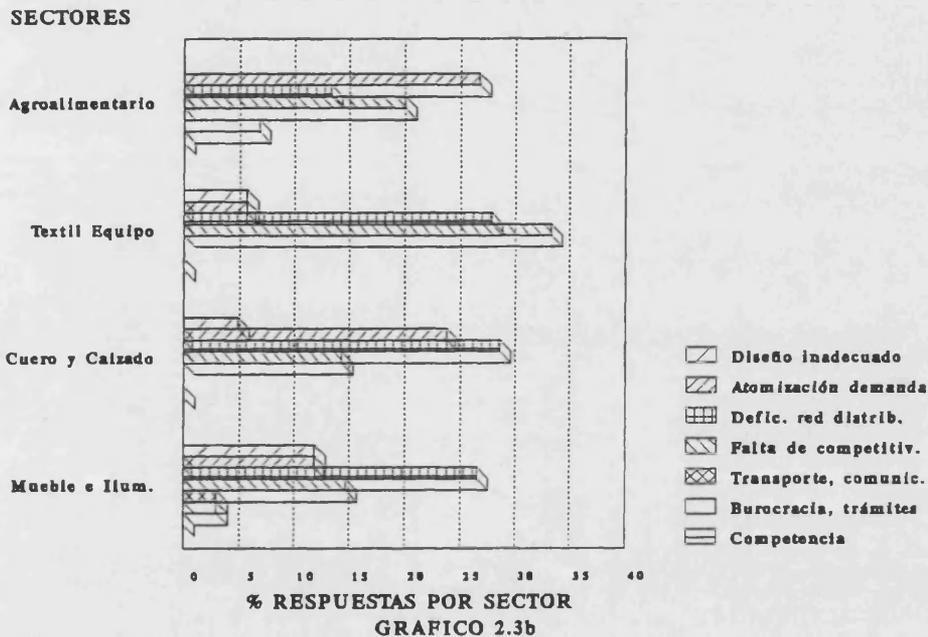
CUADRO 2.4

En los gráficos 2.3a, b, c, d se observan los resultados por sectores de actividad.

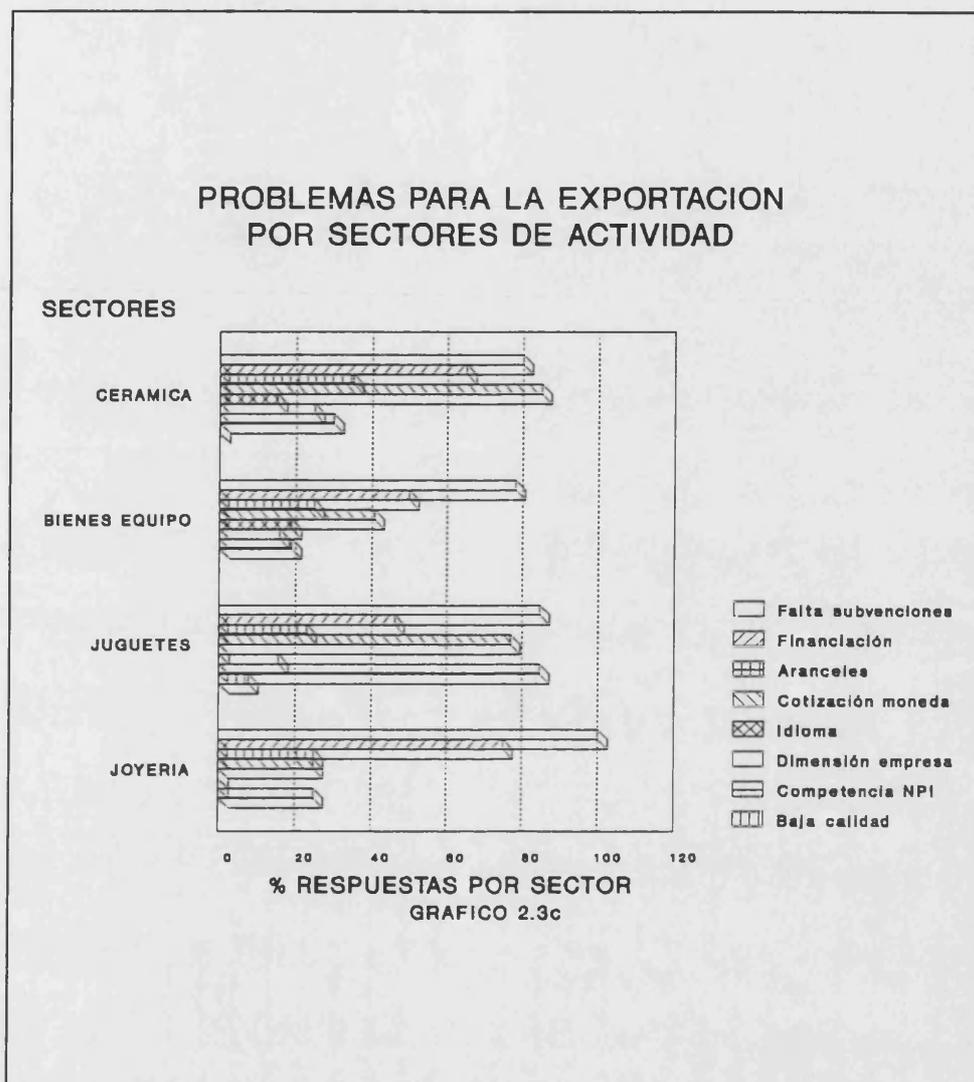


El problema mas mencionado es la falta de subvenciones. Destacan sobretodo en los sectores del juguete, joyería y cerámica y construcción. Ello implica que las empresas buscan un apoyo excesivo en la ayuda recibida de la Administración Pública para el desarrollo de su actividad exportadora.

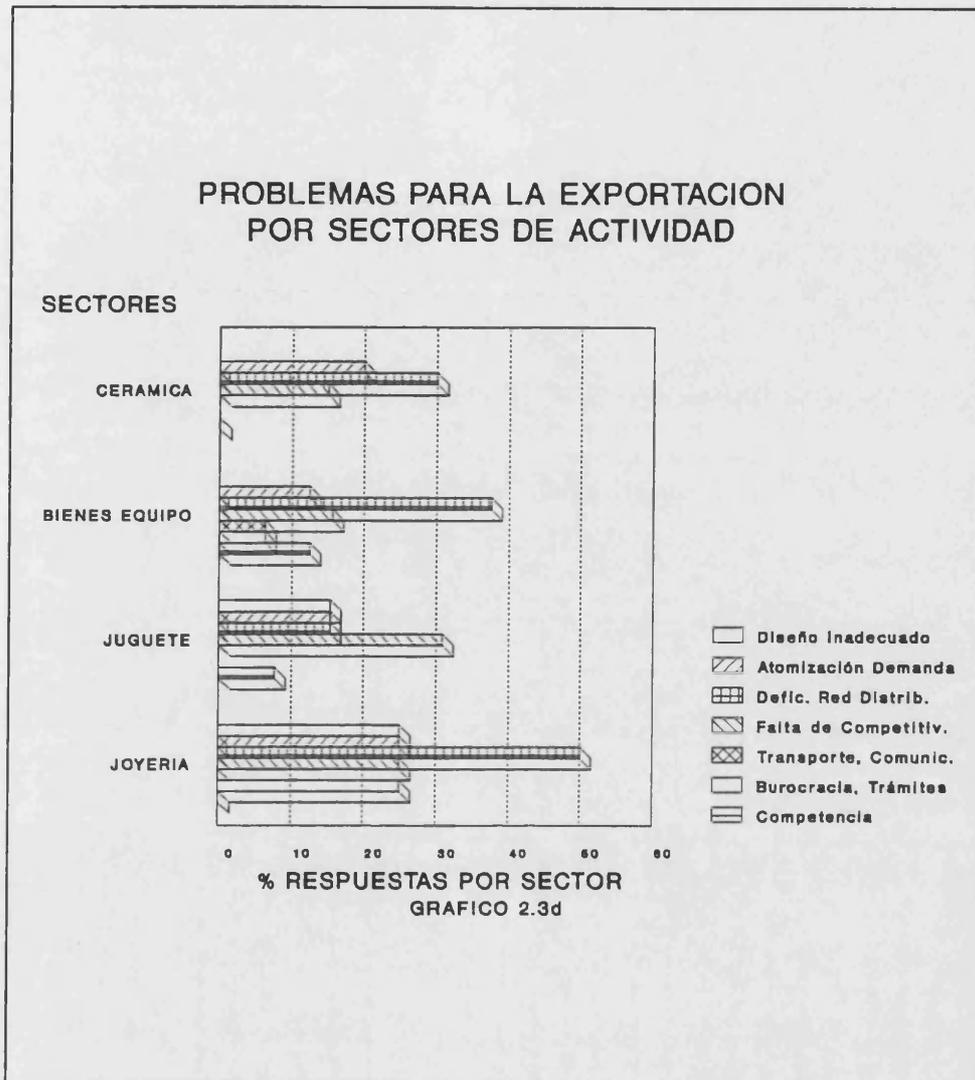
PROBLEMAS PARA LA EXPORTACION POR SECTORES DE ACTIVIDAD



De hecho, es un problema atribuible no solo a las PYMES valencianas o españolas. Un estudio realizado en por **Sharkey et al (1989)** a 438 pequeñas y medianas empresas exportadoras norteamericanas, muestra que pocas políticas de ayuda del gobierno van encaminadas a solucionar los problemas o carencias estratégicas y tecnológicas de la empresa, que les dificultan la exportación. La mayoría de ellas, basadas en subvenciones, se centran en reducir barreras controlables como son los problemas de la competencia, la distancia de los mercados, o la política de los gobiernos de los países de destino.



Otro de los problemas importantes de las empresas exportadoras entrevistadas son las fluctuaciones en la cotización de la moneda. A pesar de la existencia de seguros que cubren dichos desajustes, el 61% afirman verse afectados por este hecho; la opinión general de los exportadores es que las fluctuaciones de la moneda frenan la demanda externa, sobretodo de aquellos países menos desarrollados.



El tercer factor en importancia es la dificultad de las empresas para obtener financiación. Dicho problema ha sido mencionado por el 52% de la muestra. Hay que considerar al respecto que más del 90% de las empresas entrevistadas son pequeñas y medianas para las que el mercado financiero está muy restringido.

Le sigue la deficiente red de distribución (28%); el porcentaje de empresas que mencionan este elemento como problema parece bajo si lo comparamos con las empresas que se limitan a traspasar su mercancía a intermediarios, perdiendo el control sobre la comercialización de sus productos.

El 26% considera un problema las barreras no arancelarias mientras que solo el 3% menciona las barreras no arancelarias a pesar de su importancia.

Seguidamente, el 18% reconoce que el problema es su falta de competitividad .

Cabe destacar el 13% que mencionan la competencia de los nuevos países industriales; la competencia de los nuevos países industriales y países en vías de desarrollo constituyen un problema importante para el sector textil y el del juguete. Se trata de sectores intensivos en mano de obra y con diseños fáciles de imitar; dichos países poseen una mano de obra barata y abundante lo que les permite competir en precios con estas empresas.

El resto de problemas han obtenido unas respuestas poco significativas, aunque cabe hacer un pequeño comentario respecto al idioma (10%). Hay que tener en cuenta que el 42% de las empresas exportadoras o potencialmente exportadoras valencianas no poseen ningún empleado capaz de expresarse en un idioma extranjero². Solo el 1,8% tienen problemas de transporte.

En definitiva observamos que los principales problemas mencionados son de índole económicos ajenos a la empresa. Sin embargo apenas son considerados factores que dependen totalmente de la estrategia de la empresa: diseño del producto (5,3%), calidad (3%) y falta de competitividad (18%).

² - Estudio realizado por la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia en 1991 a las empresas exportadoras y potencialmente exportadoras de la Comunidad Valenciana.

Dificultades reales que no reconoce la dirección y que vienen determinadas por la falta de personal adecuado o por la carencia de una organización estructurada para desarrollar los planes de comercio exterior, por la escasez de políticas de marketing bien definidas y por el apego a valores tradicionales en la gestión como las relaciones familiares con los clientes o el mantener en el mercado productos poco rentables.

Por otra parte la excesiva importancia que los empresarios dan a las ayudas estatales y subvenciones refleja el poco espíritu emprendedor de las empresas valencianas, fruto de viejas y aún recientes políticas de fomento a la exportación que en muy poco han beneficiado el carácter y la vocación exportadora de las empresas.

CAPITULO III - LA SEGMENTACION TRANSNACIONAL

De las actividades de marketing que sufren mayor transformación al salir la empresa al mercado internacional, la segmentación e investigación de mercados es la que ocupa el primer lugar en el orden cronológico.

En este capítulo vamos a desarrollar esta actividad intentando determinar los elementos propios de la segmentación internacional que la hacen mas compleja que la segmentación nacional. Recogiendo ideas y teorías de autores de marketing internacional, estableceremos una metodología a seguir por las empresas que segmenten el mercado exterior.

En la primera parte, partiendo del proceso de exportación, se exponen las etapas que configuran la segmentación internacional: determinar el número de mercados, seleccionar dichos mercados y segmentación transnacional.

El segundo punto diferencia las dos estrategias extremas de mercado: concentración y diversificación, caracterizada cada una de ellas por el **número de destinos de las exportaciones**. Se plantean los factores que la empresa debe analizar para escoger una u otra estrategia. Tras la base teórica, se intenta extraer de los datos de la investigación empírica, cual es la **estrategia predominante de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana**.

A continuación, el tercer apartado desarrolla el concepto de **segmentación transnacional**; se divide en tres partes: la primera de ellas es la macrosegmentación o selección de mercados en la que se exponen los distintos criterios que la empresa puede utilizar y los métodos para aplicar esos criterios y seleccionar los mercados.

Seguidamente se analiza como llevar a cabo la segmentación de los países escogidos y hallar un segmento transnacional homogéneo. Por último, expuesta la base teórica, se intenta conocer si las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana seleccionan sus mercados, que criterios utilizan y distintos aspectos relacionados con la segmentación internacional.

III.1 - INTRODUCCION

Las operaciones de comercio internacional son mas complejas que las operaciones comerciales nacionales ya que nos encontramos con una gran diversidad de entornos y la empresa puede escoger distintos caminos para operar en ellos.

Una empresa que desee operar en el mercado exterior en **régimen de continuidad** deberá seleccionar libremente el o los mercados en los que va a desarrollar su actividad en base a sus recursos, las características del producto y las características del país/es de destino; buscando aquellos mercados y aquellos segmentos que ofrezcan un máximo de oportunidades y un mínimo de obstáculos.

Hay aproximadamente 160 mercados en el mundo¹; ante tal envergadura la empresa tiene que seleccionar aquellos en los que se va a introducir. La responsabilidad de este análisis debería recaer sobre el departamento de marketing de la empresa, ya que la decisión adoptada va a determinar las decisiones sobre adecuación del producto, comercialización y promoción (**Acerenza, 1990**).

Este análisis de los mercados debe basarse en la obtención de información suficiente sobre los mismos como para permitir evaluar, en qué países introducirse y en qué segmentos, las perspectivas de venta del producto en los mercados seleccionados, las modificaciones a realizar en el producto para que este sea aceptado en cada mercado, el sistema de comercialización a emplear, y las condiciones de venta, precio y promoción.

¹ - Anuario de Comercio Exterior. 1991. Instituto Valenciano de Estadística.

El mercado internacional es por tanto un mercado que la empresa no puede abarcar en su totalidad y los países que lo conforman presentan una gran heterogeneidad, por lo que se hace necesaria la segmentación internacional.

Como vimos en el capítulo anterior, el proceso de internacionalización de la empresa es un proceso difícil, sobretodo para las pequeñas y medianas empresas. Cada empresa, al plantearse la entrada en otros mercados, se tiene que plantear una serie de decisiones que abarcan todos los aspectos de la comercialización; **Doyle y Gidengil (1977)**, proponen una secuencia de decisiones a tomar por las pequeñas y medianas empresas que se enfrentan al mercado exterior (Figura 3.1).

Se observa que la primera decisión, una vez la empresa decide exportar, es determinar en cuántos mercados entra, en qué tipo de mercados y concretar cuáles son estos mercados. Este conjunto de decisiones se denominan "**Estrategias Básicas de Marketing Internacional**". El resto (formas de entrar, marketing mix, organización y control) son estrategias instrumentales (**Doyle y Gidengil, 1977**).

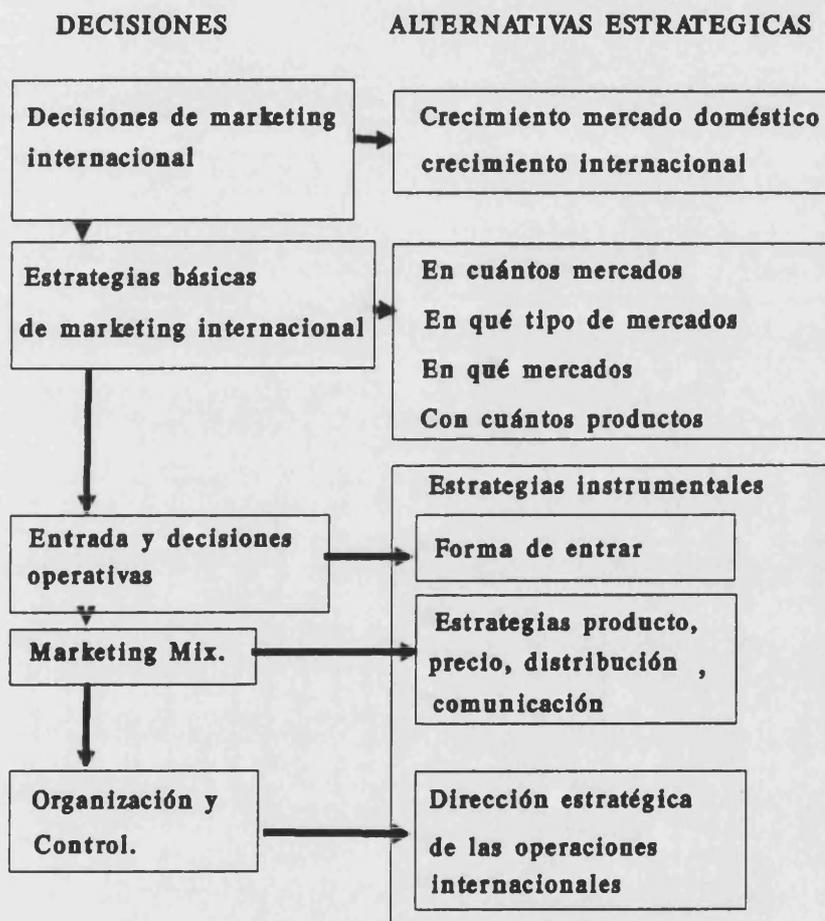
En el presente capítulo vamos a centrarnos en el desarrollo de las estrategias básicas de marketing internacional, estableciendo un proceso secuencial entre dichas estrategias.

Dado que los recursos de la empresa son limitados, antes de entrar en un análisis detallado de los mercados, hay que definir la estrategia a seguir respecto al número de mercados en los que la empresa quiere o puede introducirse y su ritmo de penetración en los mismos (**Doyle y Gidengil, 1977; Toyne y Walters, 1989**).

Seleccionados los mercados, la estrategia adoptada permitirá determinar un orden de prioridad de entrada, decidir el nivel de esfuerzo de marketing que la empresa va a desarrollar en cada mercado y determinar el ritmo de penetración. En definitiva, para desarrollar la segmentación transnacional la primera decisión que la empresa deberá tomar es el número de mercados en el que desea situarse y el ritmo de penetración en los mismos. Posteriormente, seleccionará dichos mercados y finalmente, llevará a cabo la segmentación de cada uno de ellos (figura 3.2).

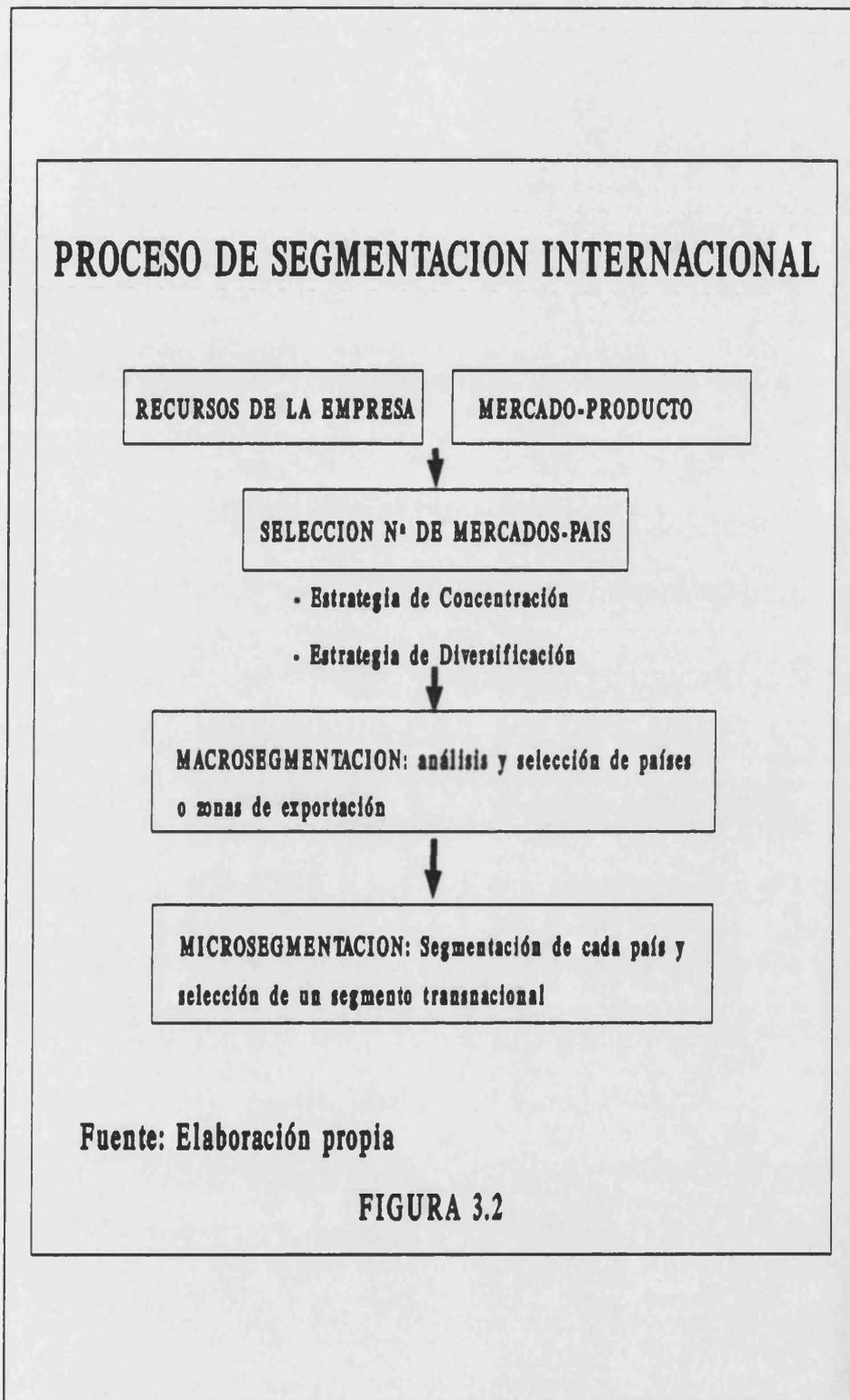


SECUENCIA DE DECISIONES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE LAS PYMES



FUENTE: Adaptado de Doyle y Gidengil. 1977

FIGURA 3.1



III.2 - ESTRATEGIA DE CONCENTRACION VERSUS ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION

Una vez adoptada la primera decisión, dirigirse al mercado exterior, lo siguiente es determinar una serie de estrategias básicas, y posteriormente instrumentales, que permitan el desarrollo internacional. Dentro de las estrategias básicas, el primer paso es determinar la distribución de los recursos de la empresa entre los países de destino. Es decir, escoger el número de mercados exteriores a los que la empresa quiere o puede dirigirse; Se trata de una decisión de una gran importancia estratégica y con efectos a largo plazo.

Al decidir la cobertura internacional de la empresa se consideran dos estrategias opuestas caracterizadas tanto por el número de mercados en los que la empresa se introduce como por el grado de expansión (figura 3.3) (Ayal y Zif, 1978) :

- **Estrategia de Concentración:** Seleccionar un número reducido de mercados en los que la empresa va a estar presente inicialmente, e ir incrementando el número de mercados conforme se afiancen los anteriores.

- **Estrategia de Diversificación:** Seleccionar un número de mercados lo más amplio posible. Esta estrategia requiere que los esfuerzos de marketing y los recursos de la empresa se dividan entre todos los mercados.

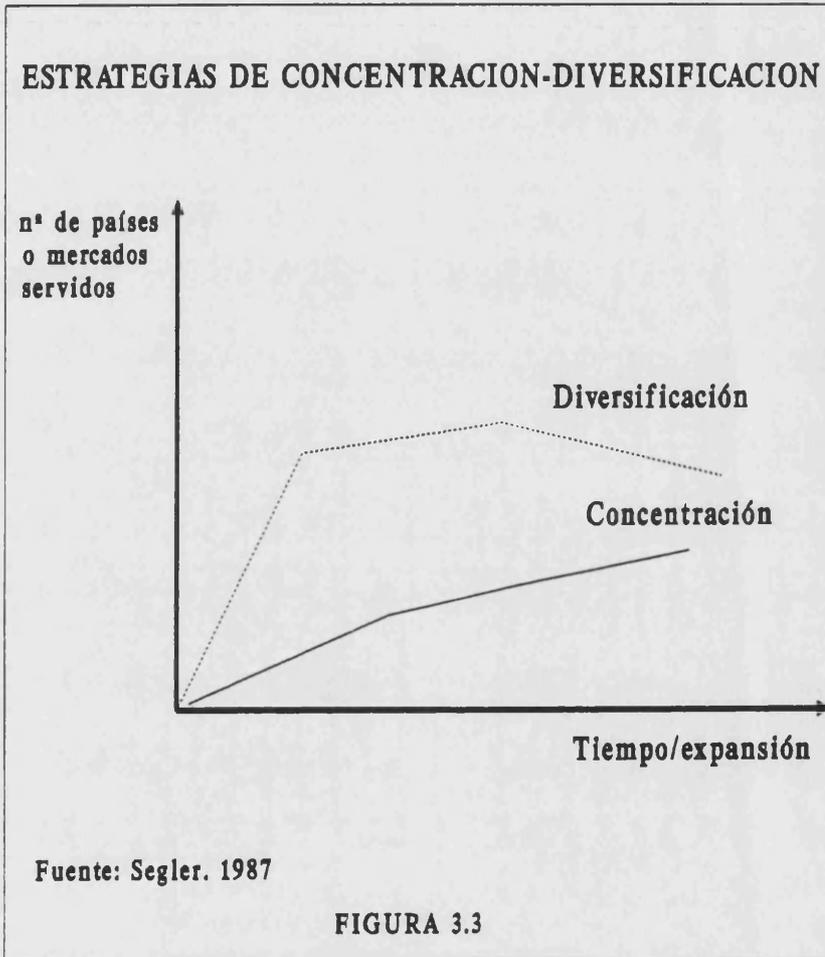


FIGURA 3.3

III.2.1 - ESTRATEGIA DE CONCENTRACION

La estrategia de concentración se caracteriza por localizar los recursos disponibles en un pequeño número de mercados. El crecimiento puede realizarse incrementando la cuota de mercado en estos países o mediante una gradual y lenta expansión hacia nuevos mercados conforme va consolidando su posición en los países establecidos (**Bradley, 1991**).

En todo caso, se trata de una estrategia que considera la expansión internacional de forma lenta, gradual y a largo plazo. En teoría, la empresa entra en cada mercado con un alto compromiso de recursos y con un relativamente alto nivel de esfuerzo de marketing; de forma que al penetrar en estos mercados se plantea obtener resultados en el tiempo y mantenerlos a largo plazo (**Ayal y Zif, 1978; Bradley, 1991**).

Una cuestión importante es **el número de mercados que se considera representan una estrategia de concentración.**

Piercy (1982) sostiene que el número de mercados varía en función del tamaño de la empresa: para una pequeña o mediana empresa, exportar a doce mercados distintos no se considera una estrategia de concentración, sin embargo si lo sería para una gran empresa. El número óptimo de mercados para que una empresa desarrolle esta estrategia es de cinco a diez.

Para el profesor **Cruz Roche (1984)**, que no realiza distinción entre grandes empresas y pymes, la estrategia de concentración es la que se basa en seleccionar un número de mercados que no exceda de cinco o seis.

En términos generales podemos destacar unas características propias de la política de concentración; pero hay que tener en cuenta que las ventajas y desventajas de estas estrategias dependen de una serie de factores de la empresa, el mercado y el producto (**Piercy, 1985; Fernandez Nogales, 1987**).

Se da una **especialización del mercado/s** ya que el producto y su comercialización se puede adaptar mejor a las características de los mercados al dirigirse a un número limitado de países.

Como característica importante se observa también que se **establece una relación a largo plazo con el mercado al que se exporta**, lo que facilita el conocimiento de consumidores, agentes comerciales, distribuidores y gobierno de cada país. Se trata de una estrategia basada en la estabilidad de las exportaciones, dicha estabilidad tiene parte de su fundamento en la información que la empresa recoge a lo largo del tiempo y los sistemas de comunicación que establece con los mercados de destino.

Por otra parte existe una **mayor facilidad de control**, sobretodo en la distribución del producto. Aunque consideramos esta afirmación cuestionable en el sentido en que, el hecho de poseer pocos mercados no implica necesariamente mayor control sobre los canales de distribución, como veremos en el capítulo V.

Es destacable también el hecho de que la estrategia de concentración **permite el perfeccionamiento de las estrategias comerciales en el tiempo mediante el proceso de aprendizaje**; la curva de experiencia es mas eficaz en cuanto nos ceñimos a un número de mercados muy limitado.

Por último, y como elemento negativo, la empresa **depende de un reducido número de mercados**. Esta dependencia es creciente conforme aumenta la participación en el mercado. Si el mercado/s es inestable o atrae a la competencia, el riesgo de la empresa se acentúa.

III.2.2 - ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION

La estrategia de diversificación implica la introducción en un elevado número de mercados, así como una gran rapidez de penetración (Leersnyder, 1985) .

A largo plazo, en la estrategia de diversificación, la rápida introducción es seguida por un período de consolidación durante el cual se reduce el número de mercados ya que los menos provechosos se abandonan (Ayal y Zif, 1979).

El nivel de recursos destinados a cada uno de los mercados será inferior que la estrategia anterior; sin embargo, ello no implica que los recursos de marketing se dividan de igual forma en todos los mercados o que el esfuerzo sea exactamente el mismo en todos ellos.

Al igual que en la estrategia de concentración, podemos extraer una serie de características generales pero sin olvidar que las ventajas y desventajas están en función del contexto situacional (**Piercy, 1982; Fernández Nogales, 1987; Bradley, 1991**):

La estrategia de diversificación da una **mayor flexibilidad y una menor dependencia de mercados particulares**; dada la incertidumbre que caracteriza a los mercados internacionales, el riesgo se diluye al exportar a un elevado número de países.

Otra característica importante de esta estrategia es que el **esfuerzo de marketing es menor**, ya que generalmente, no se adaptan los productos y las acciones comerciales a las características de cada mercado. Este hecho es consecuencia del alto coste que supondría adquirir información de todos los países escogidos, para estudiar su posible adaptación.

Por otra parte, para ser competitivos en precios, es necesario un elevado volumen de producción, de forma que puedan aprovecharse las **economías a escala** y consecuentemente, disminuir costes. En la medida en que se abarquen más mercados, ello será mas factible. Así mismo, es una **estrategia basada generalmente en un producto/s estándar** lo que favorece el desarrollo de factores comerciales basados en el producto, como la calidad o el diseño.

Como elemento negativo de la estrategia de diversificación, cabe destacar la **dificultad de especializarse en segmentos concretos de mercados** ya que supondría un alto coste tanto de investigación como de producción, dado el volumen de países.

Con el paso de los años, ambas estrategias pueden conducir al mismo número de mercados óptimo. Las empresas que ha optado por la estrategia de diversificación, van abandonando los mercados menos provechosos mientras que las que siguen una estrategia de

concentración han ido consolidando mercados y extendiéndose lentamente hacia otros (Ayal y Zif, 1979; Leernyder, 1985). No tiene que suceder así necesariamente, ya que hay características del mercado y del producto, como podría ser la competitividad del mercado o el ciclo de vida del producto, que han determinado la elección de una u otra estrategia y pueden hacer que no coincidan necesariamente en el número óptimo de mercados a largo plazo.

III.2.3 - FACTORES DETERMINANTES DE LA ELECCION DE LA ESTRATEGIA DE CONCENTRACION /DIVERSIFICACION

Las dos estrategias conllevan distintos esfuerzos de marketing en cada mercado condicionados por los recursos destinados: el nivel de recursos necesario para cada mercado en la estrategia de diversificación es menor que en la estrategia de concentración, lo que tiene una significativa implicación en la estrategia de marketing.

Cada una de las estrategias planteadas ofrecen ciertas ventajas e inconvenientes; sin embargo no podemos limitarnos a decidir en base a estas características, ni considerar una mejor que otra a priori ya que la correcta elección de una u otra viene determinada por una serie de factores, de la propia empresa, del mercado y del producto. Será necesario analizarlos en cada caso, determinando y valorando los riesgos y beneficios que para la empresa tiene cada una de las dos estrategias.

Piercy (1982) y Ayal y Zif (1978) recogen los factores que tienen o deberían tener mayor influencia en la elección entre una estrategia de concentración y una de diversificación (cuadros 3.1 y 3.2)

Tienen en común el poner de relieve una serie de factores que hacen aconsejable decidirse sobre una u otra estrategia.

CRITERIOS DE SELECCION PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADO

| CRITERIOS DE SELECCION | RECOMENDACION DE DIVERSIFICACION | RECOMENDACION DE CONCENTRACION |
|---|----------------------------------|--------------------------------|
| - Respuesta a los esfuerzos de marketing..... | BAJA | ALTA |
| - Tasa de crecimiento del mercado..... | BAJA | ALTA |
| - Estabilidad de las ventas..... | DEBIL | FUERTE |
| - Ventajas sobre la competencia.. | POCA | MUCHA |
| - Permeabilidad entre mercados.. | FUERTE | DEBIL |
| - Necesidad de adaptar producto | DEBIL | FUERTE |
| - Necesidad de adaptar comunicaci3n.... | DEBIL | FUERTE |
| - Economías a escala en distribuci3n.... | DEBIL | FUERTE |
| - Exigencias de control..... | DEBIL | FUERTE |

Fuente: Ayal y Zif, 1978

CUADRO 3.1

Ayal y Zif se ciñen a factores del mercado y de la comercialización. No contemplan los factores propios de la empresa y, respecto al producto, únicamente consideran su nivel de estandarización, prescindiendo de elementos importantes como el grado de repetitividad de la compra o la necesidad de servicio postventa.

Es preferible para la empresa desarrollar una estrategia de concentración en los casos en que las **respuestas a los esfuerzos de marketing** sea alta, ya que al centrarse en pocos mercados, la empresa puede destinar más recursos a cada uno de ellos y esperar mejores resultados. Por otra parte, el reducido número de mercados permite una mayor adaptación de la comunicación y del producto.

La posibilidad de economías de escala en distribución favorece también esta estrategia al concentrar mayor volumen de producto en cada uno de los países.

Se recomienda la concentración ante una alta **tasa de crecimiento del mercado** y una fuerte **estabilidad de las ventas**; ambos factores disminuyen el riesgo que conlleva depender de pocos mercados y permite a la empresa rentabilizar el esfuerzo que se realiza en cada uno de ellos. Por último, es más fácil controlar a un pequeño número de mercados.

Ayal y Zif, así mismo, recomiendan la estrategia de diversificación en los casos contrarios a los mencionados y ante la **permeabilidad entre mercados**.

La clasificación de Piercy sin embargo es más exhaustiva. El mismo autor, en una publicación posterior destaca que la importancia estratégica de esta decisión es demasiado importante, y sus implicaciones a un plazo considerablemente largo, como para resolverlo únicamente aplicando algunas reglas generales. Hay que distinguir y analizar cada situación real antes de tomar la decisión (**Piercy, 1984**).

Da importancia a algunos **factores propios de la empresa** y su dirección. La empresa que se decida por una estrategia de concentración, debe asumir el riesgo que conlleva.

FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA DE MERCADO

| CONCENTRACION | DIVERSIFICACION |
|---|--|
| <p>a)Factores de la empresa - La empresa asume el riesgo de depender de pocos mercados. - Amplio conocimiento de los mercados a los que va a exportar. - La rapidez de entrega de la mercancía no es una ventaja competitiva de la empresa.</p> | <p>a)Factores de la empresa - No se acepta el riesgo de dependencia. - Poca información de los mercados exteriores. - Rapidez de entrega de la mercancía que facilita la rápida entrada en los mercados.</p> |
| <p>b)Factores comerciales - Elevado coste de distribución. Existe economías de escala al aumentar el volumen de ventas en el mercado. - Importancia de la comunicación. Necesidad de adaptarla</p> | <p>b)Factores comerciales - El incremento del coste de distribución por cada nuevo mercado es bajo. - No hay necesidad de adaptar la comunicación a cada mercado.</p> |
| <p>c)Factores del producto - Hay fidelidad de compras y elevado grado de repetitividad. - Es necesario adaptar el producto a cada mercado. - Fase intermedia del ciclo de vida del producto. - El producto requiere servicio post-venta.</p> | <p>c)Factores del producto - Poca repetitividad de las compras. - Se puede comercializar un producto estándar - Fase de introducción o decadencia del ciclo de vida del producto. - Poca necesidad de relación entre empresa y cliente.</p> |
| <p>d)Factores del mercado - El radio de expansión del sector solo es elevado en algunos mercados. - Demanda estable.</p> | <p>d)Factores del mercado - Radio de expansión elevado en un alto número de países. - Demanda inestable.</p> |

Fuente: Recopilación de Piercy, 1982.
 CUADRO 3.2

El número reducido de mercados facilita la obtención de una amplia base de información sobre cada uno de ellos; información que permitirá una buena selección de mercados, y consecuentemente, disminuirá el riesgo.

Los **factores comerciales** que menciona se corresponden con los de **Ayal y Zif**. El argumento clave, es que la evaluación del número de mercados se centra en los costes de marketing incrementales por cada mercado. En este sentido, un elevado coste de distribución implica que es preferible aumentar el volumen de ventas en pocos mercados, que aumentar el número de mercados. Lo mismo sucede en el caso que sea necesario adaptar la comunicación; el coste por cada mercado adicional será muy alto.

Ciertas **características del producto** pueden favorecer la elección del número de mercados. Generalmente, los productos estándar comercializables en muchos mercados sin necesidad de adaptación, favorecen introducirse en un elevado número de mercados.

Los **factores del mercado** se refieren al radio de expansión del sector. Evidentemente, es fundamental el número de mercados disponibles; si el sector de la empresa sólo tiene posibilidad de desarrollarse en pocos mercados, deberá atenerse a ellos.

Como en el caso anterior, la estabilidad de la demanda alude al riesgo implícito en la estrategia de concentración.

Descritos alguno de los factores que pueden utilizar los responsables de exportación para una elección analítica de la estrategia de mercado, concluimos que decantarse a priori por una estrategia u otra, o criticar una frente a otra, es peligroso ya que depende de la situación.

En cualquier caso, hemos expuesto las dos estrategias extremas pero se puede escoger un camino intermedio. Una estrategia mixta podría ser comercializar el producto en un número relativamente elevado de mercados pero concentrando nuestros esfuerzos comerciales en unos pocos. O adoptar una estrategia de concentración en una parte del mundo y de diversificación en otra (**Majaro, 1982**).

La ventaja de estas estrategias mixtas es que la empresa centra su atención en unos mercados, pero tiene la suficiente flexibilidad como para aceptar las oportunidades de otros (Piercy, 1982).

III.2.4 - ESTRATEGIA DE MERCADO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Analizadas las dos estrategias de mercado extremas, en el presente apartado trataremos de conocer por que estrategia se decantan las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana.

No tenemos ninguna información sobre el número de países a los que exportan habitualmente las empresas. En la pregunta 5 del cuestionario utilizado para llevar a cabo la investigación, se les pide a los responsables de exportación que indiquen a que países o áreas mundiales ha exportado su empresa en los últimos dos años, y que porcentaje representa cada país respecto al total de exportaciones. Hemos obtenido la media de estos porcentajes para extraer la media aproximada de mercados a los que comercializan las empresas.

En este sentido, hemos recogido que el porcentaje medio de exportación que representa cada país respecto al total de exportaciones de una empresa es del 22%; siendo muy pocas las empresas que se sitúan por debajo de esta cifra. Es decir la media de mercados en los que comercia cada una de las empresas entrevistadas es aproximadamente de cinco. Casi ninguna de ellas exporta a mas de 6 países. De este dato se deduce que en general se está utilizando una estrategia de concentración de mercados. No hay que perder de vista que estamos tratando con pequeñas y medianas empresas; la estrategia de concentración es la más utilizada por las PYMES y, normalmente, enfocado hacia países cuya distancia económica y sociocultural es relativamente corta (Bradley, 1983). De hecho el 50% de las empresas valencianas dirigen sus exportaciones a países de la Comunidad Europea.

Las empresas de la Comunidad Valenciana, como se ha expuesto en el capítulo I, tienen pocos recursos, no sólo financieros, sino de personal especializado. Carecen de profesionales del comercio exterior, capaces de dirigir y controlar las operaciones en un número elevado de mercados.

En la situación presente se observa una clara tendencia a la concentración, pero consideramos interesante conocer las expectativas de futuro de estas empresas, si tienen planificado incrementar el número de mercados a corto o medio plazo.

En la pregunta 11 del cuestionario, se les plantea a las empresas si tienen previsto incrementar su exportación. A los que contestan afirmativamente (79%), se les cuestiona si ese incremento se basa en :

- Nuevos productos
- Nuevos mercados (diversificación)
- Incremento de los productos tradicionales en los mercados tradicionales.

El 89% responden tener previsto diversificar su exportación en los próximos tres años abriendo nuevos mercados. Mientras que el 41% basan este hecho en la fabricación de nuevos productos.

En definitiva, se sigue una estrategia de concentración pero con la previsión de diversificar a corto o medio plazo.

III.3 - CONCEPTO Y DESARROLLO DE LA SEGMENTACION TRANSNACIONAL

Determinado el número de mercados en los que la empresa quiere o puede introducirse, el siguiente paso será proceder a la segmentación de los mismos. El objetivo de la segmentación es dividir un mercado en grupos homogéneos en base a unos criterios de selección con el fin de aplicar una estrategia de marketing adecuada a las características del segmento escogido.

En el caso del mercado internacional, el objetivo de la segmentación es mas complejo ya que debe permitir, en primer lugar, seleccionar los mercados/país en los que quiere introducirse la empresa y seguidamente permitir identificar, dentro de estos mercados/país, los productos/mercado en los que la distancia comercial sea mínima (**Brun, 1988**). La distancia comercial comprende la distancia física, la distancia cultural y psicológica, la distancia institucional y la distancia monetaria.

Identificamos **segmentación transnacional** con la segmentación internacional porque, delimitados los países/mercados en los que la empresa va a estar presente, hay que hallar segmentos similares en distintos países a los que poder aplicar la misma estrategia de marketing, formando así un segmento transnacional.

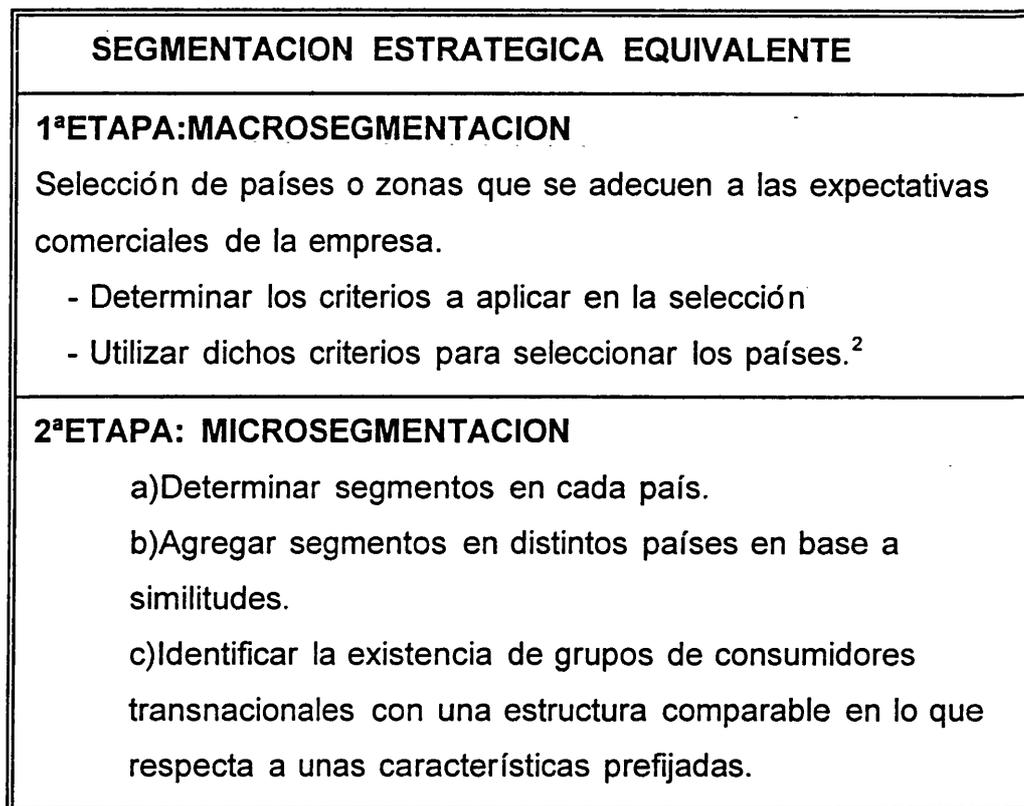
Los mercados internacionales son heterogéneos como consecuencia de su distribución geográfica y las características individuales de sus integrantes. Si bien la existencia de estas diferencias es evidente, también es cierto que en un mismo país, en base a la evolución sociocultural cada mercado nacional se compone a su vez de un mayor numero de multimercados.

Esta desmasificación en grupos múltiples a nivel nacional va acompañado por una unidad internacional de las necesidades de grupos homogéneos. Es decir, cada uno de estos micromercados presenta sus características propias y es posible encontrar grupos con características similares en distintos países que formen un segmento transnacional (**Blanche, 1987**).

Segmentar el mercado mundial se basa en identificar, sobre el conjunto del mercado internacional, segmentos que podrían ser atendidos por el mismo programa de marketing; verificar la hipótesis de que en un conjunto de países existen grupos de consumidores que responderán igual ante la misma política comercial (**Leersnyder, 1985**).

Para hacer efectiva la segmentación transnacional, muchos autores coinciden en establecer un proceso (**Wiklend, 1987; Gil y Jerez, 1991; Young et al, 1991**). Consideramos que las etapas de la segmentación transnacional desarrolladas en dichos procesos

pueden recopilarse y resumirse en el método de la Segmentación Estratégica Equivalente (S.E.S, Strategically Equivalent Segmentation) (Sudhir y Sudharshan, 1987) (figura 3.4).



Fuente: Adaptación de Sudhir y Sudharsan, 1987

FIGURA 3.4

Se parte de una macrosegmentación de los mercados, en la que se realiza una filtración de los países basándose en unos criterios establecidos por la empresa. En esta fase, la principal dificultad está en determinar los criterios.

² - En principio, debería aplicarse a todos los países del mundo, pero la mayoría de empresas tienen sus propias preferencias, resultado de su experiencia o filosofía empresarial. Esto reduce a priori el número de posibles países de destino.

En la segunda fase se aplica la microsegmentación a los países seleccionados, actuando en cada mercado, como se actuaría en el mercado nacional; escoger unos criterios que pueden ser los mismos o distintos en cada país, y segmentar la población. La última etapa consiste en crear un segmento que recoja segmentos de similares características en los distintos países.

III.3.1 - MACROSEGMENTACION

Una de las decisiones mas importantes que tiene que tomar la empresa en su proceso de exportación, es seleccionar los mercados a los que se va a dirigir. De su elección dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la comercialización.

La selección de países en base a unos criterios fijados por la empresa, es lo que denominamos macrosegmentación. En esta actividad hay dos elementos fundamentales; primero, una buena selección de los criterios. Segundo, determinados los criterios, y el número aproximado de países, aplicar la metodología adecuada para que la selección sea efectiva.

Esta etapa permite filtrar los países y eliminar aquellos menos atractivos por tener un mayor riesgo o por no ajustarse a las características o expectativas de la empresa.

3.1.1 - PRINCIPALES CRITERIOS DE MACROSEGMENTACION

La principal dificultad de la macrosegmentación estriba en seleccionar los criterios que nos van a permitir esta primera delimitación. Será necesario recoger información fundamentalmente cuantitativa de variables del entorno que permitan una visión general de los países analizados pudiendo determinar las oportunidades comerciales que ofrecen.

Los criterios de selección de países son muchos y de muy distinta naturaleza, es un tema muy desarrollado por los autores de marketing internacional en la última década. Destacan los criterios de desarrollo económico, de la demanda de importación, criterios discriminatorios, criterios culturales y sociales.

3.1.1.a - Criterios de desarrollo económico

Es un criterio muy utilizado tradicionalmente. **Rostow**, en 1960, utiliza ya el criterio desarrollo económico para clasificar los países. Distingue los siguientes grupos de mercados: sociedad tradicional, precondiciones de despegue, despegue, camino de la madurez y consumo de masas.

Day, Fox y Huszagh (1988) utilizan el mismo criterio realizando la distinción entre países menos desarrollados, países desarrollados, países industriales, y países postindustriales.

Kotler (1991) también clasifica los países en base a las características económicas, mas concretamente, en base a la estructura industrial, agrupándolos en: economías de subsistencia, economías que exportan materias primas, economías en proceso de industrialización, economías industrializadas.

Estos autores basan su clasificación en la idea de que a cada país corresponde un nivel de desarrollo y de estabilidad económica que pueden determinar unas condiciones comerciales y unos patrones de consumo. El problema será la elección de los indicadores económicos que van a determinar el nivel en el que se encuentra un país ya que los datos de distintos países pueden no ser comparables entre sí y la disponibilidad, fiabilidad y actualidad de la información no siempre es la necesaria.

3.1.1.b - Criterio de la demanda de importación

La demanda de importación es un método propuesto por la UNCTAD y el GATT (**Papadopoulos y Denis, 1988**). Analiza los mercados en términos de tamaño de las importaciones, expansión y cobertura por parte de la competencia nacional e internacional. Es un método de fácil aplicación; su dificultad principal estriba en la disponibilidad de datos actualizados.

Una derivación de este sistema es el método "Shift share", desarrollado en marketing internacional por **Green y Allaway** en **1985**. Consiste en identificar los cambios relativos en las importaciones de varios países y se calcula el ratio de crecimiento o decrecimiento medio de las importaciones para un conjunto de países.

3.1.1.c - Criterio discriminatorio

Moreno (1991), propone utilizar criterios discriminatorios, aquellos que limitan la posibilidad de acceso al mercado. Los clasifica en **factores internos del país de origen**, tanto generales como respecto al mercado que se analiza (reglamentación sobre comercio exterior, crédito oficial, tipo de cambio, costes operativos..); y en **factores de accesibilidad al mercado** (aranceles y contingentes, política cambiaria, política fiscal, competencia, estructura del mercado..).

3.1.1.d - Criterios culturales y sociales

Comercializar en el exterior requiere una interacción con personas y organismos pertenecientes a otros entornos culturales. La cultura tiene gran influencia en el comportamiento del consumidor y en los sistemas de comercialización, provocando diferencias que vienen determinadas por la actitud, creencias, rituales, motivaciones, percepciones, moralidad, superstición, tanto de intermediarios como de compradores potenciales (**Jain, 1990**).

Los aspectos culturales que diferencian a los países y tienen mas influencia sobre el mercado internacional, se centran en siete dimensiones (Hall, 1960; Terpstra, 1991):

- Cultura material: elementos físicos como por ejemplo, actitud hacia la adquisición de bienes y servicios.
- Idioma: influencia en las negociaciones y en la comunicación con el consumidor.
- Estética: actitud hacia colores, nombres de marca, diseño, música.
- Educación: alfabetización, oportunidades para la educación universitaria.
- Valores: religión, creencias y actitudes.
- Organización social: papel de la mujer, familia.
- Vida política: características políticas, tiempo de independencia.

En base a estas dimensiones, se establecen los criterios culturales mas apropiados, buscando similitudes o diferencias entre países.

A pesar de su importancia, exceptuando datos cuantitativos, es muy difícil identificar grupos culturales y sus correspondientes criterios de clasificación.

También son habituales los criterios sociodemográficos (clases sociales, tamaño de la población, distribución, densidad...) y tecnológicos.

Además de las variables mencionadas, es importante en esta etapa que las empresas establezcan criterios específicos importantes para ellas relacionados con el producto que comercializan o con la filosofía de la empresa.

3.1.2 - PRINCIPALES MODELOS DE SELECCION EN BASE A LOS CRITERIOS DE MACROSEGMENTACION

Determinados los criterios de selección que la empresa considera importantes, el siguiente paso es escoger los países mas atractivos en base a esos criterios.

Es una fase de una importancia estratégica considerable; un sistema apropiado para agrupar o clasificar mercados, es un elemento importante para ayudar y dirigir la selección de los mercados de exportación (Liander et al, 1967).

La empresa tiene seleccionados los criterios y tiene que aplicarlos a los países en los que, en principio, estén interesados. Es un problema operativo, como combinar las variables países con la variable criterios, para acercarse lo mas posible a la selección óptima. Se pueden plantear varios métodos que exponemos a continuación.

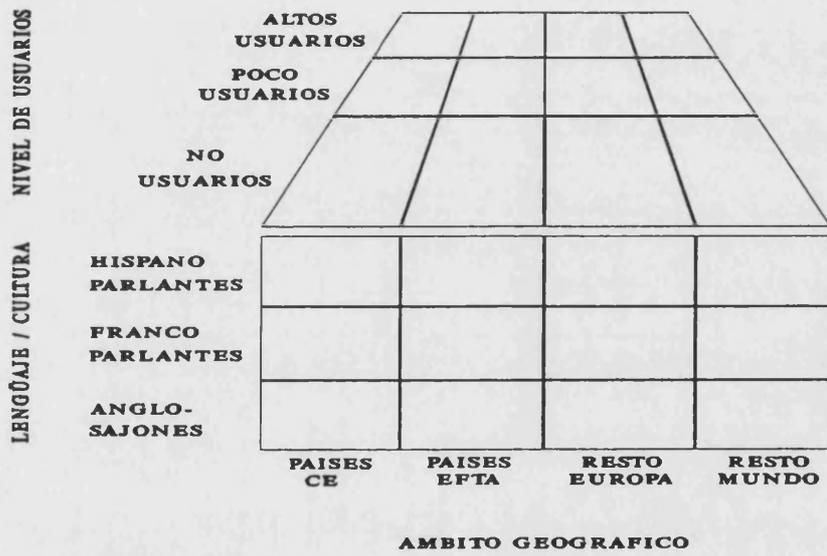
3.1.2.a - Método del cruce de criterios

Majaro (1982) propone una macrosegmentación en base a tres criterios. Uno de ellos será necesariamente geográfico: país o grupo de países que presenten cierta similitud. Los otros dos criterios son de libre elección. En función de ello elabora un gráfico de tres entradas como podemos ver en el ejemplo (figura 3.5).

El gráfico permite visualizar la situación de cada mercado respecto a las dos variables escogidas, seleccionando la empresa el país o zona que se adecuen mas a sus intereses.

La desventaja principal de este método es que sólo se pueden cruzar tres variables; una de ellas es necesariamente geográfica por lo que la selección se limita a dos criterios. Por otra parte tiene las ventajas de poder utilizar factores de diversa naturaleza que afecten al producto o al entorno, y ser de muy fácil aplicación y muy explícito respecto a las variables utilizadas.

METODO DEL CRUCE DE CRITERIOS



Fuente: Majano, 1983.

FIGURA 3.5

3.1.2.b - Aplicación del método Cluster

El análisis de agrupamiento o cluster, es una técnica de análisis de datos, dentro de la investigación comercial en marketing. Es una técnica de agrupación que se basa en la similitud o proximidad de dos objetos. El procedimiento para agrupar debe ser guiado por una o más variables a través de las cuales se seleccionan los grupos (Aaker y Day, 1989). Cada variable cluster agrupa una serie de criterios de la misma naturaleza que la empresa considera significativos. Suelen basarse en factores políticos, sociales y económicos.

Cada país recibe una puntuación para cada una de estas variables cluster agrupándose los países similares en cluster comunes. El conjunto de países agrupados en base a las variables se esquematiza en un mapa. Al igual que en el caso anterior, este método permite escoger aquel grupo que mas se adecue a los intereses de la empresa en función de los criterios establecidos por ella.

El método cluster a sido aplicado al mercado internacional por varios autores ³. Desarrollan tipologías objetivas de distintos países, que se basan en variables que definen las diferencias nacionales. Utilizan como variables dominantes: la producción agregada, el estilo de vida, el comercio internacional, el desarrollo económico, la educación, la heterogeneidad política y la nutrición. Observan que un problema importante de la aplicación del análisis cluster al mercado exterior, es la dificultad para obtener la información y mantenerla actualizada.

³ - Prakash Sethi y Sheth,1971
- Prakash Sethi y Curry,1973
- Doyle y Gidengil,1977
- Day, Fox y Huszag,1988

3.1.2.c - La escala de temperatura

Un sistema que clasifica los factores del entorno de los países en una escala de temperatura es el "The Country Environmental Temperature Gradient" (Paliwoda, 1986). Puntúa para cada país una serie de variables referentes a la competencia, el producto, los recursos, la distancia geográfica y cultural, la legislación y la política. Se obtiene una puntuación global para cada país. Esa puntuación determina si el país o zona es:

- Mercado caliente: es un mercado dinámico. El agente comercial deberá adaptarse a las condiciones del mercado si quiere permanecer en él.
- Mercado frío: existe poca competencia, el agente tiene plena libertad de movimiento.
- Mercado moderado: Es un mercado intermedio entre los anteriores.

La escala de temperatura debe sugerir la potencialidad de nuevos mercados y las condiciones favorables o desfavorables en que se puede desarrollar el comercio y el grado de control posible sobre la comercialización. El problema de este método está en transformar valores cuantitativos en escala de temperatura.

3.1.2.d - Fichas de perfil

Es un método muy sencillo por su fácil aplicación. Consiste en la elaboración de una ficha para cada país en la que se muestre la evolución de las importaciones y su origen de los países en que la empresa tiene interés. Este sistema tiene una doble utilidad, permite observar los países que incrementan cada año la capacidad importadora del producto analizado y que países son los principales competidores. Detectados los países interesantes, esta información se complementará con otros estudios del entorno (Granell, 1974).

Los métodos mencionados son útiles desde el momento que permiten clasificar los países para su posterior selección; pero existe una serie de problemas comunes a todos ellos derivados de la naturaleza de la información que utilizan. Por una parte se trata de métodos excesivamente globales, lo que impide analizar factores individuales del entorno de algunos países. Además se pueden rechazar países con segmentos concretos interesantes.

Por otra parte la información requerida, de tipo cuantitativo, es difícil de obtener. Esta dificultad se incrementa cuanto menos desarrollado es el país ya que los datos pueden estar manipulados por el gobierno, estar poco actualizados o haber sido obtenidos con métodos poco controlados; hechos que hacen dudar de la calidad de la información.

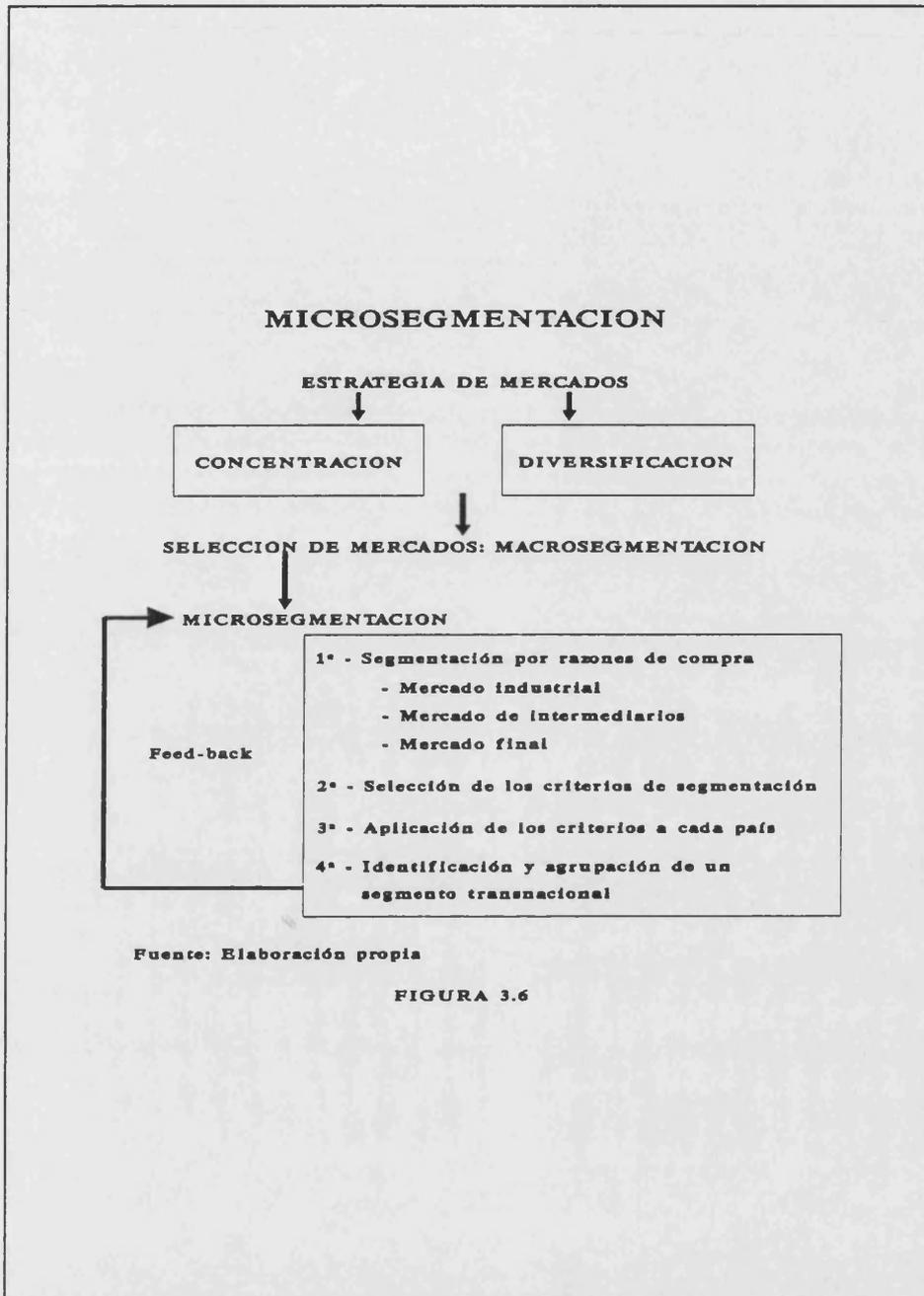
Se puede añadir como inconveniente que son métodos que requieren cierto tiempo de realización, lo que puede limitar el aprovechamiento de oportunidades comerciales dada la rapidez con que se generan los cambios y la inestabilidad que caracteriza a los mercados internacionales.

Señalamos además que existen diferencias culturales tales como idioma, nivel cultural, estilos de dirección, que pueden dificultar la homogeneidad de los datos.

Por último diríamos que la mayoría de los métodos planteados no consideran el producto que la empresa desea comercializar.

III.3.2 - MICROSEGMENTACION

Determinados en la etapa anterior los países a los que la empresa quiere y puede exportar, en esta segunda fase deben realizarse perfiles de grupos transnacionales a los que podamos aplicar la misma estrategia de marketing. Para poder llegar a identificar los segmentos transnacionales, la empresa debería seguir el siguiente esquema (figura 3.6):



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 3.6

En la primera subetapa se **realiza una primera segmentación por razones de compra**. Hay que determinar si la empresa se dirige al mercado industrial, intermediario o final (**Acerenza, 1990**). Es una etapa no explícita ya que el empresario sabe a que tipo de comprador tiene que dirigirse, pero la incluimos a efectos explicativos ya que cada uno de estos grupos tiene unas razones de compra distintas y hay que aplicarle distintos criterios de segmentación.

Seguidamente se **Seleccionan los criterios de segmentación**. Estos criterios deben ser fácilmente identificables. Las fuentes de información tienen que ser accesibles. Además tienen que abarcar un número suficiente de compradores potenciales. Por otra parte los segmentos deben ser fácilmente accesibles para la empresa, tanto desde el punto de vista físico (distancia, elementos geográficos), como cultural (actitud frente al país de origen, regionalismos) (**Earls y Forsyth, 1989**).

El proceso de microsegmentación consiste en dividir los mercados en grupos de compradores que busquen el mismo conjunto de atributos (**Lambin, 1991**). En esta etapa **aplicaremos los criterios escogidos a cada uno de los países**.

Finalmente, segmentados los mercados, se **identifica un segmento en cada país con puntos en común respecto a otros segmentos de los demás países a fin de poder reagrupar los microsegmentos en un segmento transnacional que sea interesante para la empresa**.

Se pueden dar dos situaciones (**Lambin, 1991**): que se trate del mismo segmento en todos los países, en cuyo caso se podrá aplicar a todos ellos la misma estrategia de marketing. O bien que sean segmentos distintos en cada país con las mismas expectativas respecto al producto. El producto que se comercializa podrá ser el mismo pero puede que sea necesario adaptar la estrategia de marketing.

3.2.1 - CRITERIOS DE MICROSEGMENTACION

Para segmentar un mercado, hay que encontrar aquellos criterios que permitan identificar un grupo o más de consumidores mas interesantes para la empresa que los otros grupos. Los criterios de segmentación son las características respecto a las que unos consumidores serán distintos de otros (Aaker y Day, 1989). El mismo criterio no será el más adecuado para todos los productos, en todo momento y en todas las situaciones.

Los criterios que vamos a presentar no suponen una lista exhaustiva, pero consideramos que representa las variables más importantes que pueden utilizarse para definir y describir segmentos de mercado. Los hemos clasificado en función del tipo de cliente al que se dirige la empresa: Mercado industrial, intermediarios y mercado de consumo.

3.2.1.a - Criterios de segmentación del mercado industrial

Planteamos cinco criterios de segmentación establecidos jerárquicamente de mas generales a mas específicos (Wind y Cardozo, 1974; Shapiro y Bonoma, 1984): La demografía (sector industrial, tamaño empresarial, localización del consumidor final..), las variables de operación (la tecnología, el producto, la capacidad de producción..), el comportamiento de compra (organización de la función de compra, estructuras de poder, relación compradores-vendedores, política y criterios de compra..), los factores de situación (orden de realización de las compras, características personales del empresario, actitud frente al riesgo, aplicaciones del producto..).

3.2.1.b - Criterios de segmentación del mercado intermediario

A pesar de ser el principal mercado al que se dirigen las exportaciones españolas y concretamente las de la Comunidad Valenciana, como veremos en el capítulo correspondiente a la distribución, es escasa la literatura sobre segmentación de mercados que establezca unos criterios de clasificación para este tipo de clientes. Realizamos una breve clasificación (**Acerenza, 1990**):

- Segmentación por especialidad: Tipo de productos, puntos de venta, consumidor final..
- Segmentación por cobertura territorial: Internacional (grupo de países), nacional, regional, local.
- Segmentación por volumen de ventas.

3.2.1.c - Criterios de segmentación del mercado de consumo

Los criterios más utilizados por los autores de marketing internacional son básicamente los criterios de segmentación demográfica, de segmentación socioeconómica, de segmentación psicográfica y de comportamiento de compra.

La segmentación demográfica en la práctica se apoya en varios de los siguientes criterios simultáneamente: edad, sexo, raza, religión, tamaño de la unidad familiar, etapa del ciclo de vida familiar.

La segmentación socioeconómica utiliza como principales criterios el nivel de ingresos, la ocupación laboral, la educación, la clase social..

En el contexto internacional destaca la segmentación en base a la cultura; consideramos que la cultura como criterio de segmentación tiene una gran importancia ya que esta influye en gran medida en el uso del producto y en las decisiones de compra. Por lo tanto requiere un análisis especial ya que nos encontramos

con unos consumidores potenciales culturalmente versátiles y en constante movimiento. Características que se dan por igual en todos los países desarrollados por lo que será útil encontrar los puntos en común. Además la influencia cultural condiciona como los individuos solucionan sus problemas y necesidades.

La segmentación psicográfica se basa en el estilo de vida, que describe la forma de ser de un grupo cultural o económico a través de los intereses y opiniones que están en el origen de los comportamientos de compra y consumo de los individuos.

La segmentación por comportamiento de compra utiliza como criterios la tasa de utilización del producto, el estatuto del usuario, la fidelidad a la marca, la sensibilidad a un factor marketing.

El número de variables que la empresa puede seleccionar es muy amplio lo que plantea problemas en su selección. Las variables y criterios a elegir no tienen que ser evaluados y seleccionados independientemente de la estrategia de marketing; para considerar la estrategia de marketing en la selección de los criterios se proponen diversas condiciones (**Sarabia Sánchez, 1992**):

- Los criterios deben tener relación con los usos y necesidades del comprador. Hay que elegir variables que puedan ser trasladadas con efectividad al plan de marketing.
- Deben estimular ideas para elaborar planes de marketing efectivos .
- Tienen que ser capaces de ofrecer una estimación de la potencialidad de los segmentos.

III.3.3 - SEGMENTACION INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

En este apartado, queremos reflejar el comportamiento de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana respecto al proceso de segmentación expuesto.

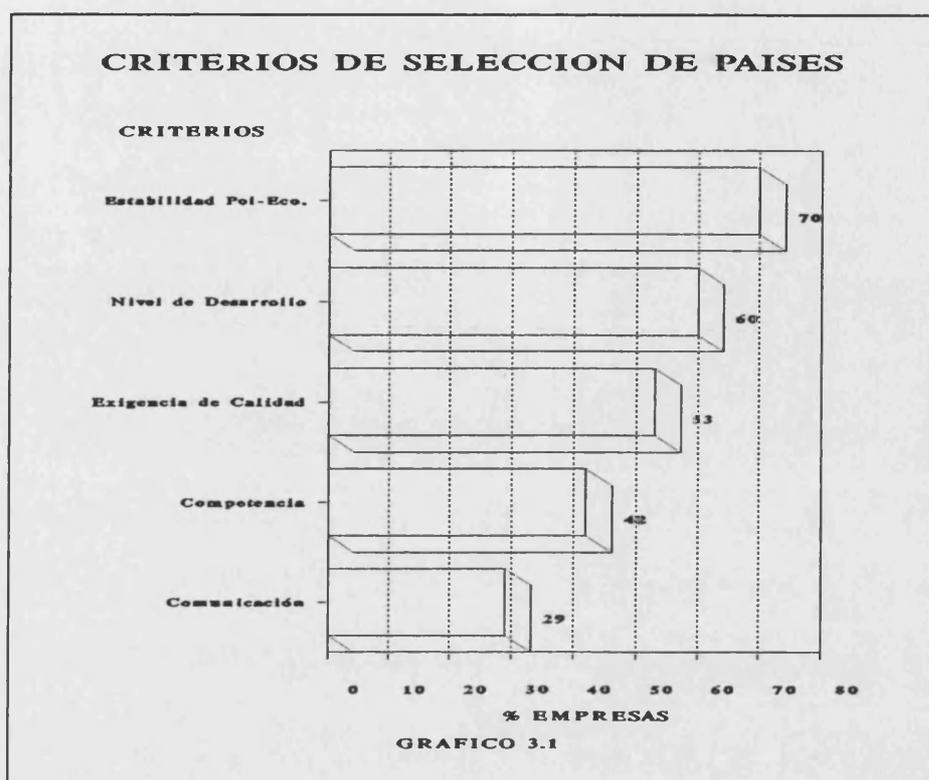
Iniciamos el análisis de los resultados exponiendo datos relacionados con la etapa de macrosegmentación. A continuación haremos lo mismo con los datos referidos a la etapa de microsegmentación.

3.3.1 - LA SELECCION DE MERCADOS EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Seguir la etapa de macrosegmentación implica por parte de la empresa una elección libre de sus mercados exteriores. Sin embargo, no siempre las empresas se comportan de acuerdo a esta actitud estratégica siendo muchas las ocasiones en las que los países a los cuales exportar vienen impuesto por diversas circunstancias. En este sentido, en la cuestión 25, se les pregunta a los responsables de exportación si seleccionan los países a los que van a exportar. A los que responden afirmativamente (64%), se les pide que indiquen en base a que criterios realizan la selección. Dado el amplio esquema de criterios posibles, no se les presenta opciones, la pregunta es abierta. Sin embargo, muy pocas empresas (menos del 10%), respondieron algún criterio distinto a los que se reflejan en el gráfico 3.1.

De los criterios de selección posibles, el más utilizado es la estabilidad económica y política del país (70%). Es lógico que estos hayan sido los principales criterios dada la turbulencia internacional y la influencia que tiene sobre las exportaciones un cambio político-económico internacional. El riesgo global del mercado viene determinado sobretudo por el riesgo político-económico ya que condiciona la continuidad de las ventas.

A estos criterios les sigue el **nivel de desarrollo del país** (60%). Se puede entender en doble sentido; o bien las empresas quieren indicar que el país de destino tiene nivel de desarrollo inferior al nuestro, lo que implica que nuestro producto se encuentra, en ese país, en una etapa inferior del ciclo de vida y por lo tanto es una solución para mantener nuestra competitividad en ese mercado



sin necesidad de invertir en mejoras de calidad y/o diseño (**Cruz Roche, 1984**). O en otro sentido, nivel de desarrollo lo suficientemente elevado como para aceptar un producto de unas determinadas características. Es decir, que el producto que la empresa comercializa en el exterior posee unas cualidades de calidad, diseño, nivel tecnológico, aplicabilidad, apreciables y demandadas solo por países con un alto nivel de desarrollo.

El siguiente criterio es la **calidad exigida por el país de destino** (53%). De la misma forma que en el caso anterior puede tener dos significados; que en algunos mercados se exija una calidad que los productos ofrecidos no tienen y por lo tanto haya que discriminarlos; o que la empresa ofrezca una alta calidad y solo penetre en los mercados que saben apreciarla.

El cuarto criterio mencionado es la **competencia** (42%). El exceso de competencia o el tipo de competencia existente en un mercado puede llegar a persuadir a una empresa de su intento de penetrar en ese mercado. Por el contrario, la existencia de un hueco de mercado o una situación poco competitiva favorece la entrada en una zona.

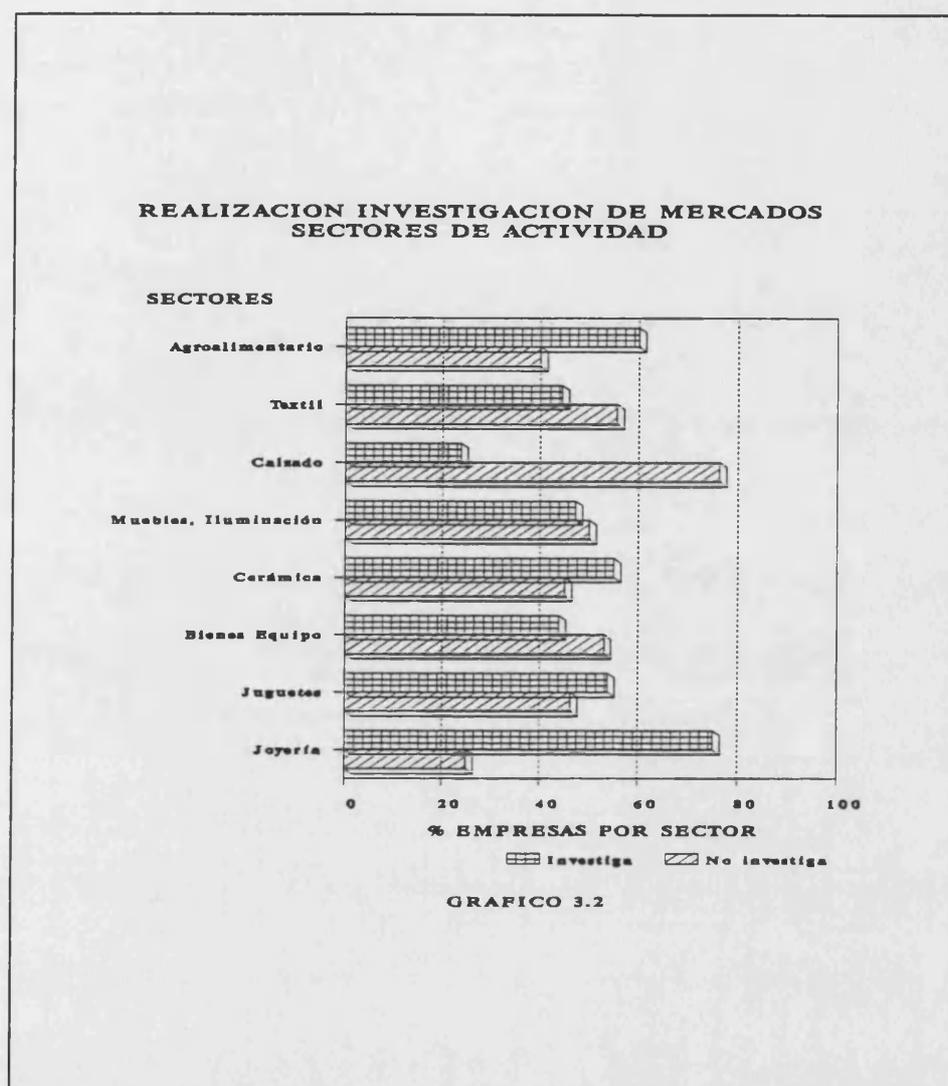
El último de los criterios aludidos es el **problema de comunicación** (29%). La distancia física del país de destino determina el coste y la facilidad del transporte.

Por otra parte, el 36% de la muestra afirma dirigir sus ventas hacia donde le llevan las circunstancias en función del interés que muestra un país por nuestro producto y de los pedidos directos que reciba. La mayoría de las pymes en sus primeras etapas de internacionalización no realizan selección de mercados internacionales sistemáticamente; la elección suele ser una reacción a los estímulos que provienen de los agentes comerciales (**Papadopoulos y Denis, 1988**). Como hemos visto en el capítulo anterior, la mayoría de las empresas analizadas llevan exportando más de 5 años. Ello podría explicar el bajo porcentaje de empresas que no eligen sus mercados. Sin embargo este dato resulta engañoso ya que, a pesar de ser tan alto el porcentaje de empresas que sí seleccionan sus mercados, muchas de ellas no lo hacen en base a la información necesaria, como mostramos a continuación.

3.3.2 - INVESTIGACION Y SEGMENTACION DE LOS MERCADOS EXTERIORES

Para constatar si las empresas actúan sobre la información precisa, en la pregunta 26 se les cuestiona si realizan investigaciones o estudios de los mercados a los que van a exportar.

El 53% de la muestra no obtiene información sobre los mercados a los que va a exportar. Deteniéndonos en este dato lo desglosamos a nivel sectorial (gráfico 3.2).



Destaca el sector del cuero y calzado del cual, solo el 23% analizado obtiene información sobre los mercados a los que va a exportar. Le sigue el sector textil y confección. Se trata de los dos sectores que han experimentado el menor índice de desarrollo exterior en los últimos tres años. Como se expuso en el capítulo I, ambos sectores sufren un desarrollo decreciente en sus exportaciones, debido fundamentalmente a la competencia de los

nuevos países industriales y a la falta de planificación a medio y largo plazo que incluya elementos como innovación o diversificación, entre otros. Una de las bases de estos problemas es una gran desconocimiento de los mercados de destino, ya que las exportaciones se han ido realizando, en la mayoría de los casos, sobre pedido. La investigación de los mercados exteriores permitiría adaptar los productos a las peculiaridades de cada mercado.

Las industrias joyeras y agroalimentaria son las que han obtenido mayor porcentaje de respuestas positivas. También podemos observar que este último es uno de los sectores analizados que mayor crecimiento exterior ha experimentado en los últimos tres años.

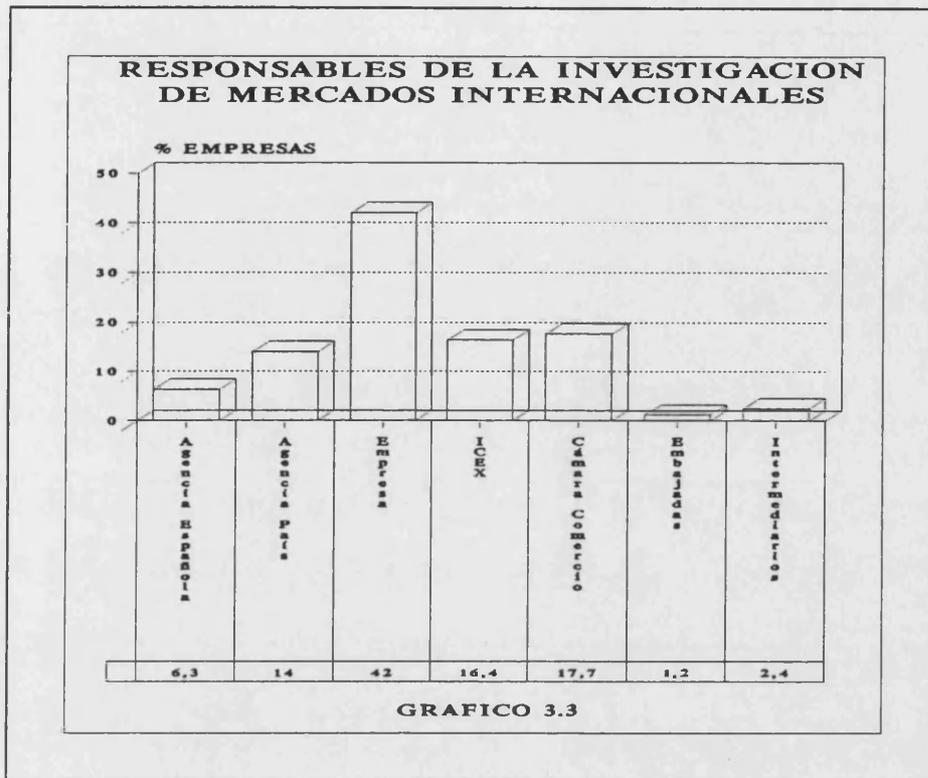
Otra decisión que consideramos importante en este proceso es la obtención y tratamiento de la información (obtenida y tratada por la propia empresa, por una agencia especializada nacional o internacional). Esta decisión dependerá fundamentalmente de la capacidad de la empresa y su experiencia .

Para obtener esta información, se les pregunta quién realiza los estudios de los mercados exteriores. Las opciones que se les plantea, aparecen reflejadas en el gráfico 3.3.

De las empresas que sí investigan los mercados a los que va a dirigirse, el 67% es la propia empresa la que realiza dichas investigaciones. El 4% solicitan información al ICEX o a la Cámara de Comercio y tan sólo el 3% contratan los servicios de una empresa especializada.

Es muy elevado el porcentaje de empresas que realizan ellas mismas la investigación, contrastando con el bajo porcentaje de empresas que emplean la ayuda de la Cámara de Comercio o el ICEX. Esto indica que dada la carencia de personal especializado en las empresas exportadoras valencianas, las investigaciones no serán demasiado rigurosas.

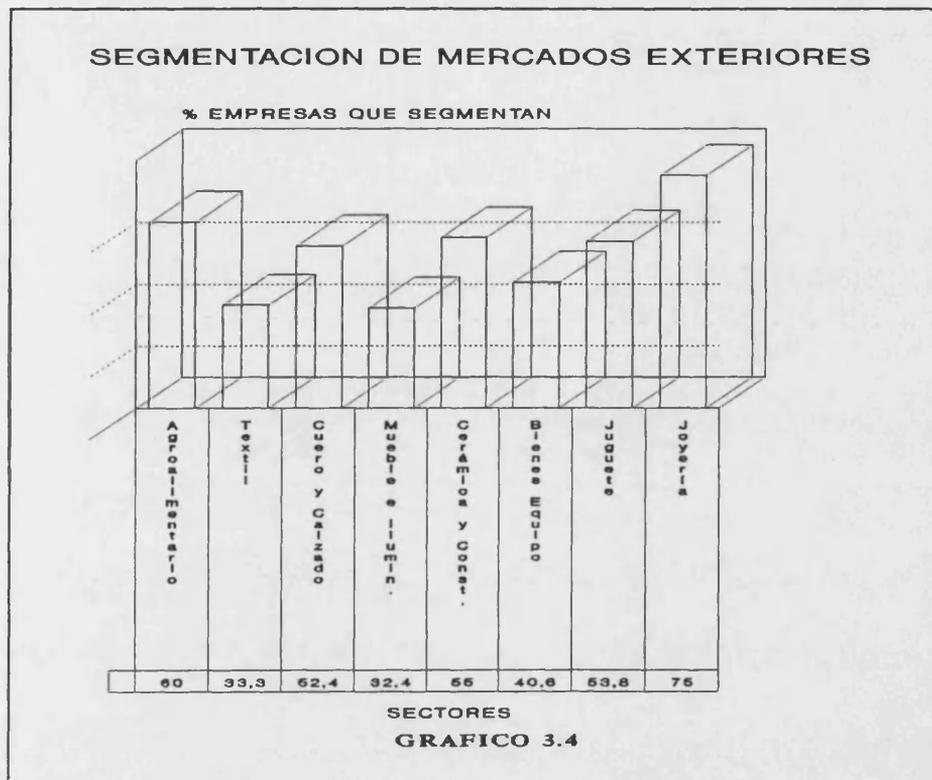
Todo ello nos muestra una vez más que se adopta una postura poco estratégica que conlleva una falta de continuidad de las exportaciones hacia un determinado país. Es decir, basándonos en **Gil Robles y Jerez (1991)**, difícilmente se podrá abordar cuestiones relativas a la exportación de mercancías si no se dispone



de información adecuada sobre aspectos del entorno internacional.

Vemos que aquellos sectores que un día optaron por una estrategia defensiva ante la entrada en la CE, reflejan este comportamiento en actividades de importancia básica para la estrategia de marketing internacional, como es la investigación de los mercados. Mientras que aquellas industrias que desarrollan una estrategia defensiva, sí se preocupan de conocer el mercado al que se dirigen.

Vamos a pasar a los resultados relacionados con la microsegmentación. En este sentido se pregunta a los responsables de exportación si han segmentado alguna vez el/los mercado/s exterior. El 44% de las empresas responden afirmativamente. Y a parte, vemos las empresas que segmentan los mercados internacionales desagregado por sectores de actividad (gráfico 3.4)



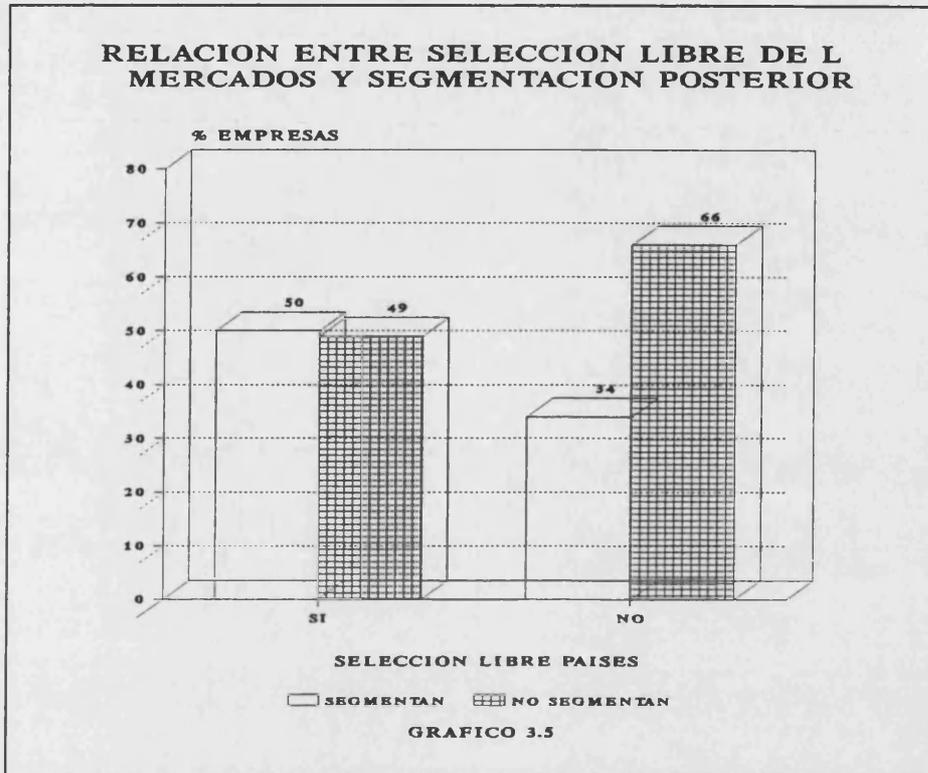
El mayor porcentaje de segmentación se encuentra en los sectores de joyería y agroalimentación. Destaca el bajo porcentaje de empresas que segmentan el mercado en el sector del mueble y en el textil y confección; siendo ambos sectores en los que el estilo del producto, la calidad, el diseño, el material, el precio, está directamente condicionado por el tipo de usuario; por lo que, en

principio es necesario determinar el segmento al que la empresa se va a dirigir o, al menos, el segmento en el que se sitúan las ventas, para intentar adaptarse a él.

A las empresas que han respondido afirmativamente, se les pide que indique el o los criterios de segmentación utilizados. El más mencionado es el **socioeconómico** (64%). Dentro del mismo destaca el **nivel de renta**. Le sigue los criterios **demográficos** (30%).

Son los recursos más utilizados porque se basan en información cuantitativa, fácil de obtener y de interpretar. Sin embargo, el resto de criterios apenas se mencionan. En parte

debido al bajo coste y, en parte consideramos que debido a la falta de personal especializado que otorgue, al resto de variables de segmentación, la importancia que realmente tiene .



Con el objetivo de ver que empresas han seguido todo el proceso de segmentación internacional, cruzamos la variables selección libre de mercados con la variables microsegmentación. En el gráfico 3.5 podemos observar las empresas que tras haber

seleccionado libremente sus mercados, ha realizado una segmentación de los mismos.

La mitad de las empresas que seleccionan sus mercados los segmentan posteriormente. Por otra parte, el 34% de los que no seleccionan los mercados, sí segmentan los mismos. Parecen ser empresas a las que las circunstancias del entorno en el que se desenvuelven o el tipo de producto que comercializan les impide seleccionar sus mercados pero muestran un interés en adoptar una postura estratégica desarrollando una microsegmentación.

CAPITULO IV - ESTRATEGIA INTERNACIONAL DEL PRODUCTO

La estrategia de producto es uno de los tres elementos que sufren mayor variación en la estrategia de marketing internacional, como se mostró en el capítulo II. Esta diferencia se plasma en un hecho fundamental: la necesidad de decidir si adaptar o no el producto a cada mercado exterior. En la primera parte del capítulo analizaremos las dos estrategias extremas. Expondremos las características de cada una de ellas así como los factores que debe considerar la empresa para elegir una u otra alternativa.

Tras el estudio teórico intentaremos definir cual es la estrategia que siguen las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana, basándonos en la investigación realizada.

En el siguiente apartado se expondrán los elementos auxiliares del producto susceptibles de modificación en el mercado exterior y que contribuyen a crear y afianzar la imagen del producto. Agrupamos estos elementos en tres categorías: atributos físicos, de servicios y simbólicos. Dentro del apartado se estudiarán los dos primeros, dando especial importancia a la marca, razonando su importancia en el mercado internacional y analizando la estrategia de marca que siguen las empresas valencianas en el exterior.

Para cerrar el capítulo, dentro de los atributos simbólicos, se abordará un hecho que puede determinar el éxito o el fracaso de la estrategia de producto: la influencia de la imagen del país de origen en la imagen de producto.

IV.1 - INTRODUCCION: DEFINICION Y COMPONENTES DEL PRODUCTO

De todas las variables de marketing sobre las cuales puede incidir la empresa, el producto es la más importante. Por el producto se conoce a la empresa y se la valora o rechaza en el mercado. La política de producto constituye el punto de partida de la estrategia comercial ya que la finalidad básica de la misma es proporcionar el producto que mejor se adapte a las necesidades del consumidor (**Santesmases, 1992**).

Las decisiones a tomar en el ámbito del producto son considerables tanto por su cantidad como por su trascendencia en el éxito de la empresa. De hecho es el elemento clave de la estrategia de marketing ya que condiciona la actuación de las empresas en las restantes variables.

Dada la trascendencia del producto en la estrategia de la empresa, son muchos los autores actuales que lo han definido. Entre estos destacamos a **Kotler (1992)** el cual afirma que el producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.

Para **Cruz Roche (1990)** el producto no se circunscribe a la realidad física del bien y servicio, sino que recoge el conjunto total de beneficios que ofrece al consumidor. Así mismo **Lambin (1991)** destaca la noción de producto como conjunto de atributos.

En definitiva, desde la perspectiva del marketing un producto es cualquier cosa (bien físico, servicio o idea) que sirva para satisfacer cualquier tipo de necesidad. Hay que considerar que el producto está compuesto por tres niveles, cada uno de los cuales hace referencia a una función de la empresa (figura 4.1).

El núcleo o función básica se relaciona con el producto en sentido amplio; el producto real añade las notas producidas por el marketing; y el producto ampliado se completa con otros servicios que



lo distinguen y hacen mas atractivo que los competidores (Kotler y Armstrong, 1987).

Habitualmente las empresas no comercializan un sólo producto sino que constituyen una cartera de productos. Son conceptos que conviene especificar:

- **La cartera de productos** de una empresa es el conjunto de todas las líneas, productos y referencias que se ofrecen a los compradores.

- **La línea de productos** de una empresa está formada por un conjunto de productos homogéneos. Es decir, un grupo de productos dentro de la misma categoría.

La cartera de productos se caracteriza por tener:

- **Amplitud:** número de líneas de producto que existen dentro de una gama.

- **Profundidad:** número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen dentro de cada línea.

Esta breve introducción de los que es el producto nos ofrece una idea del elevado número de decisiones a tomar respecto a su planificación. Pero cuando la empresa se quiere situar en el mercado internacional hay una cuestión que lo hace mas complejo: ¿Puede o debe introducir en el mercado exterior el mismo producto que comercializa en el mercado nacional?.

En función de la respuesta, el siguiente paso será ver que elementos del producto debería modificar y en base a qué criterios.

Para analizar esta cuestión empezamos abordando el tema de la estandarización o adaptación del producto, pasando posteriormente a detenernos en los elementos que componen el producto susceptibles de modificarse en el mercado internacional.

IV.2 - ESTRATEGIAS DE ESTANDARIZACION Y ADAPTACION DEL PRODUCTO EN EL MERCADO INTERNACIONAL

IV.2.1 - CONCEPTO DE MARKETING GLOBAL

A medida que vamos entrando en la última década del siglo XX, los mercados se abren y van cayendo los muros comerciales en todo el mundo. Esta progresiva apertura va unida a una serie de cambios sociales, culturales y económicos que afectan directamente el comportamiento del consumidor ante los productos extranjeros. Los mercados están cada vez más sujetos a las mismas comunicaciones, lo cual, unido a una serie de factores que veremos más adelante, hace que se homogeneice el consumo (**Levitt, 1989**).

En este sentido, desde hace varios años, son muchos los autores que hablan del concepto o idea de marketing global; idea que enmarca la de estandarización del producto, en la que nos centraremos.

El primer autor que reflexiona sobre la idea de marketing global es **Buzzell (1968)**; lanza la idea de estandarización dándole el sentido de **identidad**, aplicándola sobre el conjunto de los elementos de marketing. Se plantea la cuestión en los siguientes términos: ¿Es pragmático considerar el desarrollo de una estrategia de marketing con todos sus elementos iguales a escala multinacional?

Dicho autor afirma que hay ganancias reales y potenciales que esperar de la estandarización de los programas de marketing, tanto en el plano de los costes como en el acercamiento al consumidor.

Pero es **Levitt** en **1983** quién da un mayor impulso a la idea y la ejecución del marketing global:

"Una fuerza creciente empuja hoy al mundo a converger hacia una total uniformidad. Esta fuerza es la tecnología, que ha potenciado la comunicación, los transportes y los viajes teniendo como consecuencia la uniformización de las necesidades y los deseos y la homogeneización de los mercados materializado por economías a escala en la producción, distribución, marketing y gestión".

El marketing global abarca todas las facetas de la estrategia de marketing. Nosotros vamos a simplificar el análisis centrándonos únicamente en el producto, siguiendo la idea de **Simon-Miller (1986)** para el cual la estrategia de marketing global es una combinación de precio, calidad y de fiabilidad, de productos idénticos en cuanto a su concepción y función. El concepto global, en principio, tan solo abarca al producto en sí, pudiendo adaptar los demás factores a las características de los distintos países.

La empresa se encuentra de esta forma ante una decisión fundamental que va a condicionar toda su estrategia de exportación:

- **Diseñar un producto estándar para todos los mercados internacionales.** Es decir, distribuir productos en todos los países en los que la empresa comercialice, sin ninguna adaptación ; tan solo la traducción de proposiciones comerciales y notas técnicas en el idioma del país en el que se introduce la empresa (**Blanche, 1987a**).
- O bien **cubrir las necesidades específicas de cada mercado adaptando el producto** en función de los gustos, necesidades y normas específicas.

Ambas opciones tienen una serie de ventajas e inconvenientes que es necesario conocer. Por otra parte, cada una de las estrategias tiene sus defensores y detractores; en su ataque o defensa todos se basan en los elementos del entorno que conducen, según unos, a la homogeneización del consumo, y según otros, a la heterogeneidad del mismo.

IV.2.2 - ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACION INTERNACIONAL DEL PRODUCTO

Para una correcta comprensión de la estrategia de estandarización y para poder recoger los argumentos de los autores que defienden esta postura hay que considerar dos aspectos importantes e interrelacionados entre sí: Por una parte, la aplicación de la estrategia en sí misma ofrece una serie de ventajas para la empresa. Pero además de los beneficios derivados de la estandarización, hay una serie de factores del entorno que llevan a la estandarización del consumo y que favorecen y aconsejan su aplicación.

Los autores que abogan por la estrategia de estandarización del producto argumentan que existen diferencias entre culturas y países pero que las necesidades humanas son las mismas en todo el mundo. Esta práctica tiene obvios beneficios tanto desde el punto de vista de los costes como del control y la estrategia comercial. En definitiva, ahorran tiempo y esfuerzos administrativos (**Arhunthanes y Johnson, 1992**)

2.2.1 - VENTAJAS DE LA ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACION

Hay una serie de ventajas reales y potenciales que esperar de la estandarización del producto en el mercado internacional, tanto en el plano de los costes como del control, como del acercamiento al consumidor.

Respecto a los costes una primera ventaja hace referencia a la **posibilidad de obtener economías a escala (Buzzell, 1968; Cundiff e Hilger, 1984)**. Al comercializar el mismo producto en todos los mercados son posibles grandes economías a escala en manufactura, embalaje y costes publicitarios relacionados con la creatividad.

También supone una ventaja en costes la posibilidad de **aprovechar el efecto experiencia** en I+D, producción y marketing. El efecto experiencia se basa en el efecto aprendizaje. El efecto aprendizaje tiene lugar cuando en las actividades de producción, al incrementarse el volumen acumulado producido, se experimenta una reducción del tiempo (y por tanto de los costes) de ejecución de dichas actividades. Este efecto se generaliza a otros ámbitos además del de producción: costes de distribución, de publicidad, financieros... **(Menguzzato y Renau, 1991)**.

El aprovechamiento del efecto experiencia es especialmente interesante para las producciones intensivas en capital, ya que la disminución en costes que se deriva es muy significativa.

Una ventaja, que puede deducirse de las anteriores es el **ahorro en costes de I+D**. La empresa no tiene que invertir mas que en la I+D de un producto o línea de productos; en el caso de la adaptación, cada adaptación requiere un estudio previo tanto del mercado como del producto **(Keegan, 1974)**. Las buenas ideas tienden a tener una aplicación global **(Buzzell, 1968)**. Se refiere tanto al producto como a la creatividad publicitaria y programas promocionales.

El potencial de la disminución de costes es especialmente importante para la estrategia competitiva de productos con alto coste de I+D, como la industria química o el automóvil.

En cuanto al control, una ventaja importante es el **control que puede ejercer la empresa sobre los stocks y la política de servicios**. Una empresa que ofrece un producto estándar es mas fácil de dirigir en términos de organización y control **(Majaro, 1983)**.

Es posible, por otra parte, crear una **misma imagen a nivel internacional y un mismo posicionamiento**. Cada vez más, a las empresas les interesa mantener la suficiente unidad de imagen a través del mundo. Al comercializar un mismo producto, la empresa puede utilizar una comunicación global, una sola proposición de venta.

En definitiva la estandarización del producto supone costes mas reducidos ya que no hay que introducir ningún cambio en los mercados de exportación. La estrategia de estandarización tiene como principal consecuencia el dar a la empresa la posibilidad de extenderse a otros mercados con una agresiva política de precios. Los defensores de la

estrategia de producto argumentan que, en base a las ventajas mencionadas, los consumidores obtendrán productos a precios razonables y de buena calidad, por lo que, en principio no debería existir ninguna razón para oponerse a esta tendencia.

2.2.2 - FACTORES QUE FAVORECEN LA ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACION

Cada uno de los factores del entorno genérico de la empresa está a su vez formado por una serie de variables; estas variables inciden directamente sobre el comportamiento de las empresas y del consumidor. Los defensores de la estandarización del producto basan sus argumentos en que, una parte importante de estos factores está evolucionando de forma paralela en los distintos países. Esto crea una similitud cada vez mayor de los mercados, lo cual parece influir claramente sobre la estandarización ya que hace pensar que el resto del mundo es similar al mercado nacional.

Para **Levitt (1989)**, radical defensor del marketing global, existe una **nacionalidad convergente**. Todo el mundo está en el mismo segmento elemental, un segmento que se compone de personas que tienen preferencias similares que se pueden satisfacer de forma similar.

Basa su idea de marketing global en la existencia de una evolución convergente de socioculturas a pesar de los factores propios de cada sociedad, que vienen dados y reforzados por una serie de variables del entorno económico, social, demográfico, tecnológico y cultural (**Levitt, 1983**).

De estas variables, las que mejor explican la tendencia hacia la homogeneización del consumo son las variables sociales y las culturales. Su evolución es el argumento más utilizado por los defensores de la estandarización del producto.

En los países desarrollados se está dando una evolución social con unas características comunes: la convivencia familiar deja de tener una importancia básica en el individuo, las unidades

familiares tienden a ser pequeñas y aumenta el número de parejas que viven solas, se está dando un envejecimiento progresivo de la población (Degrave, 1989; Hasson, 1989). Según un estudio expuesto por Blanche (1987b), en Europa, desde principios de los años 80 se están dando una serie de características sociales que llevan dándose en EEUU desde mediados de los años 70. Es decir, las sociedades europeas convergen hacia un estilo de vida moderno, evolución que se manifiesta en los siguientes hechos:

- Las familias con mas de 2 hijos representan solo el 7% de los hogares europeos.
- La tasa de natalidad continúa bajando. En España por ejemplo, la tasa ha pasado del 11,51% en 1986 al 10,3% en 1991.
- El 24% de los hogares europeos se componen de un solo individuo y el 26% de una pareja.
- Mas del 50% de las madres de familia trabajan fuera del hogar.
- La tercera edad representa el 27% de la población europea y ostentan el 50% de la capacidad adquisitiva. En el caso de España a pesar de llevar una trayectoria ascendente, aún no se alcanzan esos porcentajes; en 1991, las personas mayores de 65 años suponen el 13,5% del total de la población.

Este acercamiento social debería conducir a una homogeneización de los patrones de consumo.

Derivado de los cambios sociales existe una tendencia general según la cual, **los consumidores están dispuestos a sacrificar unas preferencias individuales para beneficiarse de productos de bajo precio y buena calidad (Levitt, 1983).**

Por otra parte, el consumo está estrechamente relacionado a los estilos de vida y la cultura. **Algunos de los cambios culturales en curso disminuyen las diferencias entre consumidores de los países industriales.** Esta similitud evolutiva se manifiesta en términos de mentalidad y de comportamiento. En base a este movimiento de homogeneización cultural, las poblaciones modernas son cada vez mas

cosmopolitas e internacionales, disminuyendo de esta forma las diferencias nacionales (**De Vulpian, 1989**).

El problema de este argumento es la falta de pruebas empíricas que demuestren que los modelos de consumo, los gustos y las preferencias tienden a homogeneizarse en el plano mundial.

Otra variable utilizada para explicar la tendencia hacia la homogeneización del consumo es la homogeneización en el terreno empresarial a niveles fundamentalmente de gestión y tecnología, sobretodo en los países industriales, dado el **crecimiento de los intercambios comerciales** a nivel internacional.

Desde la perspectiva de la oferta (empresarial) no hay duda del hecho de que **la competencia internacional se vuelve cada vez mas global**. En los últimos años, el crecimiento del comercio mundial ha sido más fuerte que la producción; los lazos económicos entre países no dejan de crecer y, como consecuencia, la competencia entre empresas a nivel internacional.

Por último, en el ambiente tecnológico, destaca el enorme **desarrollo sufrido por la información y las comunicaciones** que van a permitir una mayor interconexión entre países. Por otra parte, la **difusión de las tecnologías** entre países es mas rápido que en el pasado, hecho forzado por la Organización Para la Cooperación Económica y el Desarrollo (**Baker, 1985**). La OCDE intenta disminuir los costes de I+D de las empresas de países en desarrollo. Para favorecer la transferencia tecnológica desde los países mas desarrollados.

Los factores mencionados son los más utilizados como argumentos para defender la estrategia de estandarización internacional del producto ya que, en base a ellos, trata de justificarse que el resto del mundo es cada vez más similar al mercado nacional, y consecuentemente también lo será el consumo. Sin embargo las similitudes tratadas hacen referencia fundamentalmente a países desarrollados.

Los elementos sociales aportados por **Blanche (1987a,b)**, **Degrave (1989)** y **Hasson (1989)**, que fundamentan la idea de homogeneidad social, se refieren básicamente a los países europeos de la CE y a Norte América. La evolución cultural convergente no se

está dando a nivel mundial, sino a nivel de los países occidentales.

Lo mismo sucede con el desarrollo tecnológico y la internacionalización de la empresa. Es aplicable a países desarrollados desde el punto de vista empresarial y comercial.

De hecho, ante la afirmación de **Cundiff e Hilger (1982)**, de que "el marketing global puede presentarse como una herramienta cada vez más importante para promover el desarrollo económico"; **Usiner (1992)** expone los problemas que presenta para los países en vías de desarrollo, la estandarización del producto y, en general, de la estrategia de marketing:

"El efecto imitación del consumo occidental se convierte, para los países en vías de desarrollo, en una fuerte motivación de compra de productos globales. Pero para poder adquirir estos productos sacrifican los gastos en bienes de consumo básicos" (**Usiner, 1992**).

IV.2.3 - LA ESTRATEGIA DE ADAPTACION DEL PRODUCTO INTERNACIONAL

Desde el punto de vista del marketing internacional, que se preocupa del consumidor y la puesta en práctica de la política de marketing en distintos países, la idea de estandarización se ha criticado muy duramente.

Los autores que abogan por una adaptación local del producto reconocen que las necesidades humanas pueden ser similares, pero argumentan que las diferencias culturales y de otros factores del entorno pueden tener una influencia significativa en el comportamiento de compra de los distintos países. Esta importante diferencia, como desarrollaremos a continuación, sugiere que una estrategia global del producto puede no ser práctica.

Se distinguen tres tipos de adaptación según las causas de la misma (Kacker, 1979; Lambin, 1991):

- Producto universal: Producto vendido físicamente idéntico en cada país, a excepción del idioma utilizado.
- Producto modificado o adaptación obligada: El producto básico es el mismo pero se realizan algunas modificaciones en base a los requisitos legales y técnicos del país de destino (voltaje, color, información de la etiqueta..)
- Producto a la medida o adaptación voluntaria: El producto se adapta a las necesidades de cada país. La adaptación se realiza con el fin de aumentar la posición competitiva en el mercado local.

Sólo se considera estrategia de adaptación aquellos productos que son adaptados por la empresa de forma voluntaria para incrementar su competitividad en los mercados de destino.

2.3.1 - LIMITACIONES DE LA ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACION DEL PRODUCTO

Han sido numerosos los autores que, tras examinar los fundamentos de la estrategia de estandarización del producto han sugerido importantes limitaciones. Estas limitaciones, junto a las ventajas derivadas de la propia estrategia de adaptación, hacen que se inclinen en favor de adaptar el producto exportado a las características de cada mercado.

Las **economías de escala**, no se obtienen necesariamente estandarizando todos los elementos de producción y comercialización. El concepto de **diferenciación retardada** permite estandarizar los elementos técnicos que constituyen el núcleo del producto y variar aspectos como la marca, los colores, funciones accesorias, sin que ello

repercuta significativamente en el coste. Los desarrollos en la automatización de las unidades de producción (concepción, diseño y fabricación asistidas por ordenador, maquinaria de producción flexible...), permiten generar economías a escala a nivel de componentes a pesar de diversificar el producto final (**Picardi, 1987; Douglas y Wind, 1987**).

Respecto a que la estandarización **favorece el control**, aparece el contraargumento de que la empresa moderna tiende cada vez más a la descentralización y a la delegación en sus filiales, por lo tanto, una estandarización puede causar problemas a medio plazo al cortar el poder de iniciativa de los delegados¹.

En cuanto a que la ventaja en costes favorece una **política de precios agresiva**, en muchos casos, los consumidores no quieren sacrificar las características distintivas del producto o su calidad por un bajo precio (**Duglas y Wind, 1987**).

Hemos comentado anteriormente factores que están evolucionando de forma paralela en los distintos mercados y que favorecen la estandarización. Sin embargo, los detractores del marketing global defienden que a pesar de estas similitudes, hay variables que conducen a una reivindicación del individualismo nacional.

Buzzell (1968) ya propuso una de las primeras matrices de reflexión sobre los obstáculos de la estrategia de estandarización internacional insistiendo en particular en la actitud de los consumidores hacia los productos extranjeros y las diferencias legislativas y comerciales entre países.

¹ - **Berkovitz et al (1989)**.Explican esta teoría a través de ejemplos reales.Pag. 582

2.3.2 - FACTORES QUE FAVORECEN LA ESTRATEGIA DE ADAPTACION

La estrategia de adaptación no solo se justifica como solución a las limitaciones de la estandarización; hay dos factores que favorecen la aplicación de esta estrategia: La cultura y el ciclo de vida de los productos.

El primero de ellos, contradiciendo los argumentos expuestos en la estandarización, es la cultura. El consumo está íntimamente relacionado con la cultura y el estilo de vida y esa dependencia no tiene por qué subestimarse (**Usunier, 1992**).

Si bien es verdad que se está siguiendo el mismo ritmo de evolución sociocultural a nivel mundial, también es cierto que este ritmo lleva hacia la variedad cultural. Los países están sufriendo un mismo desarrollo cultural, pero se manifiesta sustituyendo los modelos tradicionales por comportamientos más marcados de carácter individual (**De Vulpian, 1989**). Es decir, las necesidades de los consumidores no se están volviendo más homogéneas. Al contrario, la evolución cultural lleva a acentuar la idiosincrasia específica de cada país, y esto es una evidencia de la creciente diversidad de comportamiento entre países (**Douglas y Wind, 1987**).

La modernidad cultural conduce a la variedad y a la desmasificación del consumo y, en ruptura con los modelos sociales de masas, se está poniendo al día la necesidad de afirmaciones individualistas dando lugar a sociedades más autónomas.

El segundo factor a considerar es el ciclo de vida de los productos. Los países se encuentran en distintas fases de adopción y utilización de un producto en función de su nivel de desarrollo. Precisamente, una ventaja competitiva en el mercado internacional es acudir a mercados en los que el producto se encuentra en una etapa inferior. Al acceder a un mercado que se encuentra en una etapa del ciclo de vida inferior a la nuestra, la no adaptación del producto suele responder a una exportación local sin voluntad de permanencia en el mercado. Esta política respondería a la necesidad de hacer frente

a una caída de la demanda local pero de querer seguir exportando habría que realizar las modificaciones correspondientes (**Cruz Roche, 1984**).

IV.2.4 - FACTORES QUE DETERMINAN LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La decisión de la empresa sobre si estandarizar el producto en los mercados exteriores o adaptarlo a cada país de destino, deberá estar condicionada, no solo a las ventajas y desventajas de cada estrategia, sino también a las circunstancias. Sobre cuales son los factores que determinan las circunstancias de la empresa, y que van a aconsejar la aplicación de una u otra estrategia, los autores de marketing internacional, han realizado distintas aportaciones. Los elementos a considerar se refieren al producto que comercializa la empresa y al mercado, como refleja el cuadro 4.1. Todos coinciden en el hecho de que, conforme los factores a considerar son más similares entre los mercados de destino, es más aconsejable estandarizar el producto, y viceversa.

El tener en cuenta las **condiciones de uso**, se basa en el hecho de que, un mismo producto puede tener funciones distintas en cada país. **Terpstra y Sarathy (1991)**, explican la idea con el ejemplo de las bicicletas; un mismo producto, la bicicleta, es un elemento de transporte necesario y utilizado a diario en algunos países, mientras que en otros, es un elemento de ocio. Evidentemente, las características que valora el consumidor en cada uno de estos países, no son las mismas.

En las **características del producto** incluimos el envase, el tamaño, la durabilidad. La importancia del tamaño ideal del envase, la explican **Cundiff et al (1984)** en términos de densidad de población y estándares de vida (por ejemplo, una baja renta per cápita implica un menor espacio doméstico y por tanto preferencia de menor tamaño del envase) o preferencias culturales (en países como Francia, por ejemplo, las amas de casa prefieren la compra diaria).

FACTORES QUE DETERMINAN LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL DEL PRODUCTO

| PRODUCTO | ESTANDARIZACION | ADAPTACION |
|---|------------------------|-------------------|
| Condiciones de uso. (Terpstra y Sarathy, 1991) | Similares | Distintas |
| Características del producto. (Cundiff et al 1984) | Bienes industriales | Bienes de consumo |
| Tipo de producto (Quelch y Hoff, 1986) Whitelock (1987) | Similares | Distintas |
| MERCADO | | |
| Necesidades del consumidor. (Terpstra, 1987) (Keegan, 1974) | Similares | Distintas |
| Capacidad de compra. (Terpstra y Sarathy, 1991) | Similar | Distinta |
| Diferencias culturales (Lambin, 1991) | Muchas | Poca |

Fuente: *Elaboración propia*

CUADRO 4.1

Respecto a la durabilidad, se considera que las sociedades tienen distintas actitudes en lo que respecta al tiempo que debe durar un producto. Hay consumidores que esperan durabilidad mientras que otros, sobretodo en países más avanzados, quieren cambiar a menudo en función de la moda.

Un dato fundamental para la elección de una u otra estrategia es el **tipo de producto**. No todos los productos tienen una vocación universal, y algunos se prestan mejor que otros a una estrategia global (**Lambin, 1991**). Por otra parte, los productos consumidos en el hogar están más afectados por la cultura del país que los consumidos fuera de casa. Así mismo, los productos industriales están menos influenciados que los de consumo (**Quelch y Hoff, 1986**).

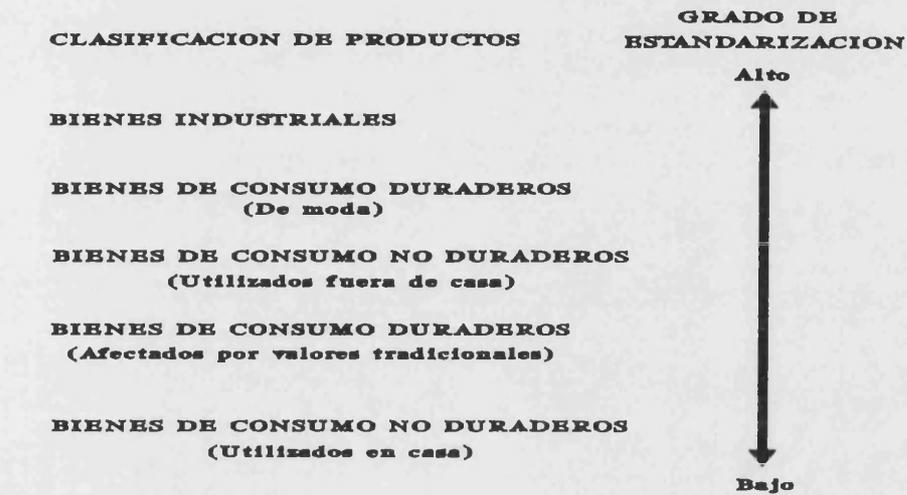
Sobre esta base se pueden ordenar los tipos de producto desde los más estandarizables (bienes de consumo no duraderos), hasta los menos estandarizables (**Whitelock, 1987**) (Figura 4.2).

En el mismo sentido, **Arunthanes y Johnson (1992)** realizan una investigación a 234 empresas exportadoras norteamericanas. Uno de los objetivos del estudio era comprobar si el grado de adaptación del producto varía en función del tipo de producto. Concluyó, efectivamente, que la adaptación era mayor en los bienes de consumo no duraderos, después en los bienes de consumo duraderos y, finalmente, los menos adaptables eran los bienes industriales.

En cuanto a los factores del mercado en el que se mueve la empresa, es importante analizar las **necesidades que el consumidor busca satisfacer** con el bien de la empresa. Es un aspecto directamente relacionado con las condiciones de uso; si estas necesidades no coinciden en todos los países de destino, puede ser necesario adaptar algunos elementos del producto a las mismas. Para ilustrar este hecho, **Keegan (1974)** pone el ejemplo de empresas

norteamericanas de maquinaria agrícola. Los productos de estas empresas, en los países más desarrollados cubren necesidades de jardinería, mientras que en países en vías de desarrollo se utilizan en agricultura. Algunas características (diseño, material, durabilidad) deben modificarse en cada caso.

**NIVELES DE ESTANDARIZACION
EN FUNCION DEL TIPO DE
PRODUCTO**



Fuente: Whitelock. 1987

FIGURA 4.2

La capacidad de compra alude al nivel de renta. En mercados de bajo poder adquisitivo los modelos deberán simplificarse para poder disminuir el precio.

Por último, como elemento básico a considerar en la decisión, está **la cultura**. Ya hemos desarrollado la influencia de la cultura en la estrategia del producto. A mayor diferencias culturales, menos probabilidades de éxito tendrán los productos estandarizados.

Tras analizar los factores mencionados y todos aquellos que la empresa considere oportunos, deberá considerar la relación coste beneficio. La adaptación del producto implica un coste que debe compararse con el beneficio que se derivaría de dicha adaptación (Jain, 1990).

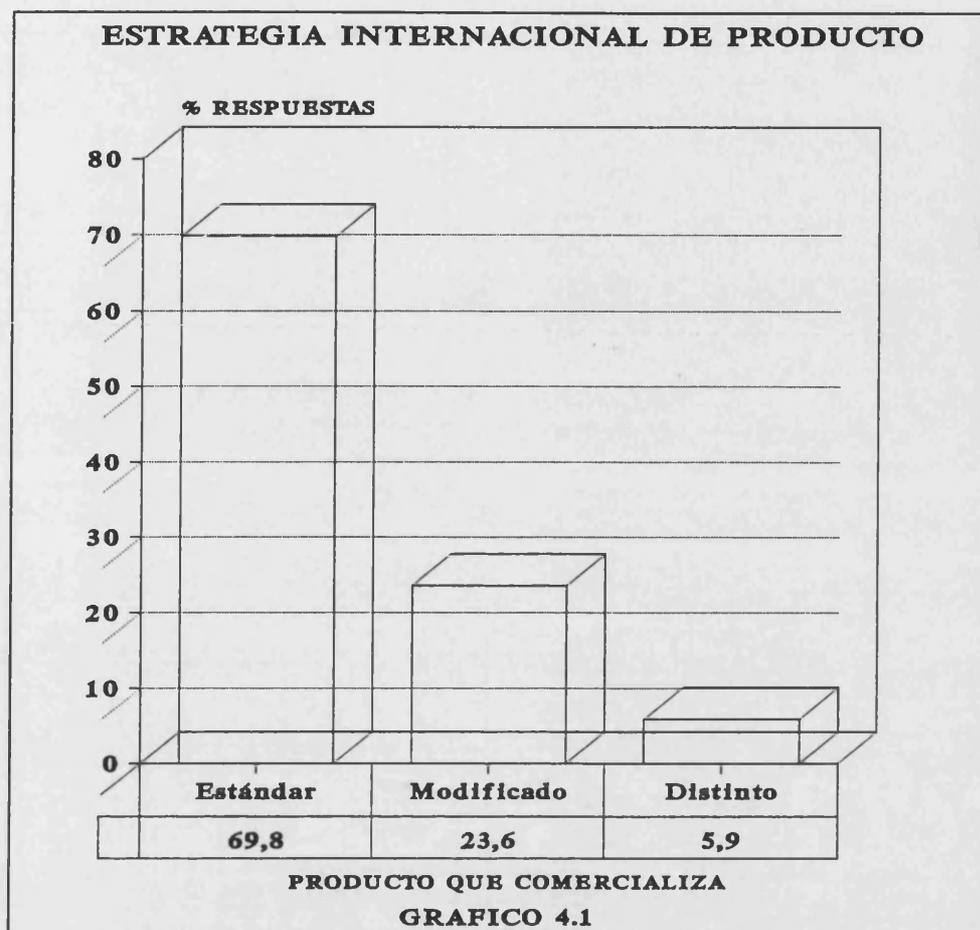
IV.2.5 - ESTRATEGIA DE PRODUCTO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Expuesta la base teórica de las dos estrategias extremas del producto, vamos a analizar que productos están exportando las empresas de la Comunidad Valenciana. Los resultados de la investigación nos van a permitir conocer si la empresas valencianas modifican sus productos en los mercados exteriores, que modificaciones realizan, y lo que es más importante, si llevan a cabo las adaptaciones tras haber investigado las características del mercado de destino.

En el cuestionario se les plantea a los responsables de exportación si en los mercados exteriores comercializan:

- a)- El mismo producto que en el mercado nacional
- b)- El mismo producto con algunas modificaciones
- c)- Un producto totalmente distinto.

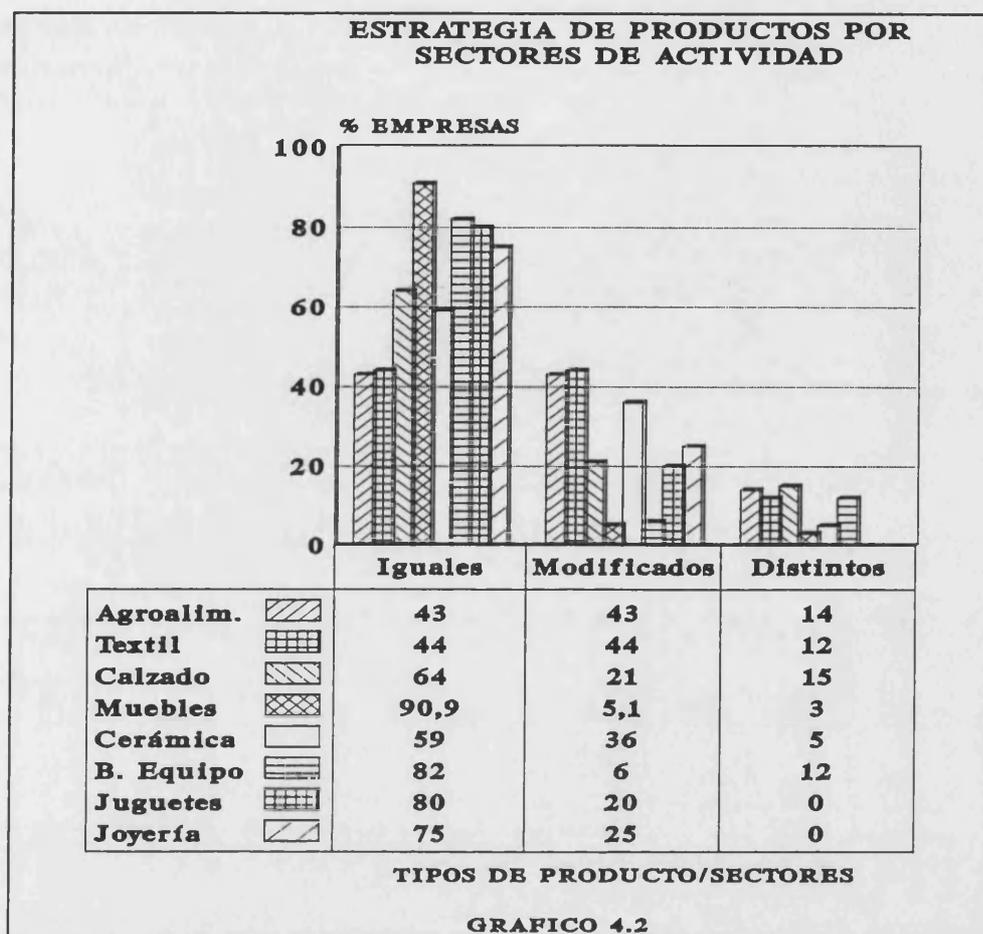
Podemos ver el resultado en el gráfico 4.1.



Una considerable mayoría, el 69,8%, comercializan el mismo producto en España y en el extranjero. El 23,6% realizan alguna modificación y sólo el 5,9% exportan un producto totalmente distinto.

Destaca el elevado número de empresas que exportan el mismo producto sin realizar ninguna modificación, en comparación con el bajo porcentaje que exportan un producto totalmente modificado.

Estos datos, sin embargo, son alentadores si los comparamos con los resultados de una encuesta realizada por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) en 1991) según la cual, el 80% de la muestra, admite no introducir elementos diferenciadores en los productos destinados al mercado exterior.



Lo que va a aportar mayor información es observar los resultados por sectores de actividad (gráfico 4.2).

El sector que menos modifica los productos que exporta es el del mueble (el 91% de la empresas de muebles encuestadas comercializan en el exterior el mismo producto). Esta falta de adaptación es un dato contradictorio ya que el mueble es en sí un indicador de culturas muy influido además por el entorno socio cultural y económico (nivel de renta, tamaño del hogar, gustos, tipos de vivienda..). La explicación puede estar en que gran parte del tipo de mueble que se exporta es un mueble clásico, tradicional, con poco diseño.

Otro sector que no realiza apenas modificaciones es el de bienes de equipo y suministros industriales. Coincide con la teoría expuesta anteriormente según la cual, los productos industriales, al estar menos influidos por el entorno, son más estándares.

Es en las industrias agroalimentaria y textil y confección donde más se modifica el producto. Ambos sectores producen bienes que se consumen en el hogar. Según la escala de **Witelock (1987)** este tipo de productos, tiene una gran influencia cultural, y es conveniente que se adapte a las características culturales del país de destino.

El 75% de las empresas de joyería que forman parte de la muestra, realizan alguna adaptación en sus productos. Es también un producto con una importante carga cultural que se manifiesta en la estética.

A las empresas que han adaptado el producto, se les pide que señalen la o las modificaciones que han realizado. La pregunta es abierta, de las respuestas se obtienen las opciones que se muestran en el cuadro 4.2.

Al referirse a modificación de las características del producto, las empresas aluden fundamentalmente al color o a la decoración del producto. Los sectores que más emplean esta modificación son el textil y confección y la cerámica y materiales de construcción. Ambos producen bienes en los que la estética juega un papel fundamental.

En cuanto al envase, es de las formas más rápidas, baratas y eficaces de adaptar un producto al mercado de destino. Como veremos en el siguiente apartado, el envase supone una elevada parte del coste del producto y su modificación tiene una importante repercusión en la percepción del producto. Es una estrategia utilizada en un porcentaje similar por todos los sectores excepto el del cuero y calzado y en el mueble. En este último es lógico ya que se trata de bienes que habitualmente no tienen envase.

**MODIFICACIONES DEL PRODUCTO EN EL MERCADO
INTERNACIONAL**

| | |
|-------------------------------------|-------|
| CARACTERISTICAS EXTERNAS | 62,5% |
| ENVASE | 42,5% |
| TRADUCCION TEXTOS | 37,5% |
| EMBALAJE | 37,5% |
| MARCA | 20% |

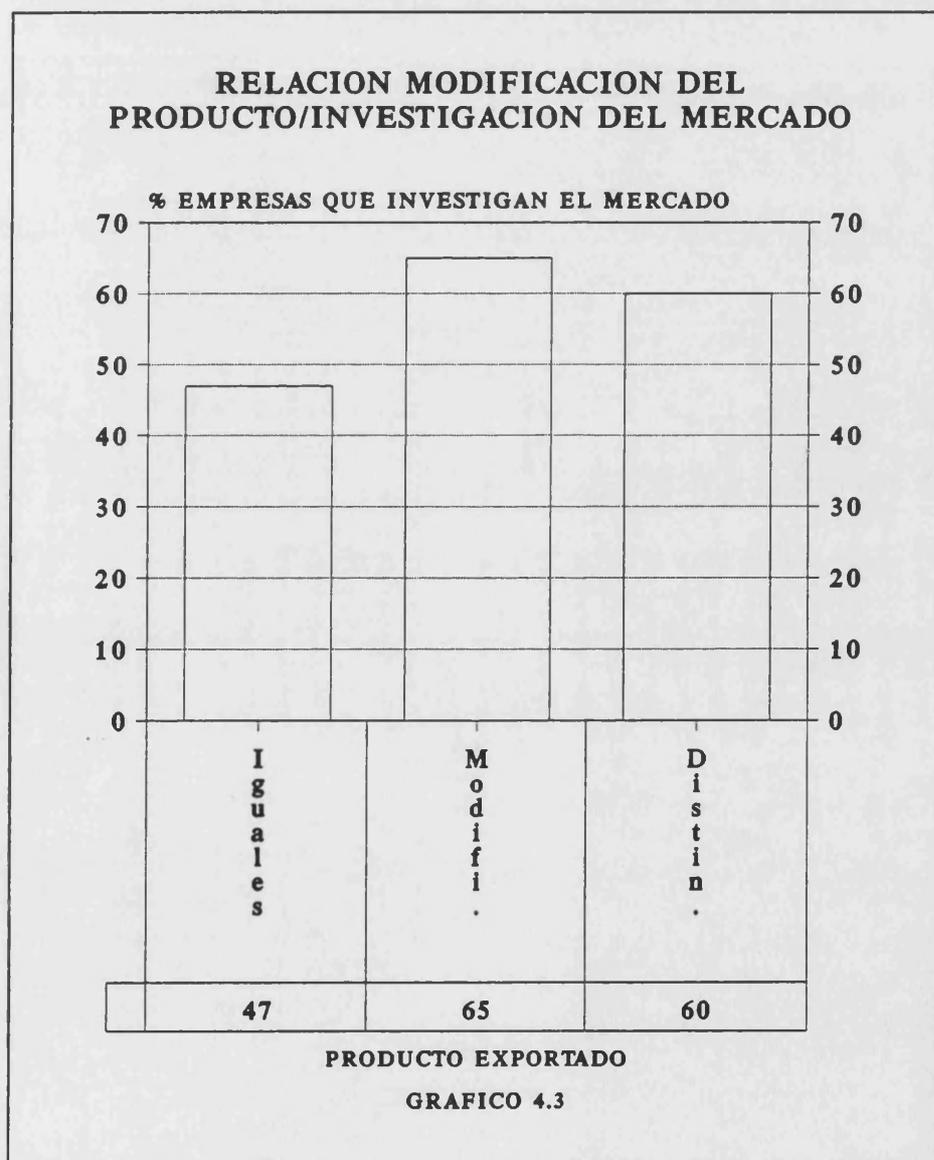
CUADRO 4.2

El embalaje sufre cambios en función del transporte que se utilice, de las condiciones climáticas y de las características del producto. Es el sector agroalimentario el que en mayor medida aplica esta modificación. Es debido a las normativas a las que están sometidas la manipulación y condiciones de transporte de este tipo de productos.

Consideramos importante saber si las empresas que han modificado el producto han investigado previamente el mercado. Cualquier adaptación del producto supone un coste para la empresa; además el éxito de la estrategia dependerá de que se halla realizado la adaptación adecuada de forma que ese coste se vea compensado. Dada su importancia, el paso previo a cualquier modificación será el

estudio de las características del mercado de destino; características en base a las que la empresa adaptará el producto.

Al cruzar las variables "empresas que modifican el producto" - "empresas que investigan el mercado", obtenemos que es mayor el porcentaje de empresas que investigan el mercado dentro de las que adaptan de alguna manera el producto que en las que mantienen un producto estándar (gráfico 4.3).



Efectivamente, el 65% de las empresas que aplican cierta adaptación investigan el mercado exterior al que van a dirigirse, frente al 47% de las exportadoras que estandarizan el producto.

La estrategia de adaptación se basa en el hecho de ofrecer a los clientes de mercados extranjeros, productos que se ajusten mejor a sus necesidades. Pero para ello es necesario conocer las necesidades y particularidades de los consumidores potenciales del país de destino. El 35% de las empresas que realizan alguna modificación no realizan una investigación previa del mercado.

Es una actitud que indica poca planificación y en definitiva que el hecho de realizar alguna adaptación no forma parte de ninguna estrategia sino que simplemente responde a los pedidos exteriores.

IV.3 - LOS ELEMENTOS AUXILIARES DEL PRODUCTO INTERNACIONAL

Hemos tratado los dos extremos de una estrategia internacional de producto. Una empresa no tiene porque situarse en uno de ellos, pudiendo adoptar una postura intermedia. Lo habitual es desarrollar una estrategia mixta que intente aprovechar las ventajas derivadas de la estandarización y de la adaptación. La estrategia mixta consistiría en estandarizar el núcleo o corazón del producto modificando elementos auxiliares. Se pueden obtener de esta forma economías de escala en la producción del núcleo del producto, y además la empresa tendría un mayor poder negociador con los proveedores; por otra parte la modificación de la marca, el envase, la etiqueta, el diseño y el servicio permiten, en ocasiones, adaptar el producto a las necesidades y características de los consumidores de distintos países sin necesidad de desaprovechar las ventajas en costes que supone la estandarización.

En el mercado internacional, es importante encontrar signos o elementos que permitan adaptar el producto a las características

específicas del país y que distingan una empresa o producto de su competencia.

El producto es la variable de marketing sobre la que mas se puede influir y en este sentido, juegan un papel predominante los atributos (Lambin, 1991).

Se pueden clasificar los atributos del producto en base a sus características (Usunier, 1991):

- **Atributos físicos:** son los más interesantes de estandarizar ya que las economías a escala se generan fundamentalmente en la realización material de los atributos físicos del producto.

- **Atributos servicio:** son más difícilmente estandarizables ya que varían mucho de un país a otro.

- **Atributos simbólicos:** son muy ambiguos en lo que respecta a la elección adaptación/estandarización Las demandas de símbolos nacionalistas coexisten con la demanda de símbolos de exotismo.

En este apartado vamos a centrarnos en los atributos físicos y en los de servicios; qué importancia tienen en el mercado internacional y cómo pueden contribuir a la modificación del producto.

Dentro de los primeros analizaremos la marca, el envase y la etiqueta y el diseño. De los servicios estudiaremos la garantía y el servicio pre y post venta. Dedicaremos el último apartado del tema a un atributo simbólico de gran influencia: la imagen del país de origen.

IV.3.1 - LA MARCA

3.1.1 - DEFINICION Y FUNCIONES DE LA MARCA

Cuando un nombre, frase, símbolo o diseño gráfico o alguna combinación de ellos se emplea para designar los productos y servicios de una empresa, se ha creado una marca (**Santesmases, 1991**).

La marca es el modo principal de identificar un producto y diferenciarlo de la competencia. Es definida por la Asociación Americana de Marketing como: Nombre, término, símbolo o diseño o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los competidores.

Según la Ley 32/1988 de Régimen Jurídico de la Marcas del 10 de Noviembre de 1988, artículo 1, la marca es todo medio o signo que distinga o sirva para distinguir en el mercado productos o servicios de una persona, de productos o servicios idénticos o similares de otras personas.

La marca se puede definir como un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño, o una combinación de estos elementos cuyo objetivo es identificar los bienes y servicios de una organización (**Valls, 1992**).

La marca es un valor fundamental de las economías modernas, como factor de competitividad y catalizador de las relaciones entre los distintos agentes económicos (**Dalle, 1991**). Una de las principales estrategias que la empresa puede utilizar para establecer una estrategia de diferenciación, consiste en construir un fuerte capital comercial basado en el valor de la marca. La empresa tiene la posibilidad de vender el producto a un precio mas alto. Pero además, el capital comercial derivado del valor de la marca, proporciona ventajas competitivas en cuanto que actúa como plataforma para el lanzamiento de nuevos productos, aporta capacidad de reacción ante situaciones de crisis y permite resistir los ataques competitivos (**Mújica y Yagüe, 1993**).

La relación entre marca y producto es estrecha e indisoluble; la marca ofrece un valor añadido al producto y solo se mantiene si realmente aporta este valor añadido. **El verdadero valor añadido de la marca está en el producto** y en su revisión constante para mejorar su calidad, prestaciones, valor de uso, adecuación a la evolución de los gustos y necesidades de los consumidores (**Kapferer y Thoenig, 1991**).

El papel de la marca en el proceso de formación de la elección del comprador, se desarrolla a través de cinco funciones estratégicas (**Lambin, 1991**):

- **Función de referencia:** la marca anuncia la existencia de una combinación de atributos, y el comprador utiliza esta información para orientar sus elecciones en función de sus necesidades.
- **Función de practicidad:** la marca es un medio cómodo y práctico para el comprador, de memorizar las características de los productos y asociarles un nombre.
- **Función de garantía:** la marca identifica y responsabiliza al fabricante de manera duradera en el tiempo, en el sentido de que este se compromete a ofrecer al comprador un nivel específico y constante de calidad.
- **Función lúdica:** en las sociedades donde las necesidades básicas de los consumidores están cubiertas, la necesidad de novedad, de complejidad, de riesgo. se convierten en necesidades vitales. Para el comprador, el proceso de descubrimiento y elección de una marca que les permita tener en cuenta sus necesidades de placer y estímulo, es una fuente de satisfacción.
- **Función de posicionamiento:** la marca da a la empresa la posibilidad de posicionarse respecto a sus competidores y de hacer conocer al mercado las características distintivas que reivindica de su producto.

3.1.2 - ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE MARCA

En el mercado internacional el papel de la marca es mas complejo. La empresa debe cuestionarse dar una imagen consistente a su estrategia de marketing manteniendo la marca a nivel internacional, o cambiar de marca en base a una serie de factores como la cultura, el ciclo de vida del producto...En esta decisión hay que tener en cuenta que la marca puede percibirse de distinta forma en los distintos mercados a pesar de representar al mismo producto.

Considerando este aspecto cambiante de la marca, obtenemos que esta puede ser un elemento importante en la estrategia de adaptación del producto. En este sentido, la empresa dentro de su estrategia internacional, puede decidirse por una de las siguientes estrategias de marca :

a) Mantener en todos los mercados internacionales la misma marca que en el mercado nacional.

Esta estrategia favorece la promoción global del producto; se pueden obtener economías a escala en publicidad y argumento de venta (Terpstra, 1988; Toyne y Walters, 1989).

La marca única tiene una serie de oportunidades. La primera de ellas es el **turismo**; el turismo está sufriendo un gran desarrollo y la marca global permite que el viajero encuentre su marca en donde esté. Evidentemente, este argumento afecta más a unos sectores (agroalimentario, bancario, moda..) que a otros (bienes industriales).

También son una oportunidad **los medios de comunicación internacionales**; conforme estos se desarrollan, la marca única tiene más oportunidades. Por ejemplo, la antena parabólica permite la transmisión de cadenas de distintos países que aunque es un fenómeno todavía marginal en términos de audiencia, sobretodo teniendo en cuenta el problema del idioma, va adquiriendo importancia en los países desarrollados.

Por último, aparece como oportunidad el hecho que **la marca global permite aprovechar la internacionalización de los distribuidores**. La concentración de la distribución europea y la constitución de centrales de compra europeas apuntan en este sentido.

En la estrategia de marca única en todos los mercados podemos incluir **el escoger el nombre de la empresa como marca**. Cuando la marca es la denominación de la empresa, esta cubre una imagen de calidad y prestigio para todos los productos que vende (**Cruz Roche, 1991**). De esta forma la empresa puede aprovechar su imagen en el mercado o darse a conocer a través de su marca.

b) Modificar el nombre de la marca en cada mercado exterior.

La internacionalización es casi imposible para nombres descriptivos ya que, al mantener la marca, se pierdo o se transforma el sentido de la misma; incluso si se traduce, una misma palabra puede tener distinto significado o sentido según el país. Por otra parte, la adaptación puede ser necesaria o aconsejable por dificultades en la pronunciación. Existen excepciones como el caso de la marca Schweppes. Dicha marca se extendió a nivel internacional sin sufrir modificación alguna, aunque en España, al igual que en otros países, debido a la dificultad de su pronunciación, la empresa se vio obligada a realizar una fuerte campaña publicitaria para familiarizar al consumidor con el término.

El hecho de que un producto global no significa de manera inmediata una marca global, se puede estandarizar el producto y adaptar la marca a cada mercado. Por ejemplo, el detergente Ariel es exactamente igual en todo el mundo, y sin embargo en Europa se denomina Ariel, en EEUU la marca es Tide y en Japón Cheer (**Kapferer, 1991**).

La empresa puede optar por una política modulada que consiste en conservar la marca a nivel internacional y adaptar el nombre de los productos a cada mercado. Por ejemplo, la

marca Playtex es una marca mundial, pero en España lanza un producto con el nombre "Cruzado Mágico", en Gran Bretaña el mismo producto se denomina "Cross-Hert" y en Francia "Coeur Croisé" (Kapferer, 1991).

Por otra parte hay ocasiones en las que, para facilitar la entrada de los productos a algunos mercados exteriores hay que utilizar nombres mas conocidos, el nombre de un distribuidor o de un representante local. Sin embargo dicha práctica puede ser negativa en una empresa que prevé sucesivos lanzamientos o que tiene un ciclo de vida largo (Giordan, 1983).

c) Utilizar distintos nombres de marca en cada uno de los mercados para el mismo producto.

En esta estrategia se distinguen dos subestrategias (Albaum et al, 1989):

- Distinta marca para el mismo producto físico dirigido a distintos segmentos de un mercado.
- Distinta marca para productos de distinta calidad o con algunas características diferenciadoras.

Es una estrategia que se suele utilizar si el producto se fabrica y se comercializa localmente o como parte de una política de segmentación de mercados. Un mismo producto en cada país, se puede comercializar bajo nombres distintos. Cada marca en su zona tiene una notoriedad.

Escoger una marca tiene implicaciones tanto creativas como legales por lo que para tomar una decisión respecto a la marca en los mercados exteriores, hay que considerar los siguientes factores (Urban, 1979; Toyne y Walters, 1983):

- 1) Que sea pronunciable en el idioma del país (aunque hemos visto que no necesariamente).
- 2) Evitar asociaciones de ideas negativas o interpretaciones vulgares.

3) No prestarse a confusión con otras marcas.

4) Hay que tener en cuenta la actitud de los gobiernos exteriores y su repercusión en los consumidores. Algunos gobiernos se pueden oponer al uso local de una marca extranjera. Este comportamiento refleja sensibilidades nacionalistas y la percepción de que el uso de una marca extranjera haga disminuir la venta del producto en ese país.

3.1.3 - EL REGISTRO DE MARCA

La marca registrada es una marca o parte de marca que tiene protección legal. En cada país, la empresa puede registrar su marca como registro de propiedad y mantener el monopolio de su uso. Es una forma de competencia protegida legalmente.

La protección de una marca se puede realizar a nivel nacional o internacional, casi todos los países tienen un sistema de registro y protección de marcas. En España la utilización de la marca se regula por la Ley de Marcas 32/1988 del 10 de Noviembre.

La naturaleza de la protección ofrecida depende por tanto de la legislación de cada país (**Albaum et al, 1989**). Existen acuerdos a nivel internacional que extienden la protección de un país sobre las marcas extranjeras. El más importante es la Unión de París, conocida formalmente como **International Convention for the Protection of Industrial Property**, firmado por más de 70 países. Cada país adherido debe extender el trato nacional a las marcas de todos los países miembros.

Otro acuerdo importante es el Acuerdo de Madrid denominado formalmente **Madrid Management for International Registration of Trademark**, participan 20 países, la mayoría europeos. Una marca registrada por un país miembro queda registrada en todos los demás (**Paliwoda, 1980**).

En definitiva, el registro de marcas es una forma de evitar la imitación, la copia y que otras empresas adquieran derechos locales de marca, problemas que son más difíciles de controlar a nivel internacional.

3.1.4 - POLITICA DE MARCA DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

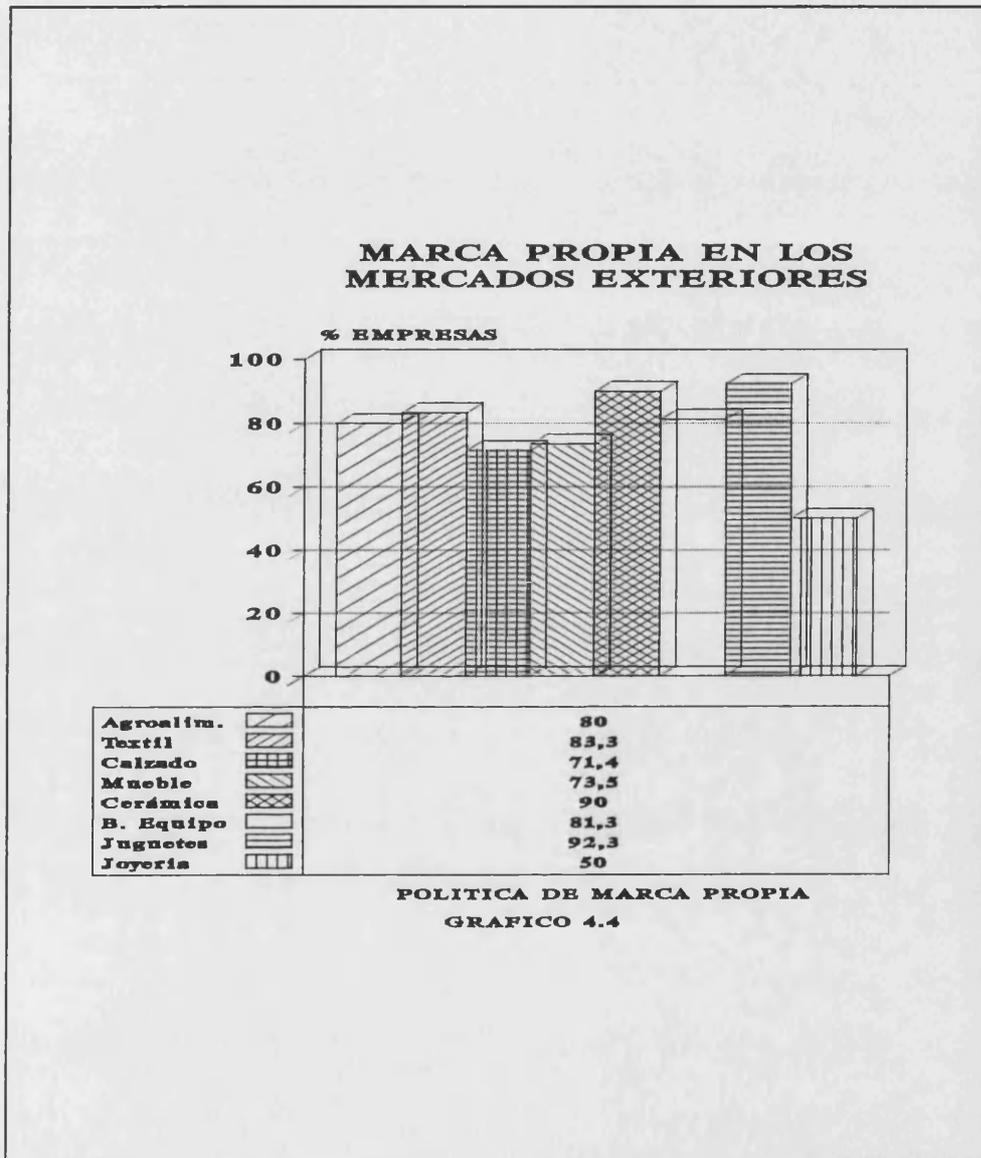
"Una de las prioridades de la economía española a corto y medio plazo, es favorecer la internacionalización de las empresas españolas creando unas condiciones adecuadas mediante inversiones productivas y el fortalecimiento de sus redes comerciales.Para conseguir este objetivo, es necesario su implantación en el exterior y la existencia de **marcas propias**" (Perez y Ayuso, 1991).

Efectivamente, como hemos visto anteriormente, la marca propia ayuda al consumidor a identificar y a respetar a la empresa. Las empresas exportadoras españolas, como muestra el estudio realizado por **Alonso y Donoso (1989)**, tiene una tendencia muy acusada a exportar con marcas propias; el 83,7% de las exportadoras entrevistadas exportan sus productos bajo marca propia.

Para comprobar si esta misma tendencia se manifiesta en las empresas de la Comunidad Valenciana, se les pregunta a los responsables de exportación si comercializan sus productos en el exterior bajo marca propia. El 80% responden afirmativamente.

Observando los resultados por sectores en el gráfico 4.4, hay dos sectores que superan la media de empresas con marca propia, son los sectores de cerámica y materiales de construcción y el del juguete.

Por otra parte, hay tres sectores que exportan mas acusadamente con marcas ajenas (de importadores, mayoristas), el del mueble e iluminación, el del cuero y calzado y el de joyería. Los dos primeros son sectores que se han caracterizado por enfrentarse a la



entrada en la CE con una estrategia defensiva que no contempla aspectos tan importantes como la marca propia, la imagen u otros aspectos de marketing cuyos resultados empiezan a verse a medio plazo.

Para que la marca ejerza por completo su función identificadora y diferenciadora, debe reforzarse con actividades promocionales destinadas tanto a los consumidores finales como a los intermediarios.

Al respecto, hemos cruzado la variable "marca propia" con la variable "actividades promocionales" con el fin de conocer si las empresas que tienen marca propia en los mercados exteriores aprovechan esta ventaja dándola a conocer mediante acciones promocionales. Obtenemos como resultado que el 47% de las empresas que exportan con marca propia realizan alguna actividad promocional, mientras que el 53% no ponen en práctica ninguna estrategia de comunicación exterior del producto o de la empresa.

En principio parece ser que las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana siguen una estrategia positiva de marca propia, aunque esta actitud es menos evidente en sectores que se caracterizan en los últimos años por un tipo de gestión poco estratégico. Sin embargo, el alto porcentaje de empresas que exportan con marca propia y no realizan ninguna labor de promoción ni para intermediarios ni para consumidores finales desvirtúa la idea formada a priori sobre la estrategia de marca. La esencia de la marca es identificar y distinguir el producto, para que esto sea posible, es necesario acompañarlo de algún tipo de comunicación hacia los posibles distribuidores o consumidores finales. Vemos por lo tanto que solo el 47% de la muestra aprovecha el hecho de exportar con marca propia.

IV.3.2 - EL ENVASE Y LA ETIQUETA

La actividad de envasado es el conjunto de actuaciones para diseñar y producir el envoltorio de un producto. Así mismo se considera la etiqueta como parte del envase que contienen información impresa que describe al producto.

El envase supone normalmente el 8% del coste del producto pero cuando estamos en el mercado internacional puede llegar a suponer del 15 al 20% (**Lancioni y Chandran, 1990**).

Destacamos su importancia porque, a pesar de su coste, es una opción rápida y relativamente sencilla para adaptar un producto y hacerlo mas adecuado al mercado de destino. La importancia del envase queda sobradamente demostrada en un estudio realizado por **García del Junco** en base a una muestra de 500 personas, publicado en 1991. Los resultados del estudio indican que el 60% de los encuestados se dejan influir por el envase al elegir un producto; el 70% afirman asociar el precio de un producto con su envase y el 80% consideran que reconocen el producto por su envase.

Las funciones del envase se resumen en **protección y promoción**. La función de protección del envase en el mercado internacional deberá ajustarse a una serie de variables como son el clima, la fragilidad del producto, la infraestructura de transporte, canales de distribución empleados, almacenaje y requisitos de manipulación.

EL envase además ayuda a promocionar el producto y puede facilitar su posicionamiento. Debería ajustarse al consumidor del país de destino modificando el tamaño, color, diseño o forma en función de los gustos, hábitos de compra y renta disponible por la siguientes razones:

- 1) Algunos países dan más importancia al envase que otros, además, no en todos los productos tienen la misma influencia. Por ejemplo, en los productos de consumo el envase es muy importante, sobretodo los que se venden en autoservicio, ya que ofrecen una primera impresión (**Bradley, 1991**).
- 2) En los países mas desarrollados lo más importante del envase es su estética visual, mientras que en los países en desarrollo buscan la calidad del envase para poder utilizarlo posteriormente.
- 3) El mismo producto se vende en ocasiones en distintos mercados para distintos usos o por distintas razones. El diseño

del envase debería ajustarse al uso que va a hacerse del producto.

4) Los hábitos de consumo, la frecuencia de consumo, la dosis de producto por operación unitaria de compra no será lo mismo para todos los países.

5) Los consumidores de distintos países pueden diferir en sus preferencias por los materiales del envase: El papel relativo del cartón, la madera, el plástico, el vidrio, el metal puede variar entre distintos países.

6) Respecto al color del envase, una reciente investigación realizada por **Jacobs et al (1991)**, aplicando el test del color diseñado por Max Luscher en 1971 a consumidores de distintos países, llegaron a la conclusión de que existen diferencias en la percepción del color entre países. Es un importante factor a considerar al decidir el color del envase sobretodo de los productos de consumo comercializados a través de autoservicio.

7) Hay que considerar los requisitos gubernamentales en cuanto exigencias de información, materiales, idioma. Respecto a la etiqueta, la información más controlada legalmente es la referente a precio, fecha de caducidad e información nutricional.

En el envase y en la etiqueta hay que procurar incluir la máxima información posible, señalando las ventajas del producto que mejor se ajusten a las expectativas de la población objetivo y que lo diferencia de la competencia da la competencia local.

IV.3.3 - EL DISEÑO

3.3.1 - CONCEPTO DE DISEÑO

El aspecto externo del producto viene condicionado por el diseño. El diseño es la unión de la estética con la funcionalidad y pretende resolver tanto las exigencias del cliente en belleza y utilidad como las de la empresa en disminución de costes.

En el diseño son aplicables todas las técnicas de creatividad para la búsqueda de soluciones nuevas, siendo muy necesaria la disponibilidad de información (Beascoecha, 1987).

Para diseñar un producto destinado al mercado internacional se tienen que considerar una serie de aspectos importantes (Jain, 1990; Beascoecha, 1987):

- La complejidad del producto: Cuanto mas fácil de entender y manejar sea un producto, será mas fácil de transmitir.
- La divisibilidad: La divisibilidad reduce el riesgo del consumidor ya que tiene la posibilidad de probarlo.
- La comunicabilidad: Un producto cuyos atributos puedan ser comunicados a los distribuidores y consumidores potenciales distinguiéndolos de otros productos.
- Calidad: En la medida en que la relación calidad del producto/beneficio aportado sea más estrecha, la difusión será mayor.
- La estética: Hay que adecuarla a los gustos de los segmentos, siendo un factor importante el que sea fácilmente identificable sin confusión con productos de la competencia.

El impacto del diseño en las ventas dependerá de una serie de factores como que el diseño se ajuste a las preferencias de los consumidores de los distintos países, de la influencia que el coste del diseño tenga en el precio del producto, de las leyes y regulación que

tienen impacto en el diseño, y de la compatibilidad con el entorno en que se utiliza (tamaño, unidades de medida, clima).

El diseño es un recurso importante para las pequeñas y medianas empresas ya que les permite alargar el ciclo de vida del producto introduciendo modificaciones sin tener que recurrir a proyectos de más envergadura y mayor coste.

Alonso y Donoso (1989) establecen una relación entre diseño y país de destino. La base de esta relación se encuentra en el Ciclo de Vida Internacional del Producto. El CVIP es una explicación sistemática de como la exportación y la localización de la fabricación de un producto cambia a lo largo del tiempo.

Aunque es un concepto que en los últimos años ha declinado por falta de consistencia, retiene cierto poder de predicción e indica una cierta tendencia. El CVIP indica que un nuevo producto sigue habitualmente un ciclo de tres etapas:

En la primera etapa, la producción se concentra en el primer país que lo introduce. Con el tiempo, se introduce el producto en países avanzados y posteriormente en países menos desarrollados donde los costes de producción son menores. Finalmente, el país que empezó como exportador acaba siendo importador del mismo producto de los países menos desarrollados (**Cundiff et al, 1984; Giddy, 1978**).

El argumento derivado del CVIP es que, en principio, el diseño brota de un nivel tecnológico más avanzado y de desarrollo más elevado, por lo tanto cabe esperar que un país exporte proporcionalmente más diseño a países de menor nivel de desarrollo (**Cruz Roche, 1984**).

Alonso y Donoso verifican que el porcentaje de empresas exportadoras que configuran la muestra de su estudio que venden su propio diseño a países mas desarrollados es de 54% y a países en desarrollo es de 67%.

3.3.2 - POLITICA DE DISEÑO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Los resultados nos muestran que en el 59% de las empresas de la muestra el diseño es una función interna de la empresa. El 13% subcontrata el diseño y el 28% no realizan ninguna labor de diseño. Este último porcentaje corresponde a empresas que elaboran productos que por su propia naturaleza carecen de diseño (parte del agroalimentario, materiales de construcción, parte de bienes de equipo).

Es un porcentaje considerable el de las empresas que tienen un diseño propio. De estas en el 42% de los casos es un diseñador especializado el que realiza la función mientras que en el 30% esta función es compartida con otras funciones de la empresa. Es decir no se dedica a ello una persona especializada.

IV.3.4 - LA GARANTIA Y EL SERVICIO PRE Y POSTVENTA

La garantía del producto y el servicio pre y postventa son atributos de servicio. Pueden suponer una ventaja comparativa para el producto. En el mercado internacional la cuestión que se plantea es si se debe mantener un servicio y una garantía estándar y al mismo nivel que en el mercado nacional; dependerá de la naturaleza del mercado y del producto.

La demanda de servicios está muy diferenciada por países, ya que está unida a factores del entorno con una fuerte variación internacional (Jain, 1990; Usiner, 1992):

- **Si el mercado internacional se presenta como un solo mercado (CE).** En ese caso será positivo ofrecer el mismo servicio y la misma garantía en todo el mercado.
- **Los servicios y garantías que ofrece la competencia.**
- **El nivel de costes de la mano de obra que ofrece el servicio.**
- **El grado de aislamiento geográfico** de las zonas donde debe efectuarse el servicio, ya que puede repercutir en la dificultad y el coste.

En cuanto a los factores del producto más influyentes, tenemos:

- **Las condiciones de uso del producto.** Si son las mismas se podrá estandarizar el servicio y la garantía.
- **La influencia del clima** sobre el funcionamiento y la caducidad del producto.
- **La naturaleza del producto.** La mayor dificultad estará en los productos más complejos tecnológicamente.
- **Los usuarios del producto.** Si el producto tiene una clientela móvil (caso de ordenadores, automóviles..), será necesario un servicio estándar.

Para las empresas que estamos tratando, garantizar sus productos y mantener un servicio pre y postventa es particularmente difícil ya que casi todas las ofertas de servicios se realizan habitualmente a través de los intermediarios de las redes de distribución. El problema de la insuficiencia de estas redes en las empresas de la Comunidad Valenciana se pone de manifiesto en el hecho de que ninguna tiene una filial en el exterior y tan sólo el 3% poseen una empresa distribuidora en el mercado internacional. A la dificultad derivada de esta falta de presencia física en el mercado de destino, hay que añadir que son pequeños los beneficios derivados de una estandarización de estos factores. La adaptación de los servicios a una demanda internacional diversificada, supone un coste bajo en términos de economías de escala.

Por otra parte, lo que se considera un buen servicio variará en función del país. Además hay que considerar que puede existir legislación local al respecto.

IV.4 - LA IMAGEN Y LA NACIONALIDAD DEL PRODUCTO

Este apartado está directamente relacionado con el anterior. Al tratar los atributos simbólicos del producto tenemos que centrarnos en la imagen; al tratarse de la comercialización de los productos en los mercados exteriores, en la configuración de la imagen es particularmente importante la influencia del país de origen.

IV.4.1 - LA IMAGEN DE MARCA

El IREP² define la imagen de marca como un conjunto de representaciones a la vez afectiva y racional concernientes a un producto o a su marca (**Marion, 1989**).

Es difícil separar la imagen de la empresa de la imagen de marca; la imagen de la empresa o imagen corporativa se traduce en la mente del consumidor como imagen de marca, es decir la imagen que el consumidor se va forjando de una marca, producto o empresa con unos elementos positivos y negativos por los cuales los juzgará y comprará o rechazará sus productos (**Juan de Andrés, 1992**).

²- Institut d'Etudes et de Recherches Publicitaires.

En el mercado internacional se tiende a ofrecer una unidad de imagen del producto, la empresa y/o la marca. Las facetas que determinan nuestra imagen son difíciles de controlar en el mercado exterior pero **Giordan (1983)** propone un método fácil de aplicar y de bajo coste para imponer en todos los países a los que se exporta la imagen específica de la empresa. Dicho método consiste en constituir un documento donde se especifiquen todas las representaciones objetivas de la empresa y sus productos. El documento será remitido a las representaciones locales de cada país con obligaciones contractuales. Debe incluir lo siguientes elementos:

- Símbolos, logotipos, caracteres y colores aplicables a la empresa, marca o producto, papel de cartas, tarjetas de visita, papel de embalar, insignias, puesta en el punto de venta de nuestros productos en el lineal, fórmulas de atención telefónica, calidad del servicio a ofrecer a los clientes, en definitiva, todo aquello que aporte valor a nuestra imagen y la distinga de la competencia.

Para hacer llegar la imagen de la empresa esta deberá ir acompañada de una campaña de comunicación adecuada a dicha imagen.

IV.4.2 - INFLUENCIA DE LA IMAGEN DEL PAIS DE ORIGEN

4.2.1 - LA IMAGEN DEL PAIS DE ORIGEN

La evaluación de los productos, de su calidad global, de sus características en base a su origen, ha sido objeto de muchas investigaciones. Los productos que se destinan al comercio exterior vienen apoyados, para bien o para mal, por la imagen del país de origen que los personaliza y los identifica. La imagen de un país es la

percepción que tienen los consumidores reales o potenciales, directos o indirectos, de los países. Esta percepción es el resultado de lo que el país genera y la política de acción comunicativa **(Valls, 1992)**.

La imagen del país de origen también se define como la percepción general de los consumidores, de la **calidad** de los productos hechos en un país determinado. **(Bilkey y Nes, 1982)**.

Sin embargo a menudo no solo esos factores influyen en la imagen del país; los países suelen estereotipar las opiniones sobre naciones o productos de ciertas naciones. El consumidor utiliza esta imagen del país de origen del bien sobre un plano simbólico, es decir como elemento asociativo; por ejemplo asocian Alemania con solidez, Francia con lujo, Italia con estética. Estos estereotipos, basados muchas veces en una escasa información, pueden tener una influencia positiva o negativa en los esfuerzos de marketing y por supuesto en las ventas.

Cuando un origen tiene un efecto positivo en la percepción de la calidad, es conveniente resaltar el origen como recurso en la comunicación. Es el caso de empresas que utilizan el origen de sus productos para posicionarse como por ejemplo, Mercedes Benz, BMW y otros automóviles de origen alemán que enfatizan el ser "ingeniería alemana". Pero si el país de origen tiene una imagen negativa, la actitud de rechazo derivada hacia el producto de ese país, solo se puede cambiar con un esfuerzo considerable. Una opción alternativa a intentar cambiar la actitud del consumidor es intentar disfrazar el origen del producto, introducirlo bajo la marca de un distribuidor o utilizar una marca local.

El papel del país de origen en la evaluación del producto tiene determinadas implicaciones **(Johansson, 1989)**: Cuando los consumidores no están familiarizados con los productos de un país, la imagen del mismo sirve de referencia. Por otra parte, los efectos del país de origen suelen ser más pronunciados en etapas tempranas del ciclo de vida del producto. Para nuevos productos, el efecto del país de origen puede llegar a hundir o por el contrario, ensalzar, el efecto de la marca. Por último, los consumidores realizan inferencias sobre la calidad del producto desde la imagen del país.

Se han realizado esfuerzos considerables para determinar como la imagen del país de origen afecta a la evaluación de los productos y

al comportamiento de compra del consumidor. Cuando los consumidores están poco familiarizados con el producto, es más fácil utilizar el origen para deducir los atributos del producto. Sin embargo, cuando el consumidor está familiarizado con el producto ofrecido, es mas probable que base sus evaluaciones en atributos de la categoría del producto mas que en características del país de origen. En este caso, la imagen del país sirve únicamente como información complementaria (Catting et al, 1982; Han, 1989).

Se puede pensar que la influencia de la imagen del país de origen es más fuerte en la medida en que consumidor no está familiarizado con una clase de producto. Constituye una variable que permite evaluar el producto, ya sea por ausencia de otros criterios o como resumen de una avaluación global (Morello, 1984).

Aunque a pesar de estar familiarizado con el producto, el hecho de que el consumidor posea información sobre el origen del mismo es suficiente para provocar distintas imágenes de los atributos o calidad del producto, los aspectos del marketing mix asociados y la satisfacción derivada de adquirir un bien "Made in..." (Daling, 1987).

Sobre como influye la imagen del país de origen en la comercialización del producto o marca, Alba y Hutchinson (1987) exponen dos puntos de vista distintos:

1 - Los consumidores se hacen una imagen del país porque las marcas de ese país tienen atributos similares. Es decir, los consumidores construyen su imagen del país a partir de los productos que conocen y generalizan esa información sobre todas las marcas del mismo origen:



2 - La imagen del país se utiliza directamente en la evaluación del producto o marca porque los consumidores no pueden detectar la verdadera calidad del producto de ese origen antes de la compra. No poseen experiencia en la compra de bienes de dicho origen:



4.2.2 - IMAGEN DE ESPAÑA EN LOS PAISES EXTRANJEROS

Es importante para los exportadores conocer cual es la imagen de su país en la nación a la que pretenden exportar. Existen diversos métodos para medir la imagen de un país³. Nos vamos a limitar a recoger los resultados de investigaciones realizadas sobre la imagen de España fuera de nuestras fronteras.

Un estudio realizado por Research International y Henley Center for Forecasting, basado en una encuesta realizada a 6000 personas de toda Europa, con el objetivo de ayudar a decidir si conviene destacar la nacionalidad del producto o es preferible ocultarla, obtuvo los siguientes resultados respecto a la imagen de España en Europa⁴:

Los españoles son perezosos, poco inteligentes y es gente de poco fiar.(...)Lo que viene de España tiene reputación de estar mal hecho y funcionar mal.

Una investigación elaborada por la Cámara de Comercio de Barcelona, sobre la imagen de España y de los productos españoles en EEUU realizado a 700 personas de Nueva York, Los Angeles, Chicago, Dallas y Miami obtuvo como conclusiones que la imagen en conjunto de España es débil porque las oportunidades de apreciar España y su cultura, son limitadas. Hay cierta tendencia a asociar a los Españoles con los Hispanos, la imagen de España se ve en gran medida lastrada por la imagen de lo "latino". Es confusa para los norteamericanos la

³ - Para información sobre métodos para conocer la imagen de un país ver:
- Valls, 1992.

⁴ - Las Provincias, 1992. 18 noviembre. Pag 11

idea de España como país europeo. Los productos Españoles se perciben como de artesanía tradicional, producidos en un pequeño negocio familiar, con buena relación precio-calidad. No son percibidos como innovadores ni modernos (**Bertrán, 1989**).

Bigné et al (1993), elaboraron un estudio entre cuyos objetivos estaba el análisis de la imagen que tenían los consumidores del Reino Unido de los productos fabricados en España. Se basaban en una muestra de 133 estudiantes de postgrado ingleses. Obtuvieron como resultado que la imagen de los productos fabricados en España es ligeramente negativa. Los británicos perciben los productos fabricados por los españoles como baratos, imitadores, tecnológicamente poco avanzados, normales, de una calidad más bien baja.

En 1992, Tapsa/NW Ayer⁵ desarrollaron una investigación internacional cuyo objetivo era conocer la opinión de los europeos sobre los españoles y sus características diferenciadoras. Los resultados de la investigación, respecto a las percepciones que existen sobre España se reflejan en el cuadro 4.3. El conocimiento de España es muy deficiente y superficial, sin que los contactos profesionales y personales hayan alcanzado a transmitir la realidad del país. Como aspecto positivo cabe señalar que se reconoce el esfuerzo realizado por España para superar los elementos desfavorables y recesivos de su pasado.

En definitiva, el estereotipo o imagen de España se caracteriza por su generalidad y su uniteralidad: ello significa una fuerte estereotipación y unidimensionalización de la plural y compleja realidad española, lo que conlleva una simplificación; somos conocidos por unos pocos rasgos típicos-tópicos, estereotipados, y casi siempre superados hace años (**Lamo de Espinosa, 1993**).

⁵ - El desarrollo y conclusiones de dicha investigación pueden verse en:
- **Ocaña, 1993.**
- **Verdura, 1993.**

PERCEPCIONES SOBRE ESPAÑA

| PERCEPCIONES POSITIVAS | PERCEPCIONES NEGATIVAS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Nuevo orgullo * Fuerza emergente en Europa * Expo * Olimpiadas * Gusto por la vida * Ruptura con el pasado | <ul style="list-style-type: none"> * Futuro de la economía * Poca preocupación por la calidad * Deficiente infraestructura |

CUADRO 4.3

Cambiar esta imagen de España es un trabajo largo y lento, que requiere un esfuerzo conjunto de Administración Pública y empresas privadas. En los últimos años se han adoptado una serie de medidas por parte de los organismos públicos con la finalidad de promocionar la imagen de España en el mundo. Pero el resultado es una imagen poco elaborada, poco gestionada, como si cada organismo y empresa determinase su propia imagen (Valls, 1993). De estas medidas podemos destacar :

- IMPROTUR. Promoción turística de España con un plan de marketing, unas estrategias y un alto presupuesto.
- Creación del CENTRO DE DISEÑO Y MODA. Centro cuyo objetivo es promover la moda y el diseño fundamentalmente en el sector textil.
- Eventos del 92. Expo 92, Juegos Olímpicos y Madrid cultural que han generado una serie de imágenes positivas de España. Han sido los primeros esfuerzos colectivos por representar una nueva España moderna, europea, mediterránea, lúdica, creativa.

- ICEX. Instituto Español de Comercio Exterior. Tiene como objetivo coordinar y ejecutar las acciones de promoción necesarias para estimular y favorecer la presencia de España en el mercados exterior⁶.

También se podría pensar en que fuesen los exportadores los que potenciasen la imagen de España, pero ello tiene un coste mayor. La prueba está en que los exportadores ocultan el origen español de sus productos porque daña su imagen. Los productos españoles, de hecho son mejores que la imagen que tienen, pero hay pocas empresas con buenos planteamientos comerciales.

El resultado es que ni la imagen de marca del país potencia nuestras exportaciones, ni los productos potencian la imagen de marca de España, que se ven obligados a ocultar.

En la Comunidad Valenciana no hay estudios que indiquen la imagen exterior de Valencia. Presuponemos que, si España no posee una imagen completa y ajustada a su realidad, a la Comunidad Valenciana le sucederá, como mínimo, lo mismo. Por parte de entidades públicas y privadas también se han realizado una serie de esfuerzos por promover la imagen de Valencia en los países de destino de nuestras exportaciones. Los mas relevantes son :

- Concurso VALENCIA INNOVACION. Se trata de un concurso promovido por el IMPIVA (Instituto Valenciano de la Pequeña y Mediana Empresa) con el fin de estimular la innovación en distintos sectores empresariales.

- PROCOVA, S.A (Promociones de la Comunidad Valenciana). Es un organismo publico que depende de la Dirección General de Comercio. Tiene instaladas oficinas de promoción comercial en distintos países del mundo.

- Parque Tecnológico, S.A. El Parque Tecnológico de Valencia inaugurado en 1990, consta de institutos tecnológicos que corresponden a los sectores mas importantes de la industria

⁶ - Para mas información sobre estas actividades ver:
- Valls,1992.

valenciana. Su objetivo es la innovación y el progreso tecnológico.

- Feria de Muestras Internacional de Valencia. Es la primera feria de muestras y la más grande de España. Anualmente se celebran en la misma más de 50 eventos internacionales.

Sin embargo, aunque estos esfuerzos no siempre coordinados, son importantes, no hay que olvidar que los exportadores privados deben asumir valores de posicionamiento comunes que formen una imagen única y coherente de la Comunidad Valenciana y por supuesto de España.

CAPITULO V - ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION INTERNACIONAL

Desde la perspectiva de la estrategia de marketing internacional, además de la segmentación y la estrategia de producto, la tercera variable que sufre una mayor variación es la distribución.

La mayoría del comercio internacional se lleva a cabo actualmente por empresas que venden al exterior desde el mercado de origen (**Tersptra, 1988**); es decir, a través de la exportación. La exportación es la producción de bienes en el país de origen y su envío para ser comercializado en el país de destino. En este contexto, la importancia de los canales de distribución es evidente (**Jarrillo y Martinez, 1991**).

El presente capítulo vamos a plantear cuales son los distintos canales de distribución internacional a través de los cuales el productor puede hacer llegar la mercancía a su consumidor final, situado en otro país. Para desarrollar el tema hemos dividido el capítulo en dos partes. En la primera, tras una introducción de conceptos, distinguiremos entre canales directos e indirectos. En este punto se expondrán las características de las distintas vías de distribución y los factores que la empresa tiene que considerar para seleccionar el canal o canales óptimos.

Finalizaremos la primera parte analizando los canales de distribución que utilizan las empresas de la Comunidad Valenciana en el exterior. El estudio se centrará en un número limitado de países y se intentará hallar una justificación a los resultados.

Obtenemos como conclusión que hay una serie de problemas estrechamente ligados a los canales de distribución indirectos y que están afectando a las exportaciones de la Comunidad Valenciana. La segunda parte del capítulo pretende aportar una solución a esta

situación: los consorcios de exportación. En el último punto se analizan los consorcios de exportación y se exponen los resultados de un estudio realizado por los autores, sobre los consorcios de exportación en la Comunidad valenciana.

V.I - CONCEPTOS PREVIOS

V.1.1 - CONCEPTO DE CANALES DE DISTRIBUCION INTERNACIONAL

Son muchos los autores que han definido y analizado un concepto tan elemental en la estrategia de marketing como es el de "canales de distribución".

Cundiff et al (1976) defienden que los canales de distribución son una trayectoria que se sigue en la **transferencia directa o indirecta de la propiedad del producto** cuando este se mueve desde el productor a los usuarios finales.

Limitan la idea de canal a los miembros que adquieren la propiedad del producto. En las siguientes definiciones, mas actuales, esta idea desaparece y para ser miembro del canal de distribución es suficiente realizar la función de transferencia del producto, sin tener que adquirirlo necesariamente.

Davies (1984) define los canales de distribución como la **estructura organizada** que una empresa utiliza para vender, comercializar al por mayor y al por menor sus bienes.

Para **Acerenza (1990)**, los canales de distribución son, en términos generales, una **estructura** formada por la propia organización de venta del producto mas las organizaciones de venta individuales de cada uno de los intermediarios que participan en el proceso de comercialización, mediante el cual el producto o servicio se transfiere al consumidor o usuario final.

Stern y El-Ansari (1992) consideran que los canales de marketing son un **conjunto de organizaciones interdependientes** involucradas (implicadas) en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para el uso o consumo. De esta definición se extrae que los canales de distribución no solo **satisfacen la demanda** de bienes y servicios en el lugar, tiempo y calidad adecuada sino que también **estimula la demanda** a través de las actividades de promoción de los elementos del canal.

En el mercado internacional el canal de distribución es una estructura compleja que se inicia en el país donde se encuentra el productor y termina en el país del usuario final. Nos encontramos con un doble objetivo de la estructura de distribución, en primer lugar introducir el producto en el país en que será comercializado para a continuación ponerlo al alcance del usuario o consumidor final.

Además de este doble objetivo, el hecho de vender al exterior plantea una dificultad añadida que aumentan los riesgos inherentes a la distribución. Esta dificultad está determinada por una serie de factores como son el que los clientes están sometidos a una legislación distinta de la aplicable al país que exporta, que están situados en general a mayores distancias geográficas, tienen gustos y hábitos distintos y hablan distinto idioma.

Por la importancia que tiene la distribución en el éxito de las ventas internacionales, la empresa que decide abordar el mercado internacional no puede establecer sus canales de distribución al azar. El empresario debe realizar una **planificación total de los canales de distribución que utilizará abarcando desde la salida de la empresa hasta el usuario o consumidor final (Braidot, 1990).**

Esta planificación deberá contener al menos tres elementos: **Longitud de los circuitos**, número de intermediarios que forman parte del canal. **El grado de presencia**, nivel de inversión de la empresa productora en el exterior. Y la **naturaleza del control** ejercido por la empresa sobre los miembros del canal (**Urban, 1979**).

V.1.2 - FUNCIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION INTERNACIONAL

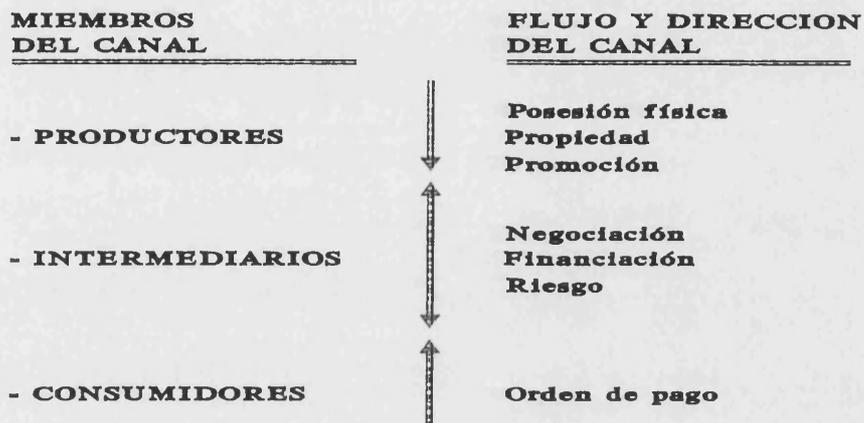
El papel de la distribución es disminuir las disparidades que existen entre los lugares, momentos y modos de fabricación y consumo. En el mercado internacional, estas disparidades se acentúan y afectan a la propia estructura de los canales. Es decir, los canales de distribución varían mucho de un país a otro determinado por la cultura, las tradiciones y los requisitos legales. Estas diferencias se plasman en la asignación de las funciones que realizan los miembros del canal de distribución en cada mercado. Se distinguen una serie de funciones que son comunes en todos los países (figura 5.1) **(Bradley, 1991)**. Pero otras actividades no están tan claramente determinadas. **Corey et al (1991)** así como **Lambin (1991)**, desarrollan una serie de funciones que pueden llevarse a cabo por parte del empresario productor o por los miembros del canal y que de hacerse cargo estos últimos, en base al tipo de acuerdo establecido entre las partes, serán desarrollados por uno u otro punto de la cadena de distribución. Estas funciones se clasifican en siete categorías:

- 1) **Venta y contactos:** Consiste en generar demanda, negociación de precios y condiciones de venta en el nivel del revendedor y del usuario.

- 2) **Soporte de canales:** Reclutamiento de vendedores, reposición de existencias, orientación a los revendedores en las prácticas administrativas de la empresa, control del desempeño de la función de venta.

- 3) **Distribución física y transporte:** Incluye las actividades de almacenamiento, recepción de bienes, papeleo relacionado con los pedidos, facturación y cobro. Es una labor especialmente importante si consideramos que el coste total de la distribución física supone un media del 8% del volumen de ventas, siendo sus principales componentes el transporte, el control de existencias, el almacenaje y los costes aduaneros **(Kotler, 1992)**.

**FUNCIONES DE LOS MIEMBROS
DEL CANAL DE DISTRIBUCION**



Fuente : Bradley (1992) Pág. 467

FIGURA 5.1

En este sentido cabe recordar que el 70% de las exportaciones de la Comunidad Valenciana tienen como destino países de la CE y consecuentemente la supresión en 1993 de las barreras fronterizas facilita la libre circulación del transporte por carretera a dichos países suponiendo un ahorro tanto monetario como de tiempo .

- 4) Adecuación del producto y servicio pre y postventa: Empaquetado, adaptación del producto a las especificaciones del comprador, mantenimiento, reparaciones.
- 5) Aceptación de riesgos: Consiste en el crédito a clientes, responsabilidad legal de los productos, inversiones destinadas a la distribución.
- 6) Información: Incluye todas aquellas actividades que permiten mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.
- 7) Funciones de marketing: Promoción, publicidad, fijación de los precios finales de venta, marca, envase.

Es importante para la empresa productora fijar previamente las funciones que serán asumidas por ella misma y las que delega en cada miembro del canal de distribución. El establecimiento del canal sigue tres procesos interactivos que ayudan a establecer y controlar el reparto de las funciones (figura 5.2) (Frazier, 1983).

La complejidad inherente al traspaso de fronteras, trámites de aduanas, diferencias de monedas, idioma, entorno económico y comercial, determinan que la exportación pueda realizarse a través de distintos canales de distribución. En base al compromiso de recursos de la empresa y al nivel de control sobre la comercialización, estos canales pueden agruparse en dos estrategias que pasamos a analizar en el siguiente apartado:

- Exportación Directa
- Exportación Indirecta

PROCESOS INTERACTIVOS DEL COMPORTAMIENTO DEL CANAL

Motivos y métodos para establecer la relación con el canal



- PROCESO DE INICIACION

- .Necesidad de distribución
- .Motivo de distribución
- .Percepción de beneficios
- .Búsqueda de socios

Como las empresas coordinan las relaciones con los distribuidores



PROCESO DE IMPLEMENTACION

- .Criterios para establecer el rol de la empresa y del distribuidor
- .Elección de estrategias de influencia

Control de las operaciones y los resultados



- PROCESO DE REVISION

- .Responsabilidad para beneficios
- .Responsabilidad de las pérdidas
- .Evaluación de los resultados de la empresa y el distribuidor

Fuente: Adaptado de Frazier,1983.Pag 68-78

FIGURA 5.2

V.2 - CLASIFICACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION INTERNACIONAL

V.2.1 - EXPORTACION DIRECTA - EXPORTACION INDIRECTA

La mayoría del comercio internacional se realiza a través de la exportación. En el caso de la Comunidad Valenciana, esta preferencia es muy acentuada; de las empresas exportadoras que conforman la muestra analizada, el 100% fabrican en España sus productos y los transfieren terminados al exterior. Por esta razón no vamos a entrar a analizar formas de comercio que implique inversión en producción en el mercado de destino.

El papel de los canales de distribución internacional es crucial para el éxito de la comercialización. Al establecer sus canales, el empresario puede utilizar intermediarios en los que delegará tareas de venta. Esta transmisión de tareas se realizará a cambio del control que tiene la empresa sobre la comercialización de sus bienes o servicios.

La cuestión que se plantea la empresa exportadora es por tanto doble:

1º Utilizar intermediarios o exportar de forma directa

2º En caso de decidirse a utilizar intermediarios, que tipo de intermediarios.

Cada país tiene instituciones mayoristas y minoristas que tanto por su denominación como por sus funciones, difieren a nivel internacional. Existen patrones y similitudes pero no son iguales en todos los países.

Son muchos los autores que han clasificado a los distribuidores internacionales siguiendo distintos criterios. Nosotros hemos recogido varias de estas clasificaciones intentando representar aquellas que son comunes a la mayoría de países. Es un esquema general en el que pretendemos mostrar los canales de exportación mas importantes comúnmente aceptados siendo conscientes de que además, cada país

desarrollará otros canales de distribución propios ¹.

2.1.1 - CANALES DE EXPORTACION DIRECTA

En los sistemas de exportación directa, la empresa está en contacto con los intermediarios y/o compradores finales en el exterior y se hace cargo de los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva la exportación. Es el punto intermedio entre la exportación indirecta y la instalación en el mercado exterior.

a) Recursos en el país de origen.

- Venta directa sin apoyo en el exterior, vendedores viajeros:

Conocen la empresa y el producto y aplican la estrategia de marketing de la empresa. Tienen un bajo coste. El problema está en la falta de presencia constante en el país y el número limitado de negocios que pueden atender. Por otra parte, un mercado con perspectiva de expansión percibe la falta de apoyo en el país como un signo de debilidad comercial y financiero.

¹ - Para la realización el esquema se han utilizado los siguientes autores:

- Urban, 1979
- Giordan ,1983
- Leersnyder ,1985
- Terpstra ,1988
- Acerenza ,1990
- Braidot ,1990
- Jarrillo y Martínez ,1991
- Moreno ,1991

b) Recursos en el país de destino.

b.1) A través de establecimiento en el exterior:

La empresa abre una oficina propia en el país de destino que además de venta realiza servicios de promoción, exhibición y servicio al cliente.

Este sistema permite a la empresa saltar las barreras proteccionistas, da un mejor conocimiento de la clientela y facilita el establecimiento de relaciones con organizaciones profesionales y administraciones locales. Es una presencia permanente en el exterior que implica control de la comercialización por parte de la empresa pero que tienen como principal defecto el representar un alto coste.

b.2) Agentes locales que trabajan para la empresa:

Estos agentes, establecidos en el país de destino, cumplen solo la función de venta y aplican el plan de marketing de la empresa. Aportan experiencia y conocimientos del mercado y permite mantener una representación. Siguen las directrices marcadas por la empresa por lo que su poder de decisión es muy limitado.

2.1.2 - CANALES DE EXPORTACION INDIRECTA

La empresa confía a terceros, nacionales o extranjeros, parte de la función comercial o toda la función comercial.

a) Recursos en el país de origen

En general estos sistemas de exportación disminuyen el riesgo y el inmovilizado de capital de la empresa productora. Dan fluidez y agilidad a la comercialización exterior y evita al empresario los papeleos que conlleva la exportación.

Sin embargo hay una falta total de contacto con el mercado, lo que puede implicar una mala adaptación de los productos a las necesidades del mercado. Además, los fabricantes no escogen los canales de venta ni tienen ningún control sobre el marketing de sus productos ni en general sobre su comercialización.

a1) Agente exportador:

Agente que busca compradores en el mercado exterior. Prestan servicios especializados, el empresario no tienen que realizar ninguna actividad.

a2) Comisionista:

Es un agente que realiza la gestión de venta en base a una comisión. Actúan por mandato.

a3) Comerciante exportador o distribuidor:

Se diferencian básicamente en que adquieren el producto en firme. Tiene la ventaja del pago al contado. La empresa no asume ningún riesgo.

b) Recursos en el país de destino.

Estos sistemas aportan la experiencia y el conocimiento del mercado exterior. Suponen un crédito para las empresas y disminuyen las dificultades de comunicación con el exterior. Aunque los márgenes comerciales suelen ser elevados y se produce un alejamiento del consumidor final.



b1) Representantes:

Más de la mitad del comercio internacional se realiza a través de representantes. La razón podemos encontrarla en que, a su bajo coste, se le añade el hecho de que la relación con la empresa se formaliza a través de un contrato; contrato que obliga a ambas partes a colaborar y además garantiza a la empresa, en principio, la exclusividad del representante en su dominio de actividad.

b2) Concesionario:

Son empresas que compran el producto en firme. Suelen obtener una bonificación del fabricante en compensación a las tareas de promoción y servicio pre y post venta.

Con la supresión de las barreras comerciales entre los países de la CEE probablemente aumente el número de concesionarios en el marco de la Comunidad (Quelch et al, 1990).

b3) Consortio de exportación:

Podemos considerarlo como un sistema mixto. Es una agrupación de productores que, en base a productos similares o complementarios, adoptan una estructura jurídica conveniente para constituir un frente común de venta en el exterior y competir con mas posibilidades de éxito. El consorcio de exportación es un tema que desarrollaremos mas adelante.

V.2.2 - CONSIDERACIONES RESPECTO A LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCION DIRECTOS E INDIRECTOS

La consideración mas inmediata que podemos extraer del esquema anterior es la existencia de una relación inversa entre el coste de la distribución y el control de la misma ya que el bajo coste y la inmediatez de los intermediarios implica una pérdida de control de la comercialización por parte de la empresa (Rosson y Ford, 1982).

En principio, la teoría defiende que, conforme el exportador adquiere experiencia en el mercado exterior, es positivo ir pasando de los sistemas de exportación indirecta a los sistemas de exportación directa (Terpstra, 1988; Acerenza, 1990; Moreno, 1991).

Sin embargo, varios investigadores han concluido que utilizando intermediarios se realiza una importante contribución al éxito de la empresa (Bilkey, 1978; Horton, 1977). Publicaciones mas recientes (Bello et al, 1991), indican que muchos empresarios no se mueven progresivamente desde el intermediario a la exportación directa; para muchas organizaciones, la exportación a través del intermediario es algo permanente. Basan esta idea en una investigación realizada sobre una muestra de 1.260 empresas exportadoras alemanas, de las cuales 731 exportaban directamente y 529 lo hacían vía intermediarios. Una de las conclusiones que obtuvieron es que, si los rendimientos de los intermediarios son satisfactorios para la empresa, esta compara el coste inherente a establecer una distribución directa con el coste que supone el intermediario y suele mantener el canal indirecto por resultarle más ventajoso.

En general, los intermediarios en el país de destino, suponen una ventaja por su proximidad al consumidor exterior, por su continua observación y conocimientos sobre el mercado y por la nuevas ideas de marketing que aportan a la empresa. En este sentido la utilización de intermediarios contribuye a una mayor eficiencia en hacer que los bienes se encuentren disponibles en el mercado debido a su experiencia, contactos, especialización y tamaño de las operaciones Kotler (1992).

A pesar de estas ventajas hay que considerar que para que la organización del canal tenga éxito, **es muy importante el control de la información tanto del intermediario a la empresa como de la empresa al intermediario (Buckles et al, 1990)**. Es decir, las ventajas del intermediario se basan en su conocimiento del mercado y del consumidor, si este conocimiento no se transmite a la empresa, esta no podrá adaptar sus estrategias de marketing al mercado; por otra parte, la empresa debe preocuparse de transmitir su filosofía y su cultura a los distribuidores para que estos la consideren a la hora de comercializar esos productos.

Un hecho a considerar en este sentido es que la estrategia de marketing es uno de los factores determinantes de los resultados de la exportación y cuando la empresa utiliza intermediarios generalmente la política de marketing es desarrollada por ellos, tanto si ha sido elaborada por la empresa como si la han elaborado ellos mismos. Para evitar la pérdida de control que puede suponer, las partes que intervienen en el canal de distribución deben establecer de antemano las actividades a realizar por cada uno de ellos **(Rosson y Ford, 1982)**.

La exportación a través de intermediarios no tiene porque dar paso a la distribución directa. Empleando este primer sistema de forma permanente, la empresa puede mantener su éxito en el mercado exterior pero siempre y cuando no se limite a una exportación pasiva. Para evitar la exportación pasiva la empresa debería adoptar las siguientes medidas **(Giordan, 1983)**:

- **Distinguir las características y necesidades específicas de cada categoría de intermediario.** De esta forma se pueden identificar a los principales responsables de la distribución de los productos de la empresa.
- **Desarrollar, si es posible, acciones de comunicación que sostengan la demanda de los productos.** Hay que poner al día a los distribuidores de estas acciones para incitarlos a solicitar stocks.
- **Establecer una comunicación y sistema de información hacia el distribuidor,** como se ha comentado anteriormente, encaminados a conocer el mercado y a reforzar nuestra imagen ante el mismo.

V.2.3 - CRITERIOS DE SELECCION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION INTERNACIONALES

Se puede tener una idea general de las ventajas e inconvenientes de cada uno de los sistemas de exportación mencionados, pero no es posible establecer a priori si para exportar determinado producto a un mercado concreto es mejor un sistema u otro ya que el éxito de cada estrategia depende de las condiciones en que se aplique.

La empresa debe decidir si asumir ella misma la responsabilidad y riesgo de la exportación o emplear intermediarios. Al tomar estas decisiones tiene que considerar una serie de factores de influencia que pasamos a exponer, teniendo en cuenta que no podemos recoger todos los factores determinantes, pero si descubrir las fuerzas que, de forma más general, influyen en la elección del canal (cuadro 5.1).

- Factores relacionados con el producto
- Factores relacionados con el mercado
- Factores relacionados con la empresa
- Distancia psíquica

Para decidir la estrategia de distribución la empresa debe considerar estos factores procurando que el método escogido sea el adecuado. Para saber si realmente está escogiendo la estrategia mas conveniente, **Cateora (1990)**, propone un método basado en lo que denomina las 5 Cs. El método consiste en analizar las siguientes características:

- 1 - Cobertura: Capacidad del canal para llegar al público objetivo.
- 2 - Carácter: Compatibilidad del canal con los deseos de posicionamiento de la empresa

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CANAL DE DISTRIBUCION

| | |
|----------------------------------|--|
| <p>PRODUCTO</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Naturaleza del producto -Características técnicas -Nivel de diferenciación -Características: <ul style="list-style-type: none"> * valor unitario * volúmen y peso * perecedero |
| <p>MERCADO</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Nivel de competencia -Situación geográfica -Tamaño y potencial de ventas -Leyes y normas -Estabilidad política -Estabilidad económica |
| <p>EMPRESA</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Habilidad de la empresa -Experiencia exportadora -Nivel de control -Tamaño |
| <p>DISTANCIA PSIQUICA</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Factores culturales -Factores sociales |

CUADRO 5.1

3 - Continuidad: Fidelidad del canal con la empresa

4 - Control: Capacidad o posibilidad de la empresa de controlar el programa de marketing

5 - Coste: Inversión necesaria para establecer y mantener el canal.

La empresa estudiará en que medida los canales escogidos se ajustan a las variables analizadas y escogerá la mas adecuada.

2.3.1 - FACTORES RELACIONADOS CON EL PRODUCTO

a) Según su naturaleza los productos pueden ser de consumo o industriales.

Los productos de consumo son adquiridos por un número elevado de personas que suelen estar dispersos geográficamente, por lo que es preferible en estos casos utilizar intermediarios.

Los productos industriales se consumen en mercados geográficamente concentrados por lo que se pueden atender a través de canales directos.

b) Dependiendo de las características técnicas.

Los productos que necesitan instalación y/o mantenimiento es aconsejable que se comercialicen a través de canales directos, con especialistas de la empresa que conozcan bien el producto.

c) En base al nivel de diferenciación de la competencia.

Los productos diferenciados, al no tener competencia directa pueden exportarse a través de canales propios. Sin embargo los productos indiferenciados, con una fuerte competencia es preferible distribuirlos a través de intermediarios que conozcan bien el mercado y el sector en el que se desenvuelve la empresa (**Anderson y Coughan, 1987**). En este sentido es importante la patente; un producto patentado está protegido y la empresa no tiene que preocuparse de la

información que puede filtrarse a través de los intermediarios.

d) Características del producto.

Destaca el **valor unitario del producto**. Si tiene un alto valor unitario es preferible utilizar un sistema de distribución directo (**Corey et al, 1989**). También hay que considerar el **peso**, para los productos de gran peso y volumen es mejor la exportación directa para evitar problemas de manejo. Así mismo hay que tener en cuenta la **caducidad** del producto. Los productos perecederos necesitan un canal de distribución directa debido a los problemas de retraso de entregas y la manipulación excesiva.

2.3.2 - FACTORES RELACIONADOS CON EL MERCADO

a) La competencia.

En la selección de unos canales de distribución influye los canales empleados por la competencia así como los canales existentes en el país de destino, su capacidad y disponibilidad.

b) Situación geográfica del mercado.

En principio, cuanto mas alejado está un mercado mayores serán los costes de transporte y de comunicación. En este sentido en mercados alejados puede ser ventajoso contratar intermediarios con los que repartir costes.

c) Tamaño del mercado y potencial de ventas.

Cuanto mayor tamaño tenga el mercado objetivo y mayor sea el potencial de ventas, será mas difícil cubrir la distribución de forma directa y se hará mas necesaria la contratación de intermediarios (**Robinson, 1978**).

d) Conjunto de leyes y normas del país de origen y de destino.

Normas y leyes aplicables a las relaciones comerciales exteriores y a las relaciones entre fabricantes y vendedores.

e) Estabilidad política.

La inestabilidad política se traduce en riesgo político y el mismo se basa en los siguiente aspectos (**Friedman y Kim, 1988**):

- Cambios políticos radicales
- Estado centralista
- Filosofía del gobierno
- Conflicto armado
- Nacionalismos
- Desorden civil

Las situaciones de riesgo político dificultan la distribución directa sobretodo si esta implica alguna inversión en el país de destino. Es mas lógico en estos casos emplear cualquier medio de distribución indirecta que permita trasladar o disminuir el riesgo.

f) Inestabilidad económica.

La inestabilidad económica se refleja en la inflación, las trabas a la importación a través de derechos arancelarios y normas aduaneras en general (**Allueva, 1990**). Las situaciones de inestabilidad económica hacen aconsejable la contratación de un intermediario local que conozca las posibles repercusiones comerciales de los movimientos económicos y que sea solvente.

2.3.3 - FACTORES RELACIONADOS CON LA EMPRESA

a) Habilidad de la empresa.

Si la empresa no posee la habilidad suficiente como para organizar y controlar una fuerza de ventas directa, necesitará intermediarios (**Cundiff et al, 1976**). La habilidad de gestión puede venir determinada por la experiencia exportadora de la empresa, como se expone a continuación.

b) Experiencia exportadora.

A medida que adquiere experiencia en el mercado internacional debe evolucionar respecto a su sistema de distribución siguiendo el proceso temporal que muestra la figura 5.3 (**Moreno, 1991**).

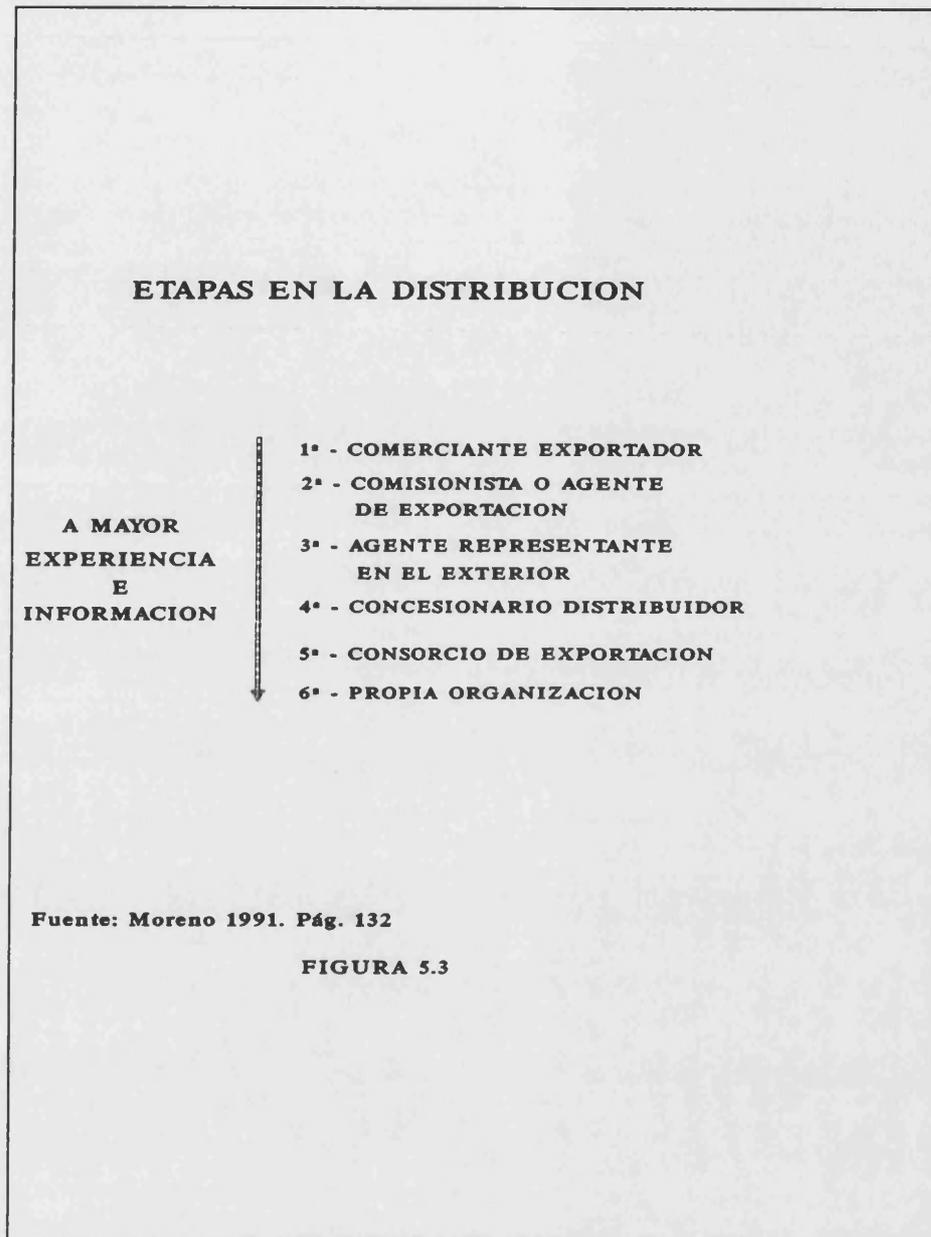
En las primeras etapas del proceso de internacionalización es preferible escoger canales independientes y beneficiarse de los conocimientos de especialistas en comercio exterior. Conforme la empresa va adquiriendo conocimientos especializados y va estableciendo relaciones en el exterior, es más positivo ir pasando a canales propios (**Anderson y Coughan, 1987**). Como hemos visto en el apartado V.2.2, no todos los autores siguen esta línea de pensamiento.

3.c) Nivel de control.

Existe una relación inversa entre el control que ejerce la empresa sobre la comercialización exterior de sus productos y la contratación de intermediarios. Cuanto más directo es el canal, más control tiene la empresa.

d) Tamaño de la empresa.

Muchos autores (**Giordan, 1983; Tordjman y Salmon, 1989; Acerenza, 1990**), sostienen que las pequeñas y medianas empresas tienden a la exportación indirecta por falta de recursos ya que los canales de distribución directos exigen una mayor



inversión. Como proponemos al final del capítulo, se pueden adoptar medidas basadas en la colaboración con ciertos organismos y/o en el asociacionismo, que hacen factible a las pymes crear sus propias redes de distribución.

2.3.4 - DISTANCIA PSIQUICA ENTRE PAISES

Como factor influyente en la selección del canal influyente en la selección del canal tenemos también la distancia psíquica entre países. La distancia entre países es la suma de factores que impiden o estorban los flujos de información y entendimiento entre compradores y vendedores e incluye factores geográficos, culturales y sociales (**Rosson y Ford, 1992**).

La importancia que ha tenido tradicionalmente la distancia psíquica en el diseño de los canales de distribución ha sido muy pequeña. En 1968 **Goldstucker** reclamó la atención sobre la trascendencia de la cultura en la dirección de los canales de distribución. En los últimos años distintos autores (**Deshpande y Webster, 1989; Klein y Roth, 1989; Kale y McIntyne, 1991; Frazier et al, 1989; Rosson y Ford, 1992**), han retomado el tema, alguno de ellos incluso realizando investigaciones empíricas.

Para justificar la importancia tan relevante que tiene la cultura en la elección de los canales de distribución, hemos creído conveniente extendernos en este apartado y explicar los estudios que apoyan esta idea.

Ya en 1968 **Goldstucker** centra la atención sobre algunas influencias que la cultura ejerce sobre los canales de distribución en los mercados exteriores. Para verificar esta influencia realizó una investigación con una muestra de 80 empresarios y directores de asociaciones comerciales de Gran Bretaña, Bélgica, Luxemburgo, Holanda y México. La conclusión que extrae del análisis de los resultados es que realmente influye la cultura aunque los parámetros de influencia varíen de un país a otro. Este hecho implica que el empresario tiene que planificar en orden a adaptar la estructura de la distribución a cada mercado, esto requiere conocer y entender la cultura que prevalece.

Deshpande y Webster (1989) plantean la cuestión desde otra perspectiva. La cultura influye desde el momento que influye en la cultura organizacional. Es decir, las relaciones en el canal de distribución se establecen entre empresas productoras y empresas intermediarias. Las organizaciones implicadas tendrán distintas culturas empresariales, en parte determinadas por factores del entorno del país, que será necesario encajar y ser entendidas por ambas partes para el buen funcionamiento del canal.

Frazier et al (1989), partiendo de la base de que la generalización sobre los canales de distribución no es posible porque existe grandes diferencias de un país a otro, realizaron un estudio empírico con empresas distribuidoras de la India. El objetivo del estudio era comparar los valores y actitudes de dichos intermediarios con los valores y actitudes que establece la teoría de forma genérica. Concluyeron que los valores que los distribuidores consideraban importantes y los elementos que consideraban básicos en el fabricante eran distintos que en los países occidentales.

Kale y McIntyre (1991) van un poco mas lejos en su investigación. Toman como muestra 60 empresas de 5 países: India, Singapur, Alemania, Malasia y EEUU. Dividen el proceso de exportación en tres etapas: Iniciación, implementación y revisión. Analizan los factores culturales mas influyentes en las relaciones y el comportamiento del canal de distribución en cada una de las etapas. Los resultados obtenidos indican que los factores que influyen en cada etapa difieren de un país a otro.

La conclusión que extraemos de todas las investigaciones realizadas es que realmente la cultura influye en el comportamiento de los canales de distribución de cada país; pero en cada país los factores culturales que influyen son distintos por lo que el productor tiene que conocerlos, entenderlos y adaptarse a ellos.

V.3 - CANALES DE DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

V.3.1 - INTRODUCCION

Hemos basado el presente capítulo en la idea de que no es posible criticar a priori la correcta utilización de un canal de distribución exterior porque depende de numerosos factores.

Conocemos los canales de distribución utilizados por las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana y como varían en función de los países de destino y del sector de actividad. Nos parece interesante detenernos a analizar en este apartado si las empresas entrevistadas tienen una estrategia de distribución bien definida. Es decir, si se han detenido a analizar los factores que influyen en el buen funcionamiento del canal y han escogido el sistema más adecuado en base a esos factores.

La metodología a seguir sería la siguiente:

1- Ver país por país cuales son los sistemas de distribución empleados.

2 - Desagregar la información de cada país por sectores de actividad.

3 - Ver si el sistema de distribución empleado es el mas correcto en base a los aspectos que se mencionan en la teoría:

- Tipo de producto
- Mercado
- Empresa
- Distancia psicológica

Realizar dicho análisis en todos los países de destino sería una labor muy larga y compleja si consideramos que en conjunto las empresas han mencionado 46 países distintos con los que mantienen relaciones comerciales. Por este motivo hemos limitado el análisis a 7 mercados: Francia, Gran Bretaña, Italia, Alemania ,EEUU, Japón e Iberoamérica.

Hemos escogido Francia, Gran Bretaña, Alemania e Italia porque entre los cuatro absorben el 57% de las exportaciones de la Comunidad Valenciana y para intentar detectar si, a pesar de pertenecer al mismo bloque económico, existen diferencias en la distribución a estos cuatro países.

Incluimos EEUU porque es el país no Comunitario que atrae mas productos valencianos (8,9% de la exportación de la Comunidad Valenciana) y porque se trata de un mercado con unas características peculiares.

Añadimos también Japón porque se trata de un mercado en el que están intentando penetrar una parte importante de empresas valencianas y que en principio parece estar interesado en los productos que estas les ofrecen como lo demuestra el hecho de que las exportaciones valencianas a Japón han pasado de 2.750 millones en 1986 a 7.000 millones en 1990². También puede ser interesante a efectos comparativos.

Y por último hemos escogido Iberoamérica de forma global porque a pesar de que el porcentaje de exportación de las empresas valencianas a esa zona no sea muy elevado (1,25%), es un mercado expansivo al que nos une valores tradicionales como el idioma y el pasado histórico.

En el cuestionario se les ha preguntado a las empresas que canales de distribución ha empleado en cada uno de los países a los que exporta. De las respuestas se extraen las siguientes alternativas:

² - Estadística de Comercio Exterior. Comunitat Valenciana. 1991. Institut Valencià d'Estadística.

- Distribución directa:
 - Representante de la empresa
 - Empresa de distribución en el país de destino
- Distribución indirecta:
 - Agencia comercial
 - Importador
 - Distribuidor

Vamos a pasar a analizar los sistemas utilizados en cada uno de los mercados seleccionados.

V.3.2 - CANALES DE DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN UNA MUESTRA DE PAISES SELECCIONADOS

3.2.1 - FRANCIA

El sistema de distribución mas utilizado por los exportadores de la muestra en Francia es, con diferencia el **Agente Comercial**. Le sigue en importancia el **representante de la empresa** y tras él, el **importador**. Apenas se menciona la agencia de distribución propia.

Francia constituye el primer cliente internacional de las exportaciones de la Comunidad Valenciana. El volumen exportado a pesar de haber sido tradicionalmente elevado ha aumentado considerablemente desde la incorporación de España a la Comunidad Europea.

El contenido del comercio con este país es muy variado pero cabe destacar los productos agroalimentarios, textiles, mueble e iluminación

y cerámica. El automóvil ocupa el primer puesto en las exportaciones de la Comunidad Valenciana a Francia pero no lo consideramos en nuestro estudio ya que la empresa que origina dicho comercio es la empresa Ford implantada en Valencia.

| DISTRIBUCION | %SOBRE EL TOTAL ³ |
|----------------------------|------------------------------|
| A) DISTRIBUCIÓN DIRECTA | 31,2% |
| - Representante empresa | 28,9 |
| - Emp. distribución propia | 2,3 |
| b) Distribución indirecta | 67,2% |
| - Agente comercial | 47,6 |
| - Importador | 15,6 |
| - Distribuidor | 4 |

Hemos comprobado en los resultados obtenidos que el **67% de las exportaciones se realizan a través de la distribución indirecta**. Sin embargo existen factores que en principio aconsejarían la utilización de un sistema directo:

- Se trata de un país cercano geográficamente y de fácil acceso.
- Los trámites y burocracias necesarios para la instalación no suponen un impedimento ⁴.
- Es un país perteneciente a la CE por lo que los trámites aduaneros no son complejos.

³ - El porcentaje esta calculado sobre el total de empresas de la muestra que exportan al país .

⁴ - Para mayor información respecto al tema ver:
 - "Vender e implantarse en Francia", 1990. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia.

- Es un país estable política y económicamente.

Por otra parte hay que tener también en cuenta otros hechos que pueden justificar la utilización de una distribución indirecta:

- Estamos tratando con pequeñas y medianas empresas, con recursos limitados.

- El mercado francés es un mercado extenso y en el que además existe una fuerte competencia.

- A pesar de la cercanía, los hábitos y costumbres de los consumidores franceses difieren mucho de las de los españoles.

- La distribución minorista francesa se caracteriza por ser muy dinámica y por lo tanto hay que conocerla bien para responder a sus necesidades **(Boss y Tordjman, 1989)**.

Observando los resultados a nivel sectorial podemos observar ciertas desigualdades en los resultados (cuadro 5.2).

En el sector agroalimentario se utiliza más el importador que el representante del país. Se trata de un mercado de bienes de consumo, por lo tanto muy disperso lo que dificulta la utilización de canales propios.

En los sectores textil y mueble es muy acusada la diferencia entre agentes comerciales y representantes de las empresas a favor del primero. En el caso del sector del mueble la explicación a esta tendencia no es tan clara ya que los productos que se comercializan son de gran tamaño, frágiles y de valor unitario considerable. Características que apuntan hacia una distribución lo mas directa posible.

El sector de la cerámica es el que posee un mayor porcentaje de empresa que exportan a Francia a través de canales directos. Incluso el 5% posee empresa de distribución en el país.

Sólo el 21% de los bienes de equipo y suministros industriales se distribuyen directamente. Son productos con mercados concentrados, característica que en principio favorece la utilización de sistemas de distribución propios.

**CANALES DE DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS DE LA
COMUNIDAD
VALENCIANA EN FRANCIA**

| SECTORES | RTE. EMPRESA | DELEG. PROPIA | AGENTE COMERC. | IMPOR- TADOR | DISTRIBUID. |
|------------------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------|
| AGROALIMENTARIO | 20% | - | 40% | 26,5% | 13% |
| TEXTIL | 18,7% | - | 69% | 12,5% | - |
| CUERO Y CALZADO | 45,5% | - | 54,5% | - | - |
| MUEBLE E ILUM | 24% | - | 52% | 16% | 4% |
| CERAMICA Y MAT. CONST. | 35% | 5% | 45% | 10% | 5% |
| BIENES DE EQUIPO | 15,7% | - | 36,8% | 36,8% | - |
| JUGUETE | 42,5% | - | 57% | - | - |

CUADRO 5.2

3.2.2- GRAN BRETAÑA

El sistema de distribución mas utilizado es también el **agente comercial**, y en segundo lugar el **representante de la empresa**. El **importador** es más utilizado que en caso anterior. El porcentaje de empresas distribuidoras en el país de destino es algo superior pero continúa siendo bajo.

Los productos mas exportados a Gran Bretaña son los que pertenecen al sector cerámica y materiales de construcción y al sector juguete.

Los resultados generales coinciden con los obtenidos para Francia. Del mismo modo, los factores a favor y en contra de la distribución directa coinciden con los expuestos para el mercado francés. Solo difiere en el hecho del acceso al mercado. Para acceder al mercado inglés es necesario cruzar el mar lo que dificulta algo el transporte y puede decantar a los empresarios la contratación de intermediarios con el fin de trasladar o compartir riesgos y trámites con ellos.

| DISTRIBUCION | %SOBRE EL TOTAL |
|----------------------------|-----------------|
| A) DISTRIBUCIÓN DIRECTA | 30,9% |
| - Representante empresa | 26,8 |
| - Emp. distribución propia | 4,1 |
| b) Distribución indirecta | 68,3% |
| - Agente comercial | 41,8 |
| - Importador | 20,4 |
| - Distribuidor | 6,1 |

A nivel sectorial (cuadro 5.3), en el sector agroalimentario ninguna empresa utiliza la exportación directa en ninguna de sus formas.

En los sectores textil y calzado la diferencia entre ambos sistemas es muy acusada.

Llama la atención el elevado porcentaje de empresas del sector del mueble que exportan a través de canales propios (35%). Este resultado contrasta con la información obtenida del sector en el mercado francés.

Asimismo, en el sector cerámico observamos un comportamiento dispar; por una parte se utiliza mas el importador que el representante de la empresa pero por otra el 11% de las empresa tienen delegación de distribución en Gran Bretaña.

**CANALES DE DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS DE LA
COMUNIDAD
VALENCIANA EN GRAN BRETAÑA**

| SECTORES | RTE. EMPRES A | DELEG. PROPIA | AGENTE COMER | IMPORT ADOR | DISTRIBUIDOR |
|------------------------|---------------------|------------------|-----------------|----------------|--------------|
| AGROALIMENTARIO | - | - | 58,3% | 25% | 16% |
| TEXTIL | 20% | - | 60% | 20% | - |
| CUERO Y CALZADO | 30% | - | 70% | - | - |
| MUEBLE E ILUM | 30% | 5% | 25% | 25% | 5% |
| CERAMICA Y MAT. CONST. | 16,5% | 11% | 38,5% | 22% | 11% |
| BIENES DE EQUIPO | 28,2% | - | 42,8% | 14% | 14% |
| JUGUETE | 30% | 6% | 40% | 20% | - |

CUADRO 5.3

3.2.3 - ITALIA

El **agente comercial** es también en este caso el sistema de comercialización más utilizado. En segundo lugar está el **importador** seguido del **representante de la empresa**. Destaca el elevado porcentaje de empresas que tienen **delegación propia** y las que utilizan el **distribuidor**.

| DISTRIBUCION | %SOBRE EL TOTAL |
|----------------------------|-----------------|
| A) DISTRIBUCIÓN DIRECTA | 27,9% |
| - Representante empresa | 21,3 |
| - Emp. distribución propia | 6,6 |
| B) DISTRIBUCIÓN INDIRECTA | 74,3% |
| - Agente comercial | 40 |
| - Importador | 27,7 |
| - Distribuidor | 6,6 |

En el caso de Italia la importancia de los sistemas de distribución ajenos es superior que en los anteriores países vistos. De hecho en Italia existen 109.000 empresas mayoristas frente a las 80.000 que posee Francia.

Los elementos que justificarían la utilización de sistemas directos o indirectos de distribución son los mismos que los mencionados para el mercado Francés variando dos factores:

- La distribución minorista italiana no es tan dinámica como la francesa .
- El comportamiento de los consumidores italianos es bastante similar al de los españoles.

Son dos características que apuntan hacia la distribución directa a pesar de los resultados. En los últimos años los productos españoles van ganando terreno en el mercado italiano, pero para consolidar este avance hay que iniciar una política empresarial que considere un mayor control de los procesos de distribución de los productos españoles a Italia.

Desagregando los resultados por sectores vemos como ha descendido la importancia de los sistemas de distribución directa en casi todos los sectores (cuadro 5.4). El sector agroalimentario llega al extremo de no tener ninguna empresa que utilice canales propios.

CANALES DE DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN ITALIA

| SECTORES | RTE. EMPRESA. | DELEG. PROPIA | AGENTE COMER. | IMPOR- TADOR | DISTRIBUIDOR |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|--------------|
| AGROALIMENTARIO | - | - | 57% | 28,5% | 14% |
| TEXTIL | 18% | - | 54,5% | 27,7% | - |
| CUERO Y CALZADO | 40% | - | 60% | - | - |
| MUEBLE E ILUM | 28,5% | 7,1% | 35,7% | 28,5% | - |
| CERAMICA Y MAT. CONST. | 15,3% | 15,3% | 38,4% | 23% | 7,7% |
| BIENES DE EQUIPO | - | 22% | 33% | 33% | 11% |
| JUGUETE | 25% | - | 37,5% | 25% | 12,5% |

CUADRO 5.4

Las empresas del sector del mueble son las que utilizan en mayor medida a los representantes de la empresa.

Las empresas que tienen delegación de distribución propia alcanzan un elevado porcentaje en los sectores cerámica y bienes de equipo.

3.2.4 - ALEMANIA

A nivel general los resultados son similares a los presentados para Francia y Gran Bretaña. La única diferencia está en que en Alemania la importancia de la **empresa de distribución propia** es algo mayor.

| DISTRIBUCION | %SOBRE EL TOTAL |
|----------------------------|-----------------|
| A) DISTRIBUCIÓN DIRECTA | 30,7% |
| - Representante empresa | 25 |
| - Emp. distribución propia | 5,7 |
| B) DISTRIBUCIÓN INDIRECTA | 67,6% |
| - Agente comercial | 42 |
| - Importador | 18,8 |
| - Distribuidor | 6,8 |

Alemania es el segundo mejor cliente de la Comunidad Valenciana y el primer proveedor. Las exportaciones se basan fundamentalmente en productos tradicionales. Un dato importante es el elevado crecimiento que han experimentado en los últimos cinco años las exportaciones valencianas a Alemania (61%)⁵.

Como en los casos anteriores predomina los sistemas de distribución ajenos. A los factores mencionados para los otros países que aconsejan la elección de una estrategia de distribución propia hay que añadir en este caso una hecho importante:

- En el mercado Alemán es muy grande la importancia de las asociaciones profesionales. Una de las asociaciones de mayor peso es la **Asociación de Representantes de Comercio**⁶. En este contexto, para conseguir una presencia continuada en el mercado alemán hay que pasar al establecimiento de una oficina de distribución en Alemania.

⁵ - "La Economía Provincial valenciana", 1991. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia.

⁶ - Para mayor información ver:
Vender e implantarse en la R.F.A, 1990. Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación de Valencia.

Sin embargo por otra parte debemos mencionar también otros aspectos que llevan a escoger sistemas de distribución ajenos:

- La dificultad del idioma. Es un idioma difícil de hablar y no son muchos los profesionales españoles que sepan defenderse en alemán.
- Las agencias comerciales alemanas funcionan muy bien. Se caracterizan por su dinamismo; llevan el 40% del flujo de mercancías alemán.

Diferenciando por sectores observamos que el 28,4% de las empresas del sector agroalimentario utilizan una distribución directa (Cuadro 5.5).

Además la mitad de este porcentaje corresponde a empresas que tienen delegación de distribución en Alemania. Son porcentajes muy elevados si comparamos el mismo sector en los anteriores países europeos. La razón puede estar en la importancia mencionada de la Asociación de Representantes de Comercio, cuya influencia será mas notoria en los bienes de consumo como los pertenecientes a este sector

El sector del mueble tiene un 5,5% de empresas con delegación de distribución. Destaca la industria cerámica con un 15,3% de empresas que poseen delegación de distribución en Alemania. Por otra parte, un elevado porcentaje (67%) comercializan a través de la exportación indirecta.

Ninguna empresa del sector bienes de equipo y materiales de construcción tiene canales propios a pesar del tipo de bienes que comercializa.

CANALES DE DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN ALEMANIA

| SECTORES | RTE. EMPRE. | DELEG. PROPIA | AGENTE COMER. | IMPOR-TADOR | DISTRIBUIDOR |
|------------------------|-------------|---------------|---------------|-------------|--------------|
| AGROALIMENTARIO | 14% | 14,2% | 28,5% | 21,4% | 21,4% |
| TEXTIL | 18,1% | - | 63,3% | 18,1% | - |
| CUERO Y CALZADO | 36,3% | - | 54,5% | 9% | - |
| MUEBLE E ILUM | 22% | 5,5% | 44,4% | 44% | - |
| CERAMICA Y MAT. CONST. | 15,3% | 15,3% | 38,4% | 23% | 5,5% |
| BIENES DE EQUIPO | - | - | 16,6% | 33,3% | 33,3% |
| JUGUETE | 45% | - | 55% | - | - |

CUADRO 5.5

3.2.5 - ESTADOS UNIDOS

A pesar de las diferencias existentes entre los mercados de la CE y el mercado norteamericano, la distribución entre empresas que emplean canales directos y las que emplean canales indirecto es similar a la de los países comunitarios analizados.

Lo que varía son las preferencias existentes dentro de los canales de distribución ajenos. El **agente comercial** es menos utilizado mientras que adquiere importancia el **importador** y las **empresas distribuidoras**.

El mercado norteamericano posee una serie de peculiaridades que lo distinguen de los mercados comunitarios.

| DISTRIBUCION | %SOBRE EL TOTAL |
|----------------------------|-----------------|
| A) DISTRIBUCIÓN DIRECTA | 32,4% |
| - Representante empresa | 26,2 |
| - Emp. distribución propia | 6,2 |
| B) DISTRIBUCIÓN INDIRECTA | 67,6% |
| - Agente comercial | 36,2 |
| - Importador | 23,7 |
| - Distribuidor | 7,7 |

De estas características alguna apuntan hacia la conveniencia de la distribución ajena mientras que otras recomiendan las vías directas. Entre las primeras destacamos:

- Gran extensión del mercado. Es un mercado muy amplio geográficamente hablando, compuesto además por Estados distintos entre sí.
- Distancia física. El hecho de cruzar el océano supone de por sí un impedimento a la exportación directa.
- Mercado muy competitivo. Existe una enorme competencia, productores de todo el mundo tienen su mirada fija en Estados Unidos.

Hay otros elementos que apuntan en la dirección contraria:

- En el mercado norteamericano es muy importante no el producto sino como se vende el producto. La estrategia de marketing empleada es fundamental, la imagen del producto, precio, disponibilidad y servicio post venta. El desarrollo y control de estas actividades no son posibles si la empresa no establece su propia oficina comercial.
- La tendencia actual norteamericana es la de fomentar la inversión extranjera. A pesar de que cada estado regula y dicta las normas

al respecto, no existen impedimentos legal para implantar una oficina de venta. De hecho ya hay 200 oficinas de venta españolas en EEUU.

CANALES DE DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN E.E.U.U

| SECTORES | RTE. EMPRE. | DELEG. PROPIA | AGENTE COMER. | IMPOR-TADOR | DISTRIBUIDOR |
|------------------------|-------------|---------------|---------------|-------------|--------------|
| AGROALIMENTARIO | - | - | 44,4% | 33,3% | 22,2% |
| TEXTIL | 10% | 20% | 50% | 20% | - |
| CUERO Y CALZADO | 50% | - | 30% | 20% | - |
| MUEBLE E ILUM | 23% | 7,7% | 23% | 38,4% | 7,7% |
| CERAMICA Y MAT. CONST. | 23% | - | 46,1% | 15,3% | 15,5% |
| BIENES DE EQUIPO | 50% | - | - | 13,3% | 13,3% |
| JUGUETE | 23% | 7,7% | 53,8% | 15,3% | - |

CUADRO 5.6

A nivel sectorial en este caso tampoco hay ninguna empresa del sector agroalimentario que tenga una distribución directa (cuadro 5.6).

Un dato muy destacable dada la tendencia del sector es que el 20% de las empresas textiles que exportan a EEUU tienen delegación propia .

El sector del mueble tiene un 30,7% de empresas que distribuyen a través de canales directos.

Contrastando con el comportamiento demostrado en los países comunitarios, ninguna empresa cerámica tiene delegación de distribución en EEUU. Otro hecho curioso es que todas las empresas de bienes de equipo distribuyen sus productos a través de vías ajenas.

3.2.6 - JAPON

En el mercado japonés vemos un comportamiento de venta distinto al demostrado en los países occidentales. La importancia de la **distribución propia** disminuye. El 2% que representa a las empresas con delegación propia no es muy significativo ya que corresponde a una única empresa.

EL **agente comercial** no se utiliza tanto y el **importador** pasa a ser el sistema más representativo de la distribución valenciana a Japón.

| DISTRIBUCION | %SOBRE EL TOTAL |
|----------------------------|-----------------|
| A) DISTRIBUCIÓN DIRECTA | 25,9% |
| - Representante empresa | 23,9 |
| - Emp. distribución propia | 2 |
| B) DISTRIBUCIÓN INDIRECTA | 71,5% |
| - Agente comercial | 26 |
| - Importador | 39 |
| - Distribuidor | 6,5 |

En este mercado son mucho los factores que apuntan a favor de una distribución indirecta:

- La distancia geográfica es muy grande.
- El idioma constituye en este caso un barrera³ muy importante.

- La cultura japonesa es radicalmente distinta a la española. Esto es muy importante en un doble sentido:

- Desde la perspectiva del producto y la estrategia de marketing. Hay que conocer muy bien su comportamiento de compra, el uso que hacen del producto, sus escalas de valores, etc para poder adaptarse a ellos.

- Desde la perspectiva de las relaciones personales. La cultura japonesa, sus patrones de conducta, su educación, es muy particular. Para poder relacionarse con los distribuidores hay que entender su comportamiento y ponerlo en práctica lo cual es muy difícil para un occidental.

- Quizás la característica mas importante sea que el sistema de distribución japonés es muy tradicional y complejo (**Cinkota, 1985**). El número de participantes en el proceso de distribución es muy elevado, además, la sociedad japonesa acepta un nivel bastante elevado de ineficiencia en la distribución. Los miembros del canal están muy relacionados entre sí lo que dificulta introducirse en el sistema.

De los sectores de las empresas que forman la muestra son el agroalimentario, del mueble e iluminación y el cerámico y materiales de construcción los únicos que tienen un comercio significativo con Japón.

Del resto hay empresas que exportan pero constituyen un porcentaje muy bajo.

El sector agroalimentario tiene en este caso un 25% de representación propia; la figura mas importante es el agente comercial y no el importador como en resto de sectores.

Las empresas del mueble exportan fundamentalmente a través de importador al igual que las del sector cerámico.

CANALES DE DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN JAPON

| SECTORES | RTE. EMPRE. | DELEG. PROPIA | AGENTE COMER. | IMPOR- TADOR | DISTRIBUIDOR |
|------------------------|----------------|------------------|------------------|-----------------|--------------|
| AGROALIMENTARIO | 25% | - | 37,5% | 25% | 12,5% |
| TEXTIL | 14,2% | - | 28,5% | 42,8% | - |
| CUERO Y CALZADO | 66,6% | - | 33,3% | - | - |
| MUEBLE E ILUM | 16,6% | - | 25% | 50% | 8,3% |
| CERAMICA Y MAT. CONST. | 14,2% | - | 28,5% | 42,8% | 14,2% |
| BIENES DE EQUIPO | - | - | - | 100% | - |
| JUGUETE | 25% | - | 25% | 50% | - |

CUADRO 5.7

3.2.7 - IBEROAMERICA

En la comercialización a los países iberoamericanos hay claro predominio de los canales de exportación indirectos. Dentro de los medios ajenos el más utilizado es el **importador**. Respecto a los medios propios, el 2,2% de empresas que tienen **delegación propia** corresponde a empresas que exportan a México; de las empresas de la muestra no existe delegación propia en ningún otro país iberoamericano.

Es muy difícil generalizar sobre Iberoamérica ya que está formada por países diferentes entre sí, cada uno de ellos con sus propias peculiaridades. Sin embargo, a la hora de hablar de distribución hemos encontrado una serie de factores comunes a la mayoría de ellos que hacen posible hablar de la comercialización a Iberoamérica sin entrar en cada país.

| DISTRIBUCION | %SOBRE EL TOTAL |
|----------------------------|-----------------|
| A) DISTRIBUCIÓN DIRECTA | 24,2% |
| - Representante empresa | 21 |
| - Emp. distribución propia | 2,2 |
| B) DISTRIBUCIÓN INDIRECTA | 76,5% |
| - Agente comercial | 31,5 |
| - Importador | 38,3 |
| - Distribuidor | 6,7 |

Estos factores, que apuntan hacia una comercialización ajena son los siguientes (Calderón y Mollá, 1992):

- La distancia física y la dificultad de acceso. Para hacer llegar un cargamento desde la Comunidad Valenciana a cualquier país iberoamericano hay que atravesar el océano. A este problema común al mercado norteamericano y Japonés hay que añadir la deficiente infraestructura de las comunicaciones existentes desde los puertos de entrada.

- Son países con un considerable riesgo político. Muchos países iberoamericanos han estado o están sometidos en los últimos 20 años a circunstancias políticas que ponen en peligro su estabilidad comercial⁷.

- Existen grandes trabas a la importación que se manifiesta en derechos arancelarios y normas aduaneras en general.

A nivel sectorial, los sectores agroalimentario, textil y cuero y calzado no tienen una representación significativa en estos países. Si que la tienen el resto de sectores (cuadro 5.8).

⁷ - Para mas información ver :

- Friedman y Kim, 1988.

- O'Donnell, Schmitter y Whitehead, 1988.

El del mueble exporta mayoritariamente a través de vías ajenas; hay una empresa que tienen una delegación comercial en México. El mismo caso se da en el sector cerámico.

Las comercialización de bienes de equipo y suministros industriales se realiza en un elevado porcentaje (36,8%) mediante representantes de la empresa.

El sector juguetero destaca por el elevado número de transacciones que se realizan a través de distribuidoras (21%).

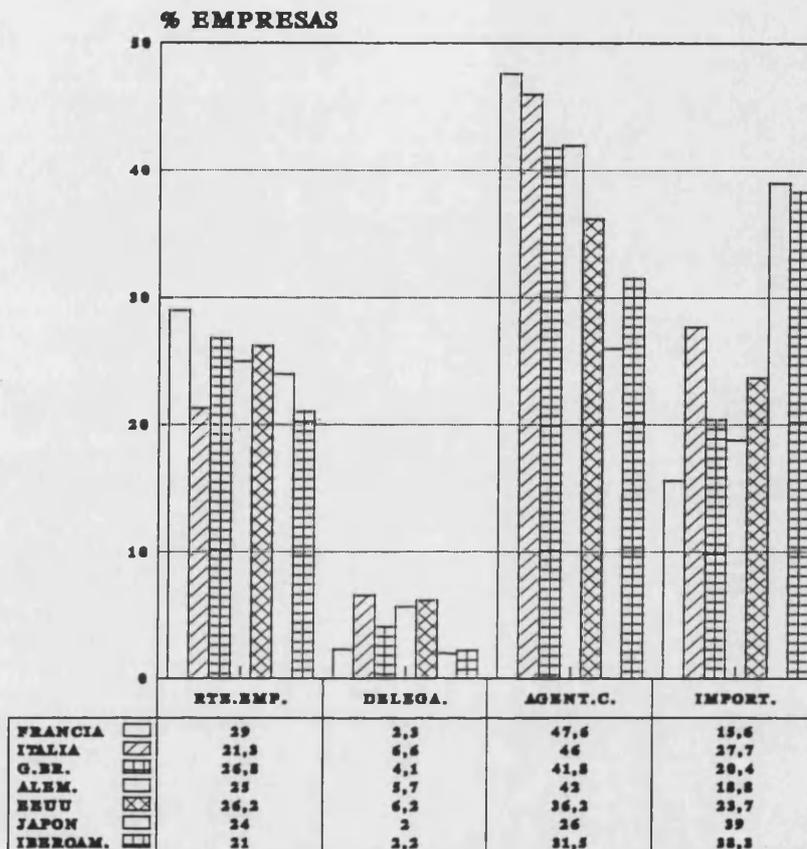
CANALES DE DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN IBEROAMERICA

| SECTORES | RTE. EMPRE. | DELEG. PROPIA | AGENTE COMER. | IMPOR-TADOR | DISTRIBUIDOR |
|------------------------|-------------|---------------|---------------|-------------|--------------|
| AGROALIMENTARIO | - | - | 15% | 87% | - |
| TEXTIL | 18% | - | - | 83% | - |
| CUERO Y CALZADO | 22% | - | 88% | - | - |
| MUEBLE E ILUM | 10,5% | 5,25% | 47,3% | 36,8% | - |
| CERAMICA Y MAT. CONST. | 14,3% | 14,3% | 28,5% | 42,8% | - |
| BIENES DE EQUIPO | 36,8% | - | 36,8% | 23,6% | - |
| JUGUETE | 18,4% | - | 23,6% | 44% | 21% |

CUADRO 5.8

Observando el gráfico 5.1 que resume la información obtenida para cada país analizado se puede extraer que el nivel de exportación directa es superior en los países pertenecientes a la CE, salvo la excepción de Italia.

CANALES DE DISTRIBUCION POR PAISES



SISTEMAS DE DISTRIBUCION
GRAFICO 5.1

El panorama descrito nos muestra una exportación realizada básicamente a través de intermediarios, en la que no existe apenas relación entre las características empresariales, del mercado y del producto y la estrategia de distribución que sigue la empresa. Este hecho nos demuestra una vez más que gran parte de la exportación valenciana se desarrolla sin unas bases sólidas que aseguren su estabilidad a medio y largo plazo, como es en este caso una presencia en el exterior y la utilización de redes de distribución propias.

V.3.3 - PROMOCIONES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA,S.A (PROCOVA S.A)

Una vía para el desarrollo de las redes propias de distribución y, en general el impulso y modernización del comercio exterior, es el fomento de entidades que colaboren estrechamente con las empresas exportadoras a través de especialistas, creación de redes de distribución compartidas, estudios de mercado. Con una oferta completa de servicios que se adapte a las necesidades de la empresa y a las del mercado, y que colabore con la empresa de tal forma que esta, a medio plazo, sepa desenvolverse por sí misma de forma competitiva.

En la Comunidad Valenciana este papel lo desempeñan las Cámaras de Comercio y PROCOVA. PROCOVA es una empresa participada en su capital por la Conselleria d'Industria, Comerc i Turisme de la Generalitat Valenciana y por las Cámaras de Comercio de la región. Pone al servicio de las pequeñas y medianas empresas una serie de servicios orientados a lograr una presencia mayor de las empresas en el exterior, en mercados nuevos y utilizando nuevas fórmulas para comerciar alejadas de las que tradicionalmente se vienen utilizando.

Para posibilitar a la empresa que se enfrente con éxito a mercados distintos entre sí, que requieren distintas estrategia de penetración, ha diseñado una gran diversidad de programas disponibles.

En los mercados tradicionales y de alto poder adquisitivo (CE, Japón, USA), la estrategia de penetración se centra en la presencia directa de las empresas a través de la creación de redes comerciales estables. Para facilitar el acceso a estos mercado, se pone a disposición del exportador la estructura de sus Oficinas de Servicios Comunes.

En los mercados no tradicionales por vía de acceso, a través de los Promotores de Negocio, PROCOVA pretende abrir nuevos mercados poniendo a disposición del exportador, en cada punto de su red exterior, personas nativas de cada país capaces de generar a corto plazo operaciones comerciales en firme.

El Programa de Estudios Estratégicos está pensado para realizar estudios de mercado a medida de cada exportador, en los países en los que esté interesado comercializar.

El Programa de Búsqueda de Canales de Distribución, presenta a la empresa interesada una amplia información sobre la capacidad y solvencia de personas y empresas capaces de comercializar sus productos, junto con recomendaciones legales y fiscales.

La empresa que quiera implantarse en el exterior tiene un instrumento de apoyo a través del **Programa de Inversión en el Exterior**, que gestiona todos los aspectos logísticos implícitos en el proyecto entre los que se incluye la negociación de incentivos y la búsqueda de posibles socios.

Actualmente la red exterior de PROCOVA está formada por sus delegaciones en California, Nueva York, Canadá, Japón, Taiwan, Corea, Alemania, Polonia, Hungría, Rep Checa, Marruecos, Argelia, Méjico, Chile, Bolivia, Perú, Argentina y Costa Rica.

V.4 - LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION

V.4.1 - EL CONSORCIO DE EXPORTACION COMO FORMA DE COOPERACION EMPRESARIAL

Las empresas españolas tienden a utilizar las vías de exportación ajenas en un porcentaje muy superior a las vías propias (**Alonso y Donoso, 1989**). Lo mismo sucede con las empresas valencianas como muestran los resultados de la investigación

Una de las causas fundamentales que explican esta situación es el pequeño tamaño de las empresas. El entramado exportador de la Comunidad Valenciana está compuesto por numerosas empresas pequeñas y medianas que no pueden afrontar por sí mismas los costes que suponen los canales de distribución propios.

Un intento de solución que proponemos a este problema es la cooperación entre empresas a través de los consorcios de exportación.

La cooperación es una asociación de fuerzas que permite compartir recursos, evitar riesgos y facilitar la realización de proyectos comunes con el fin de alcanzar un objetivo preestablecido o de realizar un acción determinada (**Hermosilla y Sola, 1989**).

El alcance de la cooperación empresarial es muy amplia, se da en cualquier sector industrial para conseguir los mas diversos objetivos (**Fernández Sánchez, 1986**). Pero nosotros vamos a limitarnos a aquellos tipos de cooperación que pueden suponer una solución para el problema de los canales de distribución: Los consorcios de exportación.

El consorcio de exportación es la agrupación de productores que, en base a productos similares o complementarios y restricciones comunes adoptan una estructura jurídica conveniente para constituir un frente común de venta en el exterior y competir con mas posibilidades de éxito (**Braidot, 1990**).

Los consorcios de exportación tienen como finalidad compartir una estructura organizativa que se encarga de todo el proceso de comercialización exterior (**Recio y Cabrera, 1991**). Estas formas asociativas dan solución a empresas que cuentan con poca experiencia en el mercado internacional, desconocen las características, los sistemas y metodologías de comercialización exterior, o no cuentan con capital suficiente para enfrentarse al mercado internacional individualmente.

El consorcio de exportación aporta las siguientes ventajas a estas empresas:

- El aprovechamiento de complementariedades comerciales positivas entre las empresas.
- Las posibilidades por parte de la empresa de acceder a personal cualificado en comercio exterior y marketing.
- La posibilidad de obtener subvenciones.
- La mayor facilidad de información de los mercados y la centralización de toda la información que se posea.
- El reparto entre los socios de los costes de exportación.
- Un mayor poder de negociación frente a distribuidores y clientes.
- El manejo de mayor volumen de exportación.

Todo ello conlleva una serie de costes como son la pérdida de independencia que supone trabajar en equipo, la poca flexibilidad y adaptabilidad de los consorcios; por otra parte, los asociados no son los que mantienen contacto con el comprador ni reciben directamente determinados beneficios financieros e impositivos derivados de la exportación.

Acerenza (1990) sienta las bases para que un consorcio de exportación tenga éxito resumidas en tres puntos fundamentales. Por una parte, el número de empresas que lo forman no debe ser elevado para no disminuir la dedicación que el consorcio debe prestar a cada empresa. Además, debe ser una firma independiente en su funcionamiento. Por último, debe contar desde el principio con una sólida base económica para poder realizar libremente todas las actividades comerciales.

Para plasmar la importancia que tiene los consorcios de exportación como medio de incrementar la competitividad comercial de las empresas exportadoras, no hay más que observar la atención que se le está dispensando por parte de las entidades públicas autonómicas y nacionales :

- El Instituto de Comercio Exterior, ICEX, distingue en su programa comercial dos líneas de actuación, uno de los cuales es los consorcios de exportación. Su función es apoyar el desarrollo de preconsorcios una vez se ha evaluado la viabilidad de estos.
- El IMPIVA, adscrito a la Conselleria de Industria, Comercio y Turismo, fomenta con su programa de creación de redes de cooperación la fase inicial de agrupaciones de empresas (pre-consorcios).
- Este tipo de iniciativa voluntaria se integra en las estrategias de la Comunidad Europea para promover la creación de empleo **(Navarro Eloy, 1991)**

V.4.2 - LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

En el ámbito de la Comunidad Valenciana es posible detectar la presencia de mas de una veintena de consorcios de exportación que abarcan distintos sectores de actividad: Juguete, calzado, madera,vinos....Al objeto de conocer dichas experiencias se ha realizado una encuesta a varios responsables de estos consorcios ⁸.

De los 27 consorcios de los que se tiene constancia, se han obtenido 17 respuestas satisfactorias.

De los 17 consorcios de exportación el 58,8% tiene como finalidad la distribución conjunta.

La mayoría de estos consorcios son de reciente constitución. Esta suele situarse entre 1987 y 1992, siendo el año mas prolífico 1991.

El número máximo de empresas que los componen es de 6, aunque algo mas del 50% están compuestos por 3 ó 4 empresas.

Se localizan en el sector del juguete (3 consorcios), cerámica (3 consorcios), textil (2 consorcios), mueble e iluminación (4 consorcios).

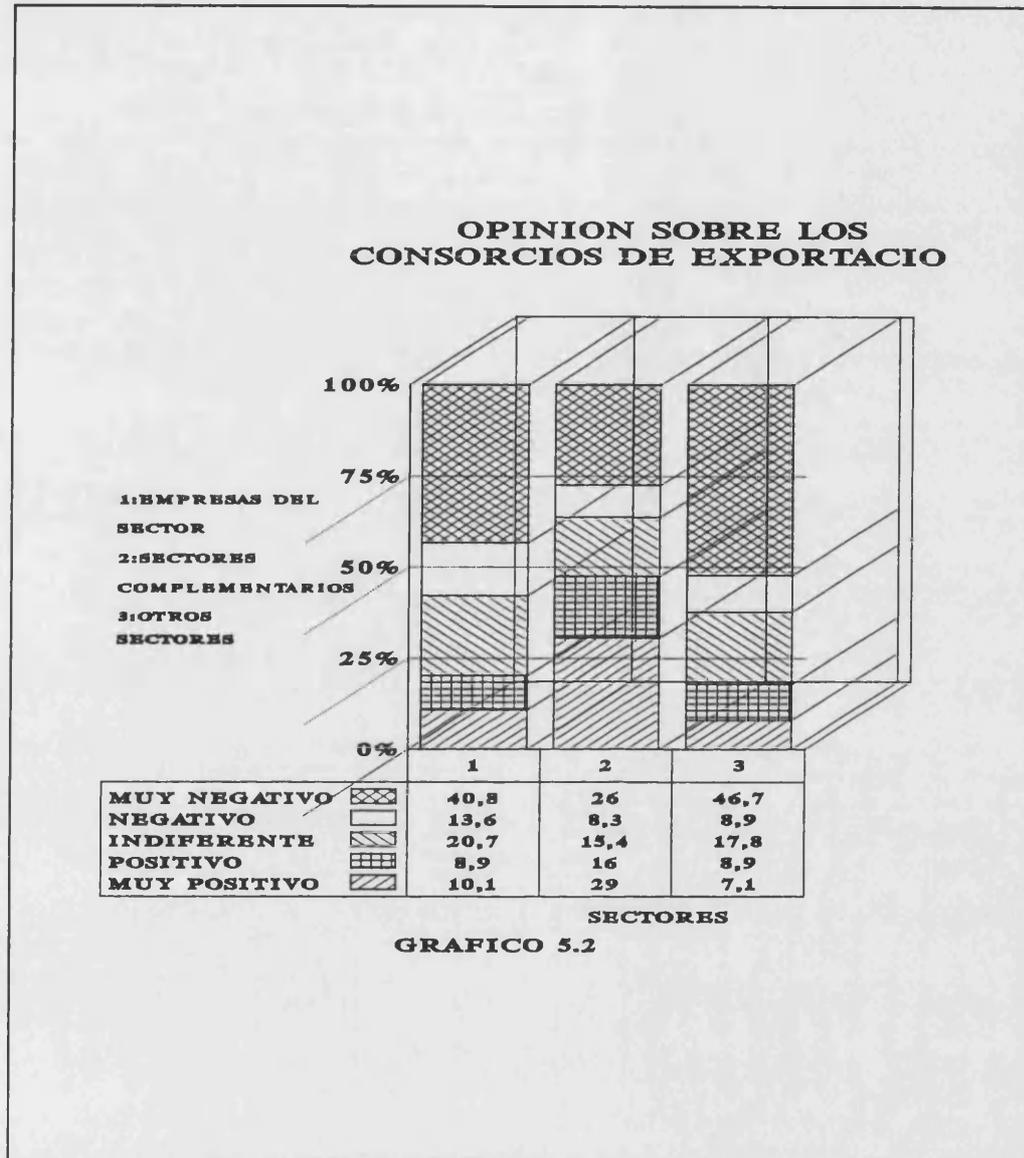
El volumen de exportación de las empresas miembros de consorcios valencianos es bastante reducido, en el 59% de los casos no superan los 20 millones de pesetas.

En los que respecta al ámbito de actuación las actividades exportadoras de los consorcios valencianos van destinadas fundamentalmente a los países de la CE (88,2%), le siguen en orden de importancia EEUU (53%), Países Arabes (47%), Africa y Sudamérica (41%). El 23,5% están haciendo esfuerzos por introducirse en Japón.

Respecto a las 186 empresas exportadoras de nuestra investigación, se les preguntó la opinión que les merecía la formación de

⁸ - "La Cooperación en el Ambito Exportador: Experiencias Existentes en la Comunidad Valenciana"; 1992. Investigación realizada en el Departamento de Dirección de Empresas de la Facultad de Económicas de Valencia. Dirigida por Gloria Berenguer Contrí y Haydeé Calderón García, con la colaboración de Mercedes Hernández Ortiz.

un consorcio destinado a la distribución de sus exportaciones. Los resultados podemos verlos en el gráfico 5.2.



La mayoría de las empresas (55%) creen que sería negativo o muy negativo formar un consorcio con empresas competidoras del sector. El 19% lo considera sin embargo una buena idea. Los resultados difieren entre sectores siendo el sector agroalimentario, el de cerámica y el de bienes de equipo los que cuentan con mayor número de empresas a favor (27%,25% y 31% respectivamente).

Si las empresas que forman el consorcio ofrecen productos complementarios, el nivel de aceptación es mucho mayor, el 45% creen

que sería una buena estrategia y solo el 34% se muestra en contra. De nuevo son los sectores agroalimentario, cerámico y de bienes de equipo los que se muestran más de acuerdo. En los tres casos el porcentaje de empresas a favor supera el 60%.

Sin embargo al plantearse el consorcio con empresas de otros sectores, vuelven a mostrarse en contra. El 55% no están de acuerdo con la propuesta, y solo el 16% los considera positivo. En este caso los sectores de cerámica y bienes de equipo muestran un porcentaje de respuestas positivas superior a la media aunque sin sobrepasar en ninguno de los casos el 25%.

En general, la empresa valenciana es celosa en lo que respecta a la competencia y sólo ven positivo el consorcio si lo forman empresas complementarias. Incluso en ese caso menos de la mitad de las empresas creen que es una buena estrategia.

De nuevo observamos que el comportamiento de los sectores cerámico, bienes de equipo y agroalimentario difiere de los demás. Ya hemos comentado que estas industrias llevan tiempo enfrentándose al mercado internacional explotando sus ventajas competitivas, invirtiendo en el desarrollo de la competitividad de la empresa. Estos resultados plasman la diferencia de cultura empresarial respecto a los demás sectores.

Concluyendo, los organismos públicos tienen que trabajar en este sentido, no solo a niveles de ayudas financieras y asesoramiento, sino en la concienciación del empresario valenciano de la importancia de la cooperación para salir adelante.

CAPITULO VI - PLANIFICACION Y CONTROL DE MARKETING INTERNACIONAL

La empresa, y en particular la empresa exportadora, desarrolla su actividad en un entorno cambiante caracterizado por un alto grado de complejidad e incertidumbre. En este contexto adquiere especial importancia la planificación empresarial, la elaboración de estrategias derivadas de dicha planificación y el control de las mismas.

En el presente capítulo vamos a analizar en primer lugar la importancia de la planificación de la estrategia de marketing como parte fundamental de la planificación empresarial. Para enmarcar la planificación de marketing, empezaremos definiendo y clasificando la estrategia de la empresa. A partir de ahí, nos centraremos en la planificación de la empresa para llegar a la planificación de marketing.

Tras este punto desarrollaremos el proceso de planificación de las actividades de marketing internacional. Nos basamos en la idea de que la planificación internacional es la integración coherente de planes nacionales. Por otra parte, tras exponer el proceso, se hace una especial referencia al efecto prisma y su influencia en la planificación de marketing internacional.

A continuación, en el mismo apartado, analizamos la planificación de marketing internacional en las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana.

El último tema de estudio es el control de dicha planificación.

VI.1 - EL PLAN DE MARKETING

La planificación es esencial para la integración efectiva de la política de marketing en la empresa. El proceso de marketing, el financiero y el de producción, requieren establecer objetivos a corto y largo plazo y los mecanismos adecuados para alcanzarlos. El plan de marketing forma parte de un mayor proceso de planificación corporativo diseñado para distribuir los recursos y planificar las actividades futuras de la empresa a corto y largo plazo.

La planificación de la empresa está en función de la estrategia de la empresa que tiene como finalidad el tratar de preservarla empresa respecto al mercado, buscando hacerla mas competitiva y menos vulnerable a los efectos internos y externos (**Fernández Sánchez, 1986**).

VI.1.1 - LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Elaborar una estrategia competitiva es relacionar a la empresa con su entorno. La esencia de la **estrategia empresarial** consiste en **identificar un pequeño número de conceptos o motivaciones verdaderamente substanciales y dirigir conscientemente hacia ellos los recursos y aptitudes de la empresa** (**Quinn, 1980**).

El desarrollo de la estrategia empresarial orientada al mercado se puede definir como la **gestión de una ventaja competitiva**; es decir como un proceso de identificación, desarrollo y posicionamiento respecto al producto-mercado donde se aprecia una ventaja tangible, preservable o donde se puede evitar y/o neutralizar las ventajas de la competencia (**South, 1981**). Por lo tanto, la empresa tiene que elegir una estrategia para actuar en el mercado. De todas las clasificaciones realizadas por los autores se definen tres estrategias posibles (**Porter, 1985; Vazquez Casielles, 1986; Menguzzato y Renau, 1991**):

- Diferenciación
- Liderazgo en costes
- Segmentación estratégica

Vamos a detenernos a analizar de forma resumida las tres estrategias posibles ya que la elección de la empresa va a determinar su forma de enfrentarse al mercado, por lo tanto su planificación y, desde luego, como se deduce del contenido de cada una de ellas, la planificación de marketing tanto nacional como internacional.

1.1.1 - ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

La esencia de la estrategia de diferenciación es comercializar un producto que sea percibido como único en el mercado, mostrándose diferente en alguno de los aspectos mas importantes. Esa diferencia debe dificultar los ataques de la competencia.

La estrategia de diferenciación, en términos generales, se puede realizar añadiendo algo al producto en sí o a su comercialización; desarrollando una novedad sin precedentes de conocimiento científico, una nueva tecnología, un nuevo canal de distribución. Hay una serie de caminos alternativos para desarrollar la estrategia: Estrategia de diferenciación por la calidad, diferenciación mediante la innovación de productos protegidos con patentes, diferenciación mediante servicios periféricos no necesarios pero que pueden aumentar la calidad del producto global, diferenciación atendiendo a los rasgos del producto, y diferenciación mediante imagen de marca y servicio postventa.

1.1.2 - ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

La estrategia de liderazgo en costes se basa en que la empresa genere costes mas bajos que la competencia para obtener una

rentabilidad promedio superior a la del sector y constituir un soporte para sectores en madurez, donde la reducción del margen supone una variable estratégica fundamental.

La estrategia mas viable de liderazgo en costes se fundamenta en economías a escala o en reducciones obtenidas a partir de la curva de experiencia.

Entre las vías de desarrollo de una estrategia de liderazgo en costes destacan: Estrategia para el diseño de productos y estrategia de innovación de procesos que afectan a los costes de producción, estrategias para el control de fuentes de materias primas, estrategias de productos adornados que eliminan rasgos añadidos al producto que apenas inciden en el comportamiento de compra y, por último, estrategia de adquisición de competidores.

1.1.3 - ESTRATEGIA DE SEGMENTACION ESTRATEGICA

Se trata de identificar un segmento de mercado en el que exista una experiencia relevante superior a la de la competencia, para tratar de convertir dicha experiencia en una ventaja competitiva defendible a largo plazo.

Para que esta segmentación sea eficiente, hay que analizar detenidamente las posibilidades de diferenciar el producto por segmentos tanto por las características físicas como los componentes del servicio que incorpora; ver en que medida se puede conseguir liderazgo en costes para segmentos concretos; en cada una de los casos interesa delimitar la sensibilidad de los clientes respecto al precio (Shapiro, 1980).

Establecida su postura competitiva, la empresa ya puede y debe planificar. Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida, hay que plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos en los que se especificarán las acciones concretas a emprender en las distintas áreas de la empresa así como los sistemas de control necesarios.

La estrategia de la empresa cobra su sentido mas amplio en la **planificación estratégica**, definida como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfagan las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa (**Menguzzato y Renau, 1991**).

La planificación estratégica se introduce a mediados de los años sesenta por gabinetes de consultores norteamericanos, enfocada especialmente a gestionar carteras de productos de empresas generalmente grandes. El mas conocido de ellos es el Boston Consulting Group que ha desarrollado una matriz de crecimiento/cuota de mercado como instrumento de análisis de decisión ¹.

VI.1.2 - LA PLANIFICACION DE MARKETING EN EL CONTEXTO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

El sistema de planificación, a través de los planes y su desarrollo mediante los programas y presupuestos proporciona los instrumentos necesarios para poder determinar quienes, cuando y como deben efectuar que parte de la estrategia.

La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa que tiene como objetivo el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la organización (**Santesmases, 1991**).

El plan de marketing es una secuencia lógica de una serie de actividades encaminadas a conseguir los objetivos de marketing y los planes necesarios para ello (**Malcom, 1984**). La planificación de marketing debe estar supeditada a la estrategia de la empresa, lo que significa que los objetivos de marketing deben ser consistentes con los objetivos de desarrollo corporativo y el plan estratégico de la empresa.

¹ - Para mas información sobre la matriz del BCG ver:
- **Martín Uliarte, 1987**

Por lo tanto, siguiendo la figura 6.1, los responsables del plan de marketing tienen que traducir los objetivos de la empresa en objetivos de marketing y desplegar un programa de acciones que haga realidad los objetivos fijados.

Estos programas se formalizan en un plan cuya elaboración corresponde al departamento de marketing. Este departamento es, asimismo, el encargado de la ejecución del plan y de su control (**Santesmases, 1991**).

El marketing ocupa un lugar principal en el proceso de planificación de la empresa; si la empresa es fiel al concepto de marketing, sólo fabricarán los productos que puedan vender porque exista demanda para ellos. Por este motivo, hasta que el departamento de marketing no tenga una idea clara de lo que quiere vender, el de producción no puede rematar sus planes, ni el financiero puede determinar la financiación necesaria, ni el de personal puede establecer el personal y la formación requerida (**Sáinz de Vicuña, 1980**).

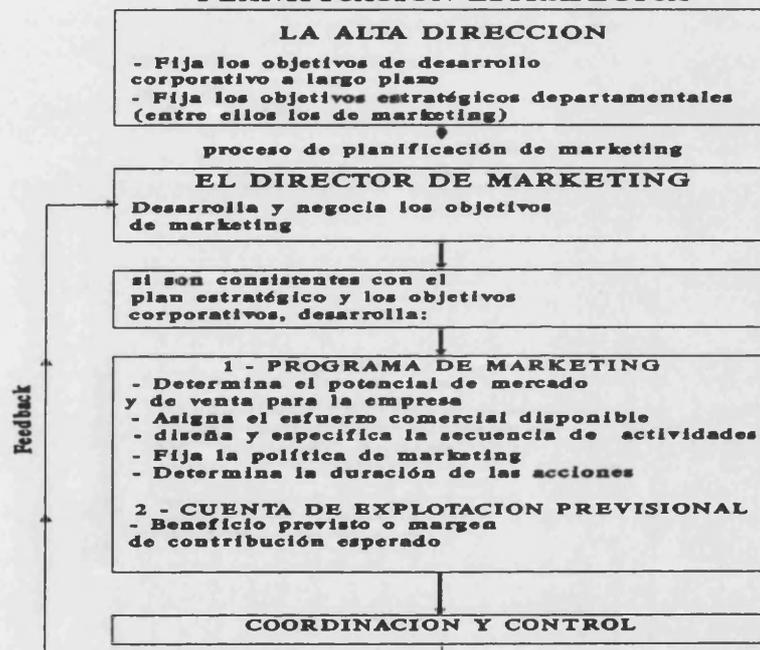
Otro motivo para justificar la importancia del plan de marketing en la planificación estratégica es que, en el plan de marketing se especifica la estrategia ideal del producto mercado para la empresa, siendo esto la esencia de la estrategia.

Veciana Vergés (1988), también sitúa la planificación de marketing en primer lugar respecto al resto de planes de la empresa. Para el autor, la planificación empresarial empieza con el estudio del entorno. En este estudio se determinan las necesidades a satisfacer, los clientes, el mercado, el producto o servicio genérico que se va a ofrecer. Y a continuación se elabora el plan de marketing. Este plan proporcionará la información suficiente como para desarrollar los siguientes planes (producción, económico y financiero).

Al intentar establecer las etapas del plan de marketing, se observa que el número de etapas del plan de marketing varía según los autores. Nosotros vamos a establecer un esquema sencillo de cinco etapas, sin incluir la etapa de control que analizaremos en el último apartado del tema.

1ª etapa - Análisis de la situación. Obtención de la información básica necesaria:

EL PLAN DE MARKETING EN EL CONTEXTO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA



Fuente: Adaptación de Sáinz de Vicuña 1980. Pág. 56
FIGURA 6.1

Análisis histórico, análisis causal (buscando razones que puedan explicar buenos y malos resultados), estudio del mercado (estructura y dinámica del mercado y su entorno). Destaca la importancia de la información en la planificación de la empresa. Se llegan a considerar la información como una ventaja competitiva (Day y Wensley, 1988).

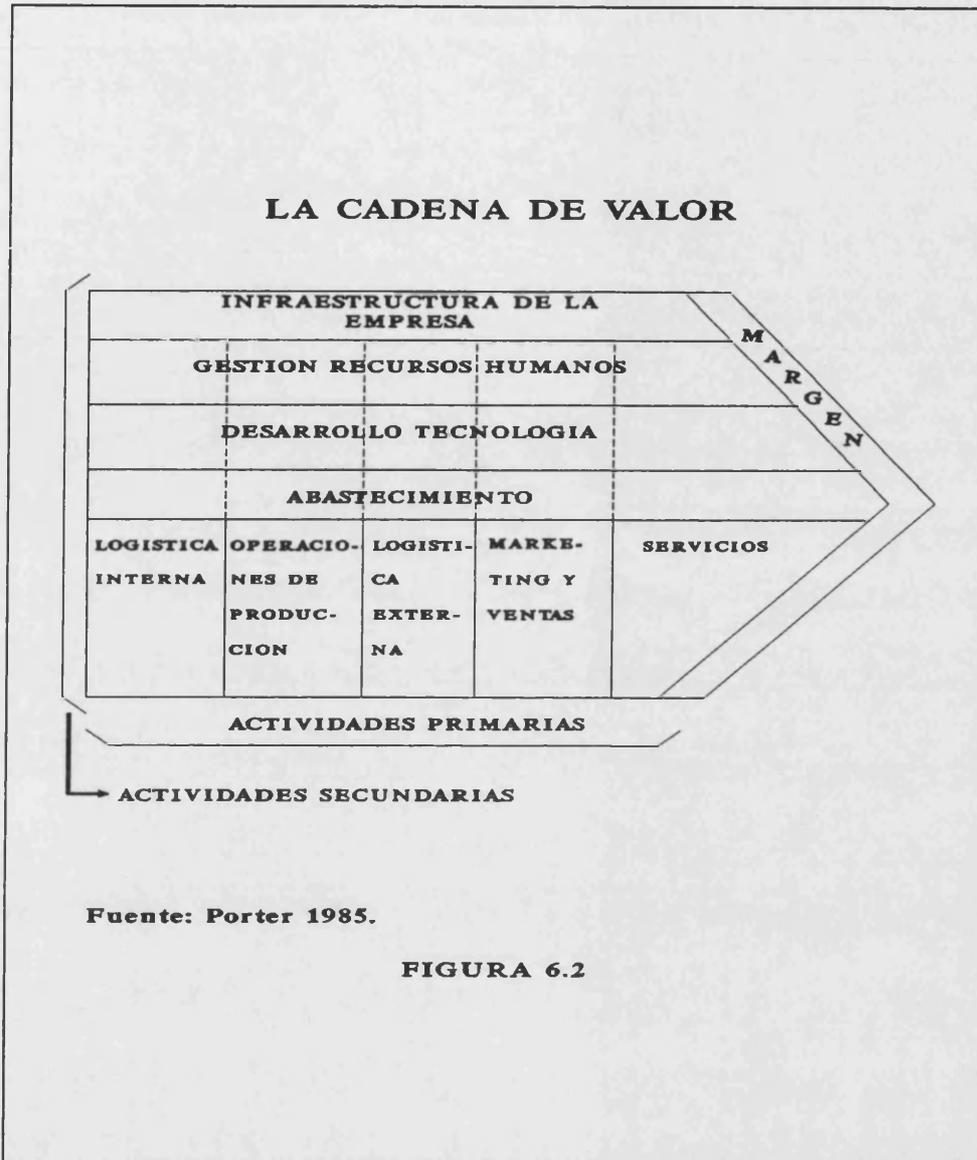
2ª etapa - Inventario de problemas y oportunidades. Identificar los mayores puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas. Es lo que se denomina análisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (Malcom, 1984). Las fortalezas y debilidades de la empresa no hay que analizarlas de forma estática e independiente del sector en el que desarrolla su actividad la empresa, sino desde una perspectiva dinámica. Además considerando el marketing en el conjunto de actividades de la empresa. Un medio útil es analizar la cadena de valor desarrollada por Porter (1985) (figura 6.2). Un análisis de las diversas actividades en relación con el entorno, y especialmente sectorial, da una visión dinámica y completa de los puntos fuertes y débiles de la empresa, y da lugar a formular planes tanto en el mercado interno como en el externo.

3ª etapa - Formular los objetivos. Como hemos comentado anteriormente, los objetivos de marketing deben estar supeditados a los objetivos y estrategias de la empresa. Además tienen que ser concretos, coherentes entre sí y realistas.

4ª etapa - Elegir la estrategia de marketing. La empresa define las vías para situarse ventajosamente frente a la competencia, para captar y mantener clientes y para sacar el mejor partido posible a los recursos asignados por la empresa.

5ª etapa - Desarrollo de las acciones (táctica). Disponer las acciones para que una estrategia se lleve a cabo. Las acciones implican a los cuatro elementos del mix de marketing .

6ª etapa - Determinación de beneficios y pérdidas esperadas. Determinar lo que va a costar y producir en términos de beneficios y margen de contribución.



Podemos agrupar todo el proceso en dos partes fundamentales. En primer lugar los aspectos estratégico que comprendería las cuatro primeras etapas; a continuación tenemos los aspectos tácticos que consisten en determinar la aproximación para alcanzar los objetivos.

VI.2 - EL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

VI.2.1 - CONCEPTOS BASICOS

La dirección, puesta en práctica y control del programa de marketing en distintos mercados internacionales es muy compleja. El proceso de planificación internacional es mucho mas complejo que el proceso de planificación nacional; esta diferencia se basa por una parte en la **distancia geográfico-cultural** y en las distintas **condiciones del entorno** y por otra parte en las **diferencias en la información** del mercado utilizada (Toyne y Walters, 1989).

En efecto, el entorno de las actividades de marketing internacional añade dificultad a la planificación. Los mercados no son homogéneos, las condiciones competitivas, económicas y políticas varían de un mercado a otro. Las distancias geográfico-culturales se añaden a las dificultades mencionadas.

La empresa, en los mercados internacionales tiene dos tareas principales: primero debe analizar y entender a los consumidores actuales y potenciales ; segundo debe elaborar productos o servicios que, a través de un programa de marketing produzcan la satisfacción del consumidor y beneficios para la empresa. En este sentido, **dirigir estratégicamente las operaciones de marketing internacional es la planificación y coordinación de todas las actividades implicadas en el exterior para llegar a un exitoso programa de marketing integrado que pueda implicar a distintos mercados exteriores** (Bradley, 1991).

En la base, los principios de la planificación internacional no difieren de los utilizados en el mercado nacional, pero como ya hemos mencionado, la interacción entre los principales entornos y el grado de complejidad la hacen mas difícil y costosa.

La primera prioridad en el mercado internacional, previa a toda planificación, es **determinar el grado de implicación de la empresa en el mercado internacional** ya que la planificación diferirá en función del nivel de internacionalización de la empresa y su experiencia. Podemos distinguir cuatro niveles de implicación (Wind et al, 1973;

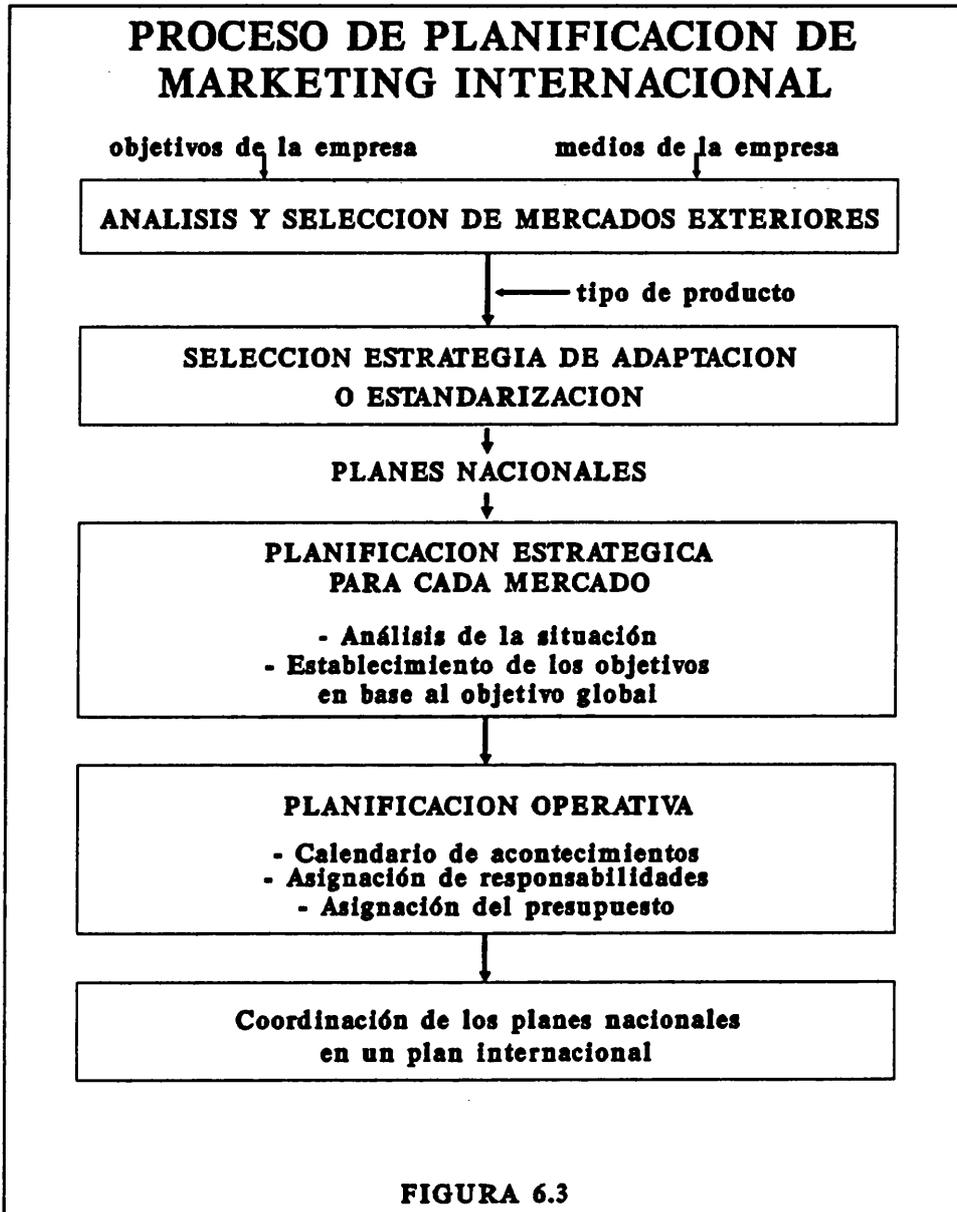
Ollivier et al, 1991):

- Etnocentrismo: La empresa considera su desarrollo internacional secundario respecto a su expansión nacional. El mercado exterior se percibe como un lugar donde la empresa coloca los excedentes. Tiende a reproducir en el exterior las políticas y procedimientos del mercado nacional.
- Policentrismo: La empresa reconoce la importancia de las diferencias que afectan al ejercicio de la actividad exterior. Acuerdan cierto grado de adaptación de la política de marketing a cada país.
- Regiocentrismo y geocentrismo: marcan cierto grado de madurez en la percepción que la empresa tiene de su actividad internacional. El geocentrismo integra el mundo como un mercado único. El regiocentrismo como un conjunto de países con características comunes.

VI.2.2 - EL PROCESO DE PLANIFICACION INTERNACIONAL

En la planificación internacional la empresa se encuentra con mercados muy diversos entre sí. Para cada uno de ellos, la empresa deberá realizar un plan de marketing adaptado a las características del mercado. Por este motivo, **Keegan (1974) y Terpstra y Sarathy (1991)**, defienden que **el éxito de la planificación internacional está en la integración de los planes nacionales**. En base a esta idea, el proceso de planificación de marketing internacional se descompone en dos etapas: el desarrollo de un plan para cada mercado y la integración de estos planes en un plan nacional coherente.

Como sucede en el proceso de planificación, cada autor establece un número de etapas distintas. Basándonos en los procesos elaborados por **Keegan (1974), Leersnyder y Ghertman (1976), Terpstra y Sarathy (1991) y Ollivier et al (1991)**, hemos elaborado un proceso de planificación de marketing internacional que consta de cuatro etapas fundamentales (figura 6.3).



1ª etapa: La fase de análisis y selección de los mercados en función de los objetivos y medios de la empresa, se considera una etapa previa a la planificación. El atractivo de un mercado está influido por factores del mercado como el tamaño, la expansión, los consumidores, barreras de entrada y movilidad; por factores competitivos y por factores del entorno económico, social y político. La empresa debe establecer los criterios oportunos para seleccionar los segmentos - mercado adecuados a sus recursos y a sus objetivos.

2ª etapa: La siguiente etapa consiste en medir el nivel de adaptación de los elementos de marketing a las características de cada mercado. La empresa, en base al mercado y al tipo de producto que comercializa, debe decidir si es conveniente o no adaptar el producto y el resto de componentes del mix de marketing, y que elementos sufrirán variación. Para tomar la decisión es importante que la empresa analice la relación coste de la transformación - rentabilidad que se deriva de la misma en cada mercado.

El papel final de la planificación de marketing internacional es coordinar los planes nacionales en un plan internacional. La coordinación debe hacerse en esta etapa, antes de planificar en cada mercado, para evitar problemas posteriores.

3ª etapa: Etapa de elaboración del plan de marketing. Es la planificación estratégica; la empresa tiene que planificar las actividades de marketing para cada uno de los mercados. En este sentido la planificación sigue el mismo proceso que en la planificación nacional. La diferencia fundamental está en la información que debe recopilar y en la dificultad para obtenerla. Hay que considerar la importancia de diferenciar el plan de marketing para cada mercado, ya que este plan depende, entre otras variables, del volumen de negocio de la empresa en el país, de la línea de producto que comercialice en cada mercado, y de su nivel de involución en el mercado. En esta fase se distinguen dos subetapas:

1º- **Análisis de la situación.** Determinar donde se encuentra la empresa en cada mercado. Este análisis se realizará recopilando la información adecuada.

Cuando la empresa exporta, en la mayoría de los casos no está físicamente presente en el mercado de destino. Esto limita la obtención de información y puede perjudicar la planificación. Tendrá que paliarse este problema visitando los mercados y obteniendo la información de los representantes locales, y en su caso, de los miembros de la cadena de distribución. Otro problema importante en este sentido, es la adecuación de la información. Las pequeñas y medianas empresas que comercializan en el mercado exterior, no poseen, en la mayoría de los casos, sistemas de información establecidos y formalizados, lo que impide que la información se recoja y se distribuya adecuadamente.

2º - Establecimiento de los objetivos en cada mercado. En base al objetivo general de la empresa, proponer hasta donde se quiere llegar en cada mercado. Hay que analizar las oportunidades producto/mercado en cada mercado y las posibilidades de control. A partir de ahí se determina el posicionamiento en cada país en base a la competitividad de la empresa y el atractivo del producto/mercado².

4ª etapa: La última etapa es la puesta en práctica del plan y el control del mismo. Es la parte mas comprensiva del plan. Incluye un calendario de acontecimientos, la asignación de responsabilidades a la gente de marketing como distribuidores, agencias de publicidad, investigadores de mercados, y la asignación del presupuesto necesario. Es una orientación operacional. Cubre las operaciones de marketing en el exterior para un plazo no superior a 1 año.

Al plantear el proceso de planificación del marketing internacional hay que hacer especial mención al "Efecto Prisma". Tal efecto es una deformación de las competencias de la empresa según se evalúen sobre el mercado nacional o el internacional. Se debe, por

² - Para obtener información sobre sistemas de análisis de las oportunidades producto/mercado aplicadas a la planificación internacional ver:
- Harrell y Kiefer, 1981

una parte a la existencia de un entorno distinto, y por otra al hecho de traspasar las fronteras que suponen una serie de obstáculos burocráticos, financieros y psicológicos (**Leersnyder y Ghertman, 1982; Leersnyder, 1985**).

Los efectos prisma que deforman las competencias de la empresa pueden tener efectos variados según las situaciones:

Efecto transparente: No existe deformación. Un producto bien adaptado a las necesidades de los usuarios satisface al mercado nacional e internacional.

Efecto opaco: La notoriedad de una marca débilmente internacionalizada no traspasa los límites del mercado nacional.

Efecto de ampliación: Una debilidad de marketing en el mercado nacional se corrige en el mercado internacional

Efecto reductor: Una fuerza de la empresa se reduce o transforma en debilidad en el exterior.

En las primeras etapas del proceso de planificación hay que evaluar el efecto prisma, es decir, las deformaciones que provoca y en la medida de lo posible intentar paliarlo.

VI.2.3 - LA PLANIFICACION EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS: SITUACION DE LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

En el presente apartado vamos a analizar la planificación de marketing en las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana, en base a la investigación realizada. Tras el estudio de los resultados, creemos conveniente considerar dos aspectos que condicionan estos resultados: El primero de ellos es **el tamaño**, que discrimina las posibilidades estratégicas de la pequeñas y medianas empresas. El segundo es la **distribución** de la muestra en ocho sectores de actividad, cada uno de ellos con distintas exigencias de planificación de

sus actividades exteriores.

Un análisis detallado de la planificación llevada a cabo por las empresas de la muestra, debería incorporar estos factores; por lo tanto, tras ofrecer los datos generales, nos detendremos a relacionar la planificación de marketing con el tamaño de la empresa y el sector de actividad.

2.3.1 - PLAN DE MARKETING EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

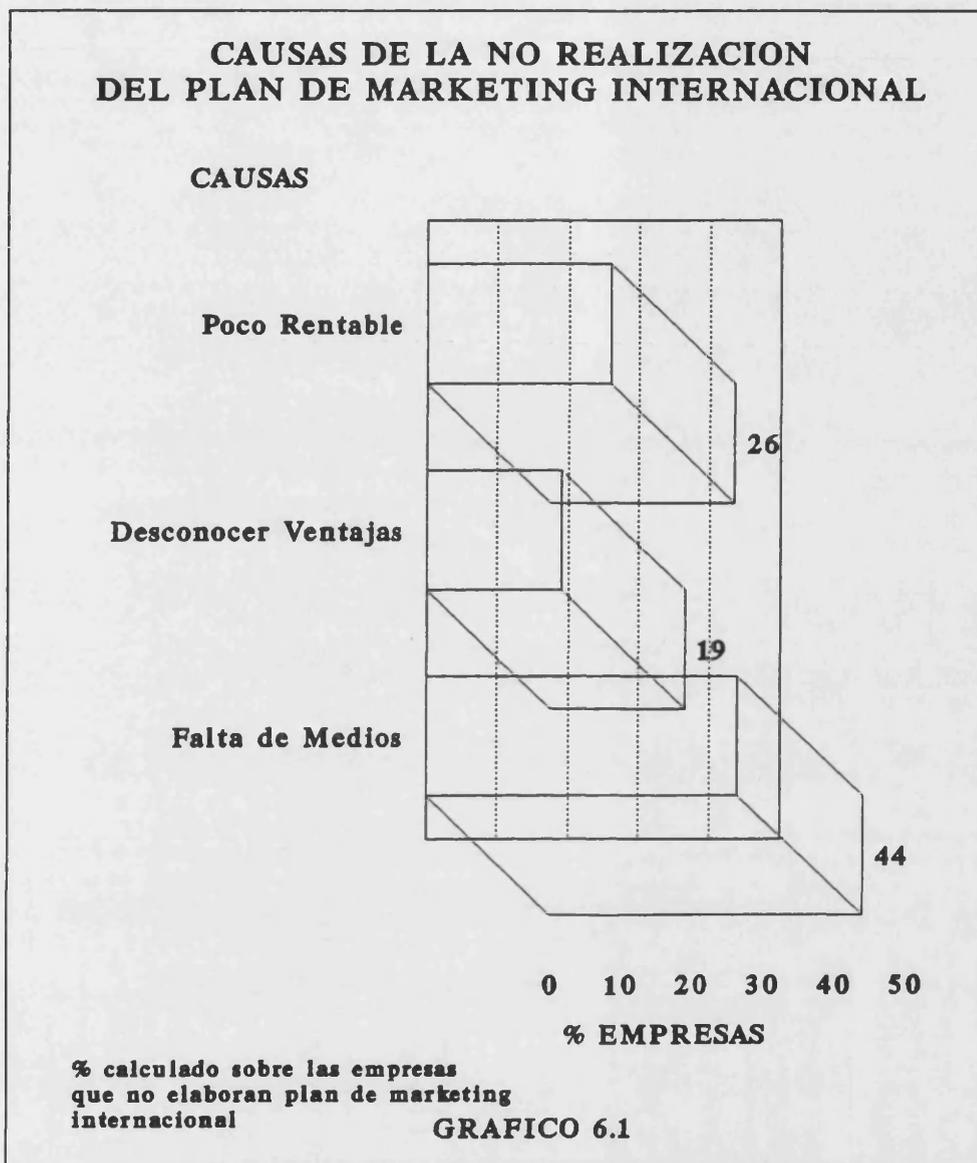
En el cuestionario utilizado en la investigación, se les pregunta a los responsables de marketing si planifican sus actividades de marketing en el mercado internacional.

Como se observa en el gráfico 6.1, sólo el 37% de las empresas analizadas afirman tener un plan de marketing. El 63% restantes no planifican su actividad comercial exterior.

A la pregunta de porqué no desarrollan dicha planificación, la respuesta mas aludida fue la falta de medios, refiriéndose a medios humanos y financieros. La siguiente respuesta en importancia es la escasa rentabilidad que para los empresarios supone la planificación. Y por último, el 19% de las empresas que no planifican, no lo hacen porque desconocen su utilidad.

En el gráfico 6.2 se observa las actividades que incluyen en el plan de marketing las empresas que lo realizan. No podemos saber, por falta de información, cuantas empresas incluyen en el plan una, dos, tres o todas las actividades mencionadas. Pero si podemos deducir de los datos, que muy pocas realizan un plan que contemple todas las estrategias.

En estos resultados se plasman los dos principales problemas de la empresa exportadora valenciana: Una **insuficiente capacidad de gestión**, como demuestra el hecho ya no solo de no desarrollar una planificación de marketing, sino las razones aludidas para no realizarlo.

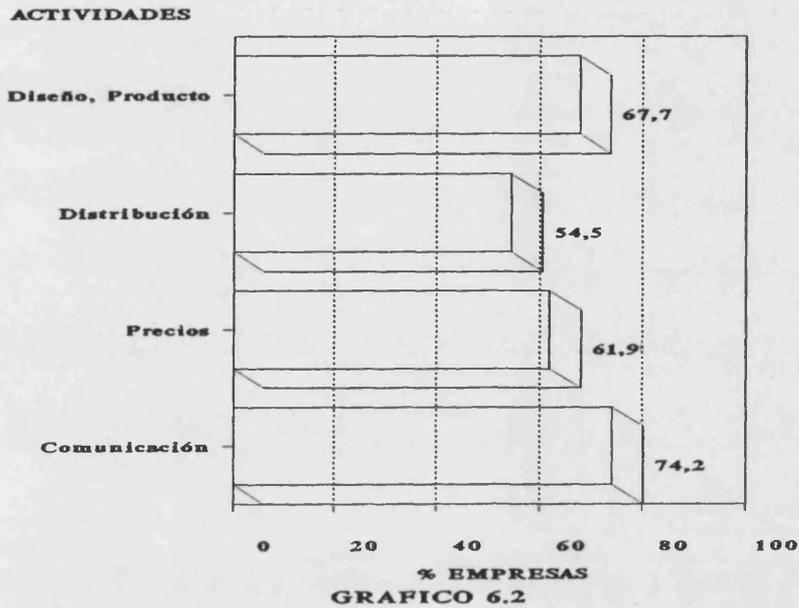


Es decir, como se deduce de un estudio realizado por Arthur Andersen a las pymes³, la dirección tiene una visión a corto plazo, esperando una rentabilidad inmediata.

Y por otra parte, la **escasa atención a los mercados internacionales**, hecho reflejado en los planes tan incompletos que se elaboran de marketing internacional.

³ - Estudio citado en Economía3, 1991, N°8. Junio. Pag 38.

CONTENIDO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL



2.3.2 - PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL, TAMAÑO EMPRESARIAL Y SECTOR DE ACTIVIDAD

Considerando el tamaño empresarial, sabemos que la mayoría de las empresas analizadas, al igual que la mayoría de empresas

exportadoras valencianas y españolas, son pequeñas y medianas. En un intento de relacionar el tamaño empresarial y el hecho de planificar o no las actividades de marketing externo, hemos obtenido los resultados reflejados en el gráfico 6.3.

Existe una tendencia creciente en relación al número de empleados. Se rompe la tendencia en el tramo de 26 a 50 empleados, para continuar ascendiendo significativamente.

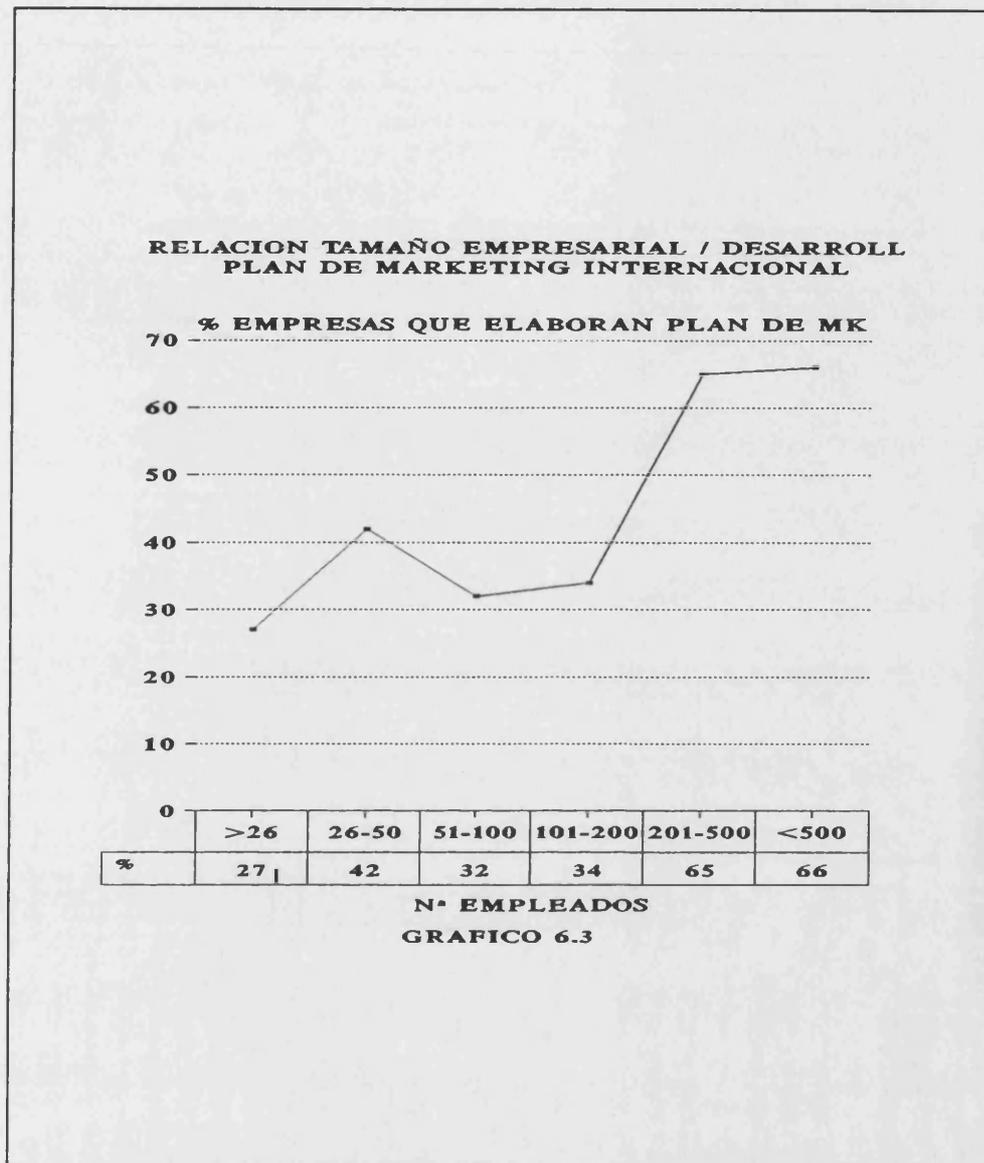
Estos resultados apoyan la idea mostrada por **Colleran (1985)**, y **Alonso y Donoso (1989)**, entre otros, según los cuales, el proceso de planificación de las pymes tropieza fundamentalmente con la falta de capacidad del gerente y la restricción de recursos. Dada la restricción de recursos la labor de planificación la tendrá que asumir el director o algún miembro de la empresa sin la preparación necesaria.

La implantación del marketing estratégico (desarrollado en planes de marketing) en las pequeñas y medianas empresas sigue un proceso de cuatro etapas (**Carson, 1985**):

La primera se caracteriza porque no hay actividad de marketing propiamente dicha. Se realizan ciertas actividades de marketing no coordinadas conscientemente. A medida que aumentan las ventas, la empresa se enfrenta a una petición creciente de información sobre productos, precios, etc, lo que llevará a utilizar material impreso y otras actividades parecidas. En esta segunda etapa se introducen algunas técnicas de marketing conscientes.

En la tercera fase, la pyme necesita incrementar las ventas y a llegado a un punto en el que alcanzarlo requiere la ayuda de los expertos en marketing. Pero la limitación de recursos no permite contratar al experto hasta que las ventas hayan crecido. Por eso el propio empresario deberá hacerse cargo de la implantación del marketing, lo cual tropieza con su falta de preparación. Esta situación fuerza a la empresa a buscar apoyo exterior, parte del cual lo otorgan organismos oficiales.

El cuarto estadio es la implantación en la empresa de una actividad integrada de marketing a cargo de profesionales. Llegar a este punto, requiere un cambio de mentalidad del empresario y un incremento de los recursos.

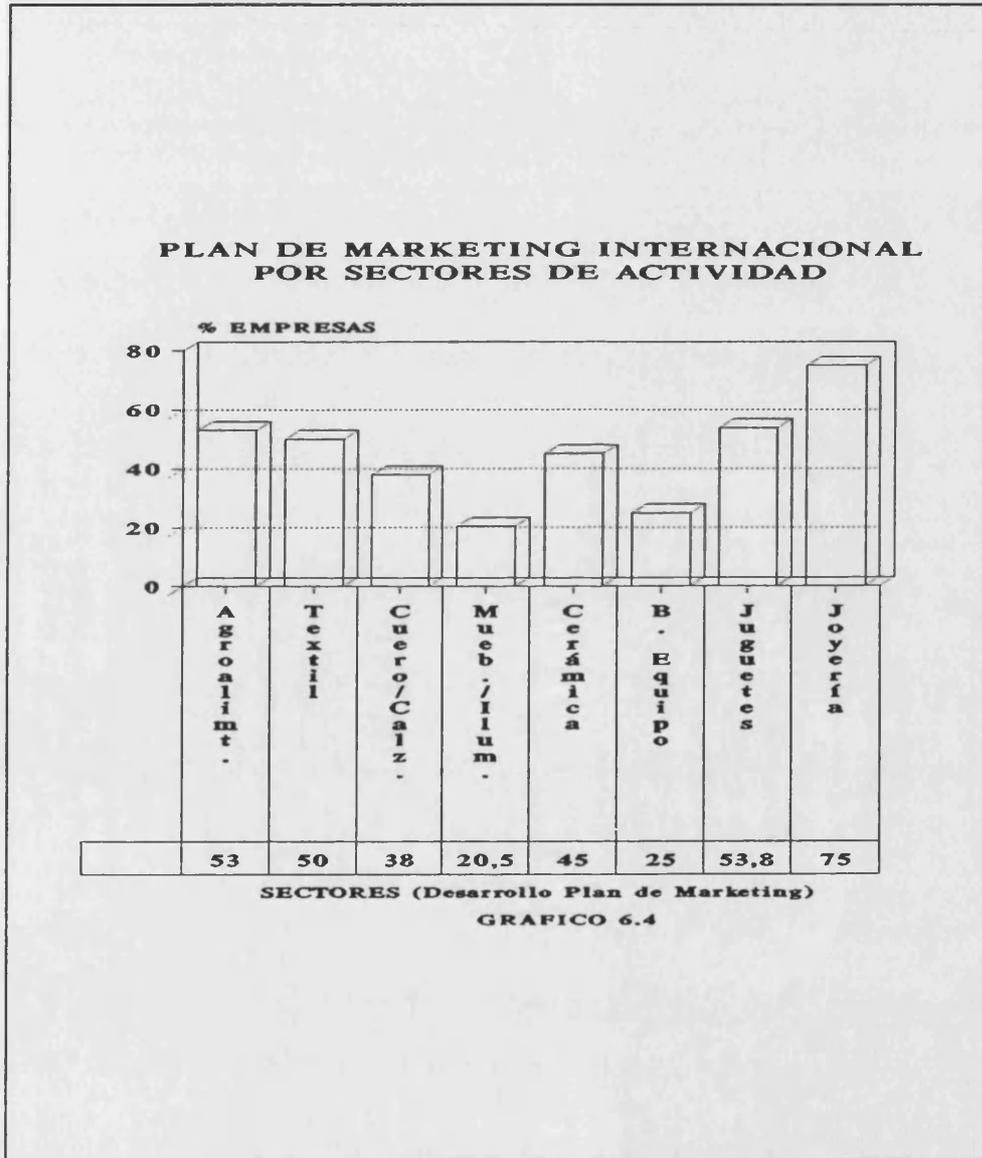


Se podría afirmar que las empresas exportadoras analizadas se encuentran en las primeras fases del proceso. Las que no desarrollan un plan de marketing internacional (61%), evidentemente están en la primera etapa.

Las que afirman realizar un plan de marketing internacional desarrollan actividades de marketing aisladas. Es decir, muchas de estas empresas si diseñan el producto, tienen marca propia, realizan alguna actividad de promoción o publicidad, etc, pero de forma aislada

y no planificada. Por otra parte, las empresas que afirman desarrollar un plan de marketing internacional, lo hacen, en la mayoría de los casos, de forma incompleta. Esto nos lleva a englobarlas en la segunda etapa del proceso .

El segundo elemento aludido al principio, sobre el que había que detenerse para analizar la planificación de marketing, es la **información a nivel sectorial**. (Gráfico 6.4).



Los sectores en los que se observa en mayor medida la realización de planes de marketing para el comercio exterior son el de la joyería, seguido del juguete, agroalimentario y textil. Por otra parte, el sector del mueble es el que menos planifica las actividades de marketing internacional.

VI.3 - EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING INTERNACIONAL

VI.3.1 - LA FUNCION DE CONTROL EN LA EMPRESA

Según el esquema comúnmente aceptado, primero se planifica, se organiza, se ejecuta, y por último, se controla los resultados. El control está íntimamente relacionado con la planificación; sin el control, esta no tiene sentido ya que el control es la función que persigue asegurar que se alcancen los objetivos fijados en las etapas previas.

El hablar de etapas, siguiendo el esquema tradicional (planificación, organización, ejecución y control), pretende más hablar de lo que se hace que expresar una realidad. Es decir en la realidad es difícil separar las fronteras ya que el control está implícito en cada etapa y las funciones se mezclan en el propósito y en el tiempo (**Pérez Carballo, 1991**).

La siguiente definición establece de forma muy clara que es el control: **El control es cualquier proceso en que una persona, grupo de personas u organización, determinan, es decir, de forma intencionada, el comportamiento de otras personas, grupos u organizaciones (Tannenbaum, 1968).**

El proceso de control consiste en esencia en comparar situaciones planificadas con los resultados obtenidos para identificar las desviaciones favorables o adversas, analizarlas y desencadenar las acciones de ajuste oportunas. Las medidas de ajuste se pueden centrar sobre la redefinición de los objetivos, la organización o los

criterios de ejecución. Este proceso se plasma en tres etapas: establecimiento de estándares, medidas del resultado en base a estos estándares y corrección de las desviaciones entre planes y resultados.

La planificación y la organización son prerequisites de la función de control. La planificación fija los estándares y los objetivos (primera etapa del proceso de control), y la organización establece la jerarquía, divide las tareas y establece los sistemas de información (segunda etapa) (Koontz y O'Donnell, 1976).

VI.3.2 - EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING INTERNACIONAL

Las actividades de marketing internacional presentan grandes dificultades de control. Cada mercado nacional es distinto de cada otro mercado. La distancia y las diferencias de costumbres e idiomas crean problemas de comunicación con las delegaciones, los distribuidores y los consumidores. Los problemas también provienen de las diferencias en los entornos financieros y monetarios, que limitan la habilidad de la empresa para controlar los presupuestos y transferencias de precios.

Widing (1973), recoge las dificultades de controlar las actividades de marketing internacional en los siguiente problemas:

- Dificultad del control financiero sobre las actividades exteriores.
- Conflictos entre la dirección nacional y las filiales, delegaciones o/y representantes sobre temas de clientes y territorios.
- Dificultad de prever la evolución de las actividades externas.
- Subutilización de las capacidades de producción y distribución en el exterior.

Los elementos mencionados dificultan el control de las actividades de marketing internacional, sin embargo por los mismos motivos mencionados (distancia geográfica, diferencias culturales e idiomáticas, falta de información), la necesidad de establecer un sistema de evaluación y control de las operaciones exteriores, es particularmente importante.

Los métodos de control de las actividades de marketing a nivel nacional son generalmente aplicables a las actividades internacionales. Sin embargo, en el ámbito exterior los mas utilizados son los que vamos a ver a continuación.

Agrupamos los métodos de control mas utilizados para controlar las actividades de marketing exterior en métodos de control formales e informales⁴. Los **métodos de control formales** se plasman por escrito, establece unos mecanismos para el comportamiento de los empleados de marketing y pretenden la consecución de los objetivos fijados en la planificación. Paralelamente se da en la organización un **control informal**, no escrito, implícito entre los miembros de la organización que revisan su trabajo tanto a distintos niveles jerárquicos como al mismo nivel (Jaworski, 1988; Jaworski et al, 1993).

3.2.1 - METODOS DE CONTROL FORMALES

3.2.1.a - Control del presupuesto.

Es una extensión de una técnica básica utilizada para el marketing nacional, al marketing internacional. Se planifica las ventas y los resultados en términos monetarios y el control consiste en medir las ventas actuales y los gastos. Si existe variación negativa entre los resultados actuales y los previstos, hay que hallar la causa.

La previsión se puede establecer en función de la información histórica o estimar el crecimiento que sería deseable en cada mercado

⁴ - Esta agrupación es aplicable a todos los sistemas de control de marketing tanto nacional como internacional.

basándose en un estudio del mercado y en patrones de crecimiento (Keegan, 1974).

El problema está en que los directivos de las operaciones exteriores evalúan sobre la base de los resultados actuales y enfatizan las ganancias a corto plazo sobre las de largo plazo. Este hecho es muy frecuente en las empresas que se mueven de un país a otro y no tienen establecidos unos mercados de forma estable; conduce en general a elaborar un presupuesto de marketing inferior al adecuado y a centrarse en los resultados a corto plazo.

Por otra parte, el control de costes y financiero de la estrategia de marketing internacional es complejo porque son difíciles de cuantificar. Se refieren al medio y largo plazo y consiste en muchas etapas con impactos variables.

3.2.1.b - Cuota de mercado

Este método, desarrollado por Keegan (1974) para el comercio internacional, consiste en medir la cuota de mercado en cada uno de los países a los que se exporta. Es un valor medible que se obtiene comparando los resultados de la empresa con otros competidores en el mercado. En mercados pequeños este dato lo podrán obtener los agentes locales o representantes de la empresa, mientras que en mercado extensos deberá acudir a empresas independientes contratadas.

3.2.1.c - Cuota de ventas

Este método se puede aplicar con distintos niveles de formalización (Bradley, 1991). Algunas empresas utilizan las cifras de ventas exteriores de un año a otro en base a la tendencia, juzgan el resultado de las ventas de cada período. Otras adoptan un control mas formal. Las ventas se clasifican por países o regiones, por consumidores o grupos de productos. La siguiente etapa será establecer el criterio apropiado para decidir el nivel de ventas que falla en cada categoría, dentro de la clasificación escogida. Se puede utilizar

un análisis de las ventas previas para cuotas de venta de referencia que se pueden acomodar con el tiempo.

3.2.1.d - Auditorías de marketing

El concepto auditoría empezó a aplicarse en el ámbito financiero, extendiéndose posteriormente a otras áreas de la empresa, entre ellas el marketing.

La auditoría comercial o de marketing es una revisión y valoración sistemática y objetiva de los planes, políticas, objetivos, métodos y personas utilizadas para llevar a cabo dicha actividad (Lambin, 1991; Kotler, 1991).

La auditoría se puede ejercer sobre aquellas actividades de marketing que la empresa considere necesarias. Puede ser llevada a cabo por personal de la propia empresa o por personas ajenas a la misma. El principal problema que entraña este método a nivel internacional es la dificultad para obtener la información, y su alto coste, tanto en tiempo como en recursos monetarios.

3.2.1.e - Informes

Más que un método en sí se puede considerar un sistema para realizar algunos de los métodos anteriores. Suelen cubrir todos los factores sobre los que la empresa tiene control. Son periódicos.

El problema de los informes a nivel internacional es que se recibe de las filiales, delegaciones, representantes y distribuidores mucha información innecesaria a la vez que la información requerida para tomar decisiones es insuficiente. Otro problema es que la transferencia de esta información es muy lenta como para actuar de forma efectiva (Terpstra y Sarathy, 1991).

Por otra parte, a las áreas operativas a las que se les solicita informes les molesta contribuir a un sistema de control que no consideran como propio por no estar lo suficientemente implicado en todos los niveles de la organización. Además les incomoda el

requerimiento permanente a aportar unos datos cuya utilidad no entienden.

3.2.2 - METODOS DE CONTROL INFORMALES

En adición a los métodos formales, juegan un importante papel los métodos de control informal como lo es las conversaciones entre directivos y ejecutivos. Es un sistema que ayuda a estar al día de las actividades que se están realizando desde la perspectiva no de resultados sino de como se están llevando a cabo. Es mas efectivo si las conversaciones son personales, el problema que presenta es el de la necesidad de desplazamientos a los mercados.

Otro método, es la transferencia de personal de la empresa (agentes), de un mercado a otro. Este traslado trae consigo su experiencia, que incluirá generalmente algunos estándares de resultados de marketing. Estándares que se podrán analizar y adaptar (Terpstra y Sarathy, 1991).

CONCLUSIONES

Las teorías analizadas y los resultados obtenidos de la investigación nos permiten extraer una serie de conclusiones referentes a aspectos de muy diversa naturaleza. Se puede concluir en general que las características de las empresas de la muestra se corresponden con las observadas para el conjunto de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana. Es decir, estamos tratando con empresas de tamaño pequeño, pertenecientes a sectores fundamentalmente de bienes de consumo, con gran tradición exportadora, cuyos principales clientes son los países de la CE y con expectativas de crecimiento, pero con una serie de problemas organizativos y de falta de estrategia que frenan estas expectativas optimistas. También se han detectado puntos fuertes que conviene fomentar y de hecho ya se están fomentando, porque constituyen ventajas competitivas importantes.

A continuación se presentan las conclusiones de la investigación en las que se muestran estas carencias y ventajas de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana, agrupadas en torno a los siguientes apartados temáticos:

A - Expansión exterior.

B - Características de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana.

C - Internacionalización de la empresa: Motivos y problemas.

D - Estrategia de mercado

E - Selección y segmentación de mercados

F - Estrategia internacional de producto

G - Estrategia de marca

H - Diseño del producto

I - Redes de distribución

J - El problema del asociacionismo: Los consorcios de exportación

A - EXPANSION EXTERIOR

Primera:

Varias razones, entre las que destacan la integración de España en el Mercado Unico, la competencia de los nuevos países industriales y el desarrollo de las comunicaciones conducen a la empresa a **tener que asegurar su supervivencia en el tiempo mediante un crecimiento sostenido de sus actividades a nivel internacional.**

Segunda:

El panorama actual **exige al exportador adoptar una actitud estratégica y planificadora a medio y largo plazo.** La exportación está pasando a ser cada vez más una actividad compleja para el empresario ya que, además de estar inmerso en un entorno tecnológico, económico, político y social sometido a constantes cambios, tiene que enfrentarse a una situación que le obliga a anticiparse a las variaciones del entorno en el que se desarrolla su actividad.

Tercera:

En esta actitud estratégica el marketing se ha convertido en uno de los principales instrumentos con los que cuenta la empresa para participar con éxito en el mercado internacional. La práctica del marketing internacional presenta importantes diferencias respecto al

marketing nacional debido a la distancia física y psicológica entre consumidor y productor, la competencia internacional y en definitiva, el entorno internacional. **Estas diferencias se manifiestan en tres aspectos fundamentales: La segmentación e investigación de mercados, el producto y la distribución.**

Cuarta:

En este contexto, tras analizar la situación de las empresas de la Comunidad Valenciana, obtenemos la conclusión de que **la industria valenciana, por su tradición y por el tipo de producto que exporta, se ve muy afectada por esta situación ya que:**

- **Tiene la necesidad de continuar su expansión internacional.**
- **Gran parte de ellas no están preparadas para afrontar dicho crecimiento dadas las actuales exigencias del mercado internacional.**

B - CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Primera:

En general, todos los sectores exportadores de la Comunidad Valenciana ofrecen un panorama homogéneo. Sectores que aparecen como un mosaico compuesto de muchas empresas de pequeño tamaño, básicamente familiares y con muy pocas empresas en cada sector cuyas dimensiones les permiten desempeñar el papel de líder. Del análisis de la relación entre tamaño empresarial y propensión exportadora se concluye que **el tamaño no es necesariamente un inconveniente para la actuación en el mercado exterior, pero sí hace que las empresas se encuentren con una serie de circunstancias de tipo fundamentalmente financiero que pueden dificultar su labor.** Estos inconvenientes financieros se manifiestan en

todas aquellas actividades que requieran un compromiso de recursos por parte de la empresa: Renovación tecnológica, investigación y desarrollo, formación y comercialización.

Segunda:

Es conocida la debilidad tecnológica de la industria valenciana y en general, de la industria española. Sin embargo, los resultados de la investigación conducen a la conclusión de que **las principales restricciones de la empresa para la exportación no se derivan de los aspectos técnico-productivos, sino gerenciales y comerciales.**

La mayor parte de las empresas analizadas están dirigidas por el empresario-dueño de la explotación. Empresario con una gran experiencia en su sector, e incluso en el mercado exterior, pero sin la formación necesaria para enfrentarse a la actual coyuntura internacional. **Esta cultura empresarial, tradicional, reacia a los cambios suele ir acompañada de una falta de estrategias y planificación de las exportaciones y poca predisposición a la contratación de especialistas en marketing y en comercio exterior que puedan suplir las carencias existentes en el equipo directivo.** La prueba de ello está en que las empresas analizadas muestran una insuficiente articulación organizativa de la actividad exportadora, una ausencia de planificación regular de las exportaciones y poca actitud estratégica respecto a la política de comercio exterior.

Es un problema con el que se enfrentan en general las empresas españolas. A esta conclusión llega **Fernández (1993)** tras estudiar los factores de competitividad de las empresas españolas: La economía española está en desventaja respecto a los países de la OCDE en cuanto a la gestión empresarial ya que los encargados de dirección no identifican ni potencian adecuadamente las ventajas competitivas de sus empresas.

Tercera:

Del análisis sectorial se extrae que **la exportación se centra en unos sectores determinados, pero ante la**

situación actual de creciente competitividad han reaccionado de forma muy distinta. Las reacciones se reflejan en el desarrollo de la exportación en los últimos cinco años, pudiéndose distinguir dos tendencias:

- Los sectores agroalimentario, parte del textil, cerámica, parte del sector de maquinaria, han seguido en los últimos años una actitud más estratégica que se manifiesta en los niveles de inversión del sector y el comportamiento respecto a las variables de marketing analizadas.

- Por otra parte, al sector calzado, mueble e iluminación y textil les está costando salir de las líneas tradicionales de comercio, las cuales les han impedido crecer exteriormente al ritmo de los demás sectores.

El sector del juguete se encuentra entre ambos grupos. A pesar de estar sufriendo un descenso en sus exportaciones, los indicadores de inversión y los resultados respecto a las variables de marketing nos permiten concluir que muestra indicios de ir encaminándose hacia una política más competitiva.

C - INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA: MOTIVOS Y PROBLEMAS

Primera:

Para iniciar la internacionalización y desarrollar la estrategia de marketing, la empresa necesita estar motivada. Los motivos que llevan a la empresa a salir al mercado exterior y mantenerse en él, se pueden clasificar en estratégicos (conducen a una internacionalización planificada, siguiendo una estrategia), y objetivos (motivos circunstanciales que por sí solos pueden corresponder a la exportación como salida a los excedentes). En la realidad, las motivaciones de la empresa suelen pertenecer a ambos grupos.

Contrastando la teoría con la realidad de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana, se obtiene la conclusión de que **la industria valenciana desarrolla su actividad exportadora motivadas por razones de carácter circunstancial, sobretodo relacionadas con la debilidad de la demanda interna.** Estas razones son importantes, pero no suficientes para desarrollar una actividad exportadora continuada. Aunque hay que puntualizar que algunos motivos como el crecimiento interno o el hecho de tener un producto único (mencionados por el 35% y 23% respectivamente), hacen pensar en una actitud mas estratégica y menos circunstancial.

Segunda:

En un intento de establecer una relación entre la internacionalización de la empresa (considerando que conforme pasa el tiempo, la empresa se va implicando mas en el mercado exterior) y motivación, se cruzaron las variables motivos y tiempo que la empresa lleva exportando. De los resultados se deduce que **las empresas valencianas se han estancado en las primeras etapas del proceso internacional, lo que nos indica que independientemente del tiempo que llevan exportando, se mueven motivadas mas por causas objetivas o circunstanciales que por razones estratégicas.**

Tercera:

En la internacionalización, la empresa se encuentra con una serie de barreras que debe conocer y superar. El análisis de los datos de la investigación nos lleva a concluir que **las empresas de la Comunidad Valenciana dan una excesiva importancia a la falta de subvenciones y ayudas estatales, así como a problemas que escapan al control de la empresa, sin considerar los problemas estratégicos que dependen de ella.**

Las empresas exportadoras han confiado tradicionalmente en las subvenciones de entidades públicas y en las desgravaciones fiscales a la exportación como ayuda para llevar adelante su comercio exterior. En general, **no son**

conscientes de que la empresa, para mantener una presencia continuada en el mercado, debe ser autosuficiente, sin depender sistemáticamente de una ayuda financiera exterior. Evidentemente, estas ayudas serán necesarias en momentos puntuales como creación de una empresa, necesidad de liquidez para iniciar la exportación o instalación exterior, excesiva revalorización de la moneda o problemas puntuales derivados de situaciones concretas.

Cuarta:

Con las subvenciones que se han ido otorgando, las empresas han ido resolviendo problemas financieros que, al cabo de un tiempo se han vuelto a producir. Pero, en la mayoría de los casos, no destinaban los recursos a resolver las circunstancias que generan esos problemas financieros: Inversión en tecnología, estudio y prospección del mercado, contratación o formación de directivos y técnicos....

D - ESTRATEGIA DE MERCADO

Primera:

En la determinación del número de mercados exteriores, la empresa se encuentra ante dos estrategias extremas: La concentración y la diversificación. No es posible realizar un crítica de las dos estrategias por sí mismas, ya que su éxito o fracaso depende de que se aplique en las circunstancias correctas. Las circunstancias que aconsejan la aplicación de una u otra estrategia las forman factores de mercado, del producto, comerciales y de la propia empresa.

El hecho de que la media de mercados en los que comercia cada una de las empresas entrevistadas sea aproximadamente cinco, nos permite concluir que **siguen claramente un estrategia de concentración de mercados, centrando sus exportaciones en los mercados de la CE, sobretodo Francia, Alemania y Gran Bretaña, y el mercado norteamericano.** La elección de esta estrategia viene condicionada por las características de las

empresas valencianas: son empresas de tamaño medio y pequeño, con recursos financieros y humanos insuficientes para abarcar un elevado número de mercados.

Segunda:

A pesar de seguir actualmente una estrategia de concentración de mercados, **las expectativas de futuro de las empresas de la muestra apuntan hacia un intento de diversificación**. De hecho el 77% de la muestra tienen proyectado abrir nuevos mercados en el plazo de tres años. **La estrategia prevista por estas empresas incluye una combinación de profundización y ampliación de mercados, siendo en conjunto bastante expansiva**. La experiencia adquirida y los mercados supuestamente consolidados con el paso del tiempo pueden ser buenos aliados de este proyecto.

Tercera:

Esta idea de crecimiento contrasta con el elevado número de empresas que no obtienen información de los mercados a los que se quieren dirigir y las que no segmentan los mercados internacionales. Lo que nos lleva a la conclusión de que **la idea de diversificación de estas empresas es un tanto ambigua ya que, junto al proyecto en principio claro de expansión hacia nuevos mercados, se encuentra el hecho de la falta de planificación y de información para llevar a cabo estos proyectos**. Son unas expectativas excesivamente ambiciosas teniendo en cuenta que nos encontramos en un período de dura competencia internacional y tal vez necesite un enfoque más realista puesto que no parece muy coherente pretender este crecimiento con la mentalidad y las estrategias utilizadas hasta el momento presente por estas empresas ¹.

¹ - ALONSO y DONOSO .(1989)."Características y Estrategias de las Empresas Exportadoras Españolas". ICEX. Este estudio llega a la misma conclusión a nivel nacional, con unos porcentajes similares. Pag 100 y ss.

E - SELECCION Y SEGMENTACION DE MERCADOS

Primera:

Dada la cantidad de mercados existentes en el mundo y la situación de creciente competencia, **la empresa tiene que repartir racionalmente sus recursos, escogiendo los países y los segmentos dentro de los mismos en los que sea capaz realmente de desarrollar su comercio, en base a una información exhaustiva y cuidadosamente obtenida.** Para esta selección (macrosegmentación), hay criterios de muy distinta naturaleza; la labor de la empresa será encontrar los criterios mas adecuados a sus objetivos y aplicar el método de selección idóneo.

Segunda:

Respecto a las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana, más de la mitad de las empresas entrevistadas (64%) seleccionan los mercados a los que exportan, siendo los criterios más utilizados la estabilidad económico-política del país y la el nivel de desarrollo. El hecho de que el porcentaje de empresas que dirigen sus exportaciones hacia donde les llevan las circunstancias sea menor que el de las empresas que seleccionan libremente los mercados, nos lleva a la primera conclusión de que **las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana están dando su primer paso hacia una visión a más largo plazo de la exportación.**

Tercera:

La anterior conclusión optimista queda ensombrecida con la realidad de que **mas del 50% de las empresas que afirman seleccionar libremente sus mercados no obtienen información sobre los países a los que va a exportar.** El conocimiento del entorno en el se va a desarrollar la actividad de exportadora de la empresa es fundamental para apreciar las características particulares que presenta cada país, con el objeto de valorar la posibilidad de su elección como mercado potencial y poder

diseñar las estrategias que permitan responder a un principio básico del marketing: La adaptación a los clientes mediante la satisfacción de las necesidades.

Cuarta:

La situación se agrava con el hecho de que el **56 % de las empresas analizadas no segmentan el mercado al que se dirigen**. Es una consecuencia lógica si se considera que aproximadamente el 80% no realizan una exportación directa. Al no tener contacto directo con el mercado de destino, el exportador suele delegar la colocación de la mercancía en el intermediario, siendo este último el que, en su caso, segmenta el mercado.

La falta de segmentación implica una postura poco estratégica, sobretodo para sectores como el mueble, calzado o textil para los que existe gran diversidad de gustos y necesidades en función de variables como la edad, clase social, renta, clima.

Quinta:

Esta falta de criterios en la selección de los mercados exteriores y la no segmentación de los mismos llevan a la conclusión de que **los exportadores valencianos dejan un margen muy amplio a la intuición**. Aunque no se trata solo de un problema atribuible a las empresas exportadoras valencianas, varios estudios realizados en países desarrollados han demostrado que la intuición es un factor muy importante a la hora de escoger el país al que se va a exportar. Intuición por supuesto basada en la experiencia y conocimientos adquiridos por la permanencia en el sector. Es un elemento valioso que no hay que desestimar pero que por sí sólo no es suficiente.

Sexta:

Otra conclusión directa extraída a partir de los datos es que **hay un gran desconocimiento de los mercados por parte de las empresas exportadoras**. Los empresarios valencianos suelen ser los dueños de las empresas, personas no siempre preparadas técnicamente, pero que llevan exportando a los mismos países durante años. Creen conocer bien el destino de sus productos, pero realmente son los intermediarios los que están en contacto

con los mercados, no ellos. Muchos no son conscientes de que los cambios producidos en los últimos años (Mercado Unico, Gatt, Nuevos Países Industriales) varían la estructura de los mercados y las formas de competencia. A estos cambios estructurales se añaden cambios socioculturales que modifican las expectativas de la demanda y sus niveles de exigencia. Son hechos que obligan a la empresa a conocer a fondo los mercados de destino, seleccionar sólo aquellos en los que tenga una oportunidad y, dentro de estos dirigirse a los segmentos a los que pueda satisfacer con una oferta adecuada. Para que esto sea posible, debe establecer un sistema que le permita una actualización constante de la información.

El que no se trabaje en muchas empresas a estos niveles no se debe tanto a una falta de recursos como a la falta de toma de conciencia de su importancia. Hay instituciones gubernamentales y no gubernamentales que facilitan a cualquier empresa que lo solicite información actualizada sobre todos los países. Entre estas entidades destacan:

- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). El ICEX realiza una importante labor de búsqueda y selección de información de diversa índole sobre los principales mercados del mundo: Estudios de mercado sectoriales, canales de distribución, reglamentación de comercio exterior entre otros. Además cuenta con un servicio gratuito de información y asistencia especializada en aspectos problemáticos de la actividad exportadora.

- Las Cámara de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana tiene un centro de documentación y una serie de publicaciones sobre los mercados internacionales con información relativa a las características de los países, formas de comercio, sistemas de distribución...

- Promociones de la Comunidad Valenciana (PROCOVA), entidad que analizaremos más adelante, también desarrolla estudios de mercado de los países en los que tiene delegación.

- El Instituto Valenciano de la Pequeña y Mediana Empresa (IMPIVA), es una institución pública cuyo objetivo es ayudar a las pequeñas y medianas empresas a desarrollar políticas y estrategias. Ofrece a través del Area de Comercialización Internacional, además de otros servicios, información sobre temas puntuales como la celebración de ferias y congresos o canales de distribución.

F - ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Primera:

En el mercado internacional, la empresa se enfrenta con la posibilidad de aplicar dos estrategias de producto: La estandarización y la adaptación. Los autores defensores de esta estrategia argumentan que se están produciendo cambios importantes en el entorno, sobretodo a nivel sociocultural, que aconsejan la aplicación de esta estrategia. Sin embargo los detractores de la estandarización aportan que la disminución de costes se puede producir a través de la diferenciación retardada y que, respecto a la evolución del entorno, esta se caracteriza por una creciente diferenciación sociocultural que aparta al individuo de los bienes estandarizados.

Ante esta polémica, tras analizar los factores del entorno que influyen en la estrategia internacional de producto llegamos a la conclusión de que **a pesar de la importancia de todos los elementos, la cultura tiene una influencia determinante.** Un error de simplificación conduce a la creencia de que las culturas siguen una evolución convergente de forma que las diferencias internacionales entre países se van suavizando con el tiempo. Es un error grave desde el momento que, sobre dicha idea, la selección de los mercados pierde importancia, cuando si embargo son las diferencias culturales las que más condicionan los patrones de consumo.

Segunda:

Respecto a la estrategia de producto que siguen las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana, un alto porcentaje (69%) no modifican sus productos en el mercado internacional, consecuencia lógica de la falta de segmentación. Las modificaciones más utilizadas son las características externas (color, diseño) y el envase. Este dato nos muestra en principio **una clara falta de adaptación de los productos a las características del mercado.**

A este hecho, de por sí negativo, se le añade que, de las empresas que sí realizan alguna modificación, el 35% no investiga previamente el mercado lo que indica que **en muchos casos las modificaciones responden a pedidos externos pero que no forman parte de una estrategia.**

Tercera:

La imagen del país de origen, para bien o para mal, apoya la imagen de los productos exportados. De la Comunidad Valenciana no existe una imagen definida en el exterior, por lo que los productos valencianos se ven influidos por la imagen de España. Se han realizado diversas investigaciones que intentan analizar la imagen de España y los productos españoles en el exterior, llegando todas ellas a la misma conclusión: **El estereotipo de España es muy general, ligeramente negativo, basado en valores tradicionales. Como consecuencia, los productos españoles se perciben como de mala calidad y artesanales. Por lo tanto, la imagen de marca del país no fomenta en nuestro caso, las exportaciones españolas ni valencianas.**

Los acontecimientos del 92 (Expo y Olimpiadas) han colaborado a ofrecer una imagen más dinámica y actualizada de España y por otra parte, la iniciativa pública está adoptando medidas para promocionar nuestra imagen en el mundo. Pero se trata de proyectos poco coordinados entre sí y no basados en una idea común y coherente de España.

No son los organismos públicos los que tienen que asumir todo el esfuerzo de promoción de la imagen del país; **los exportadores deben tomar conciencia de la importancia de este elemento y adoptar posiciones comunes en los mercados exteriores.**

G - ESTRATEGIA DE MARCA

Primera:

De los elementos auxiliares del producto, el principal reflejo de la competitividad de la empresa es la marca. Esta desempeña un papel importante en la selección del producto ya que agrupa las características del mismo y permite al consumidor distinguirlo de la competencia.

Ante la creciente competitividad internacional la importancia de la marca como elemento diferenciador se hace más fuerte. Como consecuencia, **si la empresa quiere mantener una presencia estable en los mercados exteriores tiene que exportar bajo una estrategia de marca propia que permita posicionar el producto respecto a la competencia, crearse una imagen del mismo en la mente de los consumidores potenciales e ir creando una fidelidad hacia la marca.**

Segunda:

La mayoría de empresas de la Comunidad Valenciana exportan con marca propia (80%). Sin embargo al constatar que empresas de las que exportan con marca propia realizan alguna promoción sobre la misma, comprobamos que más de la mitad no realizan ninguna comunicación exterior. Este hecho nos obliga a matizar el primer dato, **son muchas las empresas que exportan con marca propia pero son pocas las que aprovechan esta ventaja.** La principal consecuencia positiva de la marca es permitir identificar el producto y posicionarlo respecto a la competencia. Si no se da a conocer la marca se mermará en gran medida la utilidad de la misma.

Tercera:

Para que la marca ejerza su función tiene que ir respaldada por un continuo seguimiento por parte de la empresa que consistirá en mantener los niveles de calidad, mantener una investigación constante encaminada a una mejora y adaptación continua del producto, diseñar una promoción adecuada que de a conocer el producto, seleccionar los puntos de venta y cuidar la exhibición de la marca.

Los canales de distribución mayoritariamente utilizado por los exportadores valencianos son vías ajenas (importadores, agentes comerciales, representantes ajenos a la empresa). Los intermediarios impiden el contacto directo entre productor y mercado, necesario para que el seguimiento sea posible lo que nos conduce a la conclusión de que **no se está siguiendo una política exterior de marca coherente y estable, como parte fundamental de la estrategia exterior de la empresa.**

H - DISEÑO

Primera:

El diseño constituye una importante ventaja competitiva de las empresas de la Comunidad Valenciana. Tradicionalmente, los valencianos se han caracterizado por sus dotes artísticos y la originalidad de sus creaciones. Es una ventaja que debería explotarse, sobretodo en sectores cuyos productos se diferencian por el aspecto externo (mueble, cerámica decorativa, calzado, textil). Hay que explotar esta ventaja competitiva e ir abandonando progresivamente líneas más tradicionales y combinando el diseño con una buena calidad en los materiales y el acabado.

De hecho, desde la institución pública, ya se está fomentando esta ventaja competitiva. El mejor ejemplo lo tenemos en el certamen anual del premio "Valencia Innovación", convocado por el Instituto Valenciano de la Pequeña y Mediana Empresa (IMPIVA). Al premio concursan anualmente unas 200 empresas valencianas distribuyéndose en las cuatro modalidades: Moda, calidad,

diseño e investigación y desarrollo. La dotación económica del premio debe ser invertida en acciones comunicativas del producto, promoción, marca o gestión.

Segunda:

Se deduce una buena actitud innovadora frente a la exportación así como la percepción por parte de las empresas, de la importancia competitiva que tiene hoy el diseño y la calidad; como lo demuestra las empresas de la muestra que recurren al diseño interno de sus productos.

I - REDES DE DISTRIBUCION

Primera:

Tras el análisis de los dos grupos de canales de distribución en el exterior (directos e indirectos), **la conclusión inmediata que se obtiene es que, no se puede generalizar y determinar a priori cual es la mejor estrategia.** Los canales de exportación directa conllevan mayor control sobre la comercialización del producto, la aplicación directa de la estrategia comercial, el conocimiento del mercado y el tener que asumir la empresa todo el riesgo y el coste de la comercialización. Por otra parte, a través de la exportación indirecta, la empresa delega la actividad comercial en los intermediarios los cuales conocen el mercado, tienen experiencia y asumen parte del riesgo de la comercialización; aunque la empresa pierde contacto con el mercado final y en consecuencia el control y el seguimiento de la estrategia comercial.

La vía de distribución óptima será la que seleccione la empresa tras analizar los factores de la empresa y del mercado que influyen directamente en el funcionamiento del canal, considerando esta influencia a medio y largo plazo.

Segunda:

La segunda conclusión que obtenemos es que, **no necesariamente la experiencia de la empresa en el mercado exterior conlleva el paso de un sistema de distribución indirecta a un sistema directo.** En muchas ocasiones, si los resultados de los intermediarios ajenos a la empresa son positivos y satisfactorios para la organización contratante, esta prefiere mantener el sistema establecido y no pasar a desarrollar canales propios.

Tercera:

Al estudiar los sistemas de distribución de las empresas valencianas en siete países (Francia, Italia, Gran Bretaña, Alemania, EEUU, Japón e Italia) **la conclusión más clara que extraemos de los resultados es que a mayor distancia geográfica-cultural más importancia tiene el papel del importador; aunque los porcentajes de empresas que emplean vías de comercialización propias en los países comunitarios es bajo si tenemos en cuenta que, ciñéndonos a los planteamientos teóricos, las condiciones de dichas exportaciones aconsejaría la presencia de la empresas en estos países.** A nivel general, consideramos que en el caso de la empresa exportadora valenciana los factores del entorno no pesan tanto como los factores de la propia empresa a la hora de establecer el sistema de distribución. Estamos tratando con un entramado de pequeñas empresas, de recursos limitado y con una importante carencia de especialistas en comercio internacional. La prueba de ello está en que la mayoría de la exportación directa se realiza a través de un representante de la empresa y no mediante el establecimiento de un delegación comercial.

Esta situación destaca de nuevo que las empresas valencianas no se plantean la exportación como una estrategia de internacionalización de la empresa con presencia en los mercados internacionales sino como una salida a los stock y una solución a la baja demanda interna.

Cuarta:

Según un informe elaborado en 1992 por la Dirección General Para el Mercado Interno y Asuntos Industriales de la Comisión de las Comunidades Europeas, **la importancia de los intermediarios en el comercio intercomunitario es creciente**. Según el informe el sector de la distribución está sufriendo una reestructuración considerable en la CE. Se tiende a la concentración de mayoristas a los cuales se les va a exigir una serie de servicios complementarios al hecho de hacer llegar la mercancía a su destino: Actividades de marketing, servicios pre y postventa, formación. Estos cambios van a ser posibles gracias a la disminución de los costes de traslados de mercancías a raíz de la total apertura fronteriza, y de aplicación de nuevas tecnologías sobretodo informáticas.

En base al panorama descrito a la empresa le va a **resultar mas sencillo participar del proceso de comercialización y ejercer un mayor control sobre el mismo sin necesidad de un alto compromiso de recursos**. Sin embargo, la tendencia hacia la exportación a través de intermediarios a nivel comunitario, no implica que la empresa valenciana deba desatender sus vías de distribución y dejarla en manos de dichos intermediarios. Por el contrario puede ser el momento de unirse a esta tendencia pero creando las empresas sus redes comerciales. Somos conscientes de las dificultad que representa para empresas de recursos muy limitados, como es el caso de las valencianas, crear redes de distribución con la presencia de almacenes y agencias comerciales en el país de destino.

Quinta:

En el trabajo apuntamos como posible solución al problema dos vías de actuación:

1) la creación de consorcios de exportación;

2) ya que la iniciativa privadas no están cumpliendo totalmente las funciones necesarias para ayudar a las pymes exportadoras a resolver esta situación, la otra vía para el desarrollo de las redes propias de distribución y, en general el impulso y modernización del comercio

exterior, es el fomento de entidades que colaboren estrechamente con las empresas exportadoras a través de especialistas, creación de redes de distribución compartidas, estudios de mercado. Es el caso de Promociones de la Comunidad Valenciana, S.A (PROCOVA) y de las Cámaras de Comercio.

En ambos sentidos, consorcios y entidades como PROCOVA y Cámaras de Comercio, ya existen iniciativas a nivel de la Comunidad Valenciana.

J - EL PROBLEMA DEL ASOCIACIONISMO: LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION

Primera:

Consideramos que los problemas que genera el tamaño medio de las empresas valencianas, y fundamentalmente, el problema de la distribución, puede superarse a través del asociacionismo. De hecho, **uniendo esfuerzos, las empresas podrán beneficiarse de las ventajas que supone el Mercado Unico y los resultados de la Ronda Uruguay ya que las mismas vienen determinadas, en gran medida, por la posibilidad de aprovechar las economías a escala tanto en la producción, como en la distribución como en otros ámbitos del marketing (promoción, publicidad).**

Tras el análisis de los resultados de la investigación realizada a los 17 consorcios de exportación formados en la Comunidad Valenciana, concluimos que, **la práctica totalidad de las empresas consorciadas entrevistadas consideran esta vía como un buen medio de incrementar el desarrollo exterior de las pequeñas y medianas empresas.**

Segunda:

Sin embargo esta valoración positiva, compartida por los especialistas y organismos públicos choca con la opinión expresada por las empresas exportadoras. **Hay una generalizada reticencia a crear vínculos de cooperación**

como consecuencia del enorme individualismo empresarial existente, lo que supone un obstáculo difícil de franquear a corto plazo. La prueba de ello la tenemos en que no solo han respondido negativamente a la idea de crear consorcios para compartir redes de distribución, sino que también han valorado negativamente toda propuesta de asociación que se les ha pedido valorar: de marca, de gestión de compras.

Tercera:

Una dificultad puesta de manifiesto por las empresas consorciadas es el encontrar empresas dispuestas a participar en proyectos de cooperación cara a la exportación. **Resulta fundamental por lo tanto invertir esfuerzos en la captación de empresas susceptibles a ser candidatas a formar parte de un consorcio de exportación,** aunque el Instituto Valenciano de la Pequeña y Mediana Empresa (IMPIVA) y la Dirección General de Comercio, están desarrollando programas de acción en este sentido; actualmente incluso hay más oferta de financiación pública a la formación de consorcios que demanda por parte de las empresas.

Como conclusión final, se puede afirmar que **las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana tienen una clara vocación de salida al exterior, pero carecen de los instrumentos estratégicos necesarios para llevarla a cabo de forma estable y continuada en el tiempo:** No poseen redes de distribución propias, no conocen a fondo los mercados de destino, no adaptan los productos a las características de los países, no desarrolla planes de marketing a medio y largo plazo. Se trata de actividades que exigen una organización adecuada de la empresa y que imponen costes elevados que las pyme tradicionales difícilmente pueden afrontar en solitario.

Algunas pymes valencianas centradas en sectores determinados han encontrado fórmulas de crecimiento interno y han sabido adaptarse a la situación. Concretamente se ha comprobado que la tendencia negativa no se da con la misma intensidad en todos los sectores,

siendo la cerámica, parte del textil y el agroalimentario las industrias más dinámicas, mientras que el resto mantienen una actitud más defensiva y menos estratégica.

Los problemas de la empresa que se han analizado se ponen de manifiesto ante hechos como la competencia de los nuevos países industriales y el Mercado Único.

Ante esta situación, y aprovechando las mejoras de las expectativas para el sector manufacturero exportador que supone la aplicación de los resultados de la Ronda Uruguay, la empresa valenciana, apoyada por las entidades públicas debe hacer un esfuerzo importante en tener una presencia directa y permanente en los mercados. **Para ello es necesario que las empresas elaboren un plan de marketing específico para el mercado internacional.** En este sentido las actuaciones de las empresas y de la iniciativa pública tienen que ir orientadas hacia cuatro líneas muy concretas:

- Formación de directivos y gerentes en materia de comercio exterior que, además de impartir conocimientos técnicos, debe ir encaminada a intentar cambiar la cultura empresarial que predomina en este ámbito. Conseguir que directivo y gerentes tomen conciencia de la importancia y trascendencia que tiene para las exportaciones adoptar una actitud estratégica que se refleje en la contratación de técnicos especializados en comercio exterior, en la planificación a medio y largo plazo considerando los elementos del entorno internacional y de la propia empresa e integrando la actividad exterior en la estrategia global de la empresa.

- Investigación de los mercados en los que la empresa va a comercializar sus productos. En base a esa información, desarrollar las ventajas competitivas latentes en las empresas valencianas como poner especial énfasis en la calidad y el diseño e intentar un posicionamiento en base a esas cualidades; exportar con marca propia estableciendo estrategias de promoción que permitan la identificación y diferenciación de los productos de la empresa; realizar esfuerzos comunes para ofrecer una imagen positiva de España que apoye la imagen de los productos valencianos en el exterior; y adaptar el producto, si procede, a las peculiaridades de cada mercado.

- Fomento de estrategias integradoras de empresas exportadoras como es el caso de los consorcios o las

asociaciones comerciales. Con una oferta completa de servicios que se adapte a las necesidades de las empresas y a las del mercado, y que colaboren con la empresa de tal forma que esta, a medio plazo, sepa desenvolverse por sí misma de forma competitiva.

- Utilizar más activamente aspectos relacionados con la logística de la distribución acercando los productos al mercado. Este acercamiento debe perseguir un doble objetivo: el conocimiento por parte de la empresa de los mercados en los que comercializa su producto, y la aplicación directa de la estrategia de marketing en los países de destino.

Quizás la crisis internacional por la que está pasando la economía mundial sirva para que los empresarios valencianos sean conscientes de lo indefensos que se encuentran ante el resto del mundo, con las armas que han aplicado tradicionalmente. Es posible que a partir de ahora, haciendo un esfuerzo por parte de todos, empresas y Administraciones Públicas, el comercio internacional valenciano adquiera un nuevo rumbo y deje de ser meramente un comercio de exportación.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, A. y DAY, G. (1989): ***Investigación de Mercados***. 3ª Edicc. Mac Graw-Hill. México.

- ACERENZA, Mª. (1990): ***Marketing Internacional***. Edit. Trillas. México.

- ALBA, J.W. y HUTCHINSON, J.W. (1987): "Dimensions of Consumer Expertise". ***Journal of Consumer Research***. Vol. 13, nº 4, pag. 411-455.

- ALBBA, A. (1993): "Capital Humano y Competitividad de la Economía Española: Una perspectiva Internacional". ***Papeles de Economía Española***. nº56, pag 131-142.

- ALBAUM, G.; DOWD, L.; DUERR, E. y STRANDSKOV, J. (1989): ***International Marketing and Export Management***. Edit. Addison Wesley. U.S.A..

- ALBEROLA, C.(1992)."Informe Sectorial: Alicante".***Economía3***. Nº5, Marzo. Pag 40-43.

- ALONSO, J.A. (1993): ***Capacidades Exportadoras y Estrategia Internacional de la Empresa***. Tendencias Recientes del Comercio Internacional. Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Valencia.

- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1989): ***Características y Estrategias de la Empresa Exportadora Española***. Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid.

- ALLUEVA, C. (1990): ***Marketing Internacional de Productos Industriales***. Edit. Gestión 2000. Barcelona.

- ANDERSON, E. y COUGHAN, A.T. (1987): "International Market Entry Via Independent or Integrated Channels of Distribution". ***Journal of Marketing***. Vol. 51, en pág. 71-82.

- ARHUNTHANES, W y JOHNSON, J. (1992). American Marketing Association Summer Educator's Conference.

- AYAL, I. y ZIF, J. (1978): "Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing". ***Columbia Journal of World Business***. Fall, pág. 72-81.

- AYAL, I. y ZIF, J. (1979): "Marketing Expansion Strategies in Multinational Marketing". ***Journal of Marketing***. Vol. 43, Spring, pág. 84-94.

- BAKER, M. (1985): "Globalisation Versus Differentiation as International Marketing Strategies". ***Journal of Marketing Management***. Nº 1, pag. 145-155.

- BARTELS, R. (1968): "Are Domestic and International Marketing Dissimilar?". *Journal of Marketing*. JI., pág. 56-51.

- BEASCOECHA (1987): **Concepción, Desarrollo y Comercialización del Producto**. Universidad del País Vasco.

- BELLO, D.C.; URBAN, D.J. y VERHAGE, B.J. (1991): "Evaluating Export Middlemen in Alternative Channel Structures". *International Marketing Review*. Vol. 8, nº 5, 1991, pág. 49-64.

- BERLOWITZ, KERIN Y RUNDELNS (1989): **Marketing**. Edit Irwin. Boston.

- BERTRAN, J. (1989): **Marketing de Productos Industriales en USA**. Centro de Estudios de Economía Internacional. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona.

- BIGNE, E, MIQUEL, S Y NEWMAN, K. (1993): "La Imágen de los Productos Fabricados en España". *Información Comercial Española*. Octubre, Nº722.

- BILKEY, W. (1978): "An Attempted Integration of The Literature on The Behaviour of Firms". *Journal of International Business Studies*. 9 (1), pág. 33-43.

- BILKEY, W. y NES, E. (1982): "Country of Origin Effects on Products Evaluations". *Journal of International Business Studies*. Nº 13, Spring/Summer, pag. 89-99.

- BILKEY, W. y TESAR, G. (1977): "The Export Behaviour of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms". ***Journal of International Business Studies***. Spring/Summer, p ág. 93-98.

- BLANCAFLOR, A. (1992): "Las Pymes Caminan Desamparadas Hacia la Europa del 93". ***Economía*** 3. Junio, pág. 34-38.

- BLANCHE, B. (1987a): "Le Marketing Global: Paradoxe, Fantasme Mondialiste ou Incortournable Objectif Pour Demain?". ***Revue Française du Marketing***. N° 114, pag. 59-82.

- BLANCHE, B. (1987b): "Le Marketing Aujourd'hui Dans le Monde. Tendences Lourdes et Signaus Faibles". ***Revue Française du Marketing***. N° 111, pag. 7-33.

- BOSS, J.F. y TORDJMAN, A. (1989): "La Distribution et le Marché Unique". ***Revue Française du Marketing***. N° 122, pág. 17-35.

- BRADLEY, F. (1983): "Pollicy for International Marketing". ***Journal of Irish Business and Administrative Research***. 5, 2. Oct., pág. 57-75.

- BRADLEY, F. (1984): "Effects of Cognitive Style, Attitude Toward Growth and Motivation on the Internationalization on the Firm". ***Research in Marketing***. Vol. 7, pág. 237-260.

- BRADLEY, F. (1987): "Nature and Significance of International Marketing: A Review". *Journal of Business Research*. nº15, pag 205-219.

- BRADLEY, F. (1991): *International Marketing Strategy*. Edit Prentice Hall. Londres.

- BRAIDOT, N.R. (1990): *Marketing Total*. Edit. Tesis. Buenos Aires.

- BRUN, M. (1988): "La Segmentation Internationale des Marchés: Une Demarche Essentielle Pour l'Enterprise". *Revue Française du Gestion*. Nov.-Dc., pág. 89-113.

- BUCKLEY, P.J.; PASS, C.L. y PRESCOTT, K. (1990): "Foreign Market Servicing by Multinationals: An Integrated Treatment". *International Marketing Review*. Vol. 7, nº 4, pág, 38-52.

- BUZZELL, R. (1968): "Can You Standardize Multinational Marketing?". *Harvard Business Review*. Nov-Dc, pag. 102-113.

- CALDERON, H. y MOLLA, A. (1992): "Las PYMES Valencianas y el Mercado Iberoamericano". *Investigación y Marketing*. Septiembre, nº 39, pág. 98-105.

- CANALS, J. (1991): *Competitividad Internacional y Estrategia de Empresa*. Edit. Ariel Economía. Barcelona.

- CARSON, J. (1985): "The Evolution of Marketing In Small Firms". ***European Journal of Marketing***. Vol. 19, nº 5, pag. 7-16.

- CATEORA, P. (1990): ***International Marketing***. 7ª Edicc. Edit Howewood. Irwin.

- CATTING, P; JOLIBERT.A y LOHNES,C. (1982): "A Cross Cultural Study of Made In Concepts". ***Journal of International Business Studies***. Winter, pag 131-141.

- CAVUSGIL, ST. (1980): "On the Internationalization Process of Firms". ***European Research***. Nov., pág. 273-281.

- CAVUSGIL, ST. y NEVIN, R. (1981): "International Determinants of Export Marketing Behaviour: an Empirical Investigation". ***Journal of Marketing Research***. 18, Fb., pág. 114-119.

- CINKOTA, M.R. (1985): "Distribution in Japan. Problems and Changes". ***Columbia Journal of World Business***. Fall, pág. 65-71.

- COLLERAN, F. (1985): "Strategic Marketing Considerations For The Small Firms". ***European Journal of Marketing***. Vol. 19, nº 5, pag. 17-31.

- COREY, E.R.; CESPEDES, F.V. y RANGAN, V.K. (1989): "Pros y Contras de los Canales de Distribución Paralelos". ***Harvard Deusto Business Review***. 2º trim., pág. 23-34.

- COREY, E.R.; CESPEDES, F.V. y RANGAN, V.K. (1991): ***Como Entrar en el Mercado: Sistemas de Distribución de los Productos Industriales***. Edit. Mac Graw-Hill. México.

- CRUZ ROCHE, I. (1984): "Estrategia Exportadora de las Empresas". ***Información Comercial Española***. Julio, pág. 45-49.

- CRUZ ROCHE, I. (1992): ***Fundamentos de Marketing***. Edit Ariel Economía. Barcelona.

- CUNDIFF, E.; STILL, R. y GOVONI, N. (1976): ***Fundamentos de Mercado Moderno***. Edit Prentice hall International. New Jersey.

- CUNDIFF, E; THARP, M e HILGER, R. (1984): ***Marketing in the International Environment***. Edit Prentice Hall. New Jersey.

- DALLE. (1991): Prólogo al libro de Kapferer y Thoening (1991).

- DALMAU.J ; DE MIGUEL.E Y MIQUEL.S.(1993).**Análisis Estratégico de los Sectores Industriales y del Turismo en la Comunidad Valenciana**.Vol I y II.Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros.Universidad Politécnica de Valencia.

- DANIELS, J. y ROBLES, F. (1982): "Choice of Technology and Export Commitment: The Peruvian Textile Industry". ***Journal of International Business Studies***. Spring/Summer, pág. 67-87.

- DARLING, J.R. (1987): "A Longitudinal Analysis of the Competitive Profile of Products and Associated Marketing Practices of Selected European and non European Countries". *European Journal of Marketing*. nº21,3, pag 17-29.

- DAVIES, J. (1984): *Managing Export Distribution*. Edit Heinemann. Londres.

- DAY, E.; FOX, R. Y HUSZARG, S. (1988): "Segmenting the Global Market for Industrial Goods: Issues and Implications". *International Marketing Review*. Autumn, pág. 14-26.

- DAY, G.S. y WENSLEY, R. (1988): "Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*. Vol. 25, Abril, pag. 1-20.

- DEGRAVE, P. (1989): "Construction Européenne et Proximités Culturelles". *Revue Française du Marketing*. Nº 122, 1989, pag. 37-40.

- DE MELLO, J.; HAMILTON, C. y WINTERS, L. (1991): "Restricciones Voluntarias a la Exportación. Estudio de un Caso Centrado en los Efectos Sobre los Países Exportadores". *Información Comercial Española*. Octubre.

- DE VULPIAN, A. (1989): "L'Emergence de Typologies Transnationales". *Revue Française du Marketing*. Nº 124, 4º trim., pag. 67-72.

- DESHPANDE, R. y WEBSTER, F. (1989): "Organizational Culture and marketing: Defining the Research Agenda". *Journal of Marketing*. Vol. 53, en. pág. 3-15.

- DOUGLAS, SP y WIND, Y. (1987): "The Mith of Globalization". *Columbia Journal of World Business*. Winter, pag 19-29.

- DOYLE, P. y GIDENGIL, Z. (1977): *A Strategic Approach to International Market Selection*. AMA Proceeding, pág. 230-236.

- EARLS, G. Y FROSYTH (1989): *Making Marketing World*. Edit Kogan Page. Gran Bretaña.

- FERNANDEZ NOGALES (1987): *Política Comercial de las Empresas Españolas en Iberoamérica: Un Estudio Empírico*. Edit. Cultura Hispánica. Madrid.

- FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1986): "La Estrategia Empresarial". *Alta Dirección*. Nº 126, Abril, pag. 113-122.

- FERNANDEZ, E. (1993): "La Posición Competitiva de la Economía Española: Una Visión Global". *Papeles de Economía Española*. nº56, pag 14-21.

- FERNANDEZ, I.; SOSPEDRA, I. y SUAREZ, C. (1991): "Comercio Exterior". Editado en *Estructura Económica de la Comunidad Valenciana* . Edit. Espasa Calpe. Serie Economía.

- FORD, I y LEONIDOU, L. (1987) en TURBULL, P y PALIWODA, S. (1986). *Research in International Marketing*. Edit Croom Helm. Londres.
- FRAZIER, G. (1983): "Interorganizational Exchange Behaviour in Marketing Channels: A broadened Perspective" *Journal of Marketing*. all, pág. 68-78.
- FRAZIER, G.; GIL, J. y KALE, S. (1989): "Dealer Dependence Levels and Reciprocal actions in a Channel of Distribution in a Developing Country". *Journal of Marketing*. Vol. 53, En. pág. 50-89.
- FRIEDMAN, R. y KIM, J. (1988): "Political Risk and International Marketing". *The Columbia Journal of World Business*. Vol. 23, nº 4, pág. 63-72.
- GARCIA, A. (1989): "Perspective du Marché Unique Europeen pour les Pme". *Revue Française du Marketing*. Nº 122, pág. 67.
- GARCIA DEL JUNCO, J. (1991): "El Envase y su Influencia en el consumo". *Alta Dirección*. Nº 156, pag. 137-140.
- GIDDY, I. (1978): "The Demise of The Product Cycle Model in International Business Theory". *The Columbia Journal of World Business*. Vol. 13, nº 1.
- GIL ROBLES, E. y JEREZ, J.R. (1991): *Marketing Internacional*. Edit. Esic. Madrid.

- GIORDAN, A. (1983): **Exporter Plus**. Edit. Económica. París.

- GOLDSTUCKER, J. (1968): "The Influence of Culture on Channels of Distribution". **Marketing and New Science of Planning**. Nº 28, Fall, pág. 468-473.

- GRANELL (1974): **Las Exportaciones y los Mercados Internacionales**. Edit. Hispano Europea. Barcelona

- GREEN, R. y ALLAWAY, A. (1985): "Identification of Export Opportunity: Shiff-Share Approach". **Journal of Marketing**. Vol. 49, Winter, pag. 83-88.

- HALL, E. (1960): "The Silent Language in Overseas Business". **Harvard Business Review**. My-June, pag. 87-96.

- HAN, C. (1989): "Country Image: Ha Loor Summary Construct?". **Journal of Marketing Research**. May, pag 222-229.

- HARRELL, G. y KIEFER, R. (1981): "Multinational Strategic Market Portfolio". **MSU Business Topics**. Winter, pag. 5-15.

- HASSON, L. (1989): "Les Tendences Emergentes Dans les Comportements des Consommateurs en Europe". **Revue Française du Marketing**. Nº 124, pag. 65-66.

- HERMOSILLA, A. y SOLA, J. (1989): **Cooperación Entre Empresas**. IMPI. Madrid.



- HODGSON, S.C. (1985): "Exporting on a Small Budget". ***Export Marketing Management***. Pág. 8-21.

- HONRUBIA, J. (1982): ***La Industria Valenciana en el Umbral de los 80***. PREVASA. Caja de Ahorros de Valencia.

- HORTON, M. (1977): "How to Get Good Performance From Your European Distributor". ***Industrial Marketing***. Nº 62, pág. 72-74.

- HULBERT, J.; BRANDT, W. y RICHERS, R. (1980): "Marketing Planning Multinational Subsidiary: Practices and Problems". ***Journal of Marketing***. Summer, pag. 10-12.

- JACOBS, L.; KEWN, C.; WORTHLEY, R. y GHYMN, K (1991): "Cross Cultural Colour Comparisons". ***International Marketing Review***. Vol. 8, nº 3, pag. 21-30.

- JAIN, S. (1990): ***International Marketing Management***. Edit PWS-Kent. 3ª Edic. Boston.

- JARRILLO, J.C. y MARTINEZ ECHEZARRAGA, J. (1991): ***Estrategia Internacional: Más Allá de la Exportación***. Edit. Mac Graw-Hill. Madrid.

- JAWORSKI, B. (1988): "Toward a Theory of Marketing Control: Environment Context Control Types and Consequences". ***Journal of Marketing***. Vol. 52, JI, pag. 23-39.

- JAWORSKI, B.; STATHAKOPOULOS, V. y KRISHAN, S. (1993): Control Combinations in Marketing: A Conceptual Framework and Empirical Evidence". *Journal of Marketing*. Vol. 57, En, pag. 57-69.

- JOHANSSON, J.K. (1989): "Determinants and Effects of the Use of Made in Labels". *International Marketing Review*. Vol. 6, nº 1, pag. 47-58.

- JOHANSSON, J. y VALNHE, E. (1977): "The internationalization Process of the Firms: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments". *Journal of International Business Studies*. Spring/Summer, pág. 23-32.

- JOFFRE, P. (1986): "Le Role de la Taille ne Doit Pas Etre Surestimé". *Revue Française du Gestion*. En-Fb, pág. 68-76.

- JUAN DE ANDRES, A. (1992): *Centra Market*. Jl-Ag, pag. 14-16.

- KACKER, M.P. (1976): "Export Oriented Product Adaptation". *Management International Review*. nº6, pag 61-70.

- KALE, S. y McINTYRE, R. (1991): *Distribution Channel Relationships in Diverses Cultures*. International Marketing Review. Vol. 8, nº 3, pág. 31-45.

- KAPFERER, J.N. y THOENIG, J.C. (1991): *La Marca: Motor de Competitividad y Crecimiento de las Empresas*. Edit Mac Graw-Hill. Madrid.

- KAPFERER, J.N. (1991): ***Les Marques, Capital de l'Entreprise.*** Edit Les Editions d'Organisation. Paris.

- KEEGAN, W. (1977): ***Multinational Marketing Management.*** Edit Prentice Hall. New Jersey.

- KEEGAN, W. (1984): ***Marketing Aspects of International Business.*** Editado por HAMPTON, G.; VAN GENT, A. y KUWER, N.. Edit Nijhoff Publishing. Boston.

- KLEIN, S. y ROTH, V. (1989): "Determinants of Export Channel Structure The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered". ***International Marketing Review.*** 7,5 Jn.

- KOONTZ, H. y O'DONNELL, C. (1976): ***Management.*** 6ª Edicc. Mac Graw Hill. New York.

- KOTLER, P. (1988): ***Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control.*** 6ª Edicc. Edit Prentice-Hall. New Yersey.

- KOTLER, P. (1992): ***Dirección de Marketing.*** 7ª Edicc. Prentice Hall. Madrid.

- LAMBIN, J.J. (1991): ***Marketing Estratégico.*** 2ª Edicc. Mac Graw-Hill. Madrid.

- LAMO DE ESPINOSA, E. (1993): "". **Información Comercial Española**. nº 722, pag 11-25.

- LANCIONI, R.A. y CHANDRAN, R. (1990): "The Role of Packaging in International Logistics". **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol. 20, nº 8, pag. 41-43.

- LEERSNYDER, J.M. y GHERTMAN, M. (1976): "Comment Batir un Plan de Marketing". **Revue Française de Gestion**. Nº 6, Sp-Oct, pag. 77-87.

- LEERSNYDER, J. (1985): **Marketing International**. Edit Dalloz Gestion. París.

- LEVITT, T. (1983): "The Globalization of Markets". **Harvard Business Review**. My-Jn, pag. 92-102.

- LEVITT, T. (1989): "La Pluralización del Consumo". **Harvard Business Review**. 1er trimestre, pag 3-6.

- LIANDER, B.; TERSPTRA, V.; YOSHINO, M. y SHERTINI, A. (1967): **Comparative Analisis for International Marketing**. Edit Allyn and Bacon. Boston.

- MAJARO, S. (1983): **International Marketing. A Strategic Approach to World Markets**. Edit George Allen & Urwin. Londres.

- MALCOM, H.B. (1984): *International Marketing Planning; An Iconoclastic View. Marketing Aspects of International Business.* Kluwer - Nijhoff Publishing. Boston.

- MARION, G. (1989): *Les Images de l'Enterprise.* Edit Les Editions de l'Organisation. París.

- MARTEN ULIARTE, I. (1987): *Planificación Estratégica de la Empresa.* Ediciones Universidad Autónoma. Madrid.

- MARTINEZ, A. y PEDREÑO, A. (1990): *Papeles de Economía Española.*

- MARTINEZ, A. y PEDREÑO, A. (1991): "La Economía Valenciana Ante el Reto del Mercado Unico". Editado en *Estructura de la Comunidad Valenciana.* Edit Espasa Calpe. Serie Economía.

- MAWRYSH, B. y ZAICHKOWKY, J. (1989): "Cultural Approaches to Negotiations: Understanding the Japanese". *International Marketing Review.* Abril 7,2. Pág. 28-42.

- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1986): "La Pyme Valenciana Ante el Futuro". *Papeles de Economía Española.* Monográfico sobre la Comunidad Valenciana.

- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management.* Edit. Ariel. Barcelona.

- MITCHELL, O. y BRADLEY, F. (1986): "Export Commitment in the Firms. Strategic Opportunistic Behaviour". *Irish Business and Administrative Research*. Vol. 8, part. 2, pág. 12-19.

- MORELLO, G. (1984): *Commerce Entre Cultures*. Gestion Puf. París.

- MORENO, J.M. (1991): *Marketing Internacional*. Edit. Macchi. Buenos Aires, Argentina.

- MUJICA, J.M y YAGUE, M.J. (1993): "Impacto del Capital Comercial en la Competitividad Empresarial" *Papeles de Economía Española*. nº56, pag 242-256.

- NAVARRO ELOA, L. (1991): "Cooperación y Asociaciones Empresariales en el Marco de la CEE". *Alta Dirección*. Nº 157.

- OCAÑA, F. (1993): "La Marca España". *Información Comercial Española*. nº 722, pag 71-77.

- O'DONNELL, SCHMITTER y WHITEHEAD, (1988): *Transcripciones Desde un Gobierno Autoritario: America Latina 2*. Edit. Paidós.

- OLLIVIER, A.; DAYAN, A. y OURSET, R. (1991): *Le Marketing International*. Presses Universitaires de France. Paris. 2ª Edicc.

- ORTEGA, D. (1987): *La Dirección de Marketing*. Edit Esic. 3ª edición. Madrid.

- ORTIZ BUONAFINA, M. (1990): "Small Business Exporting". *Journal of Global Marketing*. Vol. 3, 4, pág. 35-55.

- PALIWODA, S. (1986): *International Marketing*. Edit Heinemann. London.

- PALIWODA, S. (1991): *New Perspectives on International Marketing*. Edit Routledge. New York.

- PAPADOPOULUS, N. y DENIS, J. (1988): "Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection". *International Marketing Review*. Autumn, pag. 38-51.

- PEREZ CARBALLO, J. (1991): "La Función Directiva del Control". *ESIC Market*. Ab-Jn, pag. 37-54.

- PEREZ, S y AYUSO, M. (1991). *Expansión*. 31 octubre, pag 1.

- PICARDI, M. (1987): "Globalization: Theorie et Practique". *Revue Française du Marketing*. N° 114, 4, pag. 113-117.

- PIERCY, N. (1982): *Export Strategy: Markets and Competition*. Edit George Allen & Urwin. Londres.

- PIERCY, N. (1984): "Export Marketing Strategy: Can Firms Afford the Key Market Concentration Strategy?". *The Marketing Digest*. Winter, pag. 411-424.

- PORTER, P. (1985): *Competitive Advantage*. Free Press. New York.

- PORTER, M. (1991): *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Edit. Plaza y Janés. Barcelona.

- PRAKASH SETHI, S. Y CURRY, D. (1973): "Variable and Object Clustering of Cross-Cultural Data: Some Implications For Comparative Research and Policy Formulation". *Multinational Business Operations*. Edit Goodyear Publishing Company. California.

- PRAKASH SETHI, S. y SHETH (1971): "Comparative Cluster Analysis for World Markets". *Journal of Marketing Research*. Ag., pag. 350-351.

- QUELCH, J.A.; BUZZELL, R.D. y SALAMA, E.R. (1990): *1990 Desafío Para el Marketing*. Edit. Deusto. Bilbao.

- QUELCH, J.A. y HOFF, E. (1986): "Customizing Global Marketing". *Harvard Business Review*. My-Jn, pag. 59-68.

- QUINN, J.B. (1980): *Strategic For Change: Logical Incrementalism*. Edit Home Wood. Illinois.

- RECIO, M. y CABRERA, R. (1991): ***Consortios de Exportación: una Aproximación***. Boletín ICEX Económico.
- REID, S. (1981): "The Decision Maker and Export Entry Expansion". ***Journal of International Business Studies***. Fall, pág. 101-110.
- ROBINSON (1978): ***International Business Management***. The Dryden Press. Illinois.
- RODRIGUEZ DE PABLO, J Y MARAVALL HERRERO, F. (1982): ***Exportación y Tamaño de las Empresas Industriales Españolas***. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria. Madrid.
- ROSSON, P. y FORD, D. (1992): "Manufacturer Overseas Distributor Relations and Export Performance". ***Journal of International Business Studies***. Fall, pág. 57-71.
- ROSTOW, W. (1960). Citado por SUTHASCH. (1990): ***International Marketing Management***. Edit PWS Kennet. Boston.
- SAINZ DE VICUÑA, J. (1980): "El Plan de Marketing. Primera Parte, Relevancia del Plan de Marketing Para la Pequeña y Mediana Empresa". ***Revista de Estudios Empresariales***. Otoño, pag. 46-61.

- SAINZ DE VICUÑA, J. (1981): "El Plan de Marketing. Segundo Capítulo". *Revista de Estudios Empresariales*. Nº 47. Otoño, pag. 3-15.

- SANTESMASES, M. (1991): *Marketing. Concepto y Estrategias*. Edit Pirámide. Madrid.

- SARABIA SANCHEZ, F.F. (1992): "*El Proceso de Segmentación de Mercados. Un Enfoque de Investigación, Decisión y Estrategia*". Tesis Doctoral no Publicada.

- SEGLER, G. (1987): "The Challenge of Basic Strategies". *European Journal of Marketing*. Vol. 21, 5. Pag. 76-89.

- SENET, J. y YAGUE, R. (1993): *La Competitivitat dels Sectors Industrials Valencians. Aproximació a l'Estudi dels Factors clau*. 2on. Congrès d'Economia Valenciana. Castellón.

- SHAPIRO, B. (1980): "Un Plan de Marketing Mejora el Beneficio". *Harvard Deusto Business Review*. Jl-Spt, pag. 27-34.

- SHAPIRO, B. y BONOMA, T. (1984): "How to Segment Industrial Markets". *Harvard Business Review*. My-Jn, pag. 104-110.

- SHARKEY, TW.; LIM, J. y KIM, K. (1989): "Export Development and Perceived Export Barriers: an Empirical Analysis of Small Firms". *Management International Review*. Vol. 29, 2. Pág. 33-39.

- SIMON MILLER, F. (1986): "World Marketing: Going Global or Acting Local?". *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 3, nº 2. Citado por Tuvee, pag. 28.

- SIMPSON, C. y KUJAWA, D. (1974): "The Export Decision Process: An Empirical Inquiry". *Journal of International Business Studies*. 5 (1), pág. 107-110.

- SORESON, R. y WIECHMANN, C. (1975): "How Multinationals View Marketing Standardization?". *Harvard Business Review*. My-Jn, pag. 38.

- SOUTH, S. (1981): "Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking". *The Journal of Business Strategy*. Nº 4, pag. 16.

- STANTON, W. (1985): *Fundamentos de Mercadotecnia*. Edit Mac Graw-Hill. 7ª Ed. México.

- STAPLETON, J. (1988): *Manual de Marketing Internacional*. Edit. Deusto. Bilbao.

- STERN, L y EL-ANSARY, A. (1992): *Marketing Channels*. 4ª Edicc. Prentice Hall International. Londres.

- SUDHIR, H. y SUDHARSHAN, D. (1987): "A Strategic Approach to International Segmentation". *International Marketing Review*. Summer, pag. 60-69.

- SULLIVANT, A. y BAURESCHMINDT, A. (1989): "Common Factors Underlying Barriers to Exports: a Comparative Study in the European and U.S.A. Paper Industry". *Management International Review*. Vol. 24, 3. Pág. 19-29.

- SUTHASCH (1990): *International Marketing Management*. Edit PWS Went. Boston.

- TANNENBAUM, A.S. (1968): *Control in Organizations*. Mac Graw Hill. New York.

- TALAAT ABDEL-MALEK (1987): "Export Marketing Orientation in Small Firms". *American Journal of Small Business*. Vol. 3, nº 1, Jn., pág. 25-34.

- TERPSTRA, V. (1987): "The Evolution of International Marketing". *International Marketing Review*. Vol. 4, nº 2. Summer, pág. 47-59.

- TERPSTRA, V. (1988): *International Dimension of Marketing*. Edit. PWS-Kent. 2ª Edicc. Boston.

- TERPSTRA, V. y SARATHY, R. (1991): *International Marketing*. Edit Dryden Press. U.S.A..

- TORDJMAN, A. y SALMON, W. (1989): "L'Internationalisation de la Distribution". *R*evue Française du Gestion*. En-Fb, pág. 17-25.

- TOYNE, B. y WALTERS, P. (1989): ***Global Marketing Management. A Strategic Perspective***. Edit Allyn and Bacon. Massachusetts.

- TURNBULL, PW. (1987): "A Challenge to the Stages Theory of the International Process". En ROSSON y REED (1987). ***Managing Export Entry and Expansion. Concept and Practical***. Edit Praeger. Londres.

- TUVÉE, L. (1987): "L'Histoire du Marketing Global". ***Revue Française du Marketing***. Nº 114, pag. 19-48.

- URBAN, S. (1979): ***Reussir a l'Exportation***. Edit. Dunod. París.

- USUNIER, J.C. (1992): ***Commerce Entre Cultures: Une Approche Culturelle de Marketing International***. Edit Gestion Puf. Paris.

- VALLS, J.F. (1992): ***La Imagen de Marca de los Países***. Mac Graw Hill. Madrid.

- VALLS, J.F. (1993): "***La Imágen de Marca de España***". ***Información Comercial Española***. nº 722, pag 61-70.

- VAZQUEZ CASIELLES, R. (1986): "Desarrollos Recientes en la Estrategia de Marketing. Una Recopilación". ***Revista Española de Economía***. Vol. 3, nº1, pag 151-169.

- VECIANA VERGES, J.M. (1988): "El Plan de Empresa". ***Alta***

- VERDURA, M. (1993): "En Busca de las Bases de Nuestro Posicionamiento". *Información Comercial Española*. nº722, pag 79-88.

- WHITELOCK, J.M. (1987): "Global Marketing and the Case for International Product Standardisation". *European Journal of Marketing*. Vol. 21, nº9, pag 32-43.

- WIDERSHEIM, P.; OLSON, H. y WELCH, L. (1978): "Pre-Export Activity: The First Steps in Internationaliation". *Journal of International Business Studies*. 9 (1), pág. 47-58.

- WIDING, J.M. (1973): "Reorganizing Your Woldwide Business". *Harvard Deusto Business*. My-Jn, pag. 155.

- WIKLEND, E. (1987): *International Marketing Strategies*. Edit Mac Graw-Hill. New York.

- WIND, Y. y CARDOZO, R. (1974): "Industrial Market Segmentation". *Industrial Market Management*. Nº 3, pag. 153-66.

- WIND, Y.; DOUGLAS, S y PERLMUTTER, H. (1973): "Guidelines for Developing International Marketing Strategies". *Journal of Marketing*. Abril, pag. 17.

- YOUNG, S. (1990): "Internationalization: Introduction and Overview". *International Marketing Review*. Vol. 7, 4. Pág. 5-9.

- YOUNG, S.; HAMILL, J. y DAVIES, R. (1991): ***Penetración y Desarrollo en los Mercados Internacionales: Estrategia y Gestión.*** Edit. Plaza y Janés. Barcelona.

- ZUMALDE, J. (1991): "Con el Juguete no se Juega". ***Economía***3.Nº2. Diciembre. Pag 72-75.

- Anuaris Estadistics de la Comunitat Valenciana. (1989, 1990, 1991).
Institut Valenciá d'Estadística.

- Anuari de Comerc Exterior de la Comunitat Valenciana. (1991).
Institut Valenciá d'Estadística.

- Estudio Sectorial de la Comunidad Valenciana. (1993). **Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana.** Elaborado por Peat Marwitck.

- Estudio Sobre las Empresas Exportadoras y Potencialmente Exportadoras de la Comunidad Valenciana. (1992). **Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia.**

- Estudio de las Empresas de la Comunidad Europea. (1991).
Commision of The European Communities.

- Estudio Sobre las Pequeñas y Medianas Empresas Españolas. Citado en **Economía3**. Junio, pag 28. Elaborado por Erns and Young.

- Estudio sobre las Empresas Exportadoras Españolas. (1991).
Instituto Español de Comercio Exterior. Realizado por Kearney, A.T.
- "Europe Sociales. L'Impact Sectoriel du Marché Interieur Sur l'Industrie: Les Enjeux Pour les Etats Membres". (1990). **Economie Europeene.**

- Informe Sectorial: Industria del Calzado.
(1993). **La Gaceta de los Negocios.** nº15. 19 Marzo.

- Informe Sectorial: El Textil Valenciano. (1991). *Economía* 3. nº2, Diciembre, Pag 72-75.

- Informes sectoriales: Industria cerámica, Joyería, Calzado y Juguete. (1993). Boletines de difusión Interna. ***Promociones de la Comunidad Valenciana.S.A.***

- "La Cooperación en el Ambito Exportador: Experiencias Existentes en la Comunidad Valenciana". (1992). Investigación realizada por el Departamento de Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Valencia. Dirigida por Bernnguer, G y Calderón, H.

- "Vender e Implantarse en la RFA". (1990). ***Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia.***

ANEXO I

RELACION DE EMPRESAS QUE COMPONEN LA MUESTRA, CLASIFICADAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD

Sector 1

049 Aceitunera Alcoyana
134 Damel, S.A.
135 Gaspar Petral y Cía., S.L.
136 Juan Antonio Silvert Selfa, S.A.
137 La Joya Export, S.A.
150 Productos Vital Carlos Schneider, S.A.
151 Industrias Videca, S.A.
152 J. Ant. Carratalá Pardo, S.L.
153 Aiadhe, S.A.
154 Bodegas Schenk, S.A.
155 C. Augusto Egli, S.A.
156 Cherrubino Vansalgiacono, S.A.
157 Vicente Gandía Pla, S.A.
158 Martín Hernández Menor, S.L.
171 Toxpa, S.A.
975 Valenciana de Acuicultura

Sector 2

092 Hilaturas y Tejidos de Levante, S.A.
093 Eulio Mataix Molina, S.A.
094 José Royo, S.A.
095 Aznar Textil, S.A.
096 Hilaturas Anna, S.A.
097 Querol, S.A.
098 Textiles d'Agostino, S.A.
099 Mora, S.A.
100 Textil Aparicio, S.A.
101 Manterol, S.A.
102 Colortex, S.A.

103 Vidal y Sanz, S.A.
104 Juan Campos, S.A.
105 Reig Martí, S.A.
108 Satorre, S.A.
109 Gonzalo Ferri, S.A.
178 Confecciones Sulfy, S.A.
083 Fil-Prim, S.A.

Sector 3

089 Ernesto Segarra, S.A.
090 Samantha Internacional, S.L.
113 Bertie, S.L.
114 Gregorio Rizo Internacional, S.L.
115 Pandora Shoes, S.L.
139 Vulcasa Internacional, S.A.
141 Petrel, 92, S.L.
142 Juan Shoes, S.A.
143 Vulkeli Internacional, S.A.
145 Sevlo Internacional
146 Picomo D'or
147 Comercial Pasquin, S.A.
164 Curtidos Nules, S.A.
163 Industrias Peleteras, S.A.
165 Rodrigo Sancho, S.A.
166 Manuel Belmar
167 José Molina, S.L.
168 Peletería Moderna, S.A.
173 Calzanetto

Sector 4

001 Comercial Ordal, S.A. (LLADRÓ)
003 Manufacturas Portacelli
004 Viart L'Olleria
005 R. Juste Requena, S.L.
013 Fabriglass
014 Vidrios de Levante, S.C.V.L.
015 La Mediterránea Coop.
016 Vidrios San Miguel, S.C.V.
022 Bronces Mestre, S.A.
029 Raimundo y Aparicio, S.A.
030 Industrias Cerco
031 Tabervall, S.A.
032 Andreu World, S.A.

033 Weinden, S.A.
034 Punt Mobles, S.L.
035 Mariner, S.A.
036 Perfil Madera, S.A.
037 Industria Mova, S.A.
038 Arflex Martínez Medina, S.A.
039 Mariano Internacional, s.A.
040 Juan Casanova Mompó, S.A.
041 Top Chair, S.A.
042 Colchones Pullman, S.L.
049 Creval, S.A.
050 S. P. Iluminación, S.A.
091 Manuel Real Palanca, S.A.
127 Estrama, S.A.
128 Hermanos Cotana, S.A.
129 Tableros Ferrer, S.A.
130 Fernando Varen Ruiz, S.A.
131 Envases de Madera, S.A.
132 Envases Oaiola, S.A.
133 Muebles Casanova Ramell, S.L.
161 Manufacturas Celda, S.A.
980 Molduras Giner, S.A.

Sector 5

107 Azulejos Alcor, S.L.
125 Azulindis y Martí, S.A.
002 Badenes, S.L.
116 Bermarmol, S.A.
177 Ceradex, S.A.
112 Cerámica Bechinense
126 Cerámica Cabrera, S.A.
110 Cercos López, S.A.
148 Colomer, S.A.
176 Colorífico Cerámico Bonet, S.A.
122 Gres de Valls, S.A.
111 Guillamón Bou, S.A.
124 Hermanos Momdedeu, S.A.
120 Levantina Industrias Asociadas, S.A.
117 Mármoles Visemar, S.A.
106 Miralles y Ripollés, S.L.
123 Porcelanas de Saneamiento, S.A.
006 Ramco Cerámica, S.A.
121 Realonda, A.S.
118 Refractarios Especiales

Sector 6

987 Amutio Emag, S.A.
024 Automóviles Juan Giner
170 Brillocera, S.A.
179 Cartonajes Súñer
020 Cavifes, S.A.
057 Comercial Europea
065 Construcciones Vento Sdad. Cop. L
981 Ferro
071 Frost-Trol, S.A.
983 Giro TV Joaquín Giménez, S.A.
012 Hijos de Francisco Blanes
069 Ibercarn Scoop. VL
175 Inagra
985 Industrias Blobis
010 Industrial Ferrodistribuidora
072 Ind. del Río Comercial, S.A.
027 Industrias Quirúrgicas Levante, S.A.
986 Industrias Ochoa
011 Invernadosos e Ingenieros, S.A.
070 Isolaments, S.A.
021 Istobal, S.A.
019 Surgival, C.O.S.A.
066 La Mecánica Jijonenca-Mecfutry, S.A.
988 Lignotock España, S.A.
067 Mainox
058 Manez y Lozano, S.L.
063 Manufacturas de Precisión, S.A.
060 Mapanva, S.L.
073 Mirofret, S.A.
008 Masetto, S.L.
068 Navarrete e Hijos, S.A.
062 Panival
979 Plasfer, S.A.
978 Plásticos Mondragón
025 Radiadores Ordóñez
172 Roda Ibérica
984 SIV Español, S.A.
077 Sob. Ibérica
961 Suhornos, S.A.
064 Timbrados Gualde
976 TMC Electronics
026 Tornillería Universal, S.A.
023 Válvulas Arco, S.A.

Sector 7

054 Berjusa, S.A.
043 Coloma y Pastor, S.A.
052 Famosa
051 Industrial Juguetera, S.A.
053 Jesmar, S.A.
044 Juguetes Gozan, S.A.
045 Juguetes y Herrajes Joal
047 Juguetes Chicos, S.L.
048 Juguetes Mira, S.A.
055 Moltó y Cía, S.A.
056 Playmovil, S.A.
046 Vercor

Sector 8

009 Asensi Ferrer, S.L.
018 Arturo Hernández, S.A.
017 Candela Hermanos, S.A.
007 Enrique Berdeguer, S.A.

Sector 9

982 Baldomero Llopis
169 Brunchu Hermanos, S.A.
180 Clariana, S.A.
181 Edice Comunidad de Bienes
159 Jofel Industrial
140 José Gambin Rocamoza
028 Manufacturas Alhambra, S.L.
074 Nautisub
160 Prematisa
174 Pirotecnia Caballer, S.A.
059 Ricardo Ferrer Bosquet
182 Subirats Casanova, S.A.
162 Técnicas y Exportación

ANEXO II

CUESTIONARIO

NUMERO CUESTIONARIO

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

RAZON SOCIAL :

DOMICILIO SOCIAL :

TELEFONO :

SECTOR DE ACTIVIDAD :

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA :

NUMERO DE EMPLEADOS :

PERSONA DE CONTACTO EN LA EMPRESA :

CARGO QUE OCUPA :

DATOS SOBRE LAS EXPORTACIONES

P.1. ¿Cuántos años lleva exportando su empresa?

| | |
|----------------|---|
| 1 año o menos | 1 |
| 1-2 años | 2 |
| 3-5 años | 3 |
| 6-10 años | 4 |
| más de 10 años | 5 |

P.2. Valore los 5 principales motivos que mueven a su empresa a exportar. (1 más importante, 5 menos importante).

| | | |
|------|--|--|
| 2. 1 | Exceso de capacidad | |
| 2. 2 | Excedente de producción | |
| 2. 3 | Presión de la competencia | |
| 2. 4 | Descenso de las ventas domésticas | |
| 2. 5 | Saturación del mercado doméstico | |
| 2. 6 | Crecimiento y expansión de la competencia | |
| 2. 7 | Productos únicos | |
| 2. 8 | Rentabilidad de las operaciones | |
| 2. 9 | Ventajas tecnológicas | |
| 2.10 | Ventajas tributarias | |
| 2.11 | Diferencias en el ciclo de vida del producto | |
| 2.12 | Otros (especificar) | |
| | | |
| | | |

P.3. Valore los 5 principales problemas a los que se enfrenta su empresa a la hora de exportar (1 más importante, 5 menos importante).

| | | |
|------|--|--|
| 3. 1 | Falta de subvenciones estatales o autonómicas | |
| 3. 2 | Problemas de financiación (garantía de pago) | |
| 3. 3 | Cargas tributarias | |
| 3. 4 | Cotización de la moneda | |
| 3. 5 | Idioma | |
| 3. 6 | Dimensión de la empresa | |
| 3. 7 | Competencia de los NPI y países subdesarrollados | |
| 3. 8 | Baja calidad | |
| 3. 9 | Diseño inadecuado | |
| 3.10 | Atomización de la demanda | |
| 3.11 | Deficiente red de distribución | |
| 3.12 | Falta de competitividad | |
| 3.13 | Otros (especificar) | |
| | | |

P.4. Puntúe de 1 a 5 la eficacia cara al pago de garantías de las siguientes entidades:

4.1. Bancos.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

4.2. Cajas de ahorro.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

4.3. CESA (Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

4.4. Factoring.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

P.5. Indicar a qué países o áreas mundiales ha realizado su empresa exportaciones en los últimos dos años y qué porcentaje representa cada país respecto al total de exportaciones.

| | PAIS o AREA | CODIGO | % |
|------|-------------|--------|---|
| 5. 1 | | | |
| 5. 2 | | | |
| 5. 3 | | | |
| 5. 4 | | | |
| 5. 5 | | | |
| 5. 6 | | | |
| 5. 7 | | | |

P.6. ¿Qué porcentaje del total anual de sus ventas exporta su empresa normalmente?

| | | | | | |
|---------------|---|---------------|---|----------------|---|
| Menos del 10% | 1 | del 10 al 20% | 2 | del 21 al 40% | 6 |
| del 41 al 60% | 4 | del 61 al 80% | 5 | del 81 al 100% | 7 |

P.7. Este porcentaje de exportación sobre sus ventas totales ¿ha sufrido alguna modificación en los últimos tres años?

P.8. Respecto al montante total de sus exportaciones ¿ha sufrido alguna variación en los últimos tres años?

| | P7. | P8. |
|--------------------|-----|-----|
| Se ha incrementado | 1 | 1 |
| Ha disminuido | 2 | 2 |
| Se ha mantenido | 3 | 3 |

→ Pasar a P.10

P.9. En el caso que haya existido alguna variación positiva ¿cuáles cree que han sido la/s causa/s más importantes?

Numere de 1 a 5 (1 la más importante, 5 la menos)

| | | |
|------|---|--|
| 9. 1 | Aumento de cooperación con otras compañías | |
| 9. 2 | Desarrollo de nueva línea de producto | |
| 9. 3 | Introducción de nuevas técnicas productivas | |
| 9. 4 | Desarrollo de los canales de distribución | |
| 9. 5 | Desarrollo de campañas de marketing | |
| 9. 7 | Mejoras en la calidad | |
| 9. 8 | Otros (especificar) | |
| | | |
| | | |

————> Pasar a P.11 si ha contestado a P.9

P.10. En el caso que haya existido una variación negativa ¿cuál cree que ha sido la/s causa/s? Numere de 1 a 5.
(1 la más importante, 5 la menos).

| | | |
|------|--|--|
| 10.1 | Costes financieros | |
| 10.2 | Aumento de la competencia | |
| 10.3 | Falta de innovación en el producto | |
| 10.4 | Cambios en los gustos de los consumidores | |
| 10.5 | Barreras a la exportación en los países de destino | |
| 10.6 | Otros (especificar) | |
| | | |
| | | |

P.11. En los próximos años ¿prevé su empresa incrementar su volumen de exportación?

SI 1 P.11.1. En este caso, ¿en que consistiría ese incremento?

Exportación de nuevos productos

Exportación a nuevos mercados (diversificar)

Incremento del número de unidades del producto tradicional al / los mercado/s tradicionales

NO 2

P.12. ¿Cree usted conveniente diversificar su exportación a otros países?

SI 1

NO 2 ———> Pasar a P.14

P.13. En caso afirmativo, ¿cuál sería para su empresa la cantidad óptima de países a exportar en base a su capacidad productiva?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

P.14. En caso de diversificar su exportación ¿a qué zonas o países exportaría (además de a las que exporta habitualmente)?
Enumérelas por orden de preferencia.

P.15. Escoja 15 países del siguiente cuadro a los que le gustaría exportar y señale para cada uno de ellos cual de las siguientes alternativas de actuación emplearía:

- (1) Vendedor directo de la empresa ubicado en el país de destino
- (2) Oficina de representación (delegación propia).
- (3) Almacén regulador de mercancía.
- (4) Empresa de distribución propia.

| | | P. 14 | P. 15 | | | |
|-----|---------------------|-------|-------|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 000 | PAISES DE LA C.E.E. | | | | | |
| 001 | Francia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 002 | Portugal | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 003 | Gran Bretaña | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 004 | Italia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 005 | Holanda | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 006 | Luxemburgo | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 007 | Bélgica | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 008 | Grecia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 009 | Alemania | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 010 | Dinamarca | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 011 | Irlanda | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 100 | ESTE DE EUROPA | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 101 | Yugoslavia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 102 | Hungría | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 103 | Rumania | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 104 | Polonia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 105 | U.R.S.S. | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 106 | Checoslovaquia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 107 | Albania | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 200 | RESTO DE EUROPA | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 201 | Noruega | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 202 | Suecia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 203 | Finlandia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 204 | Suiza | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 205 | Austria | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 300 | AMERICA | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 301 | EE.UU. | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 302 | Canadá | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 303 | México | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 304 | Centroamérica | | 1 | 2 | 3 | 4 |

CONTINUA ...

| | | P. 14 | P. 15 | | | |
|-----|-----------------|-------|-------|---|---|---|
| 305 | Venezuela | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 306 | Colombia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 307 | Ecuador | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 308 | Brasil | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 309 | Perú | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 310 | Bolivia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 311 | Paraguay | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 312 | Uruguay | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 313 | Argentina | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 314 | Chile | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 400 | EXTREMO ORIENTE | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 401 | Japon | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 402 | Malasia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 403 | Thailandia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 404 | Singapur | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 405 | Corea | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 406 | India | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 407 | Mongolia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 408 | China | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 409 | Pakistan | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 410 | Otros | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 500 | ORIENTE PROXIMO | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 501 | Arabia Saudita | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 502 | Israel | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 503 | Irán | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 504 | Irak | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 505 | Kuwait | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 506 | Turquia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 507 | Otros | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 600 | AFRICA | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 601 | Egipto | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 602 | Libia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 603 | Argelia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 604 | Marruecos | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 605 | Madagascar | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 606 | Otros | | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | P. 14 | P. 15 | | | |
|-----|---------------|-------|-------|---|---|---|
| 700 | OCEANIA | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 701 | Australia | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 702 | Nueva Zelanda | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 703 | Nueva Guinea | | 1 | 2 | 3 | 4 |

P.16. ¿Ha dejado de exportar su empresa a alguna de las zonas a las que exportaba habitualmente?

SI 1

P.16.1. ¿a cuál/es?

CODIGO

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

NO 2

→ Pasar a P.15

P.17. En caso afirmativo ¿cuál ha sido el motivo?

CODIGO

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

P.18. ¿Importa su empresa algún producto intermedio o materia prima?

SI 1

NO 2

→ Pasar a P.20

P.19. En caso afirmativo: ¿Que producto/s se trata?; ¿Cuál es el país/es exportador?

PRODUCTO CODIGO PAIS CODIGO

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

P.20. Evalúe de 1 a 5 (1 muy positiva, 5 muy negativa) la actitud de su empresa respecto a las siguientes políticas de Gestión de compras:

20.1. Compromiso a futuro de cantidades de materias primas o productos intermedios a un precio cierto/incierto.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

20.2. Utilizar su propia red exterior para aprovisionarse en el extranjero

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

20.3. Compras a países menos desarrollados

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

20.4. Consorcio de sus compras con otras empresas de su mismo sector a través de un ente especializado.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

P.21. Indique si su empresa ha solicitado ayuda o subvención (1) de alguno de los siguientes organismos oficiales o si ha participado en alguna de las actividades de formación y fomento a la exportación (2).

P.22. ¿Qué tipo de ayuda ha recibido?

P.23. Indique en qué actividades ha participado.

P.24. ¿Conoce sus programas y actividades? (SI=1, NO=2).

| | | P.21 | | P.22 | | P.23 | | P.24 | |
|---|--------------------|------|---|------|--|------|--|------|---|
| 1 | ICEX | 1 | 2 | | | | | 1 | 2 |
| 2 | D. G. COMERCIO | 1 | 2 | | | | | 1 | 2 |
| 3 | IMPIVA | 1 | 2 | | | | | 1 | 2 |
| 4 | CAHARA DE COMERCIO | 1 | 2 | | | | | 1 | 2 |
| 5 | PROCOVA | 1 | 2 | | | | | 1 | 2 |
| 6 | OTROS (Indíquelos) | 1 | 2 | | | | | 1 | 2 |
| 7 | | 1 | 2 | | | | | 1 | 2 |
| 8 | | 1 | 2 | | | | | 1 | 2 |

P.24.1. ¿Tiene Usted alguna sugerencia que realizar respecto a la actuación de estos organismos?

INVESTIGACION DE MERCADOS

P.25. A la hora de realizar sus exportaciones ¿qué política sigue su empresa normalmente.

Selecciona los países concretos donde va a exportar.

En base a qué criterio: _____ CODIGO

Le vienen impuestos por diversas circunstancias.

Circunstancias: _____ CODIGO

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

P.26. Determinados los países donde va a exportar: ¿ha realizado su empresa alguna vez investigaciones o estudios de mercado en algún país concreto.

SI 1

NO 2

P.26.2. ¿Podría indicar por qué razones?

| | |
|---------------------------------------|---|
| Problemas de comunicación | 1 |
| Problemas culturales | 2 |
| Problemas de obtención de información | 3 |
| Problemas políticos | 4 |
| Coste del estudio | 5 |
| Por qué no los cree necesarios | 6 |
| Otros (especificar) | |
| _____ | |
| _____ | |

P.27. En caso afirmativo:

P.27.1. ¿Qué tipo de estudios? _____ CODIGO

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

P.27.2. ¿Qué información buscaba? _____ CODIGO

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

P.28. Normalmente, ¿quién realiza los estudios de mercado en estos países?

| | |
|--|---|
| Agencias especializadas españolas | 1 |
| Agencias especializadas en el país destino | 2 |
| La propia empresa | 3 |
| ICEX | 4 |
| Cámara de Comercio | 5 |
| Otros (especificar) | |
| _____ | |
| _____ | |

P.29. ¿Ha segmentado su empresa de alguna forma el mercado exterior al cual se dirige?

SI
 NO —————> Pasar a P.31

P.30. En caso afirmativo: ¿Qué criterio de segmentación ha utilizado?

| | |
|--|---|
| Zonas geográficas | 1 |
| Líneas de producto | 2 |
| Características de la población objetivo | 3 |
| <input type="checkbox"/> Nivel cultural | 4 |
| <input type="checkbox"/> Nivel de renta | 5 |
| <input type="checkbox"/> Edad | 6 |
| <input type="checkbox"/> Ocupación laboral | 7 |

PRODUCTO

P.31. Los productos que exporta su empresa:

| | |
|--|---|
| Son iguales que los que comercializa en España | 1 |
| Son ligeramente distintos | 2 |
| Son totalmente distintos | 3 |

—————
Pasar a P.34

P.32. En caso de no ser iguales el cambio consiste en:

| | |
|---|---|
| Modificación de la marca | 1 |
| Modificación del envase o embalaje | 2 |
| <input type="checkbox"/> Embalajes distintos | 3 |
| <input type="checkbox"/> Textos traducidos | 4 |
| Modificación de alguna característica superficial del producto (color, olor, ...) | 5 |
| Son totalmente distintos | 6 |

P.33. Las modificaciones se deben a:

| | |
|---|---|
| Mejora de la imagen del producto | 1 |
| Adaptación al idioma o pautas culturales | 2 |
| Exigencias de la distribución | 3 |
| Exigencias gubernamentales del país de destino | 4 |
| Necesidad de incorporar valor añadido ante la competencia internacional | 5 |
| Otros motivos (especificar) _____ | |

P.34. El diseño de sus productos:

| | |
|---|--|
| Es diseño interno | |
| <input type="checkbox"/> Diseñadores especializados | |
| <input type="checkbox"/> Funciones compartidas | |
| Es diseño subcontratado | |
| <input type="checkbox"/> Subcontratación nacional | |
| <input type="checkbox"/> Subcontratación extranjera | |

P.35. ¿Suelen introducir de un modo periódico modificaciones puntuales en el producto?

SI P.35.1. ¿en qué aspectos?

| | |
|-------------|---|
| Diseño | 1 |
| Acabado | 2 |
| Empaquetado | 3 |
| Otros | 4 |
| _____ | |
| _____ | |

NO

P.36. ¿Su empresa tiene marca propia en los mercados destinados a la exportación?

SI → Pasar a P.36.2.

NO P.36.1. ¿Utiliza la marca de los importadores?

SI
 NO → Pasar a P.37

P.36.2. En caso afirmativo:

| | | |
|---|---|--------------|
| Tiene una sola marca para todos los países de destino | 1 | Pasar a P.37 |
| Tiene distintas marcas para los distintos países de destino | 2 | |

P.36.2.1. ¿Qué número de marcas tiene?

P.37. Puntúe de 1 (muy interesante) a 5 (poco interesante) las siguientes políticas de inversión en marca teniendo en cuenta las características de su empresa.

| | | |
|-------|--|--|
| 37.1. | Marca propia al 100% | |
| 37.2. | Marca compartida con empresas competidoras del sector | |
| 37.3. | Marca compartida con empresas complementarias del sector | |

PRECIOS

P.38. Comparando los precios de los mismos productos en España y en los países donde exporta:

| | |
|---------------------------------------|---|
| Son los mismos precios | 1 |
| Son mayores que en España | 2 |
| Son mayores en el país al que exporta | 3 |
| Depende del país y del producto | 4 |

↳ Pasar a P.40

P.39. En caso de no ser iguales a que se debe:

| | |
|--|---|
| Precios de la competencia | 1 |
| Nivel de renta del país | 2 |
| Costes (transporte, seguros, aranceles...) | 3 |
| Exigencias gubernamentales | 4 |
| Estrategia de penetración | 5 |
| Estrategia de posicionamiento | 6 |
| Otros | 7 |

COMUNICACION

P.40. ¿Realiza alguna campana de promoción o publicidad en los países a los que exporta?

- SI

| |
|---|
| 1 |
|---|

 ————— Pasar a P.42.
- NO

| |
|---|
| 2 |
|---|

 ————— Pasar a P.41.

P.41. En caso negativo, ¿Cuál sería el principal motivo?

| | |
|-----------------------------|---|
| Escasa rentabilidad | 1 |
| Falta de medios financieros | 2 |
| No es necesario | 3 |
| Otros (especificar) | 4 |
| _____ | |
| _____ | |
| _____ | |

P.42. En caso afirmativo, ¿Son las mismas campañas que utiliza en España para los mismos productos?

| | |
|--|---|
| Sí | 1 |
| No | 2 |
| Parcialmente | 3 |
| No ha comercializado en España los mismos productos. | 4 |

P.43. En caso que existan diferencias ¿cuál es la causa fundamental de esta diferenciación?. (Sólo P.38. (2,3,4)

| | |
|--|---|
| Adaptación pautas culturales | 1 |
| Campañas realizadas por la competencia | 2 |
| Exigencias gubernamentales | 3 |
| Imagen del producto | 4 |

P.44. Si su empresa realiza inversiones en publicidad, ¿qué medios de comunicación está utilizando. En el caso de no llevar a cabo inversiones en este campo ¿cuál cree que sería el medio de comunicación más adecuado para su empresa?

| | |
|-----------------------|---|
| Prensa | 1 |
| Revista especializada | 2 |
| Revista | 3 |
| Catálogos y folletos | 4 |
| Radiodifusión | 5 |
| Vallas publicitarias | 6 |
| Televisión | 7 |

P.45. ¿Cuál cree que sería la mejor inversión en publicidad para su empresa?

| | |
|--------------------------------------|---|
| Publicidad directa al consumidor | 1 |
| Publicidad destinada al distribuidor | 2 |

P.46. Las campañas de promoción y publicidad las realizan:

| | |
|---|---|
| Agencias especializadas españolas | 1 |
| Agencias especializadas en el país de destino | 2 |
| La propia empresa | 3 |
| Otros (especificar) _____ | 4 |

P.47. Como medida promocional, ¿participa su empresa en ferias internacionales?

SI 1 —> Pasar a P.49.
 NO 2

P.48. En caso negativo: ¿Cuál es la razón?

| | |
|---------------------|---|
| Alto costo | 1 |
| Escasa rentabilidad | 2 |
| Falta de interés | 3 |

P.49. En caso afirmativo la participación ha sido:

Ferias de España 1

| Ferias | Código | Desde |
|--------|--------|-------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Ferias en el extranjero 2

| Ferias | Código | Desde |
|--------|--------|-------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

P.50. ¿Qué ferias concretas, nuevas para su empresa, consideraría de interesante participación?

| Ferias | Código |
|--------|--------|
| | |
| | |
| | |
| | |

DISTRIBUCION

P.51. ¿Qué estrategia utiliza su empresa para distribuir sus productos en los países a los que exporta?

- Representantes o agentes propios (1)
- Representantes o agentes del país de origen (2)
- Empresas de distribución nacionales (3)
- Empresas importadoras en el país de origen (4)
- Creación de una red propia de distribución (5)
- Compañías generales de comercio (Trade Companies) (6)

P.51.2. ¿Cuál es su situación actual?

P.51.2. ¿Cuál sería su situación ideal?

Cuadro de respuestas en las próximas dos páginas.

| 000 | PAISES DE LA C.E.E. | P.51.1 | | | | | | P.51.2 | | | | | |
|-----|---------------------|--------|---|---|---|---|---|--------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 001 | Francia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 002 | Portugal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 003 | Gran Bretaña | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 004 | Italia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 005 | Holanda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 006 | Luxemburgo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 007 | Bélgica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 008 | Grecia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 009 | Alemania | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 010 | Dinamarca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 011 | Irlanda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 100 | ESTE DE EUROPA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 101 | Yugoslavia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 102 | Hungría | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 103 | Rumania | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 104 | Polonia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 105 | U.R.S.S. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 106 | Checoslovaquia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 107 | Albania | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 200 | RESTO DE EUROPA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 201 | Noruega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 202 | Suecia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 203 | Finlandia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 204 | Suiza | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 205 | Austria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 300 | AMERICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 301 | EE.UU. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 302 | Canadá | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 303 | México | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 304 | Centroamerica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 305 | Venezuela | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 306 | Colombia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 307 | Ecuador | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 308 | Brasil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 309 | Perú | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| | | P. 51.1 | | | | | | P. 51.2 | | | | | |
|-----|-----------------|---------|---|---|---|---|---|---------|---|---|---|---|---|
| 310 | Bolivia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 311 | Paraguay | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 312 | Uruguay | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 313 | Argentina | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 314 | Chile | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 400 | EXTREMO ORIENTE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 401 | Japón | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 402 | Malasia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 403 | Thailandia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 404 | Singapur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 405 | Corea | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 406 | India | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 407 | Mongolia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 408 | China | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 409 | Pakistán | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 410 | Otros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 500 | ORIENTE PROXIMO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 501 | Arabia Saudita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 502 | Israel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 503 | Irán | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 504 | Irak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 505 | Kuwait | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 506 | Turquía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 507 | Otros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 600 | AFRICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 601 | Egipto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 602 | Libia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 603 | Argelia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 604 | Marruecos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 605 | Madagascar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 606 | Otros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 700 | OCEANIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 701 | Australia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 702 | Nueva Zelanda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 703 | Nueva Guinea | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

P.52. Puntúe de 1 a 5 el grado de conocimiento y control que tiene su empresa sobre la distribución y puesta en situación de consumo de su producción. (1 conocimiento y control total, 5 descontrol y total desconocimiento).

P.53. Puntúe de 1 a 5 su grado de satisfacción respecto a la situación de la distribución de sus productos en el extranjero.

P.54. Puntúe de 1 a 5 la reacción de su empresa ante: (1 muy positivo, 5 muy negativo)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Consortio con empresas del sector competidoras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Consortio con empresas del sector complementarias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Consortio con empresas de otro sector | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

P.54.1. El condorcio que estaría dispuesto a desarrollar su empresa sería:

| | |
|---|---|
| Consortio S.A. y renuncia a las actividades exportadoras particulares | 1 |
| Consortio para actividades puntuales | 2 |

P.54.2. ¿Cuál sería para su empresa el número de empresas óptimo del consorcio?

P.55. Cree conveniente su empresa crear una red de distribución propia.

NO
 SI

P.55.1. ¿Cuáles serían los países de destino?

Código

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

P.55.2. ¿Qué recursos destinaría la empresa a esa inversión?

Código

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

P.56. En su empresa: ¿quién se encarga de diseñar y planificar las tareas de marketing internacional?

| | |
|---|---|
| Dirección de la empresa | 1 |
| Departamento de exportación | 2 |
| Departamento de marketing | 3 |
| Departamento de marketing internacional | 4 |
| Otros (especificar) | 5 |
| _____ | |
| _____ | |

P.57. Desarrolla su empresa algún plan de marketing internacional?

- SI

| |
|---|
| 1 |
|---|

 —————> Pasar a P.59
 NO

| |
|---|
| 2 |
|---|

P.58. En caso negativo ¿Cuál es el motivo?

| | |
|---------------------------------|---|
| Falta de medios | 1 |
| Desconocimiento de las ventajas | 2 |
| Escasa rentabilidad | 3 |

P.59. En caso afirmativo ¿Qué actividades incluye en el plan de marketing?

| | |
|---|---|
| Diseño y especificaciones del producto. | 1 |
| Actividades de distribución | 2 |
| Estrategias de precios | 3 |
| Actividades de promoción y publicidad. | 4 |

COLABORACION

P.60. En lo que respecta a sus actividades de exportación, ¿colabora su empresa con alguna otra empresa de su entorno?

- SI

| |
|---|
| 1 |
|---|

 NO

| |
|---|
| 2 |
|---|

 —————> Fin entrevista

P.61. En caso afirmativo ¿cuáles son estas actividades conjuntas?

| | |
|--|---|
| Promoción (asistencias a ferias, visitas, ...) | 1 |
| Distribución | 2 |
| Estudios de mercado | 3 |
| Transporte | 4 |
| Diseño | 5 |
| Control de calidad | 6 |
| Mejora de tecnología | 7 |
| Intercambio de redes comerciales | 8 |

ANEXO INVERSIONES

V.1. ¿Dispone su empresa de plan de inversiones estratégicas?

- SI

| |
|---|
| 1 |
|---|

 —————> Pasar a V.3
- NO

| |
|---|
| 2 |
|---|

V.2. En caso negativo, señale las principales razones:

| | |
|---------------------------------|---|
| Falta de medios | 1 |
| Desconocimiento de las ventajas | 2 |
| Escasa rentabilidad | 3 |

V.3. En caso positivo, señale las actividades incluidas:

| | |
|----------------------|---|
| Materias primas | 1 |
| Suelo industrial | 2 |
| Equipos (maquinaria) | 3 |
| I + D | 4 |
| Marketing | 5 |

V.4. Los fondos previstos para el plan de inversiones de su empresa proceden de:

| | |
|---|---|
| Excedentes de capital | 1 |
| Ampliaciones de capital social | 2 |
| Colocación en la Bolsa | 3 |
| Aportaciones de nuevos socios | 4 |
| Circuitos financieros estandard (Banca y Cajas) | 5 |

V.5. Colabora, su empresa con alguna asociación tecnológica a nivel:

| | |
|---------------|---|
| Regional | 1 |
| Nacional | 2 |
| Internacional | 3 |

V.5.1. Indique su nombre:

V.6. Dispone su empresa de acuerdos con empresas extranjeras:

- SI

| |
|---|
| 1 |
|---|

 —————> Pasar a V.8
- NO

| |
|---|
| 2 |
|---|

V.7. En caso negativo, señale las causas principales:

| | |
|--|---|
| Falta de interés | 1 |
| Dificultad en la identificación del socio extranjero | 2 |
| Desconocimiento de las ventajas | 3 |

V.8. ¿Tiene previsto su empresa la búsqueda de acuerdos con socios extranjeros en el futuro?

- SI

| |
|---|
| 1 |
|---|
- NO

| |
|---|
| 2 |
|---|

 —————> Pasar a V.

V.9. En caso positivo, señale el área de colaboración establecido/a establecer:

| |
|---|
| 1 |
|---|

 V.9.1. Compra

| | |
|-----------------|---|
| Materias primas | 1 |
| Equipos | 2 |

| |
|---|
| 2 |
|---|

 V.9.2. Fabricación

| | |
|-----------------------------------|---|
| Licencia | 1 |
| Patente | 2 |
| Joint-Venture | 3 |
| Participación en capital Mayor | 4 |
| Menor | 5 |
| Adquisición | 6 |
| Fusión | 7 |

| |
|---|
| 3 |
|---|

 V.9.3. I+D y transferencias de tecnología

| | | |
|----------------------|----|---|
| Devengo de royalties | SI | 1 |
| | NO | 2 |

| |
|---|
| 4 |
|---|

 V.9.4. Financiación

| |
|---|
| 5 |
|---|

 V.9.5. Venta

| |
|---|
| 6 |
|---|

 V.9.6. Multinacionales

| |
|---|
| 7 |
|---|

 V.9.7. PYME

| |
|---|
| 8 |
|---|

 V.9.8. Distribución

| | |
|---------------------------|---|
| Neutral Trading Agreement | 1 |
| Otros | 2 |