

UNIVERSIDAD de ALCALA de HENARES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

CATEDRA DE POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers: n° 122

Título: Estrategias de marketing
para las empresas españo-
las en el mercado de la
Rep. Federal de Alemania

Autor: Prof. Dr. H. G. Meissner

Fecha: Noviembre 1986.





0.

Universidad de Alcalá de Henares
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Cátedra de Política Económica de la Empresa
Alcalá de Henares-Madrid

Working Papers: n° 122

Título: Estrategias de marketing
para las empresas españolas
en el mercado de la
Rep. Federal de Alemania

Autor: Prof. Dr. H. G. Meissner

Fecha: Noviembre 1986.

Secretaría de Redacción:

Srta. Dolores Marcos

Srta. Cristina Elorza



© Dr. Santiago García Echevarría

Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier método del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita. Se trata de trabajos de investigación internos de la Cátedra.

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL MERCADO DE LA REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA ¹ ²

Prof. Dr. Hans Gunther Meissner
Universidad de Dortmund

1. Europeización del marketing

Las actividades de marketing deben tener peso específico en la C.E.E.

Con la entrada en la Comunidad Económica Europea a partir del 1 de enero de 1986 se han modificado sustancialmente las condiciones marco para las actividades de la Economía Exterior de las empresas españolas. Las actividades de marketing no sedeben concentrar solo en el mercado nacional, jugando el comercio exterior sólo una función complementaria, sino que estas actividades se tienen que ampliar de forma natural y con peso específico en el mercado global de la Comunidad Europea. Esta dimensión se debe ya de por sí, a la creciente competencia europea en el mercado nacional hasta ahora relativamente protegido.

¹El texto corresponde a la conferencia pronunciada en el IESE el pasado día 1 de diciembre en Barcelona.

²La versión castellana ha sido realizada por el Prof. Dr. Santiago García Echevarría Catedrático de Política Económica de la Empresa, Universidad de Alcalá de Henares.

La entrada en el Mercado Común exige un cambio en el marketing de nuestras empresas

Las modificaciones de estas condiciones marco por la Comunidad Europea, exigen un conjunto de instrumentos de comercio exterior adaptado y la adecuación de las técnicas de comercio exterior a las nuevas condiciones marco que se modifican. Especialmente exige también una modificación en las filosofías de base de la empresa. En lugar de cuidar los mercados nacionales tradicionales tiene que surgir una nueva dinámica europea en las empresas. La europeización del marketing, no significa solamente la transferencia de actividades de marketing a otros países miembros de la Comunidad Europea, sino una modificación conceptual del posicionamiento de los empresarios frente a los mercados y la evolución de los mismos.

El marketing en la Comunidad Europea, se caracteriza de forma creciente por unas experiencias históricas comunes tanto en las áreas políticas como sociales, pero sobre todo también culturales. De esta experiencia europea, común surge un nuevo estilo de vida europeo común que representa una referencia básica fundamental para el Euro-Marketing.

Características de la europeización del marketing

La europeización del marketing, viene caracterizada junto a la modificación de las condiciones marco sobre todo por las evoluciones estructurales en la economía y en las sociedades de Europa, pero también por las modificaciones en otras partes del mundo. Estas evoluciones estructurales se refieren muy en particular a la sustitución de una sociedad industrial con su ideología en toneladas, por una sociedad orientada a los servicios en la que las informaciones juegan el papel predominante de las corrientes de capital

Este cambio estructural requiere un crecimiento en la división internacional del trabajo y más cooperación en el comercio exterior

tradicionales. Esta transformación estructural está además caracterizada por un crecimiento muy superior a lo normal en la división de trabajo internacional, que se determina por la sustitución de la tradicional estructura de comercio exterior colonial por formas más cooperativas de colaboración internacional. En este sistema de economía exterior de más colaboración, no se trata de que un país consiga ventajas competitivas a costa de otros, sino que debe ser la resultante de que el crecimiento económico y la intensificación de las corrientes comercio exterior solamente puedan llevar a un resultado positivo cuando también los otros socios en la actuación exterior tengan ventajas de esta aportación. Y puesto que Francia es el país con la mayor participación en el comercio exterior de la República Federal de Alemania, tanto por lo que se refiere a las exportaciones como a las importaciones, el interés de las empresas alemanas se ha orientado naturalmente y en su conjunto de forma amplia en la prosperidad económica de Francia. Por el contrario, también las empresas francesas están muy interesadas en que la República Federal de Alemania disponga, a ser posible, de un grado de crecimiento económico amplio para con ello crear las condiciones básicas para las exportaciones de Francia hacia la República Federal de Alemania. Los Estados y los Gobiernos, pero también las empresas, tienen que aprender la realización de esta estructura del comercio exterior a nivel de cooperación y aprovecharlo para sus países y para continuar el desarrollo de sus empresas.

2. Importancia de las empresas españolas en el mercado alemán

La economía española posee un potencial económico infrautilizado

Las importaciones provenientes de España han ascendido en el año 1985 a 7.700 millones de marcos. Este volumen significa una participación del 1,7% en el conjunto de las importaciones alemanas. Las importaciones de todos los países de las Comunidad Económica Europea por parte alemana ascendieron en 1985 a 235.600 millones de marcos, lo que significa 50,8% del conjunto de las importaciones alemanas. Si se tiene en cuenta el potencial económico de España, esta cuota del 1,7% es una cuota insatisfactoria que, al mismo tiempo, permite apreciar que la economía española dispone de un enorme potencial todavía no utilizado en la propia República Federal de Alemania. Las exportaciones de las empresas alemanas a España se han incrementado en los primeros meses de este año en aproximadamente el 20%, debido en gran parte a las consecuencias de la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea.

Las exportaciones españolas en la R.F.A. han disminuído

Las exportaciones españolas a la República Federal de Alemania, por el contrario, se han visto disminuídas en aproximadamente un 2%, por lo que será muy importante investigar sobre las causas de este desarrollo contradictorio.

La evolución depende con seguridad del catálogo de productos a exportar entre ambos países. Por parte de la República Federal de Alemania se han exportado fundamentalmente bienes de inversión, vehículos, productos químicos y productos electrónicos, mientras que por parte española las

El turismo es el factor más importante en el mercado hispano-alemán

exportaciones a la República Federal de Alemania además de máquinas y vehículos especialmente, han sido bienes de alimentación. Un papel significativo en el comercio hispano-alemán juega el turismo. En 1985 los turistas alemanes han gastado en España 4.300 millones de marcos lo que supone más de la mitad de todas las importaciones provenientes de España. Posiblemente es éste factor el que ha contribuido a que las empresas españolas no se hayan esforzado de forma intensiva en el mercado alemán, ya que alcanzan a los consumidores alemanes en los propios mercados españoles. Las empresas españolas deben precisamente aprovechar la oportunidad que se deriva de esta corriente turística en cuanto al "good-will" que posee España y sus productos. La transferencia de imagen del sector del Turismo a los sectores del Comercio Exterior tiene que ser necesariamente utilizada por la empresa española. Esta transferencia de imagen constituye, sin duda, una de las condiciones previas más significativas para el éxito en el mercado por parte de las empresas españolas.

3. Condiciones de mercado y evolución de los mercados en la República Federal de Alemania

El mercado alemán es un mercado muy diferenciado

Como consecuencia de la estructura federalista de la República Federal de Alemania, el mercado alemán, es un mercado altamente complejo y pluralista. El que se obtengan resultados positivos en el Sur de Alemania, no significa necesariamente que se obtengan las mismas oportunidades de mercado en la cuenca del Ruhr. Con referencia a la evolución económica en la República Federal de Alemania debe señalarse que se ha producido un

crecimiento más que proporcional de un poder adquisitivo flotante, esto es, de aquel poder adquisitivo que no se utiliza de forma inmediata en las necesidades básicas. Tiempo libre y Mercados de Turismo presentan crecimientos superiores a la media.¹

Productos de alta
calidad más oportu-
nidad de mer-
cado

La calidad de vida, refleja hoy uno de los factores más importantes del mercado, identificándose calidad de vida de manera muy significativa con calidad de producto. Lo cual, significa que en la República Federal de Alemania aquellos productos con altos niveles de calidad son los que tienen más oportunidad de mercado. En el área de los bienes de inversión se encuentra en esta calidad en cuanto a su competencia para la solución de los problemas para los que están destinados en primer lugar por parte de los intereses de los inversores. Esta competencia o capacidad está vinculada a las prestaciones en forma de servicios en cuanto a instrucción y formación, en cuanto al montaje y la disposición de piezas de repuesto así como en cuanto a la puntualidad de las entregas y todos los trabajos posibles de mantenimiento.

Incremento
del consumo pri-
vado

El Producto Interior Bruto de la República Federal de Alemania ha crecido en los últimos años nominalmente en una cifra cercana al 5%. Lo cual significa un incremento del consumo privado en 1984 al 85 de aproximadamente 40.000 millones de marcos y de 1985 a 1986 este importe será todavía superior. También los pronósticos para los próximos años parten de un nuevo incremento nominal que

¹ Ver GfK, Rosa Zeiten für Konsum - an der Schwelle der "7 fetten Jahre", Nürnberg 1986 y BAT Freizeit-Forschungsinstitut (Editado por), Zukunftsfaktor Freizeit, Hamburgo sin año.

España debe participar en el proceso de crecimiento de la economía alemana

a la vista de las bajas tasas de inflación monetaria, van a significar un incremento real importante y con ello también, un incremento de la capacidad de compra de la población. Para la empresa española es, por lo tanto, importante participar en este proceso de crecimiento, por un lado a través de su sector de Turismo, pero también por otro lado a través del incremento de las exportaciones a la República Federal de Alemania intensificando los servicios, por ejemplo, el sector Bancario y acentuando las inversiones directas en el extranjero en la propia República Federal de Alemania.

4. Concepto estratégico para la empresa española en el mercado alemán

Calidad, bajos costes y productos innovadores es lo que debe presentar España en el mercado alemán

Las empresas españolas tienen que esforzarse en lograr una ventaja competitiva específicamente española en el mercado alemán. Esta ventaja competitiva puede alcanzarse, por un lado a través de costes más bajos, y por otro, a través de productos innovadores, y en tercer lugar, a través de una destacada calidad en su oferta de mercancías y servicios. Por lo que afecta a los productos con costes favorables, las empresas españolas tienen que tener las ideas claras de que entran en competencia con otros oferentes del lejano Oriente - y en el futuro, será todavía más significativa esta competencia - , entran en competencia con aquellos países de la Europa del Este con comercio estatal o con otros países del Tercer Mundo, por ejemplo, en el sector de Textiles, en el sector del Hierro y el Acero o en sectores específicos de Materias Primas. La estrategia de la empresa española debe,

Lo necesario
que nuestras em-
presas aporten
una imagen posi-
tiva de ellas
mismas

por lo tanto, orientarse a aportar productos innovadores con los que la competencia de la solución de problemas de las empresas españolas y de la ingeniería española, aflore con toda su potencialidad, y se trate al mismo tiempo de ofrecer productos con elevada calidad. Un aspecto del marketing de calidad, consiste en que las empresas dispongan de una imagen positiva. Factores de imagen son por lo menos tan importantes como los componentes cualitativos fácticos. En esta dimensión las empresas españolas deben trabajar y esforzarse precisamente para construir y mejorar su imagen.

La presencia de
nuestro mercado
en la R.F.A. exi-
ge una estructu-
ra de ventas
propia

El concepto estratégico en la República Federal de Alemania, exige una elevada presencia en el propio mercado. La experiencia de mercado "all business is local" exige que aquellas empresas exportadoras se esfuercen por un contacto lo más directo posible con segmentos de mercados específicos. Lo cual, lleva necesariamente en el transcurso del tiempo a una eliminación del comercio indirecto a través de casas comerciales. En estas circunstancias, debe señalarse que es cuando surgen unas relaciones directas de mercado entre productor y consumidor. La presencia en el mercado, exige el desarrollo y construcción de una organización de ventas propia. En la República Federal de Alemania concebida federativamente, surge al mismo tiempo la pregunta de cuál es la localización óptima para una filial de ventas en este país. A este respecto, no puede formularse una recomendación única o general, sino que ello depende sobre todo de las características del producto concreto y de la actual concentración de demandantes potenciales y actuales en la República

El desarrollo del marketing exige una mayor descentralización de las competencias

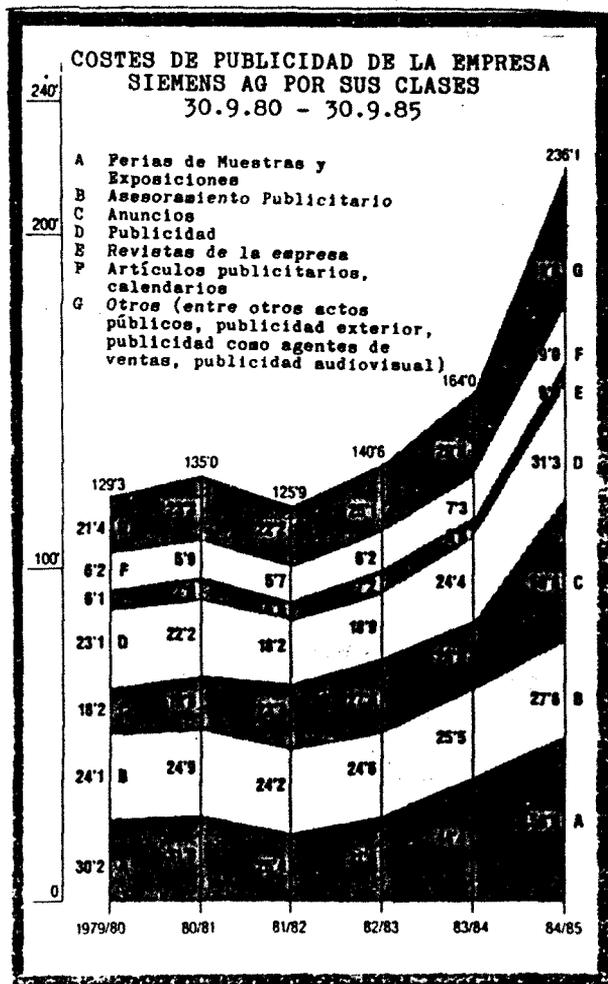
Federal. En la medida en que crezca la cuota de mercado, será necesario constituir varias localizaciones de centros comerciales en la República Federal de Alemania. La presencia necesaria en el mercado alemán, exige además como condición necesaria, inversiones en este mercado a los efectos de participar con éxito en el acontecer de ese mercado. El desarrollo del marketing exige también el renunciar a una centralización y delegar cada vez mayores competencias de decisión en las filiales en la propia República Federal. Una centralización de las competencias de decisión en Barcelona o en Madrid, llevarán a que las decisiones en el mercado alemán no se realicen de forma rápida y que tampoco sean tan cercanas al mercado, como fuera de desear. Una organización en forma de centros de beneficio en los que las filiales de ventas sean responsables de sus resultados constituye, por lo tanto, la forma de organización más adecuada para la conquista de los mercados en la República Federal.

Los gastos de comunicación en el mercado alemán son elevados

Un mercado como la República Federal de Alemania, exige un elevado grado de actividad y elevados gastos en la comunicación. Por ejemplo, la empresa SIEMENS AG ha incrementado sus gastos publicitarios en un 18%, cuando su incremento de volumen de ventas sólo fue del 19%.¹ Las áreas responsables de la dirección de la casa Siemens, evalúan este gasto publicitario como más importante que lo fue anteriormente. La publicidad en la casa Siemens, viene a representar el 1% del volumen de ventas. En las empresas dedicadas a la pro-

¹Ver Siemens AG (Editores). Geschäftsbericht 85, Munich sin año y Bei der Siemens AG spielt Werbung eine große Rolle, en ZAW Número 137, Julio/Agosto 1986, p. 10.

ducción de productos de consumo o cercanos al consumo puede incrementarse incluso este gasto publicitario. La gran parte del presupuesto publicitario de la casa SIEMENS lo absorbe el área de las Ferias de Muestras y Exposiciones en el extranjero. Ferias de Muestras y Exposiciones constituyen un instrumento clave de marketing en el mercado de la República Federal de Alemania.



La participación en las Ferias de Muestras técnicas en Hannover, en la CEBIT o en otras Ferias de Muestras especializadas tales como la "Feria de Muestras K" para materias primas en Düsseldorf, que precisamente tiene lugar en el mes de noviembre, constituyen una condición insustituible para poder abarcar mercados y para el seguimiento de los mercados en la República Federal de Alemania. Asimismo se tiene que producir un gasto elevado para anuncios para publicidad y artículos publicitarios a los efectos de asegurar la presencia comunicativa. El gasto total de publicidad se ha visto incrementado en los últimos años de forma notable cuando se mide con el Producto Nacional Bruto. La intensidad de la publicidad se hace cada vez más apreciable por su volumen. Las empresas extranjeras, y ésto tiene validez también para las empresas españolas, tienen que utilizar una agencia de publicidad para poder desarrollar una estrategia comunicativa unívoca para el mercado de la República Federal de Alemania.

Para poder identificar los segmentos de mercado y las posibilidades de mercado y con ello definir un concepto de estrategia de marketing, las empresas españolas necesitan de informaciones de mercado analíticas y muy detalladas por lo que afecta a este mercado y su desarrollo de la República Federal. Las informaciones de mercado sistemáticas constituyen el respaldo para toda estrategia de marketing en la República Federal. Tales informaciones de mercado pueden adquirirse por un lado, a través de la investigación denominada secundaria, esto es, por una valoración sistemática de informes provenientes de la Oficina Federal

El método importante para la introducción en el mercado de la R.F.A. es la participación en las Ferias de Muestras

Las informaciones sistemáticas sobre el mercado alemán son un elemento importante para la estrategia de marketing de la empresa española

de Estadística de las Cámaras de Industria y Comercio, de las Asociaciones Empresariales y de las organizaciones europeas internacionales. En los productores de bienes de inversión, tienen que completarse estas investigaciones secundarias con investigaciones primarias, por ejemplo, basándose en las Ferias de Muestras y Exposiciones dentro del marco de los controles de los resultados de estas Ferias de Muestras y en los fabricantes de bienes de consumo y servicios mediante la investigación de mercados en base de encuestas primarias representativas para el conjunto del mercado. También en este área tienen que colaborar las empresas españolas con las empresas de investigación de mercados en la República Federal de Alemania y ello de forma muy estrecha.

Los factores de imagen no se refieren solamente a las empresas singulares como instituciones aisladas sino que afectan y están estrechamente vinculadas a estereotipos nacionales. En esta dimensión se debe considerar si las empresas españolas no debieran desarrollar de forma más acentuada una forma de cooperación y de colaboración en el mercado alemán -con el apoyo del Gobierno español y de las Cámaras de Comercio españolas-, con el objeto de alcanzar una presencia visible de las empresas españolas en el mercado alemán. Esta es una estrategia que viene realizándose por otros países, por ejemplo, por Japón a través del Jetro o de Irlanda a través del Irish Export Marketing Board. La instalación de un centro de comercio español, por ejemplo en Düsseldorf abriría las posibilidades de fortalecer la imagen de los productos y empresas españolas y, al mismo tiempo, de incrementar las oportunidades de ventas en el

La cooperación del mercado alemán con el Gobierno español es una estrategia importante

mercado alemán. Un centro comercial de este tipo pudiera más adelante analizar las evoluciones del mercado en la República Federal Alemana, de forma sistemática y facilitar estas informaciones a las empresas españolas interesadas y a sus organizaciones.

Otra opción estratégica importante es la colaboración intensiva con las empresas alemanas

Una opción estratégica muy importante e interesante consiste en una colaboración intensiva con las empresas alemanas. Tales cooperaciones se pueden realizar especialmente con aquellas empresas alemanas que están interesadas en las filiales de producción en España o bien que están interesadas en una colaboración Joint Venture. En este caso existe la posibilidad de que el sistema de ventas existente del productor alemán, se abra para una oferta adicional del otro socio español que coopera. En este caso muchas de las empresas españolas podrían ahorrarse costes de inversión en el mercado pero en estas circunstancias existe una dependencia de su socio alemán que en situaciones de competencia, seguramente trataría de defender antes sus intereses propios que los intereses de las empresas españolas. La apreciación a largo plazo de las verdaderas oportunidades de mercado en la República Federal de Alemania exige la presencia ineludible de las empresas españolas en el mercado alemán, incluso aunque ello ocasione un elevado coste e involucre al mismo tiempo grandes riesgos de lanzamiento.



5. Perspectivas para las empresas españolas en la República Federal de Alemania

La función fundamental de las empresas españolas consiste en construir y mejorar su imagen en el mercado alemán. España posee, en su conjunto, una valoración altamente positiva en la República Federal de Alemania. A lo que ha contribuido, sin duda también, la gran corriente turística. Por lo tanto, las empresas españolas deberían utilizar la transferencia de imagen existente en el sector de servicios para disponer de la misma en el sector industrial. Las empresas españolas dispondrían con ello de una magnífica posición de partida en el mercado alemán.

En el desarrollo de las estrategias de marketing, no se trata de aparecer en el mercado alemán con las mangas de la camisa remangadas y de forma agresiva, sino que se trata fundamentalmente de desarrollar y comunicar una cultura de marketing específicamente española e insustituible. Marketing no debe ser confundido con el mero hecho de los instrumentos de política de ventas de una empresa, sino que el marketing está integrado en una cultura económica, política y social de un país tal como es el caso del Japón y ello de forma acentuada. En el marketing debe considerarse, por lo tanto, la comprensión de unas condiciones específicas socio-culturales en el mercado de la República Federal. Al mismo tiempo tienen que transmitirse los valores culturales propios españoles. El posicionamiento en el mercado tiene que realizarse

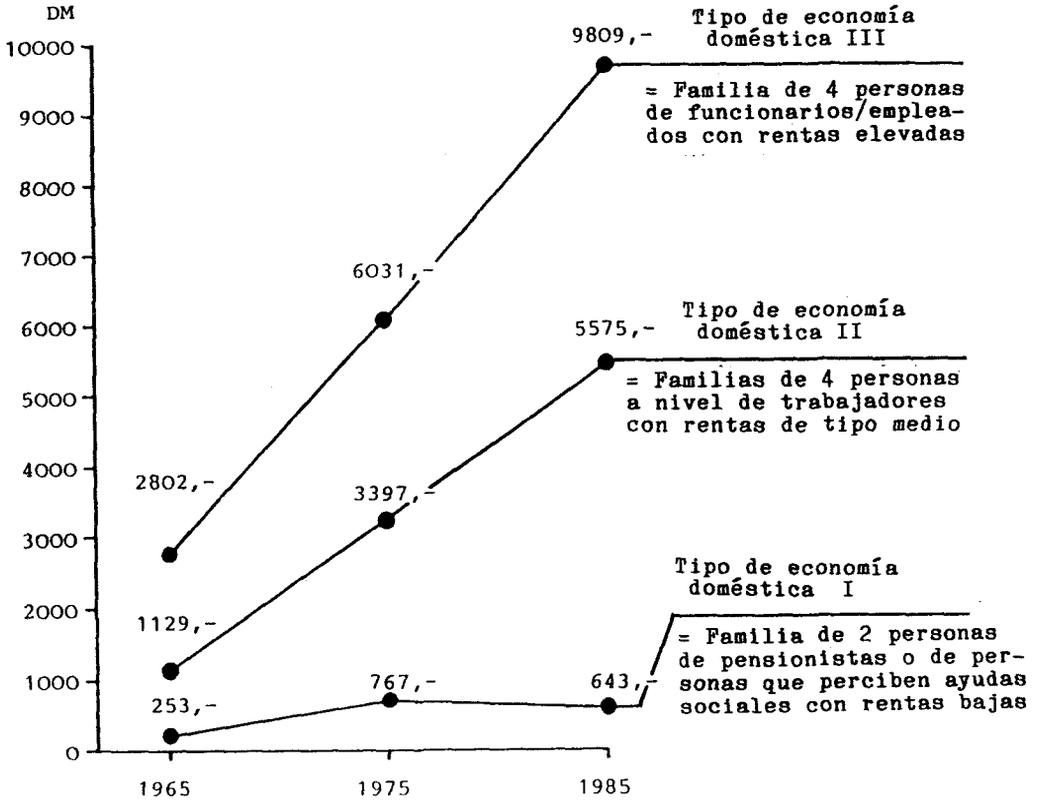
La empresa española debiera transferir su imagen exterior del sector servicios al sector industrial

España debe desarrollar una cultura de marketing propia

de una forma convincente y debe basarse en los valores centrales de cada uno de los mercados y de su sociedad.

Personalmente enjuicio las perspectivas de éxito para las empresas españolas en el mercado de la República Federal de Alemania como muy positivas bajo la condición de que las empresas españolas desarrollen una estrategia de marketing sistemática para el mercado de la República Federal. Las estrategias de mercado españolas en la República Federal de Alemania se tienen que diferenciar de las estrategias de marketing de Francia, Gran Bretaña, los Estados Unidos o Japón. El marketing internacional exige, en las actuales condiciones de la economía mundial y de la política mundial, un planteamiento pluralista. Para las empresas, y ésto tiene especial importancia como exigencia a las empresas españolas, debe desarrollarse un modelo de mercado pluralista dentro de la Comunidad Europea. Lo cual plantea tanto una tarea por lo que afecta al desarrollo de una cultura empresarial adaptable como también en cuanto una organización de marketing adaptada a la Comunidad Europea y, especialmente, al mercado de la República Federal de Alemania.

Gastos en tiempo libre de las economías domésticas privadas



Fuente : Hans-Jürgen Anders.

Freizeit "Stille Reserven" in besetzten Märkten, Perspektiven und Chancen einer sich wandelnden Freizeit gesellschaft,

en, Rosa Zeiten für Konsum - an der Schwelle der "7 fetten Jahre"?,

Informe del Congreso del GFKK del 6 de Junio de 1986, Nürnberg 1986.

