

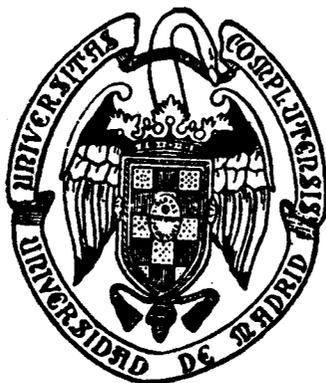
UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

CATEDRA DE POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Universidad de Alcala de Henares
Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales
Catedra de Politica Economica de la Empresa
Prof. Dr. Santiago Garcia Echevarria
Alcala de Henares, Madrid
1990





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

Working Papers nº 47

Título: Tendencias actuales del
Marketing Internacional

Autor: Hans Günther Meissner

Fecha: Julio 1.980



Secretaría de Redacción:

Dra. M^a de los Angeles Gil Estallo

Srta. María Luisa Blasco Laviña

©

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 a la Cátedra.

TENDENCIAS ACTUALES DEL MARKETING INTERNACIONAL (*)

1. CONSIDERACIONES BASICAS

La evolución de la economía mundial presenta desde 1.950 una dinámica extraordinariamente importante.

Esta dinámica viene determinada, por un lado, por el crecimiento más que proporcional de la economía mundial y, por lo tanto, por la intensificación de la división de trabajo internacional; por otro lado, por cambios profundos en las estructuras. Precisamente estas modificaciones estructurales exigen, por parte de las empresas que participan en la división internacional del trabajo, o mejor dicho, que son portadoras de esta división internacional de trabajo, y esto -tanto en las empresas comerciales e industriales como en las instituciones de servicios- implica una capacidad extraordinaria de adaptación y de previsión.

(*) Prof. Dr. Hans Günther Meissner, Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad de Dortmund. Asesor de la Oficina Federal de Comercio Exterior.

Marketing internacional y riesgo

Tanto capacidad de adaptación flexible como el pronóstico del riesgo se encuentran actualmente vinculados al concepto y a la dependencia del Marketing Internacional.

Desarrollo de la "praxis" del marketing internacional

Así, se ha efectuado en los últimos años el desarrollo de una "praxis" del "marketing" internacional que ha encontrado un creciente interés dentro de la teoría del "marketing". Los congresos anuales de la "European International Business Association (EIBA)" constituyen una de las confirmaciones más relevantes de esta tendencia.

Consideraciones

Antes de entrar aquí en las estrategias adecuadas del "marketing" internacional deben precisarse dos consideraciones: una sobre la dirección y dimensión de la evolución estructural de la economía mundial, y otra sobre la concepción actual del marketing.

Crecimiento del comercio exterior

El crecimiento más que proporcional del comercio exterior -frente al crecimiento del producto nacional bruto- en el mundo, ha llevado a muchas empresas en los países altamente industrializados -con excepción de los Estados Unidos- a incrementar las cuotas de exportación en magnitudes muy notables: si la cuota de exportación media de la industria alemana es del 30 por 100, la cuota de exportación de muchas empresas orientadas al comercio exterior se sitúa muy por encima de esta cuota, por ejemplo, en un 50 por 100 y, en algunos sectores -por ejemplo, los astilleros- o incluso por encima.

La exportación depende de su continuidad y rentabilidad

La exportación deja de ser un negocio adicional que no ha de calcularse en base a costes totales, sino que la existencia de estas empresas -volumen de ventas, rentabilidad y ocupación- depende de la continuidad y de la rentabilidad de la exportación.

Esto ha producido una transformación muy significativa que ha llevado a que la exportación perciba una mayor aten-

Exportación y Planificación

ción de la concedida hasta ahora y a que su posición dentro de la planificación total de la empresa empiece a ser muy importante.

En la economía mundial inciden:

Sin embargo, la dinámica de la economía mundial, no sólo viene determinada por la iniciativa empresarial, sino que especialmente es incidida por:

Industrialización de los países en vías de desarrollo

- los procesos de evolución de la economía mundial; especialmente la industrialización de los países en vías de desarrollo que se refleja en la creciente importancia que poseen en la economía mundial de los denominados países intermedios (Méjico, España, Irán, Corea) de los que actualmente provienen sustituciones muy importantes que reemplazan los suministros actuales de países industrializados por la producción local y, con ello, se produce al propio tiempo una creciente influencia sobre terceros países. Una evolución paralela se da también con los denominados países del bloque Este, debida a su creciente importancia, sobre todo, por lo que respecta a las consecuencias procedentes de los acuerdos de compensación sobre las estructuras competitivas internacionales.

Importancia del Japón y exportación creciente de EE.UU.

Otro factor dinámico es la importancia creciente del Japón como competidor en todos los mercados mundiales más significativos y el creciente interés de las empresas estadounidenses en la exportación (debido a la notable desvalorización del dolar USA frente a las monedas de los países competidores más importantes).

- Los procesos de evolución tecnológica: la moderna teoría del comercio exterior ha demostrado que el comercio exterior es, en primer lugar, una consecuencia de las diferencias tecnológicas existentes. La "Availability Theory" ha demostrado claramente que su disponibilidad constituye un factor del mercado muy importante en el desarrollo

del comercio exterior que en muchos casos es más significativo que el precio o las ventajas del mercado a corto plazo. Cuanto mas claramente dependan las relaciones del comercio exterior, de la evolución tecnológica, tanto más acentuada es la necesidad para las empresas de disponer de una tecnología avanzada y, a poder ser, de utilizar la posibilidad de colocarse en cabeza de la evolución mundial. Ello exige, sin embargo, gastos muy importantes en investigación y desarrollo teniendo consecuencias muy determinadas sobre el "marketing" internacional, por ejemplo, en la reducción de las resistencias en el mercado, en la transmisión de tecnología "Know how" como factor de "marketing" fundamental y en la transmisión de financiación a largo plazo en las mejores condiciones posibles.

- Procesos políticos y socio-culturales: el comercio internacional está vinculado desde siempre a las evoluciones políticas: "Trade Follows The flag", pero también hoy tiene importancia lo contrario: aquí posee un papel significativo la configuración de bloques tales como la Comunidad Económica Europea o el COMECON, se han de considerar también adicionalmente las evoluciones dramáticas de la política mundial, tal como se plantean actualmente en el Irán.

Para la dinámica de la economía mundial es además de gran interés la evolución sociocultural que se está produciendo en el mundo. Por una parte, esta evolución adquiere una forma occidental con la acentuación de la información y comunicación, de la racionalidad y responsabilidad social, y, por otra parte, ésta se refleja en las tendencias hacia formas de vida alternativas, en la renuncia al consumo, en la autodeterminación con estructuras democráticas orgánicas.

Aquí se han iniciado evoluciones reflejadas en iniciativas cívicas y en listas "verdes" que adquieren un creciente carácter de organización política y que no deben ser valoradas despectivamente en cuanto a las costumbres de consumo,

Procesos
políticos
y socio-
culturales

las estructuras de demanda y, por tanto, en los proyectos de inversión en todo el mundo.

Estrategias de marketing y procesos de decisión empresariales

Esta revisión rápida de las tendencias dominantes de transformación en la dinámica de la economía mundial debemos considerarlas en una breve caracterización del concepto "marketing", puesto que también la creciente importancia de las estrategias del "marketing" internacional incide en los procesos de decisión de las empresas.

Concepto de Marketing

Entendemos por "marketing" la persecución de estrategias internacionales que sirvan para integrar el sistema de objetivos de las empresas con las expectativas de utilidad de los consumidores o compradores de tal manera que se produzca una satisfacción para ambas partes. "Marketing" significa, por lo tanto, el planteamiento de los problemas del comprador, bien sea porque se trate de problemas de tecnología de producción, bien de problemas de "status" social de los compradores, o se trate de problemas financieros de los compradores o bien de problemas de insuficiente conocimiento de los mercados, tal como es el caso de los negocios de compensación.

Software y Hardware

Los negocios de comercio exterior surgen cuando se consiguen conocer los problemas específicos del comprador en el extranjero y ofrecer para ello soluciones o bien desarrollar con el comprador tales soluciones. Los aspectos de servicios, o bien como decimos actualmente los de "software", conducen notablemente al éxito tanto como los del mismo producto, el "hardware". "Marketing" es una estrategia de ventas orientada a largo plazo de la empresa y organizaciones, que no persiguen el resultado diario, sino que está orientada a un proceso de ventas planificado a largo plazo. Ello implica también la búsqueda de nuevos mercados, aún con pérdidas, tal como ha sido el caso del Airbus de tal manera que el re-

sultado total se plantea a largo plazo.

Investigación de mercados

La sistemática de la investigación de mercados para el análisis de las estructuras de necesidades y de los problemas de los clientes constituyen, por lo tanto, una condición fundamental para el "marketing" internacional, siendo de la planificación a largo plazo de la que se deduce la política empresarial adecuada.

2. ESTRATEGIAS DE ADAPTACION DEL MARKETING INTERNACIONAL

Estrategias modernas

Del acontecer actual de la economía exterior se han desarrollado un número de estrategias modernas de adaptación del "marketing" internacional que son las que se tratan de presentar aquí. Para ello me fundamento, en especial, en experiencias de las empresas alemanas.

Experiencias y literatura

Tanto las visitas realizadas a muchos países del mundo como la valoración de la literatura existente sobre "marketing" demuestran, sin embargo, que se tratan de las estrategias típicas que se utilizan actualmente por todos los países industriales occidentales, pero también por los países ya mencionados en vías de industrialización en sus actividades internacionales.

A este respecto quiero señalar las cinco estrategias del marketing internacional moderno. Se trata de las siguientes:

Las cinco estrategias del marketing internacional

1. Proximidad al mercado y tendencia a la descentralización.
2. Alternativas de comercio exterior y de inversiones en el exterior.
3. "Systems Selling" (especialmente de grandes proyectos).
4. Seguridad en el suministro de materias primas y políticas de compras.
5. Compensaciones y cooperaciones (en el área del COMECON).

2.1. PROXIMIDAD AL MERCADO Y TENDENCIA A LA DESCENTRALIZACION

Proximidad
al mercado

En el transcurso de los procesos complejos de transformación se ha convertido precisamente en aspecto muy importante, para las empresas orientadas al comercio exterior, la búsqueda, en la mayor medida posible, de la proximidad al mercado.

Ejemplo: filiales bancarias alemanas

En relación con esta tendencia puede citarse, por ejemplo, la creación de numerosas filiales bancarias en el lejano oriente por parte de los bancos alemanes, frecuentemente en colaboración con otros socios europeos, con el fin de convertirse en socios de las empresas para obtener conocimientos sobre los mercados directamente y al mismo tiempo para integrarse, en parte, en la evolución económica del país correspondiente.

Necesidad de presencia para enjuiciar la evolución de los mercados

Las evoluciones en el Japón o en Singapur no pueden enjuiciarse de forma competente, suficiente y con el grado de confianza necesario, desde Londres o desde New York o desde Frankfurt, sino que es necesario estar presente en estos mercados.

Representantes libres contratados o creación de filiales de venta propias

Para las empresas industriales la tendencia a una mayor proximidad a los mercados ha llevado a que la consecución de los mercados y el cuidado de los mercados no se realice mediante representantes libres vinculados contractualmente, aunque en muchos de los casos consideraciones de costes recomiendan una actuación en este sentido, sino mediante la creación de filiales de ventas propias que al propio tiempo plantean posibilidades para el desarrollo de una fabricación parcial propia, de tal manera que se produce una mayor flexibilidad del compromiso en el exterior.

Adaptación organizativa

La estrategia de una mayor proximidad al mercado implica también adaptaciones organizativas muy importantes.

Renunciar a
la centrali-
zación

Estas consisten, por una parte, en la renuncia a una estricta centralización. Las filiales en el extranjero no se consideran ya como meros departamentos desplazados de una empresa, que tiene, por ejemplo, su sede en Frankfurt, reservándose la central en Frankfurt todas las decisiones para poder integrarla mejor en la planificación global.

Las filiales
como "profit
centers"

Más bien tales filiales se caracterizan cada vez más según el principio de los "profit centers" a los que se les concede una amplia autonomía en todas las decisiones de estrategia de mercado.

2.2. ALTERNATIVAS DEL COMERCIO EXTERIOR CON RESPECTO A INVERSIONES EN EL EXTERIOR.

Cubrimiento
del mercado
mediante ex-
portación o
la alterna-
tiva de la
producción
local

Una de las decisiones más difíciles, complejas y con una amplia gama de consecuencias que se han de tener en cuenta dentro del "marketing" internacional se refiere a la posible alternativa de cubrir el mercado mediante exportación o plantearse la alternativa de la producción local que conduce a la sustitución de los suministros realizados hasta ahora. Este dilema de decisión se acentúa por dos evoluciones concretas: la desvalorización del dolar USA (las exportaciones a los Estados Unidos son más caras y la competencia de los Estados Unidos en otros mercados se refleja notablemente), y mediante las medidas de política comercial que han adoptado una serie de países en vías de industrialización con el fin de forzar la política de su propia industria.

Inversión
exterior y
exportación
creciente

La paradoja consiste en que las decisiones sobre las alternativas para la inversión en el exterior son urgentes y actuales cuando las exportaciones presentan una tendencia creciente.

El marketing internacional significa, por lo tanto, en la escala de las posibles actividades en el extranjero,

Significa-
ción del mar-
keting inter-
nacional en
a escala de
actividades
en el extran-
ero

lo mismo que jugar con un gran órgano: combinar las diferentes formas de manera que la utilización del management y la vinculación de capital y de transferencia de know how (por ejemplo, a través de licencias) se distribuya de tal manera que se produzca un equilibrio en el riesgo internacional. Se aprecia claramente que tal estrategia combinatoria del marketing internacional es del dominio de las empresas transnacionales, cuya fuerza de capital, cuya experiencia de management y potencial les permite desarrollar estrategias a largo plazo y soportar y crear un equilibrio a nivel mundial de riesgo.

Experiencia
en empresas
de tipo me-
dio

Existen, sin embargo, hoy día, una serie de empresas de tipo medio en la República Federal Alemana que han desarrollado una estrategia semejante en dimensiones más pequeñas, pero con gran éxito, para lo que se sirven en el caso de inversiones en países en vías de desarrollo de la "Deutschen Gesellschaft für Wirtschaftliche Zusammenarbeit" (DEG) que se financia con medios públicos.

Nueva alter-
nativa: man-
tenimiento
o no de un
mercado con-
creto

Existen hoy día numerosos casos en los que la alternativa entre comercio exterior e inversiones en el exterior no representa ya ninguna alternativa de decisión en las empresas, sino que las empresas se plantean la pregunta de si quieren mantener un mercado concreto porque tienen expectativas sobre la evolución futura o si quieren abandonar el mercado para dejar a la competencia -americana, japonesa, yugoslava- estos mercados.

Cercanía al
mercado y
descentrali-
zación

También en este área se plantea cada vez más el problema de alcanzar la mayor cercanía posible al mercado y de reducir las tendencias a la centralización.

Precisamente las inversiones extranjeras deben orientarse en el principio de los "profit centers". En la dirección empresarial, deben colocar fuerzas locales o ser respon-

colaboración
y responsabi-
lidad de las
fuerzas loca-
les

sables de esta actividad de manera que las decisiones se puedan realizar inmediatamente, cercanas al mercado y orientadas a los objetivos empresariales.

nueva recon-
sideración
y reorienta-
ción

En el "management" de "marketing" de las filiales en el extranjero y en las inversiones en el exterior se está produciendo actualmente un proceso de nueva reconsideración y nueva reorientación de los planteamientos, lo que por su parte va a tener efectos importantes sobre la dinámica de la economía mundial.

2.3. "SYSTEMS SELLING" (ESPECIALMENTE DE GRANDES PROYECTOS)

El "marke-
ting mix in-
ternacional"

Con el desplazamiento de la composición del comercio exterior tradicional de los bienes de consumo a los bienes de inversión y a grandes instalaciones, se ha producido al mismo tiempo una modificación en la utilización de los instrumentos de la política de marketing: el "marketing mix internacional" presenta hoy otra ponderación que la que ofrecía en épocas anteriores del comercio mundial.

Punto de partida para la estrategia de marketing son los problemas de comercialización, problemas organizativos, instrucciones y dirección, reparaciones y garantías y no, por último, la financiación a largo plazo.

Demandante
y
Oferente

Todo ello significa que el comprador no tiene un problema parcial sino todo un abanico de problemas. El comprador hará su compra a aquellos oferentes que se encuentren en mejor situación para solucionar su paquete de problemas.

Un ejemplo:
un suministro
de ex-
portación
de autobuses

Un suministro de exportación de autobuses para el transporte local se realiza a la administración de una ciudad en latinoamérica después de que el productor ha desarrollado para esta ciudad el plan de tráfico general, incluyendo las re

des de transportes para los autobuses con un plan de funcionamiento.

Plan de tráfico

En base a este plan de tráfico se determina el número de autobuses necesarios, incluyendo las necesidades en los momentos de mayor intensidad de tráfico, las averías y las sustituciones.

Crédito

El productor se ha preocupado también de que para este proyecto de transporte el Banco Mundial conceda un crédito.

"Systems Selling"

Aquí se han desarrollado tales ejemplos del "Systems Selling": el desarrollo de un sistema de "hardware" y "software", vinculados a las instalaciones de formación de personal y a las ayudas financieras, por ejemplo, o bien también con la transmisión de "know how" en cuanto a financiación.

Número elevado de estos proyectos en el Mundo

La economía mundial presenta hoy un número elevado de tales proyectos que exige una solución respecto al sistema, por ejemplo, el metro en Hong Kong, construcción del Aeropuerto de Jiodah o la industria siderúrgica en Kratatan en Indonesia.

"System Selling exige colaboración"

El "System Selling" se da frecuentemente por medio de empresas generales. Una sola empresa no se encuentra en situación de poder ofrecer un sistema global y ponerlo en marcha; solamente puede realizarse en base a la colaboración de empresas especializadas que actúan como subcontratantes en un proyecto global. Tales proyectos con la participación de diversas empresas rebasan los límites nacionales y abarcan también productores de diferentes países tal como en el caso del Airbus.

Espíritu de "Team"

El management de marketing de tales sistemas exige, por lo tanto, una capacidad especial para la formación de "Team" orientada a los proyectos de grupos de trabajo que

se han de reclutar para la realización de un proyecto y que más adelante regresen a sus actividades anteriores.

Capacidad de integración

Esto exige una gran capacidad de integración, tanto en cuanto a dotes de coordinación como también a flexibilidad.

Actividad de marketing y resultado

Disposición a la colaboración, espíritu de "Team" y capacidad de coordinación son, por consiguiente, también en este sector, las condiciones necesarias para una actividad de marketing que garantice el resultado.

Está claro que tales capacidades desbordan a las que se exigían en la dirección empresarial limitada al área nacional tradicional.

2.4. SEGURIDAD EN EL SUMINISTRO DE LAS MATERIAS PRIMAS Y POLITICAS DE COMPRAS.

Exportación y acuerdos de suministro de factores de producción

Bajo la presión de tensiones políticas, especialmente en el cercano oriente, el marketing internacional posee cada vez de forma más acentuada una importancia decisiva en la estrategia de vincular a la exportación acuerdos para asegurar los suministros de materias primas o bien para asegurar la adquisición de otros factores de producción.

Las inversiones en el extranjero

Las inversiones en el extranjero, en el lejano oriente, por ejemplo, en el sector de la industria textil, de la fotografía y de la electrónica, se plantean dentro del marco del aseguramiento de compras a costes favorables que, a su vez, son condición para la capacidad de exportación de las sociedades matrices.

Suministros a la OPEC

Los suministros en los países de la OPEC se plantean dentro del marco de estrategia política de aseguramiento de las materias primas.

Aseguramien
to y Plani-
ficación de
compras

En principio, son consideraciones estratégicas las que llevan a tales contratos en los que los suministros (o de inversión) están vinculados a la política de aseguramiento de las materias primas y a la planificación de compra de factores de producción.

Estructura
tridimensio-
nal del mar-
keting

Las empresas deben plantearse estos negocios bajo aspectos de marketing: como interacción con los compradores que son al propio tiempo suministradores.

Aquí percibe el marketing una estructura tridimensional siendo decisivo, sin embargo, que las conexiones correspondientes de cada una de las decisiones deban ser consideradas en tal planteamiento.

Area de más
actividad

Diría que en este sector en los próximos años es donde se va a encontrar una de las áreas de actividad más importantes del marketing internacional.

2.5. COMPENSACIONES Y COOPERACIONES

Alejamiento
del marke-
ting clási-
co

Lo más alejado de los conceptos de marketing clásicos son los negocios de compensación y de cooperación que celebran las empresas occidentales con empresas u organizaciones del bloque del Este.

Unidad de
los negocios
de suminis-
tro y expor-
tación.

Aquí se relativizan claramente costes-precios o se prescinden de estas relativizaciones para considerar como una unidad los negocios de suministro y de exportación.

Negocios
acoplados
sin asigna-
ción clara
de costes
y precios

El precio de compra para los suministros compensatorios que se encuentran por debajo del nivel de precios del mercado mundial sirve para subvencionar el negocio de suministros o para compensar el margen de interés en los créditos de suministro, se trata, en el planteamiento de la econo

mía de la empresa, de negocios acoplados en los que no existe una asignación clara de costes y precios, sino donde solamente puede enjuiciarse el complejo total desde el punto de vista de economía empresarial.

Distorsión
en el con-
junto global
del mercado

Pero cuanto más se alejan las empresas en casos concretos del precio de mercado y de las condiciones normales, tanto más insistentes serán las distorsiones que se producen por tales negocios sobre el conjunto global del mercado y en cuanto a la rentabilidad empresarial a largo plazo.

Dilema em-
presarial

En esta área de actividad muchas de las empresas se encuentran ante el decisivo dilema de realizar o no un tal negocio o si puede encontrar medios y caminos para poder colocar las mercancías que provienen de compensaciones del mercado mundial a precios suficientes.

Ejemplo

En la mayoría de los casos un productor de bienes de inversión que suministra una instalación química a la Unión Soviética o a otro país del COMECON, sin experiencia en el comercio de materias primas internacional, incluyen a empresas especializadas que realicen por su cuenta este negocio de mercancías de contraprestación.

Estos nego-
cios impli-
can necesi-
dad de una
estrategia
nueva

Con la tendencia creciente de los estados del bloque del Este a compensaciones parciales y la consecuencia inevitable de que se implique a una serie de países en vías de desarrollo, se plantea para las empresas de los estados industriales occidentales riesgos de mercados nuevos y muy importantes para los que deben desarrollar una estrategia con el fin de asegurar de manera adecuada el riesgo.

Flexibilidad
y colabora-
ción

También en este sector se exige, por parte de la empresa, más flexibilidad y se precisa de mayor disposición a la colaboración incluso también más allá de las propias fronteras nacionales.

3. MARKETING INTERNACIONAL DIFERENCIADO

Marketing
internacio
nal versus
marketing
diferen-
cial

Casos excep
cionales:
Coca-Cola

Vinculaci3n
a condicio-
nes especí-
ficas en
los diferen
tes merca-
dos

Diferencia-
ci3n del pro
ducto y de
su configu-
raci3n

Diferencia-
ci3n en par
tes singula
res del
"marketing
mix"

Diferencia
ci3n en uti-
lidades adi-
cionales

Resumiendo, se puede señalar que precisamente el marketing internacional se ha convertido en prototipo de una estrategia de marketing diferencial

En casos muy reducidos puede practicarse un marketing a nivel mundial único, pero solamente cuando se dan determinadas condiciones monopolísticas, por ejemplo Coca-Cola.

Se da de forma más creciente -esto tiene también validez para las grandes empresas transnacionales norteamericanas- la tendencia a perseguir estrategias de marketing diferenciadas que se vinculan a condiciones económicas específicas, políticas, sociales y culturales en los diferentes mercados parciales del mundo.

Esta diferenciación no se refiere tanto al producto o a la configuración del producto, aunque también, por ejemplo en los grandes grupos de fabricación de automóviles se necesita la oferta de automóviles diferenciados para los diferentes sectores del mercado o para los productores de aviones, la diferente dotación y pintura de cada una de las sociedades de aviación.

La diferenciación se refiere más bien, sobre todo, a partes singulares del "marketing mix", esto es, a la fijación de precios, de las condiciones, de los canales de distribución y al tipo de fomento de ventas, sobre todo la publicidad.

La diferenciación se refiere aquí en especial a las denominadas utilidades adicionales, por ejemplo, prestigio, necesidad de seguridad, integración social y orientación en el entorno, mientras que las utilidades fundamentales, por

ejemplo, de un vehículo o de una máquina permanecen invariables.

Una evolución muy importante del marketing internacional debe considerar esta forma del marketing diferenciado especialmente respecto a las utilidades adicionales.

Aquí se acentúa la evolución de un marketing cultural diferenciado. Los segmentos de mercado singulares, por ejemplo, de los Estados Unidos y del Japón, pero que para las empresas alemanas incluso se empieza ya a plantear en Holanda, exige un cuidadoso marketing diferenciado con el fin de poder adaptarse a las condiciones dominantes del mercado en cada uno de los segmentos del mercado.

Así todas las estrategias de marketing exigen en el Japón una consideración muy cuidadosa de los sistemas de distribución y ventas existentes. Los sistemas son en el Japón parte de la organización social de la sociedad japonesa. Se trata de un sistema de vejez -en lugar de la seguridad social existente en otras partes- y es parte del complicado sistema de relaciones intergeneracionales. Una estrategia de marketing que no tenga en cuenta este fundamento de la sociedad japonesa o que no lo quiera incluir en su planteamiento, está programado desde el principio al más rotundo fracaso, ya que el mercado japonés propiamente dicho se le cierra con su importante volumen de demanda. Quizá encontremos aquí uno de los motivos por el que poseen tantas dificultades en el mercado japonés la mayoría de las empresas americanas, pero también de las europeas.

Tales diferenciaciones culturales se encuentran también, sin embargo, en los países vecinos.

Así se considera en la República Federal de Alemania a España más bien como un mercado "difícil" porque se han pro-

Evolución
de un marketing cultural diferenciado

El ejemplo japonés

Países vecinos

Consideración del mercado español como "difícil"

ducido una serie de evoluciones sociales, culturales y políticas que han llevado a experiencias diferenciales en cada uno de los ciudadanos y con ello también a un sistema de valores que diferencia a la España tradicional de los otros estados europeos.

Valoración elevada de individualidad y compromiso

Individualidad y compromiso poseen en este país una valoración más elevada y exigen, por lo tanto, una diferenciación de las actividades de marketing, por ejemplo, la publicidad en el diseño, pero también en la política de precios y de descuentos.

El regionalismo

Esta diferenciación del marketing internacional corresponde en el sector político-social a la importancia creciente del regionalismo en nuestro mundo: el deseo de cada una de las regiones de mantener sus propias características frente a la exigencia de los estados nacionales en el centralismo. Estas son evoluciones que se pueden apreciar en España, pero también en Irlanda, Escocia, en el Tirol e incluso también en Ucrania.

Marketing y tendencia regional

Marketing diferenciado significa, por lo tanto, que sus planteamientos han de corresponder también a estas tendencias regionales.

Conflicto

A estos efectos no puede prescindirse de los posibles conflictos con las instancias y representaciones de intereses en el estado central que surjan en determinados momentos.

Sensibilidad a las corrientes diferenciadas y conflictivas

Marketing diferenciado significa, por lo tanto, también siempre el ser sensible políticamente para considerar las corrientes políticas diferenciadas y conflictivas en cada una de las partes del mundo y el preveerlas a ser posible.

Un sistema de marketing internacional diferenciado de esta manera exige, como fundamento de decisión, informaciones

Exigencia de informaciones en cada mercado y región

altamente diferenciadas sobre la evolución en cada uno de los mercados parciales y en cada una de las regiones del mundo, e incluso, también cuando se trate hasta el momento de su planteamiento, de mercados potenciales de los que se puede esperar crecimiento y evolución estructural para futuras oportunidades de mercado.

Investigación comparativa de mercados

La investigación de mercados comparativa a nivel internacional constituye con ello una condición "sine qua non" para el marketing internacional.

Imposibilidad de tal investigación en muchas empresas

Y a este respecto muchas de las empresas, como tales unidades singulares, se encuentran desbordadas para poder realizar tal investigación de mercados a nivel mundial, ya que en el mejor de los casos puede responder a esta capacidad solamente los grandes grupos transnacionales.

Colaboración Estado y Economía

Aquí se ha desarrollado un campo altamente interesante de colaboración entre Estado y Economía: el fomento del comercio exterior mediante el aprovisionamiento de información estatal y el facilitar tanto como sea posible mediante la ayuda estatal la financiación de la exportación y el seguro de crédito a la exportación.

Ayudas estatales y posibilidades empresariales

Marketing Internacional significa, por lo tanto, también la capacidad de las empresas de poder estrechar tales ayudas de mercado estatales disponibles para los mercados internacionales combinándolas con sus propias posibilidades empresariales dentro de un único y sólo campo de decisión.

Compensación internacional

Precisamente una estrategia tal de combinación entre las ayudas estatales y las iniciativas de la economía privada constituye una de las condiciones más importantes para la compensación internacional.

Las diferentes evoluciones en los mercados parciales singulares del mundo, las modificaciones estructurales con su problemática de sustitución, las oscilaciones políticas con su problemática de nacionalizaciones y de expropiaciones, las diferenciaciones culturales con su problemática de modificación de los sistemas de valores, exigen, por parte de la empresa, en el campo de la política de marketing, una política orientada al objetivo de conseguir una compensación del riesgo a nivel internacional.

Una tal compensación del riesgo es de nuevo más fácil a los grandes grupos internacionales que lo que respecta a las empresas medias y pequeñas. Esto significa que las empresas medias y pequeñas han de reaccionar más sensiblemente a las evoluciones internacionales, que se han informado de forma competente y que se encuentran en la misma situación de poder diferenciar las estrategias del marketing suficientemente.

4. CONSIDERACIONES FINALES

Para concluir debemos señalar que el marketing internacional está enmarcado en un proceso múltiple de transformación y de modificaciones estructurales que se producen actualmente en multitud de mercados parciales del mundo.

Estos procesos de transformación son expresión de los desarrollos económicos, pero también sociales, políticos y culturales que no pueden ser influidos por las empresas.

Las empresas precisan, por lo tanto, de una estrategia de adaptación, tal como es posible a través de un marketing internacional diferenciado.

Se entiende el marketing internacional, por lo tanto, y especialmente, como una estrategia de adaptación a las evoluciones cambiantes de la economía mundial.

Objetivo:
compensa-
ción del
riesgo a ni-
vel interna-
cional

Grupo inter-
nacional y
empresa
media y pe-
queña

Transforma-
ción estruc-
tural del
marketing

Desarrollos
económicos,
sociales...
etc.

Estrategia
de adapta-
ción

Marketing
internacio-
nal

de management en la empresa media y pequeña. Con estos programas en los últimos años se han dado grandes avances en el sentido de una mayor racionalidad como consecuencia de la aplicación de métodos que parecen, a veces, sofisticados y que son accesibles, sobre todo, en todo el tema de planificación de producción, racionalización de sistemas de información, etc.

Desde el punto de vista español, y si me permiten Vds. hacer algunas observaciones, creo que el problema debe centrarse bajo dos aspectos: Antes hemos mencionado que en los próximos años la única posibilidad de crear una economía competitiva es sanear y potenciar la empresa media y pequeña, y no lo digo porque estoy sentado en esta mesa, sino por convencimiento; o este país saca adelante una política de clases medias empresariales que verdaderamente lleve al saneamiento de activos y pasivos mediante un programa de restructuración y saneamiento de la empresa media y pequeña española, programa que tendría que financiarse a nivel internacional a largo plazo, y que en períodos más o menos cortos, según la situación de los diferentes sectores, aunque yo creo que en la mayoría pueden ser períodos más bien cortos, pueda producirse un saneamiento y pueda tener una respuesta competitiva la economía española frente a Europa.

Punto segundo, el que desde el punto de vista de tecnología, puesto que las empresas grandes no tienen una respuesta tecnológica a corto plazo -no la tienen y se quedan fundamentalmente solas con tecnología cada vez más atrasada- el problema viene por vía de diversificación de la actividad industrial, y por la contribución a la creación de empleo, si se dan las condiciones oportunas. Es la salida fundamental de las empresas medias y pequeñas. Para ello, lo que es importante es que sea menor el peso del entorno legislativo. Siento mucho que tanto en la cuestión laboral, como en la

Necesidad
en España
de una polí
tica de cla
ses medias
empresaria-
les



Necesidad
de una afloración de productividades ocultas

cuestión fiscal, lo mismo que en la financiera, y estamos en período de creación de nuevas leyes, no se haya diferenciado a la empresa media y pequeña, ya sea por falta de presión política por parte de la empresa media y pequeña, o por desconocimiento de la Administración, porque el gran problema que tenemos en nuestro país, es la falta de comunicación entre quien toma decisiones y el experto. En ningún país del mundo occidental existe tan poca comunicación, y cuando el Ministro de Economía o de Hacienda va a tomar una decisión no se toma una decisión basada en las contribuciones de cuatro expertos y no existe una preparación previa de toda la información necesaria para ver, para qué realidad social se está legislando. Si nosotros no legislamos cara a una realidad social y las normas, por lo tanto, no tienen que ver nada o poco con esa realidad social, sino que partimos de conceptos ideológicos, que pueden ser incluso ideológico-científicos, nos encontraremos con un enrarecimiento cada vez más grande. Y, en segundo lugar, hay que potenciar la capacidad de management de estas empresas. El problema fundamental es cómo se pueden aflorar productividades muy importantes porque se trata generalmente de empresas que empezó un hombre hace 20 años con un obrero y han ido colocando las máquinas en forma inorgánica, donde la naturalidad del desarrollo incluso les ha hecho crecer en altura y no en anchura, y verdaderamente, hay unas capacidades de afloración de productividades que pueden permitir a este país situarse en una situación más favorable. Yo no creo que la empresa grande, por los sistemas altamente burocratizados que tiene hoy ya, tenga gran flexibilidad para adaptarse, además de que políticamente muchas de estas adaptaciones no serían viables, mientras que una empresa media y pequeña, puede tener una mayor capacidad y una mayor respuesta.

. En cuanto al entorno, lo que debe de producirse claramente, es una mayor diferenciación de las cargas legales, y esta es una cosa que un grupo representante de la empresa me

dia y pequeña debía gestionar ante la Administración Pública, y que esta diferenciación entre empresas medias y pequeñas, no se haga solamente por el número de personas, sino en función del grado de formalización que tiene y exigen esos procesos productivos. Si una empresa tiene un grado de formalización alto en su organización, puede admitir un mayor peso administrativo externo, que si no lo tiene. Y el problema se plantea también en torno a los programas específicos para la mejora de la competencia en los mercados. El problema de los mercados en España, considero que nunca ha habido una economía de mercado como tal, y en segundo lugar si no hay mercados, hay que crearlos. Lo que tiene que hacer el Estado es dejar libres los precios, como primera medida verdaderamente, hay un problema de establecer las reglas del juego, y quiero insistir en el tema de que solamente en una situación competitiva, en la que no existiese privilegio y en la que verdaderamente hubiera igualdad de oportunidades, sería el gran paso, la gran posibilidad de desarrollo de la empresa media y pequeña. En una economía dirigista, administrativista, la empresa media y pequeña estará sujeta al mandato de los que acuerdan los precios arriba y estará totalmente inflexible, se acomodará a unos márgenes y no dará la respuesta que se busca.

Además, lo que se plantea es un programa de saneamiento de las estructuras actuales. Es decir, toda la economía española moderna de los años 60 se ha orientado bajo el criterio de la división nacional del trabajo, es decir, se ha orientado a los mercados nacionales. La exportación, salvo algunas excepciones, ha sido más excedente, sus salidas a efectos de tesorería o aprovechamiento de alguna legislación financiera. El cambio radical es que tenemos que pasar de una división nacional a una división internacional del trabajo. Si nosotros no lo hacemos lo van a hacer otros y, por lo tanto, lo que hay que ayudar es a cambiar estas estructuras me-

Necesidad
de una dife-
renciación
de cargas le-
gales

Programa
de saneamien-
to de las
estructuras
actuales

diante un plan global, "Plan de empresas medias y pequeñas," que hemos mencionado anteriormente que puede ser de un volumen de financiación muy fuerte, pero que los riesgos pueden ser altamente compensados y, por lo tanto, muy reducidos.

Además, el programa que se presenta es un programa de apoyo muy claro para la creación de nuevas empresas.

Verdaderamente, el ser empresario hoy es una cosa difícil y sin grandes atractivos, sin embargo, el tema fundamental, es que hay que promover el que surjan nuevos empresarios, sino no habrá capacidad de respuesta. Hay que animar a la gente para que deje de ser burócrata o funcionario, y quiera correr riesgos, y este es uno de los aspectos fundamentales, si no nuestra economía, que ya está demasiado administrada desde hace mucho tiempo, va a acabar en un administrativismo o un dirigismo, que puede ser una mala experiencia para el país.

El problema, además, debe ir orientado a la creación de fuentes de capital propio y autofinanciación. No comprendo por qué no se hace más presión vía fiscal. Este es uno de los puntos, verdaderamente, inconcebible, la poca presión que se está haciendo sobre el legislativo.

En cuanto a la mejora de los sistemas de información interno y externo creo que, en este momento, hace falta de un libro blanco sobre las empresas medias y pequeñas, no sabemos ni quienes son, ni dónde están, ni cómo son. Sabemos de algunas cosas, pero no sabemos, verdaderamente, cuáles son sus problemas. La mejora de los sistemas de información externa al tipo suizo es lo ideal, puesto que con costes muy pequeños se resuelven problemas muy grandes.

Otra vía es la de procurar la creación de asociaciones de tipo cooperativo, o de otro tipo, etc., donde se lleve de

Programa de apoyo a la creación de nuevas empresas

Creación de fuentes de capital propio

Necesidad de un libro blanco sobre PYME

Quería con estas líneas exponerles un poco el panorama no solamente el nuestro, sino dar mi punto de vista sobre cuales son las tendencias. Quiero señalarles que estamos en un momento -desde 78-79- que hay un despertar, que hay una gran presión política. Incluso dentro de la Federación de Industrias Alemanas ha habido un gran debate el año pasado entre el representante de las empresas medias y pequeñas y los representantes de las grandes empresas, ha habido una situación delicada, porque realmente los intereses son diferentes. Otra cosa es que haya que llegar a acuerdos comunes y el problema que se presenta es que no puede reducirse la empresa a un solo tipo de empresa; el mundo de la empresa es, gracias a Dios, muy variado, muy rico, muy diferente, por lo tanto, lo que hay que ver, no cabe sólo dentro de la multitud de apreciaciones o elementos determinantes, sino dentro de una tipología asequible a una construcción racional de tipo administrativo o de tipo de política empresarial, pero dentro de una política de clases medias empresariales, cual es la normativa más adecuada a esa realidad. A mí me extraña que el gobierno dentro de su programa, cuando España es un país fundamentalmente de empresas medias, y que su respuesta a la situación económica es la empresa media, se está olvidando, verdaderamente en todos sus planteamientos de este tema, y se está haciendo realmente muy poca presión por los afectados en este tema. En este sentido quisiera no provocarles, pero sí señalarles que es uno de los grandes temas de este país y que ni el paro, ni el paro juvenil, ni la financiación, ni el ahorro, ni la reestructuración industrial pasan solo por la gran empresa, lo que pasa por la gran empresa son los grandes problemas políticos, los grandes problemas sociales, pero la respuesta no va a ir por ahí, porque para esa reestructuración no hay político con capacidad suficiente de actuación, porque no lo sostiene su propia estructura política.

resumen...

W O R K I N G P A P E R S P U B L I C A D O S

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
1	S. GARCIA ECHEVARRIA	Instituto Internacional de Empresa (b)	18.3.1976
2	E. DURR	Condiciones y premisas de funcionamiento de una economía social de mercado(b)	23.9.1976
3	S. GARCIA ECHEVARRIA	Análisis de la experiencia alemana, en torno a la co-gestión empresarial (b)	12.11.1976
4	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial: Alternativas y posibilidades para un medio en cambio (a)	10.12.1976
5	S. GARCIA ECHEVARRIA	Beneficio, autofinanciación y cogestión empresarial (a)	25.4.1977
6.	F. VOIGT	La cogestión como elemento fundamental de la Economía Social de Mercado (b)	Mayo 1977
7.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en España e inversión extranjera (b)	Mayo 1977
8.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Ilusión monetaria, beneficios ficticios y Economía de la Empresa (b)	Junio 1977
9.	H. SCHMIDT	La Ley Constitucional de la Explotación en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
10.	W. KRELLE	Medidas y planes para una distribución patrimonial más equilibrada en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
11.	E. DURR	Las diferentes concepciones de Política Económica en la Comunidad Económica Europea (a)	Junio 1977
12.	E. DURR	Importancia de la Política Coyuntural para el mantenimiento de la Economía Social de Mercado (b)	Sept. 1977

(a) Agotado
 (b) Hay existencias

WORKING PAPERS PUBLICADOS

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
1	S. GARCIA ECHEVARRIA	Instituto Internacional de Empresa (b)	18.3.1976
2	E. DURR	Condiciones y premisas de funcionamiento de una economía social de mercado (b)	23.9.1976
3	S. GARCIA ECHEVARRIA	Análisis de la experiencia alemana, en torno a la co-gestión empresarial (b)	12.11.1976
4	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial; Alternativas y posibilidades para un medio en cambio (a)	10.12.1976
5	S. GARCIA ECHEVARRIA	Beneficio, autofinanciación y cogestión empresarial (a)	25.4.1977
6	F. VOIGT	La cogestión como elemento fundamental de la Economía Social de Mercado (b)	Mayo 1977
7	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en España e inversión extranjera (b)	Mayo 1977
8	S. GARCIA ECHEVARRIA	Ilusión monetaria, beneficios ficticios y Economía de la Empresa (b)	Junio 1977
9	H. SCHMIDT	La Ley Constitucional de la Explotación en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
10	W. KRELLE	Medidas y planes para una distribución patrimonial más equilibrada en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
11	E. DURR	Las diferentes concepciones de Política Económica en la Comunidad Económica Europea (a)	Junio 1977
12	E. DURR	Importancia de la Política Coyuntural para el mantenimiento de la Economía Social de Mercado (b)	Sept. 1977

(a) Agotado
 (b) Hay existencias

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
26 27	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado Análisis crítico de la planificación económica (b)	Oct. 1978
28.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de actividades Cátedra de Política Econó mica de la Empresa (b)	Sept. 1978
29.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Mercado de Trabajo en una Economía Social de Merca- do (b)	Nov. 1978
30.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de Clases Medias Empresariales (b)	Febr. 1979
31.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social en los paí ses del mercado común (b)	Febr. 1979
32.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El estatuto de la empresa	Marzo 1979
33.	E. DURR	La actuación del estado en una economía de mercado (b)	Abril 1979
34.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Poder en la empresa (b)	Mayo 1979
35.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Condiciones para el funcio namiento de la actividad empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: Consideraciones sobre la si tuación española (b)	Marzo 1979
36.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Universidad y realidad em presarial en una sociedad pluralista (b)	Mayo 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas actuales de la Po lítica Económica y Empresa rial Española (b)	Julio 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Die aktuellen Probleme der spanischen Wirtschaftsund Unternehmenspolitik (b)	Julio 1979
38.	E. DURR	Política de crecimiento me diante intervencionismo o mediante una política de or den económico (b)	Sept. 1979
39.	CH. WATRIN	El desarrollo de los princi pios de la Economía Social de Mercado (e.i.)	

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
40	S.GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic. 1979
41	E. DÜRR	Dictamen del Grupo Internacional de Economía Social de Mercado sobre la problemática de los planes económicos cuantitativos.	Ene.1980
42	GUIDO BRUNNER	El ahorro energético como motor del crecimiento económico.	Feb.1980
43	S.GARCIA ECHEVARRIA	Incidencia de la Política Económica en la planificación y gestión empresarial.	Mar.1980
44	S.GARCIA ECHEVARRIA	El Balance Social en el marco de la Sociedad	Abr.1980
45	MEINOLF DIERKES	Balance Social en la Banca	Jun.1980
46	S.GARCIA ECHEVARRIA	La empresa media y pequeña: su localización en la política económica y de Sociedad.	Jun.1980

