

Els intercanvis internacionals: entorn comercial i estratègia

Esther Subirà

Els intercanvis internacionals: entorn comercial i estratègia

Els intercanvis internacionals: entorn comercial i estratègia

Esther Subirà

Publicacions i Edicions



UNIVERSITAT DE BARCELONA



Subirà, E.

Els Intercanvis internacionals: entorn comercial i estratègia. – (UB ; 84)

Annexos. Bibliografia

ISBN 84-475-2870-7

I. Títol II. Col·lecció: UB (Universitat de Barcelona) ; 84

1. Comerç internacional

© PUBLICACIONS I EDICIONS DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA, 2005

Adolf Florensa, s/n; 08028 Barcelona; Tel. 934 035 442; Fax 934 035 446

lcuenca@ub.edu; <http://www.publicacions.ub.es>

Impressió: Gráficas Rey, S.L.

ISBN: 84-475-2870-7

Dipòsit legal: B-17548-2005

Imprès a Espanya / Printed in Spain

Aquesta publicació ha comptat amb l'ajut de la Generalitat de Catalunya.

Queda rigorosament prohibida la reproducció total o parcial d'aquesta obra. Cap part d'aquesta publicació, inclòs el disseny de la coberta, pot ser reproduïda, emmagatzemada, transmesa o utilitzada per cap tipus de mitjà o sistema, sense l'autorització prèvia per escrit de l'editor.

ÍNDEX

1. Introducció al màrqueting internacional	11
1.1. El màrqueting com a instrument de comerç	11
1.2. Evolució del concepte de màrqueting i la seva extensió al camp internacional	12
1.3. Actitud empresarial davant la internacionalització	15
1.3.1. Raons perquè l'empresa surti a l'exterior	17
1.4. Del màrqueting operatiu a l'estratègia internacional	20
2. Aspectes generals del comerç internacional	23
2.1. Els avantatges del comerç	23
2.2. Concepte i mesurament de la competitivitat	24
2.2.1. Competitivitat i bloc o regió econòmica	25
2.2.2. Competitivitat i nació	26
2.2.3. Competitivitat i indústria	31
2.2.4. Competitivitat i empresa	32
3. Organització dels mercats i comerç	37
3.1. Aspectes generals	38
3.1.1. Configuració d'activitats	39
3.1.2. Coordinació d'activitats	39
3.2. Models de comportament internacional	40
3.2.1. Estructura piramidal	41
3.2.2. Estructura multipaís	42
3.2.3. Estructura global	43
3.3. Estratègies de comunicació i informació internacional	45
4. Investigació de mercats exteriors	47
4.1. Aspectes generals de la investigació comercial	48
4.2. Selecció preliminar. Criteris aplicables	49
4.2.1. Estudi de la factibilitat de penetració comercial	50
4.2.2. Grau de permeabilitat del mercat	51

4.3. Informació general	52
4.4. Informació sobre el mercat	53
4.4.1. <i>Accés</i>	53
4.4.2. <i>Característiques</i>	54
4.5. Informació sobre el producte	55
4.6. Informació sobre la competència	55
4.6.1. <i>Competència interna</i>	56
4.6.2. <i>Competència externa</i>	58
4.6.2.1. Competidors	60
4.6.2.2. Estratègies	61
4.6.2.3. Objectius	62
4.6.2.4. Anàlisi DAFO	64
4.6.2.5. Models de reacció	65
5. Aspectes mediambientals i comerç	67
5.1. Economia i medi ambient	67
5.1.1. <i>La comptabilitat ambiental</i>	69
5.2. El comerç internacional i el medi ambient	72
5.3. Evolució dels hàbits de la societat	73
5.4. Relacions internacionals i medi ambient	74
5.4.1. <i>Aspectes supranacionals</i>	74
5.4.2. <i>Aspectes regionals o de bloc organitzat</i>	75
5.4.3. <i>Aspectes nacionals</i>	76
5.4.4. <i>Aspectes empresarials</i>	77
5.4.5. <i>Aspectes del mercat</i>	81
5.4.6. <i>Aspectes relatius al consumidor</i>	81
5.5. El màrqueting i les polítiques mediambientals	82
6. Modalitats de penetració en mercats exteriors	85
6.1. Accés directe	86
6.1.1. <i>Venedors propis</i>	86
6.1.2. <i>Agents i representants</i>	87
6.1.3. <i>Sucursals i filials</i>	88
6.2. Accés indirecte	89
6.2.1. <i>Societats de comerç internacional</i>	89
6.2.2. <i>Cessió de llicències</i>	90
6.2.3. <i>Franquícies</i>	91
6.3. Accés concertat	92
6.3.1. <i>Agrupació d'exportadors</i>	92
6.3.2. <i>Piggyback</i>	93
6.3.3. <i>Joint venture</i>	95

7. L'empresa exportadora. Aspectes de l'empresa mitjana espanyola ...	97
7.1. Característiques de l'empresa exportadora	98
7.1.1. <i>Motius per exportar</i>	98
7.1.2. <i>Grau de maduresa i control</i>	99
7.1.3. <i>Dimensió de l'empresa espanyola</i>	102
7.2. Organització de l'empresa exportadora	104
7.2.1. <i>Elements associats a l'organització empresarial</i>	104
7.2.1.1. <i>Enfocaments</i>	104
7.2.1.2. <i>Opcions</i>	108
7.2.2. <i>Organització de l'empresa espanyola</i>	109
7.3. Capital estranger i empresa exportadora	110
7.3.1. <i>Aspectes generals</i>	110
7.3.2. <i>Dinàmica de l'organització</i>	111
7.3.3. <i>Conclusions sobre la internalització i aspectes comuns</i>	113
7.3.4. <i>L'empresa espanyola i la inversió estrangera</i>	114
7.4. Resultats de l'activitat exportadora	116
8. Variables de màrqueting en l'àmbit internacional	119
8.1. Política de producte	119
8.1.1. <i>Concepte i dimensió</i>	119
8.1.2. <i>La marca</i>	121
8.1.3. <i>Naturalesa del producte</i>	123
8.1.4. <i>Planificació i desenvolupament del producte</i>	124
8.1.5. <i>El mix producte-mercat</i>	125
8.2. Política de preus	126
8.2.1. <i>Determinants del preu</i>	126
8.2.2. <i>Fixació de preus en el mercat internacional</i>	127
8.3. Política de distribució	129
8.3.1. <i>Intermediaris i canals</i>	129
8.3.2. <i>Tendències</i>	130
8.3.3. <i>Aspectes operatius. La logística</i>	132
8.4. Política de comunicació i promoció	134
8.4.1. <i>Factors influents</i>	135
8.4.2. <i>Tècniques</i>	135
8.4.3. <i>Polítiques</i>	136
9. La comunicació internacional	137
9.1. Imatge de marca de país (IMP)	137
9.2. Ús i utilitat de la IMP	137
9.2.1. <i>Òptica objectiva</i>	138
9.2.1.1. <i>Exportacions</i>	138

9.2.1.2. Inversió directa	139
9.2.1.3. Turisme	140
9.2.1.4. Moda	140
9.2.1.5. Aspectes del «producte global»	141
9.2.2. Òptica subjectiva	141
9.3. Disseny de la política d'acció comunicativa de la IMP	142
9.3.1. Identitat societària	142
9.3.2. Publicitat	142
9.3.3. Patrocini (sponsoring)	143
9.3.4. Relacions públiques	143
9.3.5. Relacions amb els mitjans de comunicació	143
10. Planificació, pressupostos i control	145
10.1. Els plans a l'empresa	145
10.1.1. La planificació estratègica global	147
10.1.2. El pla de màrqueting estratègic	148
10.1.3. El pla de gestió de màrqueting	149
10.2. Aspectes fonamentals dels pronòstics de la demanda de mercat ..	150
10.2.1. Definicions	150
10.2.2. Mètodes de pronòstic	151
10.3. Avaluació dels plans	153
10.3.1. Necessitat	153
10.3.2. Tipus de control de màrqueting	154
10.3.3. Procés de control	155
11. Polítiques comercials de la Unió Europea	157
11.1. La política comercial autònoma	157
11.1.1. Règim aplicable a les importacions i a les exportacions ..	160
11.1.2. Les ajudes de l'Estat	161
11.1.2.1. Tècniques	162
11.1.2.2. Financeres	164
11.1.2.3. Fiscals	166
11.1.3. Mesures de defensa comercial	167
11.1.4. El sistema de preferències generalitzades	168
11.2. La política comercial convencional	169
11.2.1. Acords multilaterals destacables	169
Annexos	173
Resum bibliogràfic	181

1. INTRODUCCIÓ AL MÀRQUETING INTERNACIONAL

1.1. El màrqueting com a instrument de comerç

En iniciar l'estudi de qualsevol disciplina, el primer objectiu és intentar conceptualitzar-la, delimitar el seu camp d'acció i allò que pretén explicar, demostrar o predir.

El *màrqueting* és ciència, tècnica i, en definitiva, disciplina, que tracta de:

Directament

- a) Conèixer, estimular, crear o eliminar necessitats del consumidor.
- b) Facilitar el trànsit de mercaderies de la producció al consum.
- c) Generar beneficis a les empreses gràcies a la creació i fidelització de clients.

I aconsegueix:

Indirectament

- d) Crear riquesa en benefici de tots els públics d'interès (*stakeholders*), inclòs l'Estat.

Alguns situen el màrqueting a cavall entre l'art i la ciència. Altres, més científics, observen en el màrqueting dos aspectes clarament diferenciats:

- *Tècnic*, que consisteix en l'aplicació dels principis, les regles o els coneixements relatius a elements no humans del màrqueting, com ara economies d'escala, límits, barreres, llengües, canals de distribució, etc. Aquest aspecte es pot considerar universal.
- *Social*, que tracta aspectes del comportament dels individus, afectats pels diferents sistemes, rols, actituds, etc.

1.2. Evolució del concepte de màrqueting i la seva extensió al camp internacional

Molts autors coincideixen a afirmar que no caldria diferenciar el màrqueting com a disciplina del que s'aplica a situacions específiques, com pot passar en el camp internacional.

En rigor, s'ha d'afirmar que el màrqueting constitueix un cos disciplinari general, aplicable a diversos àmbits de la vida, no solament en el context empresarial sinó també en el purament social. Per tot això, és difícil presentar el màrqueting internacional amb una entitat pròpia.

Per a H. G. Meissner i S. García Echevarría, el màrqueting internacional constitueix, alhora, una especialització i una continuació del concepte general de màrqueting. Per al màrqueting internacional, el punt decisiu de partida és el concepte d'*interacció*.

El desenvolupament d'un màrqueting orientat al mercat internacional exigeix que la investigació de mercats i la publicitat s'ampliïn introduint les característiques del comportament de compra i inversió en les diferents cultures, amb la qual cosa es produeix una especialització en els mercats estrangers, que afecta les decisions del màrqueting.

L'aplicació de la disciplina a l'àmbit internacional és el resultat d'un procés imparabile, fruit del desenvolupament econòmic mundial i cal que sigui tractat per experts en màrqueting que al seu torn s'arrangin amb facilitat en l'entorn internacional. Des d'aquesta òptica es justifica el tractament diferenciat.

La societat no pot donar l'esquena als canvis que tenen lloc al seu entorn. En el món empresarial s'han produït canvis importants, especialment en aspectes tecnològics i de producció, que han exigit ajustos en els processos de distribució i en general de màrqueting.

Observant l'evolució de les economies, es constaten dues maneres diferents d'assolir desenvolupament:

- Una, que definim clàssica, de caràcter lent i amb una projecció «de dins cap enfora». Ha estat el model d'evolució utilitzat pels països fins a la dècada dels vuitanta.
- Una altra, molt ràpida, que respon a paràmetres contraris, és a dir «de fora cap a dins». Alguns exemples d'aquest estil d'evolució els trobem en el desenvolupisme econòmic aconseguit per moltes economies asiàtiques.

A fi de poder comparar amb més facilitat els processos esmentats, s'analitzaran aspectes relatius a una sèrie de fets, que considerem principals i que fan referència a:

1. Grau de desenvolupament de l'economia i la seva relació amb el procés de comercialització.
2. Àmbit d'acció territorial en cada moment històric.

3. Estat del mercat.
4. En quina activitat de la cadena de valor les empreses posen més èmfasi (vegeu-ne el detall a l'apartat 1.3.1.).
5. Evolució de les característiques del producte (el desenvolupament en profunditat es fa en el tema 8).
6. Sistemes de direcció utilitzats.
7. Importància del consumidor per a l'empresa.
8. Característiques de la funció comercial mateixa.
9. Importància de la qualitat.

A la pàgina següent es descriu el procés clàssic o «de dins cap enfora». Respon a l'evolució normal d'una economia amb aspiracions de millora i superació d'etapes. Destaquem quatre fases en el desenvolupament de l'entorn econòmic que han estat acompanyades d'accions de màrqueting diferenciades fins a arribar a la creació del concepte de màrqueting internacional.

El procés actual o «de fora cap a dins» respon a necessitats diferents de les del cas anterior. S'aconsegueix desenvolupar zones, en principi subdesenvolupades, per les polítiques de deslocalització d'activitats industrials de grans companyies multinacionals. També en aquesta alternativa de desenvolupament podem diferenciar fases en les quals, per la seva particularitat, s'han aplicat tècniques de màrqueting diferents. Aquesta evolució, en molts casos, es relaciona directament amb les últimes fases del cicle de vida del producte, argument pro internacionalització dels productes subscrit per Vernon. Per exemple, quan l'empresa té productes en la fase de maduresa (producció massiva, competència agressiva, impossibilitat d'apropriar-se d'economies d'escala) pot disminuir costos traslladant la producció a països amb baixos costos i important de nou els productes a preus inferiors.

Sigui com vulgui, un dels àmbits en què ha d'estructurar-se l'empresa és el territorial. Quin ha de ser l'àbast geogràfic dels seus productes? Quins mercats serviran? On es produiran? Aquestes qüestions no són intrínseques a una estratègia internacional, òbviament cal respondre-les també per a mercats purament regionals. En rigor, no es pot parlar d'estratègia internacional, sinó d'estratègia territorial. Malgrat això, moltes contingències que apareixen en creuar fronteres polítiques, no es produeixen quasi mai si s'aplica el màrqueting a la realitat nacional. Per tot això ens sembla oportú el seu tractament diferenciat, sense oblidar que els principis del màrqueting seran d'aplicació vàlida a tots els països, però per desenvolupar-ne les tècniques haurem de considerar realitats diferents.

L'expressió *màrqueting internacional* incorpora dos aspectes clarament diferenciats:

- En primer lloc, el màrqueting, ja esmentat abans.
- En segon lloc, el qualificatiu *internacional*, que concreta el camp en què s'organitzen les activitats del màrqueting.

Aspectes que cal considerar	Procés clàssic (de dins cap enfora)			
	<i>Fase 1</i>	<i>Fase 2</i>	<i>Fase 3</i>	<i>Fase 4</i>
Desenvolupament econòmic	Poc desenvolupament	Primeres fases de la Industrialització	industrialització avançada	Industrialització molt avançada/Terciarització
Àmbit territorial	Local	Local	Local/exterior	Sense fronteres
Estat del mercat	• Excés de demanda • En expansió • No competència	• Cap a equilibri interior per saturació • S'inicia competència	• Saturació interna, venda, excedents a l'exterior. Augment de competència	• Excés d'oferta. Cerca constant de nous mercats
Èmfasi en la cadena de valor	Producció	Producció a menys cost	Comercialització	R+D+I
Tipus de producte	Genèric	Esperat	Augmentat	Potencial
Característiques de la direcció	Personal tècnic	Personal tècnic	Personal comercial	Personal polivalent
Coneixement del consumidor	No es considera	Es comença a considerar	Maneres d'apropament al consumidor	Descobrir necessitats del consumidor
Funció comercial	• Expedició • Cobrament	• Força de venda, millores en l'expedició i distribució. Inici en l'ampliació de tècniques de màrqueting global	Ampliació del mix de màrqueting global d'àmbit local	Aplicació del mix de màrqueting global a l'àmbit internacional
Altres	No-atenció a la qualitat	Atenció a la qualitat i entrega	Atenció al disseny i promoció	• Qualitat total. Atenció al servei i imatge del país

Aspectes que cal Considerar	FASES	
	<i>1a</i>	<i>2a</i>
Desenvolupament econòmic	Baix	Alt
Àmbit territorial	No local, internacional	Total
Estat del mercat	De demanda amb renda molt baixa	Saturat, competitiu i agressiu
Èmfasi en la cadena de valor	Producció per a exportació	Producció i distribució
Tipus de producte	Ampliat. S'utilitzen recursos barats. Es trasllada la producció de zones desenvolupades	Potencial. Continua l'ús de certs recursos barats però s'utilitzen les tècniques més sofisticades de producció i comercialització
Característiques de la Direcció	Tècnica	Polivalent
Coneixement Del consumidor	Del consumidor exterior, bo	Esforç per descobrir les necessitats del consumidor, sense distinció
Funció comercial	Mix orientat a la venda en mercats exteriors	Aplicació del mix de màrqueting a l'àmbit nacional i internacional.
Altres	Qualitat baixa	Qualitat total

1.3. Actitud empresarial davant la internacionalització

La Revolució Industrial va iniciar el desenvolupament de l'economia mundial i l'avenç tecnològic ha impulsat les empreses a un creixement imparable. Aquest procés no s'ha limitat als espais nacionals i ha generat desenvolupament industrial a qualsevol part del món, depenent de la pressió dels costos fixos i de les traves i oportunitats de comerç. Com més gran sigui la quota de costos fixos, més gran ha de ser el volum de producció per aconseguir els preus més competitius en l'àmbit mundial.

Sovint les empreses fan el seu primer pas cap a la internacionalització en els

mercats del seu entorn natural. Els processos de creació d'unions duaneres són un repte per a multitud d'empreses que pertanyen als països membres. Els nous espais no sempre són el màxim exponent de la internacionalització empresarial, però les facilitats que ofereix aquest tipus de concert, inviten a buscar en els altres països de la unió els primers mercats estrangers on competir. Per sobreviure davant l'allau de productes estrangers als seus mercats locals, les empreses han de ser capaces de competir en el seu propi mercat i en els del grup, menys coneguts i potser més competitius. Aquesta situació porta a tractar la necessitat o no de la internacionalització des de posicions oposades:

- Algunes empreses fan seva la màxima «per poder ser eficient cal competir en l'àmbit de la unió duanera». En conseqüència, o les empreses es llancen a l'exterior o seran escombrades per altres de la unió.

Aquesta posició es fonamenta en aspectes relatius a les economies d'escala. Si una empresa es troba per sota de la dimensió mínima eficient corre el risc de tenir un desavantatge en costos davant d'una altra amb més volum, amb la qual cosa la seva posició competitiva (si no està protegida per una forta diferenciació) es veurà compromesa abans o després.

Si la dimensió mínima eficient és molt alta respecte al total del mercat nacional, quasi segur que ens trobarem amb empreses multinacionals, ja que per poder ser competitives el volum de producció mínim les farà sortir dels límits d'un mercat nacional determinat. Per exemple, en la indústria automobilística s'estima que perquè una planta de producció sigui eficient ha de produir al voltant d'un milió d'unitats a l'any. Si la demanda d'aquest producte en el territori nacional també ronda aquesta xifra, només seria possible la supervivència d'una empresa automobilística pròpia si estigués vetada la producció d'altres empreses estrangeres o l'entrada de vehicles forans. Com que la realitat no va per aquest camí, per mantenir la seva competitivitat les empreses automobilístiques hauran de buscar nous mercats (amb l'excepció, per exemple, dels Estats Units, que tenen un mercat potencial suficientment ampli per mantenir de manera eficient diverses empreses d'aquesta mena).

- Altres s'aferren a l'afirmació següent: «No ens preocupa que vinguin empreses de fora, ja que coneixem molt millor el mercat que les empreses estrangeres».

Els que estan d'acord amb això destaquen els costos en què incorren les empreses en voler vendre els seus productes a diversos països. A més dels aranzels, contingents i tarifes que han de suportar, el transport pot tenir un paper important, encara que probablement l'argument més decisiu sigui el cultural: desconeixement del país, dificultat a mantenir contactes, complexitat en la distribució, etc. Així, les potencials economies d'escala que es derivarien d'una presència internacional es poden veure anul·lades pels costos associats a aquesta mateixa presència. No obstant això, aquest raonament compta cada cop amb menys nombre d'adeptes.

1.3.1. Raons perquè l'empresa surti a l'exterior

Seguint el raonament de l'apartat anterior, esmentarem els diferents motius pels quals les empreses surten a l'exterior:

- Allargar el cicle de vida del producte.
- Mantenir-ne la demanda actual:
 - Lluitar contra la competència estrangera.
- Augmentar-ne la demanda potencial per:
 - Rendibilitzar excessos de capacitat productiva (infrautilització de la dimensió).
- Diversificar el risc comercial.
- Oportunitats potencials.
- Reduir costos d'aprovisionament.
- Competitivitat. Element fonamental per a la sortida de l'empresa a l'exterior.

Cada empresa constitueix una col·lecció d'activitats diferents però vinculades entre si –*cadena de valor*– orientades a fer negoci. La cadena de valor, sistema d'exposició i categorització de les activitats d'una empresa, segons M. E. Porter, inclou elements:

- Comercials al vendre el producte.
- Tècnics de servei al fer reparacions.
- Científics als laboratoris que dissenyen productes i processos.
- Comptables que reflecteixen informativament la gestió...

L'avantatge competitiu es pot entendre més pel que fa a aquestes activitats diferenciades però lligades, que pel que fa a l'empresa com a tal. En definitiva, sorgeix d'una o de diverses activitats de la cadena de valor i és relativament quantificable.

Resumint, una empresa pot tenir dos tipus d'avantatges competitius:

1. Costos baixos
2. Diferenciació

Els avantatges competitius sorgeixen per l'habilitat de l'empresa de portar a terme activitats en la cadena de valor o bé més barates o bé d'una manera singular respecte als seus competidors.

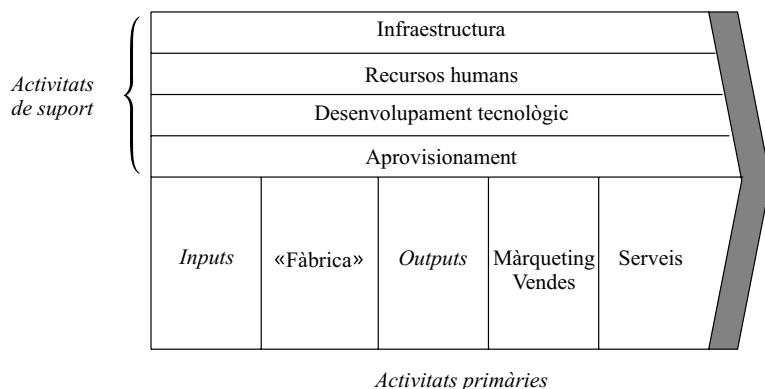
El valor últim creat per una empresa és el que els compradors estan disposats a pagar per allò que l'empresa els ofereix. Inclou el producte físic i una sèrie de serveis auxiliars o beneficis com assistència, disseny, reparacions o condicions de lliurament més bones que els competidors. Es produeixen beneficis quan el valor creat en executar les activitats assenyalades excedeix el cost col·lectiu d'executar-les.

L'avantatge competitiu és funció o bé de subministrar al comprador valors comparables més eficientment que els competidors (costos baixos) o bé d'executar operacions a cost comparable però d'una manera singular de manera que als compradors els crea més valor que els competidors i, per això, se li atorga una prima en el preu (diferenciació).

Les categories genèriques d'activitats que inclou la cadena de valor es poden classificar en dos grups:

- a) *Primàries*. Relacionades directament amb la creació física del bé o servei, la seva entrega i comercialització i el seu suport postventa.
- b) *De suport*. Aquelles que subministren infraestructura o recursos per permetre el creixement de les activitats primàries.

El gràfic següent mostra l'esquema simple de Porter:



Font: PORTER, M. E. (1988): *La competencia en las industrias globales. Un marco conceptual*, ICE, juny, p. 75.

Cada categoria d'activitats és de diferent importància relativa a l'efecte de l'avantatge competitiu a les diferents indústries, encara que hi són presents a totes.

Les activitats en la cadena de valor d'una empresa no són independents, influeixen i estan influïdes unes per les altres. El mètode d'executar una activitat amb freqüència té repercussions en el cost i en l'efectivitat amb què les altres s'executen. Per exemple, si s'inverteix més a comprar matèries primeres, una empresa pot disminuir els seus costos de producció però n'augmentarà els costos financers i necessitarà més espai per guardar la mercaderia. Però no solament hi ha interrelacions a l'interior de l'empresa, ja que la cadena de valor de l'empresa se sustenta en un ampli corrent d'activitats externes. Els proveïdors tenen cadenes de valor que subministren els *inputs* a la mateixa cadena de l'empresa; els canals tenen cadenes de valor en les quals s'utilitza el producte o el servei de l'empresa. Totes aquestes activitats, internes i externes, són essencials per a l'avantatge competitiu.

El resultat d'aquesta amalgama d'activitats formen allò que M. Porter anomena *amplitud competitiva*, que es tradueix en:

- Amplitud del *segment* o segments en què l'empresa treballa:
 - tipus de productes
 - tipus de consumidors
- Amplitud de la *indústria*, o la sèrie d'indústries relacionades amb les que l'empresa competeix amb una estratègia coordinada.
- Amplitud *vertical* o quines activitats porta a terme l'empresa amb relació als seus proveïdors o canals.
- Amplitud *geogràfica* o regions en què l'empresa opera amb una estratègia coordinada.

Així, l'estratègia internacional es considera un aspecte de l'amplitud geogràfica. El seu raonament ha de ser similar al que portarà a terme una empresa que competeix en un mercat nacional i l'ha de dividir en zones territorialment comuns (per proximitat, renda, població, desenvolupament, etc.) però haurà d'incorporar els elements «nacionals», més evidents en uns casos que en altres.

L'element que més diferencia els territoris nacionals dels estrangers és l'acció governamental. En l'era de l'economia lliure els governs, encara que menys que abans, segueixen intervenint en l'activitat empresarial. Amb l'útil «interès nacional» afavoreixen en la mesura del possible l'acció de la pròpia indústria enfront de la competència internacional. En una economia tan complexa i interrelacionada com l'actual, sembla poc eficient aïllar la indústria nacional, si és que, com a tal, existeix.

Superades totes les traves governamentals, l'empresa amb vocació exterior haurà de fer determinats ajusts en la seva cadena de valor. Ha de decidir com estendre les activitats de la cadena de valor entre països. Les alternatives, que són dues, es posen de manifest en la *cadena de valor ampliada*:

→ Activitats *cap endavant*. Són les més relacionades amb el client. L'avantatge competitiu ve de la mà del *desenvolupament comercial*. Per exemple, si una empresa va a vendre al Japó, ha d'organitzar la distribució al Japó i destacar venedors o tenir venedors estacionats en aquest nou mercat.

Els avantatges competitius es deriven de l'aplicació de les seves pràctiques específiques i es recolzen en:

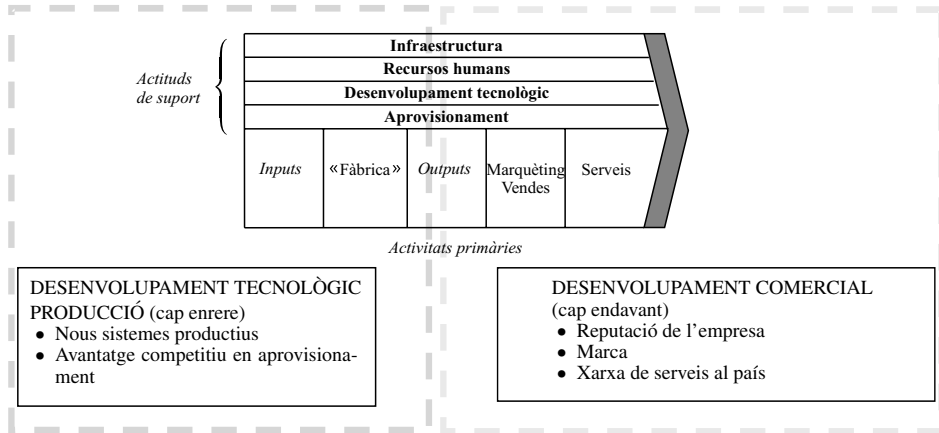
- reputació de l'empresa,
- marca,
- xarxa de serveis al país.

En definitiva, les activitats cap endavant estan vinculades a la comercialització dels productes finals.

→ Activitats *cap enrere*. L'avantatge competitiu en aquestes activitats es fonamenta en el *desenvolupament tecnològic i la producció*. La sortida a l'exterior pot

suposar avantatges competitius en l'aprovisionament i en l'aplicació de nous sistemes productius.

El gràfic següent mostra l'esquema ampliat de Porter:



Font: PORTER, M. E. (1988): *La competencia en las industrias globales. Un marco conceptual*, ICE, juny, p. 77.

1.4. Del màrqueting operatiu a l'estratègia internacional

L'òptica immediata: El màrqueting operatiu o operacional és una gestió volenterosa de conquesta dels mercats existents, l'horitzó d'acció del qual se situa a curt i mitjà termini. És la clàssica gestió comercial, centrada en la realització d'un objectiu de xifra de vendes que es recolza en els mitjans tàctics basats en la política de producció, de distribució de preu i de comunicació. L'acció del màrqueting operacional es concreta en objectius de quotes de mercat que s'han d'assolir i en pressupostos de màrqueting autoritzats per aconseguir aquests objectius.

La funció essencial del màrqueting operacional és «crear» la xifra de vendes, és a dir, «vendre» i utilitzar a aquest efecte els mitjans més eficaços, per minimitzar els costos de l'operativa comercial.

L'objectiu de xifra de vendes que s'ha d'aconseguir es traduirà en:

- Programa de fabricació per la «funció de producció».
- Programa d'emmagatzematge i de distribució física pels «serveis comercials».

El màrqueting operacional és un element determinant que incideix directament en la rendibilitat a curt termini de l'empresa i és un factor decisiu en els mercats on la competència és intensiva.

Es pot definir com el braç comercial de l'empresa, sense el qual el pla estratègic més bo pot fracassar. La sortida a l'exterior d'excedents o la venda directa a través d'esdeveniments internacionals no sol requerir grans plantejaments estratègics.

El màrqueting en evolució, una òptica dinàmica: És evident que de vegades no se sabrà portar a terme un màrqueting operacional rendible sense una opció estratègica sòlida. El màrqueting operacional, per molt fort que sigui, no pot crear una demanda on no hi hagi la necessitat. Cal, per tant, recolzar-se en una formulació estratègica basada en les necessitats del mercat i la seva evolució.

El màrqueting estratègic es basa en l'anàlisi de les necessitats dels individus i de les organitzacions. Des d'aquesta òptica, allò que el comprador busca no és el producte com a tal, sinó la integració del producte i serveis; aquest *serpro* es pot obtenir per diferents tecnologies que, al seu torn, estan en canvi permanent.

La funció del màrqueting estratègic és seguir l'evolució del mercat de referència i identificar els diferents productes-mercats i segments actuals o potencials, sobre la base d'una anàlisi de la diversitat de les necessitats que cal trobar. És orientar l'empresa cap a les oportunitats econòmiques atractives per a ella, és a dir, completament adaptades als seus recursos i al seu saber fer, i que ofereixen un potencial de creixement i de rendibilitat. Es tracta d'observar el mercat mundial en el seu conjunt per no perdre les oportunitats existents a l'altra banda de les fronteres, des d'un plantejament integral de l'empresa, a llarg termini.

La gestió del màrqueting estratègic se situa en el mitjà-llarg termini; el seu objectiu és contribuir a la missió de l'empresa, definir-ne els objectius, elaborar una estratègia de desenvolupament i vetllar pel manteniment d'una estructura equilibrada de la cartera de productes.

El màrqueting estratègic tractarà de:

- a) Fonamentar la seva activitat en opcions estratègiques sòlides i clarament definides.
- b) Desenvolupar sistemes de vigilància de l'entorn i anàlisis de la competència.
- c) Reforçar la capacitat d'adaptació als canvis de l'entorn.
- d) Preveure permanentment la renovació de la cartera de productes-mercats.

Evolució del màrqueting a l'empresa: Com ja s'ha esmentat anteriorment alguns motius que animaven les empreses a dirigir la seva mirada a mercats exteriors es fonamentaven en:

- *Fase del cicle de vida del producte:* de maduresa, que implicaria gran competència o declivi i patentitzaria la pèrdua de mercat.
- *Excés de capacitat productiva:* la plena ocupació de la qual milloraria els costos unitaris del producte.
- *Competència:* provinent de mercats exteriors, o no, que mossegarien part de les quotes de mercat en cada moment.

Una acció de xoc per afirmar el nivell de vendes de la societat i prendre en certa manera una actitud defensiva per al producte es traduiria a aplicar el màrqueting operacional respectant les característiques intrínseques dels altres mercats, però fonamentalment per donar sortida a un producte existent.

No obstant això, pel que fa referència a:

- *Diversificació geogràfica*: potser per reduir riscos i ampliar mercats.
- *Oportunitats potencials*: ser capaç d'oferir a un mercat determinat, tant nacional com estranger, el producte per satisfer una necessitat percebuda.
- *Aprovisionament*: buscar els factors productius on siguin més rendibles per a l'activitat empresarial.

Són situacions atribuïbles a un plantejament d'estratègia internacional més ampli.