

Màrqueting internacional

CFGS.CIN.M07/0.17

Comerç internacional

Aquesta col·lecció ha estat dissenyada i coordinada des de l'Institut Obert de Catalunya.

Coordinació de continguts Juan José Guerrero Barreira

Redacció de continguts Raquel Sánchez Rodríguez

Introducció

Les empreses que volen aventurar-se a comercialitzar els seus productes en el mercat internacional, no ho poden fer sense abans haver realitzat un anàlisi i planificació dels mercats amb els que vol treballar. En el mòdul de màrqueting internacional s'avaluaran les diferents estratègies així com els factors interns i externs que incideixen en la decisió d'expandir-se internacionalment.

A partir dels seus objectius l'empresa haurà de gestionar les quatre variables del màrqueting mix, producte, preu, distribució i comunicació. Tot l'anàlisi i decisions caldrà que quedi recollit en el pla de màrqueting que ha de servir per planificar, controlar i avaluar si s'estan complint els objectius marcats i en cas contrari perquè s'han produït aquestes divergències.

El mòdul es divideix en quatre unitats centrades en l'avaluació de les diferents opcions de suport que tenen les empreses que volen expandir-se comercialment a l'exterior i com realitzar la tria d'aquests mercats, l'adaptació de l'empresa als nous mercats decidint com els segmenta i es posiciona, l'anàlisi de les variables del màrqueting mix i el pla de màrqueting internacional.

A la unitat "Dispositius de suport a l'exportació i Selecció de mercats" s'analitzen els diferents recursos que ajuden a les empreses en la seva expansió internacional. Organismes com l'ICEX i els seus programes, les ambaixades i representacions oficials a l'exterior, les cambres de comerç, les diferents administracions des de l'àmbit més proper com les comunitats autònomes fins a entitats internacionals poden oferir assessorament, finançament i cobertures davant de possibles riscos. A la vessant del finançament es troben també altres actors privats com el capital risc, inversors àngel... que poden facilitar l'expansió. Partint d'aquests recursos l'empresa ha de començar a decidir, seguint diversos anàlisis com GACE, quins són els mercats adients segons les seves particularitats.

A la unitat "Adaptació, Segmentació i Posicionament en els mercats internacionals" s'avalua com l'empresa ha d'adaptar-se al mercat de destí, adequant-se a la normativa i particularitats geogràfics, a partir d'un pla operacional d'aproximació. Posteriorment cal decidir com segmentar els mercats objectius a partir de diverses variables atenent a les particularitats de les diferents regions i com posiciona els seus productes mitjançant els mapes de posicionament, un cop decidides les variables considerades crítiques. A partir de la segmentació del mercat caldrà decidir quin tipus d'estratègia s'utilitza a cada segment o mercat.

La unitat "Màrqueting operacional", incideix en les quatre variables considerades bàsiques en el màrqueting i com la combinació de les mateixes ha de orientar-se cap al objectiu comercial de l'empresa. En relació al producte s'estudia l'anàlisi DAFO per incidir en els aspectes a potenciar i quins caldria evitar per adaptar-se al nou mercat. Respecte al preu s'analitzen les diferents estratègies de fixació, la influència dels incoterms i com es pot veure afectat pel tipus de canvi. A la distribució es decidirà de quina manera fer arribar el producte al client del nou mercat a partir dels objectius i mitjans disponibles de l'empresa. Finalment

s'estudia la comunicació, és a dir com donar a conèixer el nostre producte en el nou mercat.

La planificació i l'elaboració d'un pla de màrqueting internacional és recoll a la unitat "Pla de Màrqueting Internacional". A l'hora de desenvolupar l'estratègia comercial cal fer un primer anàlisi de la situació, a través d'eines com el DAFO, PESTEL o anàlisi de les 5 forces de Porter. A continuació cal identificar els objectius, específics i mesurables que es volen fixar per posteriorment definir l'estratègia. Tot pla finalment s'ha d'executar, en aquest cas a través dels plans d'acció que estan supeditats al pressupost de l'empresa i finalment s'ha de controlar el grau de compliment de la planificació realitzada.

Per treballar els continguts del mòdul a més de la part teòrica es disposa de diferents recursos, com les activitats pràctiques, exercicis i referències bibliogràfiques i webs que permeten aprofundir en els resultats d'aprenentatge del mòdul que cal interioritzar.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquest mòdul l'alumne/a ha d'assolir:

Estratègies d'internacionalització de l'empresa

1. Identifica els dispositius de recolzament a l'exportació, analitzant els serveis que es posen a disposició de les empreses.
2. Realitza la selecció i l'anàlisi diagnòstic del mercat estranger, fent el seguiment d'estudis i informacions comercials.
3. Determina els segments del mercat objectius i el posicionament dels productes, aplicant els criteris de selecció i posicionament.

Màrqueting operacional

1. Determina l'oportunitat d'entrada d'un producte en un mercat exterior, avaluant les característiques comercials dels productes, línies i gammes de productes.
2. Dissenya polítiques de preus i tarifes comercials en un mercat exterior, analitzant les variables que componen i influeixen en el preu d'un producte.
3. Selecciona la forma més adequada d'entrada en un mercat exterior, analitzant els factors que defineixen l'estructura dels canals de distribució en mercats internacionals.
4. Determina les accions de comunicació comercial més adequades per l'entrada en un mercat exterior, avaluant les possibles alternatives de comunicació i promoció internacional.

Pla de màrqueting internacional

1. Elabora un pla de màrqueting internacional, establint els objectius, les estratègies i les accions per dur-lo a terme.

Continguts

Estratègies d'internacionalització de l'empresa

Unitat 1

Dispositius de suport a l'exportació i Selecció de mercats

1. Dispositius de suport a l'exportació I
2. Dispositius de suport a l'exportació II
3. Selecció de mercats

Unitat 2

Adaptació, Segmentació i Posicionament en els mercats internacionals

1. Adaptació als mercats internacionals
2. Segmentació dels mercats internacionals
3. Posicionament en els mercats internacionals

Màrqueting operacional

Unitat 3

Màrqueting operacional

1. Anàlisi del producte
2. Anàlisi del preu
3. Anàlisi de la distribució
4. Anàlisi de la Comunicació

Pla de màrqueting internacional

Unitat 4

Pla de Màrqueting Internacional

1. Fases del pla de màrqueting i anàlisi de la situació
2. Direcció estratègica del pla de màrqueting
3. Pla d'acció i control del pla de màrqueting

Dispositius de suport a l'exportació i selecció de mercats

Raquel Sánchez Rodríguez

Índex

| | |
|---|-----------|
| Introducció | 5 |
| Resultats d'aprenentatge | 7 |
| 1 Dispositius de suport a l'exportació I | 9 |
| 1.1 L'Institut de Comerç Exterior (ICEX) | 9 |
| 1.1.1 "Finestra Global" | 10 |
| 1.1.2 "Programa ICEX Next" | 11 |
| 1.1.3 "Passaport a l'Exterior" | 12 |
| 1.1.4 "Serveis Personalitzats" | 13 |
| 1.1.5 "Orientació sobre finançament" | 14 |
| 1.1.6 Altres projectes d'ICEX que donen suport a l'exportació | 15 |
| 1.2 Ambaixades, representacions consulars i Oficines de Comerç Exterior | 18 |
| 1.3 La Cambra de Comerç d'Espanya | 19 |
| 1.3.1 Serveis | 20 |
| 1.3.2 Tràmits | 24 |
| 1.3.3 Ajudes | 26 |
| 1.4 Organismes de l'àmbit de Catalunya | 28 |
| 1.4.1 Departament d'Empresa i Ocupació | 28 |
| 1.4.2 Agència de Suport a l'Empresa Catalana (ACCIÓ) | 28 |
| 1.4.3 Cambres de Comerç de Catalunya | 29 |
| 2 Dispositius de suport a l'exportació II | 33 |
| 2.1 Gremis, associacions, organitzacions professionals i fundacions | 33 |
| 2.2 Projectes de cooperació interregional de la Unió Europea i de foment de la internacionalització | 34 |
| 2.2.1 Fons Europeu d'Inversions Estratègiques (EFSI) | 35 |
| 2.2.2 Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER) | 36 |
| 2.2.3 Interreg-Cooperació Territorial Europea | 36 |
| 2.2.4 Fons Social Europeu (FSE) | 37 |
| 2.3 Grups d'internacionalització, missions internacionals i agrupacions d'exportadors | 38 |
| 2.4 Fires internacionals | 39 |
| 2.4.1 Accions prefira | 41 |
| 2.4.2 Accions durant la fira | 43 |
| 2.4.3 Accions postfira | 43 |
| 2.5 Línies de crèdit de l'Institut de Crèdit Oficial (ICO) | 44 |
| 2.5.1 L'ICO com a banc públic | 44 |
| 2.5.2 L'ICO com a agència financera de l'Estat | 45 |
| 2.6 Companyia Espanyola de Finançament del Desenvolupament (COFIDES) | 49 |
| 2.6.1 Fons per a Inversions a l'Exterior (FIEX) | 50 |
| 2.6.2 Fons per a Operacions d'Inversió a l'Exterior de la Petita i Mitjana Empresa (FONPIME) | 51 |
| 2.6.3 COFIDES, un finançament addicional i compartit | 51 |
| 2.7 Vies alternatives d'assessorament i/o finançament no bancari | 52 |
| 2.7.1 Capital llavor | 52 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2.7.2 | Capital de risc | 52 |
| 2.7.3 | Àngel inversor | 53 |
| 2.7.4 | Micromecenatge | 54 |
| 3 | Selecció de mercats | 57 |
| 3.1 | Planificació de l'expansió internacional | 57 |
| 3.1.1 | Nivells de l'anàlisi (aspectes a tenir en compte) | 58 |
| 3.2 | Anàlisi PESTEL | 61 |
| 3.2.1 | Factors polítics | 62 |
| 3.2.2 | Factors econòmics | 62 |
| 3.2.3 | Factors socioculturals | 63 |
| 3.2.4 | Factors tecnològics | 63 |
| 3.2.5 | Factors ecològics | 64 |
| 3.2.6 | Factors legals | 65 |
| 3.3 | PESTEL i la globalització | 65 |
| 3.3.1 | Mercats | 66 |
| 3.3.2 | Costos | 66 |
| 3.3.3 | Els governs i la competència | 66 |
| 3.4 | Anàlisi CAGE | 67 |
| 3.5 | La matriu de selecció | 68 |
| 3.6 | Identificació, especificitats i evolució de les zones geopolítiques | 71 |
| 3.6.1 | El món desenvolupat | 71 |
| 3.6.2 | El món en desenvolupament | 74 |
| 3.6.3 | Mercats emergents | 76 |

Introducció

Iniciar una exportació no és una tasca simple. S'han de prendre decisions sobre on i com exportar, quin finançament es necessita i com obtenir-lo.

En la unitat “Dispositius de suport a l'exportació i selecció de mercats” s'analitzen les institucions que una empresa té al seu abast en el moment d'internacionalitzar-se per tal d'obtenir suport a la tasca d'explorar un nou país. En aquest sentit l'assessorament comercial, la informació dels diferents països i el finançament, a més d'analitzar com seleccionar el país de destí, són algunes de les utilitats que s'ofereixen.

En l'apartat “Dispositius de suport a l'exportació I” s'analitzen l'ICEX (Institut de Comerç Exterior), les ambaixades, les representacions consulars i les oficines comercials a l'exterior, així com la Cambra de Comerç d'Espanya i els diferents organismes de l'àmbit de Catalunya que donen suport a l'exportació. Cal destacar sobretot l'ICEX com a institució a tenir en compte durant el procés d'internacionalització de les empreses, atès que aporta infinitat d'informació sobre els mercats exteriors i assessorament i proveeix d'una gran quantitat d'eines, tant per a l'anàlisi dels mercats com per al finançament de les empreses. També és important la funció de la Cambra de Comerç d'Espanya, que ofereix serveis perquè les empreses siguin més competitives i ajuts econòmics per posar en marxa els projectes i facilita els tràmits i les certificacions necessàries, a més de ser una institució indispensable en el procés d'exportació. ACCIÓ aconsegueix detectar i treure profit de les oportunitats de negoci que sorgeixen globalment, però per a les quals cal una proximitat i un coneixement local expert, aspecte que assoleix amb la seva xarxa d'oficines a l'exterior.

En l'apartat “Dispositius de suport a l'exportació II” s'analitzen els gremis, les associacions, les organitzacions professionals i les fundacions, els projectes de cooperació interregional de la UE i de foment de la internacionalització, els grups d'internacionalització, les missions internacionals i les agrupacions d'exportadors. També es valoren les fires internacionals com a mitjà per trobar nous mercats i clients i s'analitzen fonts de finançament com les que atorga l'ICO (l'Institut de Crèdit Oficial) o COFIDES (Companyia Espanyola de Finançament del Desenvolupament) i altres vies de finançament no bancari com el “capital llavor”, els “àngels inversors”, el capital de risc i el micromecenatge.

En l'apartat “Selecció de mercats” s'estudia el procés de planificació de l'expansió internacional i es descriuen les anàlisis PESTEL (política, econòmica, social, tecnològica, ecològica i legal) i CAGE (cultural, administrativa, geogràfica i econòmica) com a base per a la selecció de mercats per a l'exportació, així com la matriu de selecció de mercats, eina imprescindible per prendre les decisions estratègiques més adients sobre els mercats als quals dirigir-se. Així mateix, s'identifiquen i s'enumeren les especificitats i l'evolució de les zones geopolítiques, on es destaca l'estudi de països de les diferents àrees.

Per a assolir correctament els continguts de la unitat és molt important que es treballin totes les activitats que es proposen al material web. Cal recordar que com qualsevol altre aprenentatge de tipus experimental, només s'aprèn a partir d'aplicar i practicar.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat l'alumne/a:

1. Identifica els dispositius de suport a l'exportació, analitzant els serveis que es posen a disposició de les empreses.

- Cerca els organismes públics estatals, autonòmics, locals i de la Unió Europea que prestin serveis d'informació i assessorament en els processos d'internacionalització de les empreses.
- Reconeix les eines, al país i a l'exterior, que els diferents organismes faciliten.
- Cerca programes de col·laboració o agrupació entre empreses per a la internacionalització.
- Reconeix els programes d'ajuts a la incorporació a l'empresa de professionals en l'àmbit del comerç internacional.
- Reconeix els ajuts per al foment d'inversió directa a l'exterior.
- Descriu les vies de suport a la internacionalització per part de grups d'inversors privats.
- Reconeix els instruments comercials, financers i fiscals de foment a l'exportació.

2. Fa la selecció i l'anàlisi diagnòstica del mercat estranger, fent el seguiment d'estudis i informacions comercials.

- Selecciona els mercats estrangers, aplicant la metodologia de selecció, i estableix un calendari d'actuacions.
- Efectua una recerca documental permanent, recopilant informació a l'estranger, assegurant la seva fiabilitat i la seva rellevància per a la investigació.
- Analitza i selecciona la informació comercial i identifica les limitacions reguladores dels mercats estrangers.

1. Dispositius de suport a l'exportació I

Iniciar una exportació no és una tasca simple. S'han de prendre decisions sobre on i com exportar, quin finançament es necessita i com obtenir-lo. En aquesta tasca d'emprendre el procés d'exportar hi ha diversos dispositius de suport **oferts per entitats** com:

- L'Institut de Comerç Exterior (ICEX)
- Les representacions consulars, com les ambaixades i les Oficines de Comerç Exterior
- La Cambra de Comerç d'Espanya

Per altra banda, també hi ha certs organismes que actuen en l'**àmbit de Catalunya**, com ara:

- El Departament d'Empresa i Ocupació
- L'Agència de Suport a l'Empresa Catalana (ACCIÓ)
- Les Cambres de Comerç de Catalunya

1.1 L'Institut de Comerç Exterior (ICEX)

ICEX Espanya Exportació i Inversions és una entitat pública empresarial d'àmbit nacional que té com a missió **promoure la internacionalització** de les empreses espanyoles per contribuir a la seva competitivitat i aportar valor a l'economia en el seu conjunt, així com **atraure inversions** exteriors a Espanya.

Aquest organisme presta els seus serveis a través d'una xarxa de 31 direccions provincials i territorials de comerç a Espanya i gairebé 100 Oficines de Comerç Exterior. Disposa, a més, de 27 Centres de Negoci a l'estranger, que ofereixen a les empreses espanyoles infraestructura temporal, a manera d'incubadores de la internacionalització.

Des d'aquestes plataformes es pot impulsar la internacionalització de les companyies amb tots els recursos al seu abast sense necessitat de comptar amb infraestructura pròpia al país de destinació. Els Centres de Negoci d'ICEX ajuden a fer que la consolidació en els mercats exteriors sigui una realitat.

Els Centres de Negoci estan ubicats en els principals punts geogràfics estratègics per a l'expansió de les empreses.

Els **serveis de l'ICEX** s'han dissenyat per donar suport a l'empresa espanyola en la seva internacionalització; els més destacats són:

- “Finestra Global”
- “Programa ICEX Next”
- “Passaport a l'Exterior”
- “Serveis Personalitzats”
- “Orientació sobre finançament”

Hi ha **altres projectes de l'ICEX** que donen suport a l'exportació, són eines com ara:

- “Simulador de costos d'establiment”
- “Mercats Electrònics”
- “Oportunitats de negoci i inversió”
- “Pla de suport a mercats multilaterals”
- “Serveis Club PIPE-Next”
- “Centres de Negoci”
- “ICEX Connecta”
- “Informació de mercats”
- “Visitar mercats”
- “Formació i capacitació empresarial”

1.1.1 "Finestra Global"

La nova “**Finestra Global**” ofereix, de manera integrada, tots els serveis i el coneixement de l'Administració general de l'Estat per impulsar la internacionalització de les empreses.

Proporciona, a través d'un canal únic, directe i accessible, els recursos de la Secretaria d'Estat de Comerç del Ministeri d'Economia i Competitivitat, de l'Institut de Comerç Exterior (ICEX), de la Companyia Espanyola de Finançament del Desenvolupament (COFIDES), de la Companyia Espanyola d'Assegurança de Crèdit a l'Exportació (CESCE), de la Societat Estatal Espanya Expansió Exterior, de l'Institut de Crèdit Oficial (ICO), d'Enisa i del Centre per al Desenvolupament Tecnològic Industrial (CDTI).

“Finestra Global” pot ajudar les noves empreses exportadores en els següents àmbits:

- **Iniciació a l'exportació:** anàlisi del potencial exportador i elaboració de l'estratègia d'internacionalització.
- **Impuls a les exportacions:** promoció i consolidació a l'exterior, identificació d'oportunitats de negoci i obertura de nous mercats.
- **Implantació a l'exterior:** anàlisi de viabilitat del projecte, selecció de socis, optimització de costos i solució de possibles conflictes.
- **Finançament:** amb solucions adaptades a cada fase i projecte.
- **Assessorament:** el millor equip d'especialistes en comerç internacional resol els dubtes de manera personalitzada.
- **Formació:** amb un ampli catàleg de recursos de formació *online* i presencial.
- **Cerca de socis i finançament exterior:** mitjançant la identificació de capital empresarial espanyol i internacional i projectes d'inversió estrangera.

1.1.2 "Programa ICEX Next"

El "**Programa ICEX Next**" serveix per internacionalitzar el negoci, augmentar la facturació exterior i diversificar el risc empresarial i millorar la competitivitat global, dissenyant el Pla de negoci a l'exterior de l'empresa i introduint-la en nous mercats.

Ofereix més de 12.000 euros per a la projecció internacional, assessoria personalitzada amb experts en mercats exterior i formar part de la major xarxa de pimes exportadores espanyoles. "Programa ICEX Next" es dirigeix a pimes espanyoles que vulguin internacionalitzar el seu negoci i/o consolidar la seva presència a l'exterior. Els **requisits per participar** en el programa són:

- Comptar amb un producte, servei o marca pròpia.
- Comptar amb potencial exportador i que la seva xifra d'exportació no superi el 35% de la seva facturació o que, superant-lo, la seva exportació es faci a un nombre màxim de cinc mercats geogràfics i/o a un màxim de tres clients.
- Comptar amb personal qualificat i compromès amb la implantació del projecte d'internacionalització de l'empresa.
- Disposar de capacitat financera per a l'execució d'un projecte internacional que permeti posicionar l'empresa a l'exterior.
- Requerir assessorament per desenvolupar o impulsar la seva estratègia d'accés als mercats i el seu Pla de negoci en els mateixos.
- No haver participat amb anterioritat en programes d'iniciació de l'ICEX.

“ICEX Next” **combina l’assessorament personalitzat i expert** perquè es pugui dissenyar i executar el Pla de negoci internacional amb intel·ligència de mercats i minimitzant el risc de les inversions a l’exterior **amb suport econòmic** per impulsar la promoció exterior de l’empresa i la presència en els mercats seleccionats.

Així mateix, finança el projecte amb fons per a despeses de prospecció, per a promoció exterior i per a la contractació de personal per al Departament Internacional.

"ICEX Next", durada i finançament

Aquest programa té una durada de 18 mesos i es disposa de 60 hores d’assessorament especialitzat (30 hores obligatòries i 30 hores opcionals), prestat per experts en diferents àmbits de la internacionalització i la competitivitat exterior.

D'altra banda, el “Programa ICEX Next” cofinança el 50% de les despeses fetes per l’empresa amb un import màxim estipulat en la convocatòria.

1.1.3 "Passaport a l’Exterior"

“Passaport a l’Exterior” és un recurs d’ajuda a les empreses perquè facin la reflexió estratègica del seu procés de sortida o consolidació a l’exterior i per estructurar-les en un Pla estratègic d’internacionalització. Ofereix informació sobre com:

- Conèixer les claus de l’operativa del dia a dia en la internacionalització de l’empresa.
- Sol·licitar ofertes de transport, assegurances, finançament...
- Elaborar ofertes i contractes.
- Simular preus d’exportació.
- Interactuar amb l’Administració espanyola des del despatx en temps real.

En general, permet accedir de manera **on-line** a un conjunt de materials i eines que l’Administració posa a disposició de les empreses per ajudar-les a prendre decisions correctes durant el procés d’internacionalització.

“Passaport a l’Exterior” és una eina de gestió, formació i informació per a les empreses espanyoles que volen incorporar-se o consolidar-se en els mercats internacionals.

Les característiques més destacades de “Passaport a l’Exterior” són:

- **Eina concisa i completa.** És la primera vegada que en una única eina *online* s’integra, de manera concisa i amb un enfocament de processos, tota la temàtica del procés d’internacionalització.

- **Instruments de gestió.** El valor afegit més important de “Passaport a l'Exterior” resideix en els 60 instruments de gestió *online* actualment disponibles que permeten, entre d'altres, esbossar el Pla estratègic, calcular el preu d'exportació del producte, analitzar l'atractiu d'un mercat o fer les previsions economicofinanceres de la inversió a l'exterior.
- **Actualització contínua.** L'eina s'actualitza i s'enriqueix contínuament basant-se en els seus suggeriments i en acords futurs amb altres organismes involucrats en la internacionalització de l'empresa espanyola.

Per donar-li suport en aquest procés, l'ICEX posa a la seva disposició un telèfon de suport on resolen de forma immediata qualsevol problema o dubte que li sorgeixi a l'empresa, tant en relació amb el funcionament de l'eina com amb els continguts.

També ofereix serveis addicionals, com “Casos d'èxit”, informes sectorials, calendari d'activitats i un butlletí amb les últimes novetats. Tots ells són gratuïts i d'actualització anual.

El futur de "Passaport a l'Exterior"

Amb un afany de millora contínua, l'ICEX té pensat implantar en un futur proper un sistema d'assessorament personalitzat si així ho sol·licitessin les empreses. Mentrestant es pot utilitzar el servei “Finestra Global”.

1.1.4 "Serveis Personalitzats"

Els serveis es gestionen a través de la xarxa d'**Oficines de Comerç Exterior d'Espanya**, i compleixen amb un rigorós control de qualitat que garanteix el valor afegit que l'ICEX vol transmetre a cadascuna de les seves empreses clients.

Estan dirigits a totes les empreses espanyoles i les seves filials en mercats exteriors amb un projecte d'internacionalització, subjecte a anàlisi prèvia per part de l'ICEX i d'organismes i institucions relacionades amb el comerç internacional.

Ofereix tot el que l'empresa necessiti en la seva trajectòria internacional; hi destaquen els serveis perquè l'empresa pugui:

- Seleccionar socis comercials.
- Concertar entrevistes amb possibles socis i analitzar la seva competència.
- Accedir a informes comercials d'empreses estrangeres.
- Comparar preus en punts de venda.
- Gestionar licitacions i concursos públics.
- Llogar espais en les Oficines de Comerç Exterior.
- Dissenyar les seves accions de màrqueting i promoció comercial.
- Localitzar espais per a esdeveniments de la seva empresa.
- Enviar mostres dels seus productes.

Els "Serveis Personalitzats" constitueixen serveis de pagament; les tarifes es determinen en funció del tipus de servei, de l'amplitud de la informació sol·licitada, de l'existència d'**Oficines de Comerç Exterior (OFECOME)** al país i de la pertinença o no a la UE del país escollit per l'empresa client com a mercat objectiu.

El programa "Serveis Personalitzats" de l'ICEX proporciona serveis de consultoria internacional a més de 150 mercats.

Sol·licitud dels "Serveis Personalitzats"

Es poden sol·licitar els "Serveis Personalitzats" accedint al servei de "Finestra Global": per telèfon, al 900 349 000; des de la xarxa d'Oficines de Comerç Exterior d'Espanya i directament a través del formulari de contacte de la web de l'ICEX, www.icex.es/icex/es/index.html, entrant a "Nuevos Exportadores" / "Programas" / "Solicite el servicio".

1.1.5 "Orientació sobre finançament"

L'ICEX orienta i assessora l'empresa en la seva implantació a l'exterior; partint de les característiques (mida, sector, model de negoci) i les necessitats de finançament d'aquesta, la posa en contacte amb aquelles fonts públiques o privades que comptin amb recursos disponibles. L'ICEX, a més, podrà actuar com a introductor de l'empresa i el projecte davant d'aquestes entitats. Aquest servei d'orientació és gratuït, només s'ha d'emplenar la sol·licitud i enviar-la a l'adreça de correu electrònic orientacion.financiacion@icex.es.

L'ICEX no finança, sinó que manté acords amb entitats per difondre i facilitar l'accés al finançament de les pimes.

L'ICEX col·labora amb els següents **programes de finançament**:

- **Programa Pime-Inverteix (ICEX-COFIDES)**. Programa que presta suport integral a les implantacions a l'exterior de les pimes espanyoles facilitant l'assessorament a l'empresa per part de l'ICEX i l'accés al finançament de COFIDES per a les seves implantacions productives i/o comercials. La sol·licitud del finançament es canalitza a través d'ICEX.
- **Conveni ICEX-CERSA**. La Companyia Espanyola de Finançament, SA (CERSA), adscrita a la Direcció General d'Indústria i de la PIME (DGPY-ME) i les Societats de Garantia Reciproca (SGR) faciliten l'accés de les pimes al finançament dels seus projectes a l'exterior per a les seves operacions d'exportació, implantació o licitació mitjançant l'emissió de garanties financeres i tècniques davant els bancs. L'import màxim de l'aval depèn de cada SGR, i CERSA refinançarà fins al 75% d'aquests avals. És a través d'ICEX que es farà el procés de la sol·licitud.
- **Conveni ICEX-ENISA**. L'Empresa Nacional d'Innovació (ENISA) finança mitjançant préstecs participatius empreses espanyoles amb un projecte

d'internacionalització. La sol·licitud del finançament es fa directament a ENISA.

- **Pòlissa 1 milió CESCE.** La pòlissa 1 milió ICEX-CESCE (Companyia Espanyola d'Assegurances de Crèdit a l'Exportació) facilita l'accés a l'assegurança de crèdit a les pimes amb un volum de vendes màxim d'un milió d'euros i amb bonificacions de fins a un 50% en la prima.

En aquest apartat, l'ICEX també informa d'altres instruments financers públics, com els instruments financers proporcionats per la Secretaria d'Estat de Comerç (MEYC), que donen suport a les activitats d'empreses espanyoles a l'exterior, ja siguin d'exportació, d'implantació o d'inversió a l'exterior.

1.1.6 Altres projectes d'ICEX que donen suport a l'exportació

L'ICEX gestiona més projectes, com són el "Simulador de costos d'establiment", l'"eMarket Service", el "Programa d'oportunitats de negoci i inversió", el "Pla de suport a mercats multilaterals", "Club PIPE", "Centres de Negoci", "ICEX Connecta", "Informació de mercats", "Visita a nous mercats" i "Formació i capacitació empresarial".

"Simulador de costos d'establiment"

Amb el "Simulador de costos d'establiment", l'ICEX proporciona una eina de càlcul de costos per a la implantació a l'exterior. Es tracta d'un servei en línia que permet conèixer el cost aproximat de la instal·lació de l'empresa en qualsevol mercat i comparar-lo amb altres països.

Ofereix informació en dos nivells: en el primer, la informació gratuïta permet fer-se una idea succinta del mercat a través de dades de caràcter general. En un segon nivell, després de l'alta en aquest servei de pagament, l'usuari accedeix a la informació quantitativa sobre les despeses necessàries per crear la seva empresa d'acord amb les necessitats específiques que prèviament ha configurat.

La resposta que retorna el simulador amb els costos de la implantació és immediata. Al costat del cost econòmic incorpora informació qualitativa, entre d'altres, sobre:

- La conjuntura del mercat.
- Els principals avantatges i inconvenients per a les empreses espanyoles.
- Els sectors amb major potencialitat.

A més, ofereix a l'usuari més informació addicional i relacionada sobre altres aspectes com ara impostos, condicions per al personal expatriat, costos de comunicacions o els suports que les institucions del país de destinació ofereixen a les empreses inversores estrangeres.

Les empreses han de tenir en compte que les xifres provenen de **fontes comprovades** per les Oficines de Comerç Exterior de les ambaixades d'Espanya a cada país; no obstant això, se suggereix contrastar les dades de manera prèvia a la presa de qualsevol decisió. A més, aquesta informació no està disponible per a tots els països i l'ICEX no assumeix cap responsabilitat per les decisions que es puguin prendre derivades de l'ús d'aquesta informació.

"Mercats Electrònics"

Els "Mercats Electrònics" ("eMarket Services") són una plataforma *online* en què compradors, venedors i distribuïdors es troben per intercanviar informació, dur a terme operacions comercials i col·laborar entre ells.

Tenen un enorme potencial com a canal alternatiu de negocis i màrqueting i ofereixen nombrosos beneficis a tots els participants en les operacions comercials, independentment de la seva grandària. Aquests avantatges competitius inclouen accés mundial a potencials socis comercials, reducció dels costos operatius, increment dels beneficis i major eficàcia en els processos de distribució.

La **missió d'"eMarket Services"** és facilitar a les empreses, especialment a les pimes, la utilització dels mercats electrònics com a canal de negoci, posant a disposició de les empreses un **Directori de Mercats Electrònics** on poden localitzar el mercat electrònic que millor respon a les seves necessitats.

"Oportunitats de negoci i inversió"

L'ICEX, mitjançant el servei "Oportunitats de negoci i inversió", subministra informació sobre demandes d'importadors, distribuïdors o usuaris finals estrangers, oportunitats d'inversió i privatitzacions, licitacions d'obres, subministraments i serveis en països industrialitzats i oportunitats de negoci amb finançament multilateral.

Amb aquest servei, ICEX ofereix la possibilitat de conèixer aquelles oportunitats de negoci internacionals que demanin productes i serveis espanyols. Va dirigit a totes les empreses establertes a Espanya que facin o promoguin l'exportació de productes i/o serveis espanyols i a aquelles amb interessos inversors o dedicades a **promoure la cooperació empresarial**.

L'accés és gratuït i funciona mitjançant subscripció. Per tenir accés a aquest servei, les empreses han d'emplenar el formulari de "Nou compte Oportunitats de Negoci-Dades del Subscriptor" al web d'ICEX. L'empresa defineix el seu perfil d'interès i selecciona el tipus d'informació que desitja rebre segons una sèrie de criteris, com ara el tipus d'informació, organismes/fons de finançament, països, àrees geogràfiques o econòmiques, sectors, productes i/o serveis. La informació seleccionada es col·loca a la pàgina personal de l'empresa, a la qual es pot accedir en qualsevol moment a través del portal d'ICEX. Les empreses també poden activar el servei d'alerta per correu electrònic i rebre avisos de noves oportunitats a la seva bústia de correu.

"Pla de suport a mercats multilaterals"

Amb el "Pla de suport a mercats multilaterals", l'ICEX Espanya Exportació i Inversions posa a disposició de les empreses espanyoles un seguit d'activitats amb l'objectiu d'**augmentar la seva presència** en les licitacions generades per les institucions multilaterals de desenvolupament i, si escau, per determinades agències i fons que licitin de manera deslligada. Aquestes activitats complementen el suport a la presència espanyola en projectes internacionals d'altres programes de l'ICEX, com són la "Línia de Suport per a l'Accés a Licitacions Internacionals" i la "Línia de Suport per a l'Establiment en l'Exterior".

"Serveis Club PIPE-Next"

Un cop finalitzat el programa "ICEX Next", ICEX segueix oferint serveis específics i condicions exclusives a les empreses que hi han passat. Totes elles poden gaudir dels serveis "**Club PIPE**", com són l'assessorament gratuït en la protecció de propietat industrial i intel·lectual; descomptes en serveis d'interpretació i traducció; anàlisi d'intel·ligència competitiva en l'àmbit tecnològic; analistes d'iniciació a l'exterior a França, Itàlia, Mèxic, Portugal i el Regne Unit i assessors en destinació a Xile, Colòmbia, Perú, l'Equador, Panamà i Baix-Guadalajara (Mèxic). També poden accedir a "Serveis Personalitzats" d'ICEX amb un 30% de descompte addicional en activitats de promoció internacional exclusives per a empreses del "Club PIPE" i "ICEX Next", com per exemple visites guiades i pòlissa CESCE.

"Centres de Negoci"

ICEX Espanya Exportació i Inversions posa a la disposició de les empreses la seva xarxa de **27 Centres de Negoci**, ubicats en els principals punts geogràfics estratègics per a l'expansió de l'empresa. Des d'aquestes plataformes es pot impulsar la internacionalització de la companyia sense necessitat de comptar amb infraestructura pròpia al país de destinació. Als "Centres de Negoci" d'ICEX ajuden a fer que la consolidació en els mercats exteriors sigui una realitat.

"ICEX Connecta"

El servei "ICEX Connecta" ofereix a les empreses espanyoles assessorament individualitzat mitjançant entrevistes bilaterals per videoconferència amb els especialistes en les **Oficines de Comerç Exterior d'Espanya** perquè puguin resoldre en directe els dubtes sobre cada mercat relatiu a normativa, distribució, etiquetatge, fires, implantació...

"Informació de mercats"

Amb el servei d'"Informació de mercats", l'ICEX posa a disposició de les empreses informació sobre els mercats relativa a països, sectors, estudis de mercats

Pòlissa CESCE

Aquesta pòlissa garanteix a l'entitat financera el reemborsament del crèdit atorgat a un comprador estranger per a l'adquisició de béns i serveis espanyols en el cas d'impagament del crèdit.

i altres documents de comerç exterior, i tràmits i gestions per a l'exportació i estadístiques; també inclou la "Llibreria-ICEX" i informació sobre empreses, associacions i organismes.

"Visitar mercats"

L'ICEX també facilita a les empreses la **visita a nous mercats** mitjançant seccions com "Agenda d'activitats", "Fires", "Missions d'Inversors", "Fòrums d'Inversions i Cooperació Empresarial" i "Trobades Empresarials".

"Formació i capacitació empresarial"

En l'apartat de "Formació i capacitació empresarial", l'ICEX facilita a les empreses tot un conjunt d'eines i programes per a la formació i la capacitació empresarial, com, entre d'altres, l'"Agenda de capacitació", "Seminaris", "ICEX Connecta", l'"Aula virtual" i "Beques".

1.2 Ambaixades, representacions consulars i Oficines de Comerç Exterior

Les **ambaixades** donen suport a les **Oficines de Comerç Exterior** en els països de destí, facilitant tant la gestió de les operacions com donant suport logístic i de personal a les accions realitzades tant per l'ICEX com per les Oficines Comercials a l'Exterior; com per exemple en les missions comercials. S'encarreguen també de l'elaboració d'informes i estadístiques que aporten informació que pot ser valuosa per les empreses.

Les **Oficines de Comerç Exterior** de les missions diplomàtiques d'Espanya són l'instrument oficial especialitzat per a la internacionalització de l'economia espanyola i la prestació de serveis i assistència a les empreses i els emprenedors a l'exterior. Igualment, són responsables de les relacions institucionals econòmiques i comercials i de generar informació econòmica dels països de la seva demarcació.

Les Oficines de Comerç Exterior faciliten:

- **Informació sobre el país:** informació econòmica i comercial, relacions bilaterals i informació pràctica sobre **com exportar** (accés al mercat, sectors d'oportunitat i directoris).
- **Com invertir:** marc jurídic, règim fiscal, sistema financer, mercat de treball, costos d'establiment, sectors d'oportunitat, estadístiques d'inversió, empreses espanyoles establertes, guia de negocis i incentius a la implantació.

D'entre els serveis que ofereixen en destaquen la identificació de socis comercials, l'agenda de reunions de negocis, informació personalitzada de mercats exteriors, les **missions inverses** i el suport logístic.

Les **missions inverses** es fan a petició d'una empresa o institució interessada a donar a conèixer a Espanya la seva oferta de productes i serveis. Es tracta de comptar amb convidats per a una fira o un altre tipus d'esdeveniment o mostrar, per exemple, una zona de producció.

1.3 La Cambra de Comerç d'Espanya

La **Cambra de Comerç d'Espanya** és l'òrgan de representació i coordinació de totes les Cambres de Comerç territorials davant instàncies estatals i internacionals. Exerceix així mateix una tasca activa com a òrgan consultiu i de col·laboració amb l'Administració general de l'Estat, responsabilitzant-se del disseny i l'execució dels plans camerals de competitivitat i d'internacionalització de l'empresa espanyola.

La Cambra de Comerç d'Espanya assumeix **funcions complementàries** en matèria economicoempresarial. Per a les empreses, la Cambra d'Espanya:

- Impulsa la seva internacionalització.
- Col·labora en l'organització de la formació pràctica en centres de treball i de formació professional dual.
- Estimula i canalitza l'emprenedoria i la creació d'empreses.
- Promou la mediació i l'arbitratge mercantil.

En general, dissenya i executa programes i activitats per a la millora de la competitivitat empresarial orientats a àmbits com la innovació i la transferència tecnològica, l'economia digital o la simplificació dels procediments mercantils. Especial menció mereixen els **plans camerals d'internacionalització i de competitivitat** de l'empresa espanyola, conjunt d'iniciatives de les Cambres de Comerç coordinades per la Cambra de Comerç d'Espanya.

Per a la xarxa de Cambres de Comerç territorials, la Cambra d'Espanya es responsabilitza de representar-les davant les diverses instàncies estatals i internacionals, exercint i impulsant les funcions i les accions d'interès comú de manera coordinada per a la xarxa cameral. En el cas concret de les Cambres de Comerç d'Espanya a l'estranger, mantenen un vincle permanent amb la Cambra de Comerç d'Espanya, en particular pel que fa a l'execució del Pla cameral d'internacionalització.

Per a les institucions i altres agents econòmics i socials, la Cambra de Comerç d'Espanya és un destacat òrgan consultiu i de col·laboració amb l'Administració

Institució fonamental

La Llei explicita el paper de la Cambra de Comerç d'Espanya com a institució fonamental per a la vida econòmica del nostre país i per al desenvolupament empresarial.

general de l'Estat en els temes referents al comerç, la indústria, els serveis i la navegació, assumint la interlocució de la xarxa de Cambres de Comerç davant instàncies nacionals i internacionals. Així mateix, exerceix les funcions publicoadministratives que se li atribueixin, si afecten el conjunt de l'Estat.

Punts d'atenció

La Cambra d'Espanya ofereix a les empreses 180 punts d'atenció, presents en 36 països; entre els quals troben 86 Cambres de Comerç Territorials, 47 Observatoris Econòmics Locals i 35 Cambres de Comerç a l'exterior (CAMACOES).

L'oferta de la Cambra de Comerç d'Espanya es divideix en tres grups: **serveis, ajuts i tràmits**. Ofereix serveis perquè les empreses siguin més competitives i ajuts econòmics per posar en marxa els projectes, i facilita els tràmits i les certificacions necessàries.

1.3.1 Serveis

La Cambra de Comerç d'Espanya ofereix serveis en tres àmbits diferents: comerç exterior, formació i ocupació, i arbitratge i mediació.

Serveis al comerç exterior

Quant als serveis de comerç exterior, les Cambres ajuden les empreses a posicionar-se en els mercats internacionals en tres àrees: “Compres a l'Àsia” (“Asia Sourcing”), subcontractació industrial i bases de dades d'importacions i exportacions a Espanya; vegem-los detingudament:

“Compres a l'Àsia”

És un servei dirigit a empresa espanyoles interessades a fer compres en aquest continent. La cambra assessora en totes les fases del procés, oferint un suport constant en destí basat en l'experiència i en el coneixement dels països. Els països de destinació són la Xina, l'Índia, Taiwan i Vietnam.

“Compres a l'Àsia” és més que un un servei d'intermediació. Si una empresa vol comprar a l'Àsia, la Cambra li ofereix el coneixement i l'experiència i gestiona el suport permanent en destí per a l'empresa.

És tracta d'un servei flexible, adaptat a les necessitats de les diferents empreses, i es pot contractar el servei integral o bé només aquells serveis que interessin puntualment en destinació.

Subcontractació industrial de la Cambra

És un servei dirigit a empreses subcontractistes industrials espanyoles interessades en la seva expansió internacional. Si l'empresa en qüestió és fabricant de peces o processos industrials intermedis a mida se li faciliten accions per a la promoció internacional. Funciona posant a disposició de les empreses tant proveïdores com compradores una plataforma *online* i oferint accions de promoció en les

Corporació Mondragón

“Asia Sourcing” s'ofereix de manera conjunta amb Corporación Mondragón i la Cambra de Comerç d'Espanya, utilitzant la infraestructura de compres de Corporación Mondragón en aquests països. Vegeu l'adreça www.mondragon-corporation.com.

principals fires mundials del sector industrial a través de la Xarxa de Borses de Subcontractació Industrial de les Cambres de Comerç amb la coordinació de la Cambra de Comerç d'Espanya.

El **Servei de Subcontractació Industrial** de la Cambra de Comerç d'Espanya inclou les empreses en un directori amb més de 3.000 companyies subcontractistes per posar-les en contacte amb compradors. Ajuda a promocionar l'oferta de les empreses amb més de 20 accions de promoció internacional anuals.

Bases de dades d'importacions i exportacions a Espanya

És un recurs dirigit a empreses espanyoles, organitzacions i institucions que vulguin aprofundir en el coneixement del comerç exterior de béns d'Espanya i a empreses i organitzacions d'altres països interessades a conèixer el sector exterior espanyol i les característiques de les empreses que el conformen. Ofereix diversos serveis, entre d'altres:

- Posa a disposició de les empreses informació sobre les empreses espanyoles que exporten i/o importen béns, amb detall de productes, països, anys d'activitat, informació de contacte...
- Mostra el volum del comerç exterior d'Espanya també amb detall per productes, països, comunitat autònoma, província, preus, nombre d'empreses...
- Elabora estudis a mida aprofundint en les dades del sector exterior espanyol i en les de les empreses internacionalitzades, proporcionant informació inèdita, oficial i de qualitat.
- També analitza l'evolució i les perspectives del comerç exterior, tant a nivell macro com micro, dels sectors, els productes o els països sol·licitats.

D'altra banda, accedint a la base de dades de comerç exterior també es poden seleccionar els criteris de cerca més adequats per a la consulta (tipus d'operació, any, producte, comunitat autònoma, país, etc.), accedir a la informació estadística oficial permanentment actualitzada, descarregar les dades sol·licitades i demanar el servei especialitzat a mida.

La base de dades de comerç exterior és gratuïta, i el cost del servei especialitzat es pressuposta en funció de la seva naturalesa i contingut.

Les **bases de dades d'importacions i exportacions a Espanya** compten amb un directori d'empreses importadores i exportadores amb més de 10.000 contactes, així com la informació estadística oficial totalment actualitzada.

Formació i ocupació

La Cambra de Comerç d'Espanya ofereix **certificats de professionalitat i cursos de formació** a les empreses que busquen enfortir la formació dels seus treballadors o a aquelles persones que desitgen obtenir una qualificació professional per a l'ocupació.

Certificats de professionalitat

Són un dels instruments d'acreditació oficial de les qualificacions professionals del Catàleg Nacional de Qualificacions Professionals.

La Cambra assessora en l'elecció del certificat de professionalitat adient que acredita per exercir una professió. Va dirigit a empreses que vulguin qualificar els seus treballadors o a persones que vulguin obtenir una qualificació oficial, i permeten accedir al mercat de treball en millors condicions.

La Cambra de Comerç d'Espanya facilita **solucions formatives** que contribueixen a potenciar la competitivitat, impulsant la formació i l'ocupació per a l'enfortiment i la modernització de les empreses.

Ofereix una formació empresarial a mida combinant els fonaments teòrics amb les aplicacions pràctiques que va dirigida a pimes, autònoms, estudiants i aturats. N'hi ha dues modalitats:

- La **formació empresarial i contínua**, a través del catàleg de cursos de formació de la Cambra (cursos, jornades, seminaris, xerrades i conferències).
- La **formació a mida** de l'empresa (plans de formació específica). Aquest servei dona suport a l'ocupació i el desenvolupament empresarial mitjançant accions al servei d'empresaris i demandants d'ocupació. Els interessats en aquesta formació s'han de dirigir a la Cambra i consultar la seva oferta formativa.

Arbitratge i mediació

La Cambra ofereix serveis d'arbitratge i mediació mitjançant:

- la Cort Espanyola d'Arbitratge.
- la resolució de conflictes sobre noms de "dominios.es".
- els serveis de mediació de les Cambres de Comerç

La Cort Espanyola d'Arbitratge

La Cambra de Comerç d'Espanya resol conflictes empresarials d'una manera àgil i flexible mitjançant la Cort Espanyola d'Arbitratge, tot oferint una solució eficaç i intel·ligent. Està dirigida a grans empreses (cotitzades i no cotitzades), pimes, entitats públiques empresarials, societats públiques, fundacions, asseguradores, despatxos d'advocats i col·legis professionals.

L'arbitratge proporciona màxima transparència, rapidesa en la resolució dels conflictes i gran flexibilitat en el desenvolupament de les audiències.

El sistema arbitral ofereix una solució als conflictes empresarials sense necessitat d'acudir a la jurisdicció ordinària. La resolució dictada per l'àrbitre és vinculant (és a dir, després del desenvolupament del procediment les parts queden obligades a complir el laude final dictat per l'àrbitre). Un dels seus avantatges és l'**especialització en la matèria** objecte del conflicte, especialització que no pot ser abordada pel sistema judicial. La Cort Espanyola d'Arbitratge administra i porta a terme aquells arbitratges de caràcter comercial que li siguin sotmesos per les parts de qualsevol àrea del món i en qualsevol sector econòmic.

Per assegurar-se que els conflictes es resolguin amb l'arbitratge de la Cort Espanyola d'Arbitratge s'ha d'introduir la següent clàusula en els contractes:

“Tota controvèrsia que es derivi del present contracte o d'un acord es resoldrà definitivament mitjançant arbitratge administrat per la Cort Espanyola d'Arbitratge, d'acord amb el seu Reglament i Estatut, a la qual s'encomana l'administració de l'arbitratge i el nomenament de l'àrbitre o dels àrbitres.”

El procediment de l'arbitratge s'inicia amb una sol·licitud adreçada a la Cort Espanyola d'Arbitratge. Aquesta ofereix el nou Reglament d'arbitratge, que incorpora les noves tendències del panorama arbitral i un panell d'àrbitres independents de caràcter obert i del màxim prestigi. El procediment pot ser abreujat i ràpid, i el control previ del laude el fa la mateixa Cort.

Duració i preus dels procediments d'arbitratge

La duració dels procediments d'arbitratge abreujats és de tres mesos a comptar a partir de la contestació a la demanda, i els procediments ordinaris són de cinc mesos. Els preus de l'arbitratge són, segons dades de 2015: per drets d'obertura, registre i estudi de l'expedient, 800 €; en cas que la quantia de l'arbitratge excedeixi de 300.000 €, aquests drets d'obertura seran de 1.000 €. L'import dels drets d'administració de la Cort i els honoraris dels àrbitres s'obtenen aplicant els percentatges establerts en el Reglament de la Cort, i estan en funció de l'import de la quantia de la controvèrsia.

Podeu consultar el Reglament d'arbitratge de la Cort Espanyola d'Arbitratge, on es detallen els tipus de procediment i els costos, en la secció “Annexos” del web del mòdul.

Resolució de conflictes sobre “dominios.es”

Un altre servei que ofereix la Cambra en col·laboració amb l'Associació Nacional per a la Defensa de la Marca (ANDEMA) és la resolució de conflictes sobre “dominios.es”. Consisteix a solucionar de manera ràpida (en tan sols 30 dies), econòmica i especialitzada, mitjançant un directori d'experts de reconegut prestigi, els litigis referents al nom de determinats dominis. Va dirigit a empreses i particulars que volen protegir-se eficaçment davant del registre especulatiu o abusi del seu domini i recuperar-lo.

Mediació de les Cambres de Comerç

Per preservar les relacions entre les empreses o organitzacions, la Cambra ofereix també el servei de mediació de les Cambres de Comerç. Va dirigit a pimes, autònoms i grans empreses, i en cap cas l'ús de la mediació limita el dret d'acudir

El preu de la resolució de conflictes sobre “dominios.es” era de 1.400 € + IVA l'any 2015. Aquesta quantitat és una tarifa única per a cada procediment, que inclou fins a tres noms de domini.

a la via judicial o l'arbitratge. La mediació s'inicia amb una sol·licitud adreçada al servei de mediació de la Cambra, i es pot triar el mediador. Es fan diferents sessions (la informativa, la constitutiva i les sessions de mediació), amb una última amb l'acord final. Respecte a la durada del procediment, s'estableix un període orientatiu d'un mes des de l'inici de la primera sessió.

La mediació és un procediment voluntari que la Cambra de Comerç d'Espanya ofereix i en el qual, amb l'ajuda d'un **mediador**, s'intenta arribar a un acord per resoldre un conflicte entre les parts. Perquè l'acord sigui d'obligat compliment cal que les parts així ho determinin inicialment.

El preu de la mediació és a partir de 200 € (220 € l'any 2015).

1.3.2 Tràmits

Una altra funció de la Cambra és **facilitar els tràmits i les certificacions necessàries** per a l'exportació, com ara els certificats d'origen, els quaderns d'admissió temporal de mercaderies (ATA), la legalització de documents comercials i els certificats de lliure venda i consum.

Certificats d'origen

La Cambra és l'encarregada d'emetre el document probatori de l'origen de les mercaderies que permet respondre a les exigències del país d'importació o client, i està dirigit a exportadors.

El **certificat d'origen** acredita el lloc d'origen de les mercaderies, amb la finalitat de satisfer els requisits duaners o comercials. L'origen de les mercaderies condiona el tractament aranzelari o comercial que es dona a les mateixes en el moment de la seva entrada en un determinat territori duaner.

Les Cambres de Comerç són les organitzacions reconegudes com a expedidores de certificats d'origen no preferencial. Per emetre el certificat d'origen és necessari presentar degudament emplenat l'imprès de sol·licitud, així com l'aportació de les proves justificatives que es requereixen.

La validesa del certificat d'origen depèn del país de destinació. El preu màxim de referència està al voltant dels 40 €.

Quaderns d'admissió temporal de mercaderies (ATA)

Aquests quaderns agilitzen el trasllat de les mercaderies i legalitzen els documents comercials. La Cambra ajuda les empreses a agilitzar el trasllat de les mercaderies sense pagar IVA ni drets duaners. Els quaderns estan dirigits a exportadors, empreses o particulars i professionals que vulguin fer treballs a l'estranger, tant per compte aliè com propi, i que necessitin portar mercaderies o equips a un altre país.

L'**ATA** és el document d'admissió temporal que permet que les mercaderies puguin viatjar fora de les fronteres nacionals amb la finalitat de ser exposades en fires i exposicions, ser utilitzades per a la realització de treballs o serveis de tipus professional o ser presentades com a mostres comercials per representants.

Amb un únic document es poden traslladar les mercaderies entre diferents territoris duaners sense necessitat de fer les gestions d'exportació o importació temporal específiques en cada un d'ells. La simple presentació del quadern d'admissió temporal de mercaderies davant les duanes en permetrà l'entrada o la sortida.

La validesa del certificat ATA és de 12 mesos, i el seu lliurament es fa en 48 hores. El seu preu és de 155 €.

Legalització de documents comercials

La Cambra de Comerç d'Espanya dóna suport a les operacions comercials legalitzant els documents mercantils i ajudant les empreses exportadores a respondre als requeriments internacionals. Consisteix en la legalització dels documents públics de caràcter mercantil, com els certificats d'origen, els certificats de lliure venda, la factura i la *packing list*, així com altres documents comercials, fent-los vàlids a l'estranger.

La Cambra porta a terme la legalització mitjançant la **comprovació de l'autenticitat de la signatura** que figura en el document, així com de la qualitat en què actua el signant de la mateixa.

Amb caràcter general, requereixen la **legalització**, en primer lloc, per part de la Cambra de Comerç local, després per la Cambra de Comerç d'Espanya, a continuació per la Secció de Legalitzacions del Ministeri d'Afers Exteriors i de Cooperació i, finalment, per l'ambaixada o el consolat del país destí del document.

El preu per la legalització de cada document és de 10 € (lliurament immediat).

Certificat de lliure venda i consum

Un altre certificat elaborat per la Cambra és el document probatori que els productes són de **lliure venda o comercialització** en el país de procedència i que compleixen els requeriments específics dels clients. Aquest certificat permet complir amb un dels requisits per poder registrar els productes o les marques en altres països.

Les autoritats sanitàries, o els mateixos importadors d'alguns països, requereixen que els productes a exportar vagin acompanyats d'un document que certifiqui que són de lliure venda o comercialització en el país de procedència. També possibiliten determinats permisos i homologacions. Les empreses poden sol·licitar aquest certificat de manera presencial a la seu o delegació de la Cambra o per mitjans electrònics, d'acord amb les indicacions que, depenent de cada Cambra, posa a disposició a la seva pàgina web.

La validesa del certificat de lliure venda i consum és d'un any des de la data d'expedició.

1.3.3 Ajudes

La Cambra col·labora amb les empreses per seleccionar l'ajuda o subvenció que necessiten, orientant-les mitjançant tècnics especialitzats en les diferents matèries. Les ajudes o subvencions al comerç exterior es plasmen en tres àrees: el Pla d'expansió internacional per a pimes, el Pla d'internacionalització de l'economia social i els Comitès de Cooperació Empresarial.

XPANDE és un programa sense cost per a la pime, finançat pel Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER), que proporciona un assessorament personalitzat que té en compte la realitat dels mercats i de les pimes que s'enfronten a un món globalitzat en constant competència.

Pla d'expansió internacional per a pimes

Amb el Pla d'expansió internacional per a pimes, la Cambra ajuda a les pimes en els primers passos per a la internacionalització, proporcionant les claus que permeten la sostenibilitat en un mercat exterior concret. Va dirigit a empreses espanyoles de les comunitats autònomes d'Andalusia, Astúries, Canàries, Castella-la Manxa, Castella i Lleó, Comunitat Valenciana, Extremadura, Galícia i Múrcia; fonamentalment, a pimes que vulguin iniciar-se en l'exportació. Els tècnics especialitzats assessoren i acompanyen en l'inici del procés d'internacionalització amb l'objectiu d'assolir una posició competitiva i sostenible a mitjà termini en els mercats seleccionats.

Aquest ajut compta amb una metodologia pròpia i innovadora que combina el suport qualificat dels tècnics-assessors de la Cambra amb modernes tècniques d'intel·ligència competitiva. **Es divideix en quatre mòduls** que permeten construir de manera estructurada un Pla d'internacionalització per a l'empresa al mercat exterior seleccionat:

- Mòdul 1: Les eleccions inicials: productes, clients i mercats.
- Mòdul 2: L'accés al mercat.
- Mòdul 3: El Pla de màrqueting.
- Mòdul 4: El Pla de negoci.

Pla d'internacionalització de l'economia social

Amb el Pla d'internacionalització de l'economia social, la Cambra elabora un Pla personalitzat per fer el salt als mercats internacionals. Va dirigit a empreses de l'economia social, principalment cooperatives i societats laborals.

Els Plans d'internacionalització proporcionen un Pla integral. Als **fòrums participatius**, les empreses poden escoltar l'opinió d'experts i l'experiència d'altres empreses que ja han començat el camí de la internacionalització. S'elabora un diagnòstic de l'empresa amb recomanacions de millora i identificació de factors clau d'èxit, així com una anàlisi dels principals mercats d'oportunitat per al producte o servei. Per assistir a aquests fòrums, les empreses es poden inscriure en línia a través del formulari o bé posar-se en contacte amb la seva Cambra.

El **Pla d'internacionalització de l'economia social** dona la possibilitat d'assistir als fòrums i conèixer de primera mà els factors clau de la internacionalització de les empreses de l'economia social.

El Pla d'internacionalització de l'economia social és gratuït per a les empreses i està finançat pel Ministeri d'Ocupació i Seguretat Social

Comitès de Cooperació Empresarial

Els Comitès de Cooperació Empresarial van dirigits a empreses espanyoles interessades a establir contactes comercials amb diferents països; entre d'altres, porten a terme les següents tasques:

- **Proporcionen contactes** que permeten assolir els plans d'internacionalització.
- Possibiliten l'**assistència a trobades** entre empresaris espanyols i estrangers i faciliten un canal de comunicació i informació sobre les actuacions comercials i econòmiques relacionades amb un país determinat.
- Propicien la **transmissió dels interessos**, els suggeriments i les inquietuds cap a l'Administració en l'establiment de relacions comercials amb altres països, i viceversa.

Els **Comitès de Cooperació Empresarial** ofereixen suport logístic i contactes, i generen trobades entre empresaris espanyols i estrangers. Es basen en acords entre la Cambra de Comerç d'Espanya i l'organisme corresponent del país signant.

Acords dels Comitès de Cooperació Empresarial

Els Comitès de Cooperació Empresarial tenen actualment acords amb els següents països: Algèria, l'Iran, l'Iraq, Israel, Líbia, l'Àrabia Saudita, el Senegal, Tunísia, el Marroc, l'Argentina, Bolívia, el Brasil, Xile, Colòmbia, l'Equador, Mèxic, Perú, Veneçuela, Centreamèrica, Cuba, la Xina, Corea del Sud, les Filipines, l'Índia, Indonèsia, el Japó, Tailàndia, Taiwan, Bulgària, la República Txeca, Hongria, Polònia, Romania, Rússia, Montenegro i Turquia.

La participació en els Comitès de Cooperació Empresarial no té cap cost per a l'empresa.

1.4 Organismes de l'àmbit de Catalunya

En l'àmbit de Catalunya existeixen diversos organismes que donen suport a les empreses en el seu procés d'internacionalització, com ara el Departament d'Empresa i Ocupació, l'Agència de Suport a l'Empresa Catalana (ACCIÓ) i les Cambres de Comerç Catalanes, entre d'altres.

1.4.1 Departament d'Empresa i Ocupació

El Departament d'Empresa i Ocupació depèn de la Generalitat de Catalunya i treballa en els àmbits del turisme, el comerç, l'energia, les mines i la seguretat industrial, l'empresa, la indústria, el consum, les universitats i la recerca i el treball. Ofereix informació en tres àmbits:

- En l'**àmbit del comerç** ofereix informació sobre regulació comercial, ordenació dels equipaments comercials, innovació i responsabilitat social, fires, artesanía i moda.
- En l'**àmbit de l'empresa** facilita informació sobre suport a l'empresa i a l'emprenedoria, autònoms, FUE (Finestreta Única Empresarial) i recursos, i existeix una bústia de contacte.
- En l'**àmbit de la indústria** proporciona informació sobre estratègia de política industrial i venda d'unitats productives en concurs, i existeix una àrea de desenvolupament empresarial i de seguretat i qualitat de l'activitat industrial.

1.4.2 Agència de Suport a l'Empresa Catalana (ACCIÓ)

ACCIÓ és l'agència per la competitivitat de l'empresa de la Generalitat de Catalunya. Està especialitzada en el foment de la innovació i la internacionalització empresarial i compta amb una xarxa de 36 oficines arreu del món. Recull l'experiència i el coneixement de més de 20 anys desenvolupant programes i serveis de suport de l'empresa catalana i està adscrita al Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya.

ACCIÓ es crea per millorar el suport estratègic i potenciar la competitivitat del teixit empresarial català davant els nous reptes globals.

Neix en benefici de l'empresa, situant-la en el centre de la seva atenció i apropant-se al màxim a la seva realitat i a les seves necessitats per acompanyar-la en el seu

procés de diferenciació competitiva i de cerca contínua de noves oportunitats de negoci.

ACCIÓ treballa perquè l'empresa sigui **conscient dels canvis** al seu entorn, els aprofiti i es transformi, tot potenciant aquells elements diferenciadors que la situen en una posició d'avantatge vers el futur. Entén que aquesta diferenciació es produeix fonamentalment a través de dos vectors clau per a la competitivitat empresarial: **la innovació i la internacionalització**. ACCIÓ vol ser l'actor de referència en totes aquelles actuacions dirigides a augmentar la competitivitat del teixit empresarial català.

ACCIÓ disposa d'una eina privilegiada per fer possible i ampliar l'abast del seu projecte: la seva xarxa de 36 Oficines Exteriors de Comerç i d'Inversions de Catalunya i quatre antenes ubicades arreu del món, en localitzacions estratègiques. Des d'aquestes oficines, ACCIÓ aconsegueix detectar i treure profit de les oportunitats de negoci que sorgeixen globalment, però per a les quals cal una proximitat i un **coneixement local expert**.

Aquesta xarxa, multicultural i multidisciplinària, impulsa la connexió de l'empresa catalana al món. Es constitueix com la resposta col·lectiva a les necessitats de l'empresa, nascuda del consens i la cooperació entre agents públics i privats, que s'adapta constantment a les noves realitats econòmiques. A més, col·labora amb entitats empresarials per sumar sinergies i per aconseguir que l'empresa catalana disposi d'un ventall més ampli d'instruments per créixer en competitivitat.

ACCIÓ treballa per assolir els següents **objectius**:

- Incrementar la productivitat de l'empresa catalana i l'eficiència de la innovació, la tecnologia i el talent.
- Millorar el posicionament dels productes i dels serveis de Catalunya als mercats internacionals.
- Augmentar el nombre d'empreses i de productes catalans de caràcter internacional.

1.4.3 Cambres de Comerç de Catalunya

El **Consell General de les Cambres Oficials de Comerç, Indústria i Navegació de Catalunya** és una corporació de dret públic creada per la Llei 14/2002, de 27 de juny, de les Cambres Oficials de Comerç, Indústria i Navegació de Catalunya i del Consell General de les Cambres (integrat per totes les Cambres de Catalunya). Sens perjudici de les funcions i les atribucions que la legislació vigent atorga individualment a cada una de les cambres, correspon al Consell General de les Cambres, entre altres funcions, representar el conjunt de les cambres de Catalunya davant les administracions públiques, quan aquest així ho acordi, coordinar i impulsar les actuacions comunes del conjunt de les cambres, proposar al Govern, per mitjà de l'òrgan tutelar, i a altres administracions públiques les mesures que

Servei de referència

Compta amb un equip de professionals a Barcelona que, juntament amb les sis delegacions a la resta de Catalunya, reforcen el seu efecte multiplicador i la seva vocació de servei i de proximitat a l'empresa.

consideri necessàries o convenients per al foment i la defensa dels interessos econòmics generals que les cambres representen. Formen part d'aquest consell les cambres de Girona, Palamós, Sant Feliu de Guíxols, Manresa, Terrassa, Sabadell, Barcelona, Tàrraga, Lleida, Valls, Tarragona, Reus i Tortosa.

Per exemple, si analitzem la **Cambra de Barcelona** veurem que actua en els àmbits de la internacionalització, la formació, la competitivitat i el negoci. En l'àmbit de la internacionalització hi ha quatre àrees d'actuació: la iniciació de les empreses, els mercats, l'assessorament i les xarxes de negoci.

- **Iniciació a la internacionalització** de les empreses, que ofereix diversos serveis, com ara:
 - Sessions d'iniciació, en què es proporciona informació bàsica per internacionalitzar l'empresa.
 - Orientació, en què es dóna una resposta ràpida i es resolen dubtes de les empreses exportadores o potencialment exportadores en el seu procés d'internacionalització i es valida o revisa l'estratègia internacional.
 - El “Programa Empresa exporta”, pensat per a empreses no exportadores habitualment amb la finalitat d'augmentar vendes als mercats internacionals.
 - Accions de màrqueting digital, nova àrea de negocis en el món d'Internet. Aquesta nova forma de màrqueting es basa en l'ús dels mitjans digitals per desenvolupar comunicacions directes que provoquin una reacció en el receptor, en què es treballa la internacionalització de l'empresa a través d'accions de màrqueting digital.
 - El “Programa Go Món”, que és un servei a mida amb un valor afegit per confeccionar l'agenda i augmentar les vendes al mercat escollit.
- **Mercats.** La Cambra de Barcelona ofereix informació sobre Europa, l'Amèrica Llatina, els mercats emergents, la contractació pública internacional i els viatges d'acció comercial.
- **Assessorament.** Hi podem trobar orientació internacional, recobrament d'impagats, subcontractació, recerca de socis i el Pla d'acompanyament internacional i mobilitat internacional de treballadors.
- **Xarxes de negoci**, en què es desenvolupen els següents programes:
 - **Enterprise Europe Network (EEN).** És una xarxa per a la internacionalització i l'impuls competitiu de les pimes que tanca acords comercials amb distribuïdors i fabricants de 54 països. La Cambra de Barcelona acompanya la cerca activa de socis als països membres de l'EEN i abasta Europa, l'Orient Mitjà, l'Àsia, l'Àfrica, l'Amèrica del Nord i l'Amèrica Llatina. És una excel·lent base de dades per a les pimes que volen donar-se a conèixer a empreses internacionals, així com per a les que necessiten trobar distribuïdors o fabricants en altres països. Només cal accedir a la borsa, informar sobre el perfil

d'empresa i els països que interessin i publicar què s'ofereix o se cerca. Cada dia s'afegeixen nous perfils a la base de dades i s'envien alertes per correu electrònic a milers de pimes. Si l'empresa ho requereix, els tècnics l'ajuden a donar-se d'alta a la borsa.

Altres serveis a les pimes de la xarxa EEN

Altres serveis a les pimes del node català de la xarxa EEN són la cerca de socis i oportunitats de negoci per a projectes empresarials d'internacionalització (oferta, demanda comercial o tecnologia), la innovació i I+D a tots els països membres de la xarxa, el suport a la participació de les pimes a programes europeus, les oportunitats de finançament de la UE (privat, bancari i no bancari), l'organització i la difusió d'esdeveniments internacionals per fer negoci i accedir a nous mercats (missions empresarials i trobades de transferència tecnològica, o *brokerage events*, d'Alimentaria, Medica...) i l'assessorament sobre normativa, legislació i resolució de consultes davant d'una acció comercial.

- **La Xarxa Nacional de Borses de Subcontractació Industrial.** Tenen per objectiu ajudar la petita i mitjana empresa subcontractista a internacionalitzar la seva activitat i especialment a Europa, on es troba el seu mercat tradicional. L'objectiu de la subcontractació és augmentar la presència de les pimes subcontractistes catalanes als mercats industrials mundials. El Pla impulsa més de 50 activitats especialitzades de suport i promoció internacional per a empreses de subcontractació industrial que formen part de la Borsa, com ara fires, trobades empresarials, missions d'estudi o aliances estratègiques. Els destinataris són empreses de les indústries auxiliars de l'automòbil, l'aeronàutica, el ferrocarril, l'electrònica, l'energia, l'enginyeria, la microtecnologia i el sector mèdic.
- **B2B Networking Event.** És un esdeveniment de *networking* entre empreses amb una agenda d'entrevistes tancada i prèviament confirmada i validada per ambdues parts. En aquests esdeveniments s'hi poden trobar clients, distribuïdors, representants, subcontractació, proveïdors, socis i nous projectes. Els avantatges de participar en B2B Networking Event són reduir el temps i cost de l'accés als mercats exteriors, l'agenda de qualitat prèviament validada per ambdues parts i el contacte amb caps de compra amb interessos concrets de difícil accés per a pimes.
- **Diplomàcia Corporativa.** És un lobby corporatiu per assolir els objectius als mercats exteriors. Si l'empresa ha de contactar amb altres empreses/institucions i no sap com fer-ho, si no té accés a persones concretes d'una organització o si necessita una via preferent per introduir-se en un determinat sector pot sol·licitar aquest servei i comptarà amb la identificació de la persona més adient per contactar, per a la gestió del contacte i per a la introducció amb un interlocutor vàlid i validació de contactes. Els avantatges per a les empreses són el disseny de l'estructura de contactes necessària per a cada situació, la identificació i verificació d'un interlocutor vàlid i el fet de comptar amb el prestigi d'una entitat com la Cambra de Comerç de Barcelona com a intermediària en la presa de contacte inicial.

La xarxa EEN s'estén per més de 50 països i està integrada per prop de 600 organismes i més de 3.000 experts.

2. Dispositius de suport a l'exportació II

Iniciar una exportació no és una tasca simple. S'han de prendre decisions sobre on i com exportar, quin finançament es necessita i com obtenir-lo.

Les empreses espanyoles disposen de suports a l'exportació que provenen de:

- Associacions professionals o fundacions.
- Projectes de la UE.
- Grups d'internacionalització.
- Recursos com les fires internacionals, que ajuden a donar a conèixer l'organització
- Línies de crèdit de l'Institut de Crèdit Oficial (ICO)
- Mecanismes de finançament que ajuden a desenvolupar el projecte expansiu cap a l'exterior, com les línies de crèdit ICO i COFIDES.
- Altres vies alternatives de finançament no bancari (capital llavor, capital de risc, àngel inversor i micromecenatge).

2.1 Gremis, associacions, organitzacions professionals i fundacions

Els gremis eren associacions econòmiques d'origen europeu, implantats també en les colònies, que agrupaven els artesans d'un mateix ofici i que van sorgir en les ciutats medievals fins que van ser abolits a finals de l'edat moderna.

Els gremis són considerats com un **precedent** dels col·legis professionals, les associacions patronals i els sindicats moderns, ja que agrupen persones de la mateixa professió. Per aquesta raó, modernament es denomina gremi el "conjunt de persones que tenen un mateix exercici, professió o estat social". En tot cas, existeixen gremis, associacions i col·legis professionals d'infinitat de sectors que poden ajudar les empreses en el seu procés d'internacionalització.

Exemples d'associacions professionals que donen suport a l'exportació

El gremi de la petita i mitjana empresa de Catalunya (PIMEC) i l'Associació de Fabricants de Ferreteria i Bricolatge (AFEB) han signat un acord de col·laboració per potenciar la internacionalització de les empreses d'aquest sector. A partir d'ara, els associats d'AFEB, 82 empreses d'Espanya i Portugal (que suposen més de 2.000 milions de negoci i més de 10.000 llocs de treball) podran beneficiar-se dels serveis que la patronal de les petites i mitjanes empreses de Catalunya ofereix en l'àmbit de l'exportació. Concretament, tindran accés a:

Els gremis

Van tenir com a objectiu aconseguir un equilibri entre la demanda d'obres i el nombre de tallers actius, garantint el treball als seus associats, el seu benestar econòmic i els sistemes d'aprenentatge.

- Tècnics especialitzats en exportació que podran incorporar-se a les empreses associades a temps parcial per assessorar i executar l'operativa internacional. Comptaran també amb el suport d'un *backoffice* des del Departament Internacional de PIMEC.
- Un *country manager*, que ajudarà els associats d'AFEB a introduir-se en un país concret.
- Missions internacionals organitzades per PIMEC, amb agendes de visites i tramitació de subvencions.

En l'àmbit de les fundacions cal destacar el paper de la **Fundació Gas Natural Fenosa**, una institució sense ànim de lucre fundada el 1992 per Gas Natural Fenosa. La seva missió és orientar les seves activitats a la promoció de la informació, la formació i la sensibilització de la societat en la millora de l'eficiència energètica i la innovació tecnològica en l'àmbit de l'energia, de manera coherent amb el respecte i la protecció del medi ambient, i promovent activitats culturals a través del seu Museu del Gas, dirigides a la preservació i difusió del patrimoni històric i cultural del sector.

Així mateix, porta a terme un **programa d'ajuda a l'exportació** dirigit a petites i mitjanes empreses. Les seves activitats internacionals es porten a terme a Algèria, l'Argentina, el Brasil, Colòmbia, Costa Rica, Mèxic, el Marroc, Itàlia, Moldàvia i Sud-àfrica.

“Primera Exportació” és un programa per a pimes disposades a acceptar el repte d'obrir-se als mercats exteriors. La fundació Gas Natural Fenosa es posa al costat d'aquestes empreses oferint **formació i assessorament gratuïts**. L'únic requisit és ser una pime o un autònom espanyol. Els ponents dels seminaris són professionals de primera línia executiva que formen els empresaris de les pimes en els temes essencials de l'exportació. Amb aquest assessorament, la fundació ajuda a prendre les decisions correctes i a canalitzar l'esforç en la direcció més adequada. L'assessorament vol donar resposta a les inquietuds que pugui tenir qualsevol pime davant la primera exportació.

2.2 Projectes de cooperació interregional de la Unió Europea i de foment de la internacionalització

La Unió Europea finança nombrosos projectes per a la cooperació interregional i fomentar la internacionalització, dels quals en destaquen:

- els Fons Europeu d'Inversions Estratègiques (EFSI)
- el Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER)
- l'Interreg-Cooperació Territorial Europea
- el Fons Social Europeu (FSE)

2.2.1 Fons Europeu d'Inversions Estratègiques (EFSI)

L'EFSI, que s'ha constituït en el Banc Europeu d'Inversions (BEI), ha de contribuir a mobilitzar finançament públic, especialment a càrrec del pressupost de la UE, per atreure la inversió privada. Se centra en els àmbits d'educació, coneixement, innovació, economia digital, energia, infraestructures de transports, infraestructures socials, recursos naturals i medi ambient.

L'EFSI ha de permetre mobilitzar inversions addicionals (és a dir, que no podrien fer-se sense el suport de la garantia de la UE) en l'economia real. Se centrarà en les petites i mitjanes empreses (pimes) i en les empreses de mitjana capitalització (entre 250 i 3.000 empleats).

Dóna prioritat a projectes que, entre altres objectius, fomentin:

- La creació d'ocupació, la competitivitat i el creixement a llarg termini, com ara desenvolupament d'infraestructures, especialment transport en centres industrials, energia, interconnexions energètiques i infraestructura digital.
- La inversió en educació i formació, salut, investigació i desenvolupament, tecnologies de la informació i la comunicació i innovació.
- L'expansió de les energies renovables i l'eficiència en l'ús de l'energia i dels recursos.
- Projectes d'infraestructures en els àmbits del medi ambient, els recursos naturals i el desenvolupament urbà i social.
- La prestació d'ajuda financera a pimes i a empreses de capitalització mitjana, incloent-hi el finançament de risc del capital d'exploració.
- El foment de l'ocupació, especialment a través del finançament a pimes i amb mesures a favor de l'ocupació juvenil.

El Fons Europeu per a Inversions Estratègiques (EFSI) és l'element central del **Pla d'inversions per a Europa**, anomenat també **Pla Juncker**, destinat a impulsar el creixement econòmic i la competitivitat a llarg termini en forma de préstecs i garanties adreçats a incentivar l'economia real.

El fons EFSI pot complementar-se amb aportacions dels **fons estructurals i d'inversió**, sempre que els projectes finançats contribueixin al creixement i a l'ocupació, i estiguin amb consonància amb les prioritats europees en matèria d'inversió.

Per tal de rebre assessorament, s'aconsella consultar el **Centre Europeu d'Assessorament per a la Inversió** (Advisory Hub) del Banc Europeu d'Inversions, que ofereix un únic punt d'accés a serveis d'assessorament i assistència tècnica per capacitar els actors públics i privats que vulguin presentar projectes financerament viables.

2.2.2 Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER)

Es tracta de fons gestionats directament per les administracions públiques (central, autonòmica i local), gràcies a un contingent de fons assignat a priori per elaborar projectes als territoris respectius. Se centra en els sectors dels transports, TIC, energia, recerca, innovació, rehabilitació urbana, reconversió industrial, infraestructures socials, medi ambient, desenvolupament rural, pesca, turisme, cultura i formació. Entre els seus objectius, en destaquen:

- Finançar la recerca, el desenvolupament tecnològic i la innovació, l'accés, l'ús i la qualitat de les tecnologies de la informació i de la comunicació.
- Millorar la competitivitat de les pimes.
- El pas a una economia de baix nivell d'emissió de carboni en tots els sectors, la promoció de l'adaptació al canvi climàtic i la prevenció i gestió de riscos, la conservació i protecció del medi ambient i l'eficiència dels recursos, la promoció del transport sostenible i l'eliminació dels obstacles en les infraestructures de xarxa fonamentals.
- La promoció de la sostenibilitat i la qualitat en l'ocupació i de la mobilitat laboral.
- La promoció de la inclusió social i la lluita contra la pobresa i qualsevol discriminació, la inversió en educació, formació i formació professional per a l'adquisició de capacitats i l'aprenentatge permanent.
- La millora de la capacitat institucional de l'Administració pública i les parts interessades i l'eficiència de l'Administració pública mitjançant mesures de reforç de les capacitats institucionals i de l'eficiència de les administracions públiques i dels serveis públics relacionats amb l'aplicació del FEDER.

El Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER) és el fons que finança actuacions adreçades a promoure el creixement i l'ocupació, així com també la cooperació territorial europea amb la finalitat de reforçar la cohesió econòmica, social i territorial, corregint els principals desequilibris regionals de la UE.

2.2.3 Interreg-Cooperació Territorial Europea

La Cooperació Interregional Europea (Interreg) és un dels tres pilars de la Cooperació Territorial Europea (CTE) finançada pel fons FEDER.

L'**objectiu d'Interreg** és treballar a nivell paneuropeu en la construcció de xarxes i projectes per a la identificació i difusió d'experiències regionals reeixides i per a la creació d'una base científica per a una millor gestió territorial.

La cooperació interregional s'estructura en **quatre programes de finançament**:

- El programa **Interreg Europe** finança la creació de xarxes i projectes per compartir bones pràctiques i per facilitar la transferència d'experiències entre regions en els àmbits de la recerca i la innovació, de la competitivitat de les pimes, de l'economia baixa en carboni i del medi ambient i l'eficiència energètica.
- El programa **Urbact III** finança l'intercanvi d'experiències entorn de la identificació, la transferència i la difusió de bones pràctiques en relació amb el desenvolupament urbà i rural integrat i sostenible, la millora de la capacitat de les ciutats per gestionar polítiques urbanes sostenibles de forma integrada i participativa i l'optimització del disseny i de la implementació de les polítiques urbanes sostenibles i integrades.
- El programa **Interact III** finança l'intercanvi d'informació i de bones pràctiques per millorar la capacitat institucional i l'eficiència de les administracions públiques, el suport a les autoritats de gestió, a les autoritats d'auditoria i als administradors dels programes de cooperació territorial i el suport a la formació de xarxes i de les Agrupacions Europees de Cooperació Territorial (AECT).
- El programa **ESPO** finança la producció d'anàlisis i d'informació fruit de la recerca sobre les tendències en mobilitat del mercat de treball, models d'inversió, envelliment de la població i canvis demogràfics i impacte del canvi climàtic.

2.2.4 Fons Social Europeu (FSE)

El Fons Social Europeu és el principal instrument de la UE per:

- Promoure uns nivells elevats d'ocupació i de qualitat de l'ocupació.
- Facilitar l'accés al mercat laboral i fomentar la mobilitat geogràfica i professional dels treballadors i la seva adaptació al canvi industrial i als canvis dels sistemes de producció.
- Propiciar un nivell elevat d'educació i formació per a tothom i facilitar la transició de l'educació al treball entre els joves.
- Lluitar contra la pobresa i fomentar la inclusió social i la igualtat de gènere, la no-discriminació i la igualtat d'oportunitats, contribuint d'aquesta

manera a donar resposta a les prioritats de la Unió en matèria de millora de la cohesió econòmica, social i territorial.

El **finançament del FSE** es canalitza a través dels Estats membres i les regions, i no finança projectes directament des de Brussel·les. Les organitzacions interessades a rebre finançament per a un projecte s'han de posar en contacte amb l'autoritat de gestió del fons. L'Estat espanyol ha designat com a Autoritat de Gestió de tots els **Programes Operatius (PO)** el Ministeri d'Ocupació i Seguretat Social, a través de la Unitat Administradora del Fons Social Europeu (UAFSE), centre dependent de la Secretaria d'Estat d'Ocupació.

2.3 Grups d'internacionalització, missions internacionals i agrupacions d'exportadors

Altres dispositius de suport són la unió de grups d'empreses i associacions, com:

- Els grups d'internacionalització.
- Les missions internacionals.
- Les agrupacions d'exportadors, que busquen facilitar al conjunt dels associats o agrupats el projecte d'internacionalitzar-se o de desenvolupar nous mercats.

Els **grups d'internacionalització** són un grup d'empreses que tenen l'objectiu d'iniciar la seva activitat en un nou mercat o bé de millorar el seu posicionament en aquest mercat, compartint els costos del personal tècnic situat en origen o en el mercat de destinació i que treballarà per aconseguir els objectius marcats pel grup (d'exportació i/o d'implantació).

Els grups d'internacionalització també persegueixen compartir els costos de gestió de grups de compra centrats en un mercat d'aprovisionament i/o en el subministrament de materials a nivell internacional.

L'origen d'un grup pot estar en una o més empreses que manifesten el seu interès a organitzar una actuació d'aquesta naturalesa o bé en les actuacions desenvolupades des de les institucions per promoure la creació de grups.

Respecte a les **missions internacionals**, són una visita empresarial col·lectiva concertada, realitzada d'acord amb un pla, que un col·lectiu o un país organitza per augmentar el seu comerç amb un altre. Demuestra interès per augmentar el comerç entre el país d'origen i el país de destinació. Per contra, una missió internacional inversa té com a objectiu la trobada de potencials importadors (d'un o diversos països o de sectors concrets) a l'empresa o "casa" de l'exportador (o grup d'exportadors), organitzat per aquest, per a la recerca d'oportunitats de negoci. ACCIÓ i les principals organitzacions empresarials de Catalunya organitzen missions internacionals.

Les **agrupacions d'exportadors** són associacions d'empresaris exportadors que porten a terme activitats que contribueixen de manera eficaç a mantenir la presència dels nostres productes a l'exterior, possibilitant així mateix el seu accés a nous mercats. Aporten igualment la necessària articulació dels diferents sectors productius de la nostra economia per dur a terme una activitat exportadora més efectiva.

Agrupacions d'exportadors

Alguns exemples són l'Associació de Fabricants Exportadors de Maquinària Agrícola de Catalunya, l'Associació Espanyola d'Exportadors en Informàtica o l'Associació Multisectorial d'Exportadors de Catalunya.

Pel que fa a les empreses del sector agroalimentari, la **Promotora d'Exportacions Catalanes, SA (PRODECA)** és una empresa pública adscrita al Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació de la Generalitat de Catalunya que ofereix a la indústria agroalimentària de Catalunya serveis de suport al comerç exterior i al procés d'internacionalització; desplega programes d'iniciació a l'exportació, de diversificació de mercats, de promoció comercial i de consolidació de la presència a l'exterior; ofereix serveis personalitzats d'expansió internacional a aquelles entitats i empreses que requereixin una cobertura singular de les seves necessitats d'internacionalització i genera plans de posicionament internacional de la marca Catalunya gastronòmica amb l'objectiu de difondre els productes catalans i la gastronomia com a cultura d'excel·lència.

PRODECA compta amb personal qualificat i amb experiència en serveis de promoció comercial del sector agroalimentari i personal especialitzat en els diferents sectors de la indústria agroalimentària.

En resum, podem dir que el **foment de l'associacionisme** entre els exportadors és una de les prioritats de la política comercial espanyola. Entre les seves realitzacions es troba el programa de col·laboració entre l'Administració i les associacions o federacions d'exportadors. El sector públic entén que és convenient assegurar l'estabilitat d'aquestes entitats col·laboradores i contribuir a finançar parcialment les seves despeses de funcionament. Aquest programa està obert a totes aquelles entitats representatives de sectors exportadors de rellevància que ho sol·licitin.

2.4 Fires internacionals

Les fires internacionals són una important **eina del màrqueting**, un gran aparador comercial i un mitjà de comunicació important. Les fires tenen una vessant publicitària i una estratègia de venda. Una exposició és una tècnica d'ajuda a la venda, un mitjà de presentació privilegiat, per a un gran nombre de clients potencials, en un període de temps i un espai delimitat. Són un fenomen d'acceleració del procés de venda que permet optimitzar la relació cost de venda/client en un entorn privilegiat per a una venda professional.

Les **fires internacionals** són un dels elements de major futur en el foment dels intercanvis internacionals. S'hi donen cita els principals empresaris de cada sector i són un marc insubstituïble per a l'establiment de contactes, el llançament de projectes, la difusió d'informació...

En una exposició intervenen totes les variables del màrqueting. L'empresa presenta a tots els visitants els seus productes, el seu preu, la seva distribució, la seva publicitat, la seva promoció i la seva força de vendes posant més èmfasi en algun d'aquests elements, de conformitat amb els objectius que pretengui assolir. L'estand és una espècie d'**ambaixada de l'empresa**.

Els **principals avantatges** del saló són que el client va a veure l'empresa i a escoltar (pot trobar-se amb importants directius), que es pot reduir l'exposició a l'essencial, que és una primera presentació directa en tres dimensions, que es pot conèixer un màxim de clients en un mínim de temps...

Entre els **objectius del màrqueting de saló** es troben, entre d'altres:

- Introduir nous productes.
- Reforçar la imatge de l'empresa.
- Construir o ampliar la llista de clients potencials.
- Potenciar el procés de venda i vendre directament.
- Reafirmar les relacions amb els futurs i actuals clients.
- Estudiar el seu mercat, el procés de decisió de compra dels visitants i la competència.

És important definir els objectius específics d'un saló en relació directa amb els objectius de màrqueting de l'empresa, així com preparar la fira a consciència. Podem distingir tres tipus d'exposicions:

- Les **fires nacionals i internacionals**, amb caràcter general o multisectorial, obertes tant als professionals com al gran públic.
- Els **salons especialitzats**, reservats als professionals.
- Els **congressos o les jornades tècniques**, més orientats cap a la informació que cap a la comercialització.

Les **raons per a la presència** a les fires de les respectives empreses poden ser de diversa índole: el costum ("sempre hi hem estat"); l'obligació ("els clients esperen que hi siguem, "la competència hi és"); el plaer; per celebrar-se en un mercat; per trobar-se amb els clients; la promoció ("volem introduir el nostre nou model"), i els negocis ("volem augmentar les nostres vendes").

Les fires actuen com un **màrqueting diferenciat**, amb una política d'imatge global, que pot ajudar a donar-se a conèixer a l'exterior.

A partir del moment en què una firma surt del seu mercat, les fires internacionals poden revelar-se com una eina estratègica de promoció, vendes o estudi de mercat. La presència en les mateixes ha d'estar totalment recolzada per la casa matriu amb una força de venda competent.

En les fires es troba concentrada, en viu i en directe, la millor font d'informació del sector, i són a més el major centre neuràlgic per poder intercanviar opinions i tendències. Per això, són eines que han d'usar-se d'una manera òptima i rendible amb l'objectiu de fomentar el desenvolupament d'una empresa.

En els últims anys han sorgit nombroses fires de caràcter nacional i local. Davant una oferta tan prolífica, l'elecció de la fira **a la qual acudir** ha de ser reflexiva i acurada. La recomanació és informar-se'n adequadament: la seva antiguitat, el seu reconeixement dins del sector, la seva dimensió nacional o internacional, la seva periodicitat i, el que és més important, el seu poder de convocatòria, ja que, evidentment, quan es fa un esforç econòmic com el d'exposar en una fira la ràtio del cost per impacte real ha de ser mesurada acuradament i prou rendible per a qui porta a terme aquesta inversió.

Davant la impossibilitat d'estar presents en totes les fires cal seleccionar les mateixes en funció de les següents preguntes:

- Quins són els sectors presents?
- Quants visitants hi ha?
- De quines regions o àrees vénen?
- Quins sectors d'activitat exerceixen?
- Quines són les categories socioprofessionals dominants?
- Què vénen a veure?
- Quins són els principals expositors que hi acudeixen?

Triar la fira més adequada per a la promoció i consolidació de la imatge de l'empresa és vital, perquè a una fira cal exigir-li ser el punt de trobada entre la millor oferta i la demanda més especialitzada del seu sector. És a dir, cal saber **escollir la fira líder**.

Un cop triada, cal saber obtenir la major rendibilitat. Per a això caldrà preveure la relació d'accions que s'hauran de dur a terme abans, durant i després de la fira.

2.4.1 Accions prefira

Abans d'assistir a una fira cal organitzar la representació de l'empresa a l'esdeveniment. Un primer pas serà **nomenar un responsable** o coordinador que vetllarà pel compliment dels objectius establerts. Aquests objectius són sempre per

escrit i representen el que persegueix l'empresa amb la participació a la fira. Els objectius poden ser molt diversos: des aconseguir nous contactes i més vendes fins a potenciar la imatge de l'empresa o simplement impulsar les relacions públiques davant els mitjans de comunicació.

Cal **definir el públic objectiu**, és a dir, amb quins visitants volem contactar, atès que en funció del perfil d'aquest públic es faran diferents accions de comunicació abans, durant i després de la fira.

Es revisarà també si segueix sent interessant ser-hi present. No cal acudir només perquè s'ha fet en anys anteriors (el mercat i les tendències canvien i pot ser que aquesta fira no tingui la mateixa efectivitat en l'actualitat per als objectius) o perquè la competència hi és present. S'haurà d'aconseguir informació del perfil del visitant a la fira; de vegades, l'entitat organitzadora elabora estudis qualitius i quantitius que facilita als expositors. També cal comprovar que les dates de celebració no coincideixen amb altres de més competitives que puguin restar-li importància.

Un cop decidida la presència s'ha de sol·licitar al saló professional la documentació necessària per participar-hi i reservar l'espai d'exposició. La **ubicació de l'estand**, es a dir quin lloc físic ocuparà en la fira, resulta fonamental per captar els visitants. Una bona ubicació pot suposar una major despesa; però és convenient, sobretot si la campanya de comunicació prefira ha estat reduïda. També seria interessant conèixer on seran els competidors, així com les empreses que estaran al costat. Cal comprovar també la contractació de serveis.

Posteriorment s'ha de definir, dissenyar i fabricar el material que s'exposarà a l'estand com a element de comunicació que ha d'aconseguir un gran impacte visual davant els visitants. Cal també fixar el pressupost de què es disposa en les seves diferents partides. **Així mateix, cal dissenyar el programa de comunicació/publicitat** per a la captació de visitants i elaborar i encarregar els articles promocionals per a la fira. A més, és necessari supervisar la fabricació dels elements decoratius de l'estand (rètols, fotos, material audiovisual) i la seva maqueta i contractar mobiliari, decoració floral, subministraments d'electricitat i aigua i hostesses (és molt millor comptar amb personal especialitzat, encara que el cost sigui superior, ja que s'està representant la imatge de l'empresa).

Finalment, caldrà preparar amb temps la documentació tècnica i comercial que es lliurarà al saló i les llistes de preus, contractar publicitat en premsa especialitzada, supervisar la producció de fullets, catàlegs, carpetes i targetes de visita, *mailings*, etc., i elaborar fitxes de contacte dels clients per crear bases de dades.

Un cop gestionada tota la logística de la fira caldrà convocar una reunió informativa-formativa amb el personal que serà a l'estand per tal de recordar-los els objectius que es persegueixen, assignar targetes, repassar les tècniques de venda i el comportament a l'estand, establir incentius... No hem d'oblidar que l'**equip humà** és tan o més efectiu que el mateix estand.

2.4.2 Accions durant la fira

Un cop iniciada la fira és important fer una **supervisió i un control** i organitzar reunions diàries amb el personal de l'estand per intercanviar informació, aclarir dubtes i valorar resultats, reflectint el més significatiu en un informe diari.

Les funcions principals consistiran a omplir les **fitxes de contacte** per crear una base de dades dels clients. Un primer pas és almenys recol·lectar targetes de visita, però el millor és omplir unes fitxes de contacte. Aquesta fitxa ha de contenir el major nombre possible d'informació que puguem aconseguir sobre el visitant, des del nom i l'empresa fins al producte que li interessa o els competidors amb els quals treballa. Caldrà distribuir catàlegs en paper o en suport informàtic, però controlant la seva distribució, i lliurar obsequis o articles de promoció, però limitant la seva distribució a fi de mostrar certa exclusivitat.

És important també **recollir informació** sobre la competència i **potenciar el posicionament** de la nostra empresa a la xarxa i als *social media*.

2.4.3 Accions postfira

Un cop finalitzada la fira no acaba la feina, ja que caldrà **avaluar l'experiència**. Caldrà fer una reunió immediata amb el personal de l'estand per fer una primera avaluació de la fira i analitzar el contingut de les fitxes de contacte recollides.

A partir de la informació recollida es faran les **accions de seguiment** oportunes en cada cas per avançar-se a la competència. És bo fins i tot agrair amb un correu electrònic personalitzat la visita al nostre estand.

S'ha d'elaborar l'**informe final de la participació**, on s'hi reflectiran els resultats obtinguts comparant-los amb els objectius que s'havien previst en un principi; l'actuació del personal de l'estand; l'anàlisi de la competència present a la fira; recomanacions i suggeriments per millorar participacions futures i una valoració de la utilitat d'aquesta fira. Aquests resultats obtinguts es poden facilitar a través de l'**enviament de notes de premsa** als mitjans de comunicació.

Exemples de fires internacionals

- CTIA Super Mobility 2016 (Las Vegas-EUA), fira internacional de mòbils.
- International Manufacturing Technology Show 2016 (Chicago-EUA), fira internacional de tecnologies de fabricació.
- eShow (Barcelona, Madrid, Mèxic DF-Mèxic, São Pablo-Brasil, Bogotà-Colòmbia), fira internacional de comerç digital.
- Expodrónica (Saragossa), fira internacional de drons.

2.5 Línies de crèdit de l'Institut de Crèdit Oficial (ICO)

L'Institut de Crèdit Oficial (ICO) és un banc públic amb forma jurídica d'entitat pública empresarial, adscrita al Ministeri d'Economia i Competitivitat a través de la Secretaria d'Estat d'Economia i Suport a l'Empresa. És a dir, té la naturalesa jurídica d'una entitat de crèdit i la consideració d'Agència Financera de l'Estat, amb personalitat jurídica, patrimoni i tresoreria propis, així com autonomia de gestió per al compliment dels seus fins.

Reglamentació de l'ICO

L'ICO és un banc públic i es regeix per la normativa recollida en la disposició addicional sisena del Reial decret Llei 12/1995, de 28 de desembre, sobre mesures urgents en matèria pressupostària, tributària i financera i posteriors modificacions, i pel Reial decret 706/1999, de 30 d'abril, d'adaptació de l'Institut de Crèdit Oficial a la Llei 6/1997, de 14 d'abril, d'organització i funcionament de l'Administració general de l'Estat i d'aprovació dels seus Estatuts.

Es finança en els mercats nacionals i internacionals, i els deutes i les obligacions que contrau gaudeixen, enfront de tercers, de la garantia explícita, irrevocable, incondicional i directa de l'Estat espanyol. El grup ICO està constituït, a més de per l'Institut de Crèdit Oficial, per Axis, societat de capital de risc, i per la Fundació ICO, per promoure la cultura i l'art. Així mateix, l'ICO participa en l'accionariat d'altres societats com la Companyia Espanyola de Reafiançament (CERSA) i la Companyia Espanyola de Finançament del Desenvolupament (COFIDES), així com del Fons Europeu d'Inversions (FEI).

Axis

Axis va ser la primera societat de capital de risc constituïda a Espanya el 1986, i actualment posa a disposició de les empreses instruments de capital o quasi capital (accions preferents o deute subordinat) per finançar el seu creixement.

Les **funcions de l'ICO** són principalment promoure activitats econòmiques que contribueixin al creixement, al desenvolupament del país i a la millora de la distribució de la riquesa nacional, especialment aquelles que per la seva transcendència social, cultural, innovadora o ecològica mereixin una atenció prioritària.

Per aconseguir els seus objectius, l'ICO actua de dues maneres ben diferenciades: com a banc públic i com a agència financera.

2.5.1 L'ICO com a banc públic

L'ICO compleix la funció de banc públic, és a dir, concedeix préstecs per finançar operacions d'inversió i liquiditat de les empreses, tant dins com fora d'Espanya, i actua de dues formes:

- El **finançament directe**. L'ICO tracta el finançament corporatiu i estructurat de grans projectes d'inversió productiva públics o privats. Són préstecs dissenyats a la mida de les necessitats de l'empresa sol·licitant, amb un

import mínim de 10 milions d'euros i llargs terminis d'amortització. Per a la sol·licitud d'aquests préstecs, les empreses es dirigeixen directament a l'ICO, que estudia, concedeix i assumeix el risc de les operacions. Aquest finançament es concedeix preferentment en col·laboració amb entitats privades o públiques nacionals, internacionals o multilaterals.

- **Les línies de mediació.** L'ICO dissenya i fixa les principals característiques de les diferents línies de finançament, alhora que signa els corresponents acords de col·laboració amb les entitats de crèdit per a la seva comercialització a través de les seves xarxes. Aquestes línies estan dirigides fonamentalment a treballadors autònoms i a petites i mitjanes empreses. L'ICO determina les dotacions de cada línia, la finalitat dels préstecs, els tipus d'interès i els terminis d'amortització, i proveeix de fons les entitats de crèdit. Aquestes s'encarreguen de l'anàlisi de les operacions, determinen les garanties a aportar, decideixen sobre la concessió del finançament i assumeixen el risc d'aquestes.

Les línies de mediació, també anomenades Línies ICO, són línies de finançament en què l'ICO actua a través de les entitats de crèdit; és a dir, concedeix els fons amb la intermediació de les esmentades entitats. El **procés de les línies de mediació** és el següent:

1. D'una banda, l'ICO estableix la dotació econòmica total i les principals característiques i condicions financeres de les diferents línies de finançament.
2. Així mateix, signa els corresponents contractes de finançament amb les entitats de crèdit, per a la comercialització de les línies, a través de les seves xarxes d'oficines, a les quals s'adrecen directament els clients interessats.
3. Per la seva banda, són les entitats de crèdit que assumeixen el risc d'impagament, s'encarreguen de l'anàlisi i viabilitat de l'operació, determinen les garanties a exigir i decideixen sobre la concessió o no del finançament.
4. Un cop aprovada l'operació, aquestes entitats formalitzen els corresponents contractes amb els seus clients amb els fons que li són lliurats per l'ICO.
5. Les entitats de crèdit responen en tot cas davant l'ICO de la devolució del finançament atorgat per aquest; de la mateixa manera que el client final respon, enfront de l'entitat financera, del compliment de les obligacions establertes en l'operació formalitzada.

2.5.2 L'ICO com a agència financera de l'Estat

L'ICO també compleix la funció d'agència financera de l'Estat, és a dir, gestiona els instruments de finançament oficial que l'Estat espanyol ofereix per fomentar l'exportació i l'ajuda al desenvolupament, i l'Estat compensa l'ICO pels costos que aquesta gestió pugui comportar. També sota aquesta modalitat, l'Institut

finança, per indicació expressa del Govern, els afectats per catàstrofes naturals, desastres ecològics i altres supòsits d'interès general. En les operacions que es fan sota aquesta modalitat, l'ICO no assumeix el risc i, per tant, actua prèvia dotació de fons públics i/o mitjançant compensació de diferencials de tipus d'interès.

Com a agència financera de l'Estat, l'ICO **gestiona els fons i els instruments de finançament oficial** a l'exportació i al desenvolupament, com són:

- el Fons per a la Internacionalització de l'Empresa (FIEM)
- el Contracte d'Ajust Recíproc d'Interessos (CARI).

El FIEM va ser creat per la Llei 11/2010, de 28 de juny, de reforma del sistema de suport financer a la internacionalització de l'empresa espanyola.

Fons per la Internacionalització de l'Empresa (FIEM)

El **FIEM** va ser creat com un instrument per al finançament de suport oficial a la internacionalització de l'empresa espanyola, gestionat pel Ministeri d'Economia i Competitivitat a través de la Secretaria d'Estat de Comerç.

L'**objecte del FIEM** és promoure les operacions d'exportació de les empreses espanyoles, així com les d'inversió espanyola directa a l'exterior, mitjançant el finançament d'operacions i projectes d'interès especial per a l'estratègia d'internacionalització de l'economia espanyola. Igualment, pot finançar assistències tècniques que aquestes operacions i projectes requereixin, tant en països desenvolupats com en països en vies de desenvolupament.

Amb caràcter general, el finançament es du a terme principalment en forma de préstecs, crèdits i línies de crèdit, si bé pot finançar en forma no reemborsable assistències tècniques i consultories, així com projectes i operacions quan les especials circumstàncies dels mateixos així ho requereixin.

Contracte d'Ajust Recíproc d'Interessos (CARI)

El Conveni o **Contracte d'Ajust Recíproc d'Interessos (CARI)** és un sistema de suport financer oficial a les exportacions espanyoles de béns i serveis mitjançant el qual s'incentiva la concessió, per part de les entitats financeres, de crèdits a l'exportació a llarg termini (dos o més anys) i a tipus d'interès fixos (tipus de consens).

El finançament de les operacions d'exportació a tipus d'interès fix i períodes d'amortització a llarg termini origina a les entitats de crèdit un problema de **risc de tipus d'interès**, ja que reben del client una taxa fixa però han de pagar un tipus d'interès variable pels fons obtinguts en el mercat interbancari. Com a solució a aquest problema es crea el CARI, que pretén cobrir aquesta diferència mitjançant convenis d'ajust recíproc d'interessos entre les entitats financeres i l'ICO per a aquestes operacions de crèdit a l'exportació.

L'**objecte del contracte** és cobrir la diferència entre el cost de captació en el mercat dels recursos necessaris per finançar una operació d'exportació i els ingressos que les entitats financeres obtinguin del crèdit a tipus fix (CIRR) més un marge percentual anual. Amb l'esmentat marge, l'Estat espanyol compensa les entitats pels costos de gestió que suporten, incentivant d'aquesta manera la seva participació en el sistema CARI.

En tota **operació CARI** hi **intervenen bàsicament tres parts**:

- Les **empreses** que subscriuen el contracte comercial d'exportació, és a dir, l'exportador espanyol i l'importador estranger.
- Les **entitats financeres** que concedeixen els crèdits a l'exportació.
- Els **organismes i les entitats públiques** espanyoles que canalitzen el suport oficial al crèdit d'exportació concedit: ICO, la Direcció General de Comerç i Inversions del Ministeri d'Economia i Competitivitat i, si escau, CESCE.

Des del punt de vista de l'exportador, el **principal avantatge** del sistema CARI rau en el fet que aquest pot oferir als seus potencials clients la possibilitat de trobar finançament per a la compra dels seus béns i serveis a través d'un crèdit a llarg termini i a un tipus d'interès fix. Aquest fet permet conèixer per endavant el cost de l'endeutament i eliminar la incertesa lligada a l'evolució del tipus d'interès. A més, les condicions financeres que l'exportador espanyol està oferint al seu comprador són similars a aquelles que ofereixen els seus competidors, que també gaudeixen del benefici del suport financer oficial en els seus corresponents països.

Les diferents **modalitats de crèdit a l'exportació** que poden acollir-se al CARI són:

- Crèdit de comprador estranger: l'entitat financera espanyola concedeix el crèdit al comprador estranger, qui adquireix, per tant, la condició de deutor o prestatari. L'exportador rep directament l'import del crèdit com a pagament per la venda feta.
- Crèdit de subministrador nacional: el mateix exportador atorga facilitats de pagament al seu client estranger. Posteriorment refinança aquestes facilitats en un banc, normalment al descompte, assumint la condició de deutor o prestatari.
- Arrendament financer (lísing) en el cas que el corresponent contracte tingui un efecte equivalent a una venda.
- Operacions de descompte sense recurs (forfetatge).
- Qualsevol altra operació creditícia destinada al finançament d'exportacions.

Entre les **condicions financeres del CARI** destaquen les següents:

- Amb el CARI es requereix un pagament al comptat equivalent com a mínim al 15% de l'import dels béns i serveis exportats. En conseqüència, el crèdit

La seguretat del sistema CARI

El finançament de les exportacions mitjançant el CARI porta implícit l'assegurament del cobrament de l'exportació per part de l'exportador. L'entitat financera anticipa fons a l'exportador i li assegura el reemborsament de la seva venda.

finançaria la resta, el 85% dels béns i serveis exportats d'origen espanyol, on en la valoració s'inclou el noli i l'assegurança de transport contractats per l'exportador, així com la prima de l'assegurança del crèdit, si aquests serveis són prestats per una companyia espanyola.

- En el cas dels béns i serveis exportats de tercers països, també el 85% (amb el límit del 15% de l'import total dels béns i serveis exportats o el 30% si majoritàriament procedeixen de la Unió Europea).
- També es pot incloure en el finançament el 85% de les comissions internacionals (amb el límit del 5% de l'import total dels béns i serveis exportats), el 100% de les despeses locals que siguin responsabilitat de l'exportador espanyol (amb el límit del 30% de l'import total dels béns i serveis exportats) i els interessos del crèdit meritats i capitalitzats durant el període de disposició del mateix, prèvia autorització de la Direcció General de Comerç i Inversions del Ministeri d'Economia i Competitivitat.
- Les condicions financeres dels crèdits a l'exportació als quals s'apliqui el CARI impliquen que la moneda del crèdit es denominarà en euros o en qualsevol divisa admesa a cotització oficial pel Banc Central Europeu.
- Respecte al termini de reemborsament, l'amortització es fixarà en funció del consens de l'OCDE, que podrà ser de 5 anys, ampliable fins a 8,5 anys, per als països de Categoria I segons la classificació del Banc Mundial (països membres de l'OCDE amb alts ingressos), o 10 anys per a països de Categoria II (resta de països).
- Respecte als tipus d'interès comercial de referència (CIRR), també anomenat tipus de consens, es calcula mensualment per a la majoria de les monedes de l'OCDE. És vàlid entre els dies 15 del mes en curs i 14 del mes següent, i es fixa en funció del dia que la sol·licitud de CARI és presentada al registre oficial d'entrada de l'ICO. Finalment, quant a les garanties i assegurances, serà l'entitat financera prestadora la que determini les necessitats o no d'assegurament i les garanties que s'han d'exigir.

Condicions financeres especials

El finançament CARI estableix condicions financeres especials per a determinats sectors: aeronaus, vaixells, centrals nuclears i energies renovables i projectes d'aigua, i per a determinats tipus d'operacions.

El procés de **sol·licitud i admissió del CARI** és el següent:

1. Les sol·licituds s'han de tramitar a les oficines de l'ICO (Paseo del Prado, núm. 4, 28014 Madrid), i han de ser presentades per l'entitat de crèdit que financi l'operació de exportació.
2. S'hi ha d'afegir l'impres de sol·licitud degudament emplenat, on es detallaran les condicions i característiques financeres del crèdit per al qual se sol·licita el CARI. Caldrà presentar els següents certificats emesos per l'exportador, juntament amb els seus annexos de detall: certificat de materials estranger, certificat sobre despeses locals, certificat sobre comissions internacionals, certificat sobre vinculació accionarial amb el comprador, certificat en què consti si els béns exportats són de nova fabricació i, en cas contrari, el valor dels béns usats que s'exporten i declaració responsable de l'exportador, juntament amb certificacions emeses per l'Agència Tributària

i per la Seguretat Social en el sentit que aquest es troba al corrent de les seves obligacions amb aquests organismes.

3. Al llarg de la tramitació del CARI s'han de presentar, a més, el contracte comercial signat, l'oferta de CESCE en vigor (en cas d'existir assegurement del crèdit) i el conveni de crèdit signat, així com altres documents que siguin pertinents en cada cas.
4. Després de l'estudi de l'operació, l'ICO, en nom de la Direcció General de Comerç i Inversions del Ministeri d'Economia i Competitivitat, autoritza l'operació, llevat aquells casos especials que requereixen una autorització expressa de l'esmentada Direcció General, procedint llavors a emetre la **carta d'intencions**, que és l'oferta financera que fa l'ICO a l'entitat prestadora, en la qual es detallen les condicions que s'han de recollir en el conveni de crèdit: quantia màxima, tipus d'interès fix aplicable i termini d'amortització, i sobre les quals es compromet a aplicar els beneficis del CARI. La carta estableix també el marge de gestió reconegut a favor de l'entitat financera.
5. La carta d'intencions és emesa una vegada s'han obtingut les autoritzacions administratives necessàries (vistiplau de l'ICO i, si escau, autorització de la Secretaria d'Estat de Comerç) i el contracte comercial estigui signat, i té un termini màxim de validesa de sis mesos a partir de la data d'assignació del CIRR a l'operació sol·licitada.
6. El conveni d'ajust recíproc d'interessos es formalitzarà, si escau, mitjançant un document subscrit entre l'ICO i l'entitat finançadora del crèdit a l'exportació amb suport oficial, i s'entendrà com a data de formalització d'un CARI la data de signatura del mateix.
7. Per a la formalització del CARI s'han d'haver aportat, en la forma i contingut satisfactoris per a l'ICO, el contracte comercial signat objecte del finançament, el conveni de crèdit subscrit per l'entitat finançadora del crèdit i el deutor del mateix, l'oferta o pòlissa emesa per la companyia asseguradora quan l'operació d'exportació hagi estat assegurada i qualsevol altre document que alteri o complementi algun dels esmentats.

2.6 Companyia Espanyola de Finançament del Desenvolupament (COFIDES)

La Companyia Espanyola de Finançament del Desenvolupament, COFIDES, SA, és una societat mercantil estatal creada el 1988. Té per objecte **facilitar finançament**, a mitjà i llarg termini, a projectes privats viables d'inversió a l'exterior en què hi hagi interès espanyol, per contribuir, amb criteris de rendibilitat:

- Al desenvolupament dels països receptors de les inversions.
- A la internacionalització de l'economia i de les empreses espanyoles.

Per complir amb aquesta doble finalitat, COFIDES utilitza:

- Els seus propis recursos per finançar projectes d'inversió en països emergents o en desenvolupament.
- Per compte de l'Estat (Secretaria d'Estat de Comerç, adscrita al Ministeri d'Economia i Competitivitat), els fons **FIEX** i **FONPIME**, creats per finançar projectes d'inversió a l'exterior amb independència del grau de desenvolupament del país destí del projecte.

2.6.1 Fons per a Inversions a l'Exterior (FIEX)

El **Fons per a Inversions a l'Exterior (FIEX)** permet realitzar participacions temporals i minoritàries directes en el capital social d'empreses espanyoles per a la seva internacionalització o d'empreses situades a l'exterior. Generalment, ho fa mitjançant participacions en els fons propis de les empreses esmentades anteriorment i a través de qualsevol instrument participatiu.

Amb càrrec al fons, també es poden prendre participacions temporals i minoritàries directes, en aquells vehicles o fons de capital d'expansió amb suport oficial ja existents o que s'estableixin, o fons d'inversió privats que fomentin la internacionalització de l'empresa o de l'economia espanyola.

Els projectes elegibles són projectes viables de caràcter privat a l'exterior en què hi hagi algun tipus d'interès espanyol.

Els tipus de **suport financer que ofereix el FIEX** són:

- participacions en capital
- instruments pròxims al quasicapital

El límit del finançament és de 30 milions d'euros amb un import mínim de 250.000 euros. Les sol·licituds han de plantejar-se a COFIDES com a gestora del fons.

2.6.2 Fons per a Operacions d'Inversió a l'Exterior de la Petita i Mitjana Empresa (FONPIME)

El **Fons per a Operacions d'Inversió a l'Exterior de la Petita i Mitjana Empresa (FONPIME)** permet realitzar participacions temporals i minoritàries directes en el capital social d'empreses espanyoles per a la seva internacionalització o d'empreses situades a l'exterior. Generalment ho fa mitjançant participacions en els fons propis de les empreses esmentades anteriorment i a través de qualsevol instrument participatiu.

Amb càrrec al fons, també es poden prendre participacions temporals i minoritàries directes, en aquells vehicles o fons de capital expansió amb suport oficial ja existents o que s'estableixin, o fons d'inversió privats que fomentin la internacionalització de l'empresa o de l'economia espanyola.

Els projectes elegibles són projectes de pimes a l'exterior en què hi hagi algun tipus d'interès espanyol. Els tipus de **suport financer que ofereix el FONPIME** són:

- participacions en capital
- instruments pròxims al quasicapital

El límit del finançament és de 5 milions d'euros amb un import mínim de 75.000 euros per operació. Les sol·licituds han de plantejar-se a COFIDES com a gestora del fons.

2.6.3 COFIDES, un finançament addicional i compartit

L'activitat de COFIDES com a companyia publicoprivada complementa amb **criteri d'addicionalitat** dels recursos oferts pel mercat i els aportats pels mateixos inversors dels projectes. COFIDES actua sempre sota un criteri de **risc compartit**, segons el qual l'inversor privat i COFIDES aporten conjuntament un volum de recursos determinat per una inversió lligada a un projecte. A través dels productes financers oferts, COFIDES pot contribuir finançament, en principi, amb imports compresos entre 75.000 euros i 30 milions d'euros per projecte.

Missió, visió i valors de COFIDES

És missió de COFIDES promoure, mitjançant recursos financers propis i els fons que gestiona, la internacionalització de l'empresa espanyola a països preferiblement en desenvolupament, i també en aquells desenvolupats considerats com a prioritaris per l'Administració econòmica i comercial espanyola.

La seva visió consisteix a ser l'instrument publicoprivat de referència de l'Administració econòmica i comercial espanyola per a la promoció d'inversions directes internacionals, convertint-se en un referent del capital de risc publicoprivat espanyol a l'exterior.

Com a valors fonamenta les seves intervencions en el principi de l'addicionalitat respecte a l'oferta del sector financer privat, la sostenibilitat, el finançament responsable, la qualitat, i la transparència.

Actualment, COFIDES posseeix una capacitat de finançament de prop de 2.500 milions d'euros, i pot invertir fins a 30 milions per projecte. Des de la seva creació ha aprovat un total de 733 projectes d'inversió en prop de 80 països, en els quals ha compromès recursos per un import superior als 2.300 milions d'euros.

L'èxit i el ràpid creixement que l'activitat de COFIDES està experimentant en els últims anys és una prova més de la seva addicionalitat, la seva adaptabilitat a les necessitats financeres del promotor, la seva vocació de risc, la fidelitat dels seus clients i l'especialització dels seus professionals.

2.7 Vies alternatives d'assessorament i/o finançament no bancari

Existeixen altres vies alternatives de finançament a les quals poden recórrer les empreses per portar a terme els seus projectes d'internacionalització, com poden ser el capital llavor, el capital de risc, l'àngel inversor i el micromecenatge.

2.7.1 Capital llavor

El **capital llavor**, conegut de vegades com a finançament llavor, és un tipus d'oferta d'accions en la qual un inversor adquireix una part d'un negoci o empresa.

El terme "llavor" suggereix que es tracta d'una inversió primerenca, la qual cosa significa que el suport al negoci es fa en la seva fase de creació fins que aconsegueix generar el seu propi flux de caixa o fins que està llest per a una nova inversió. El capital llavor pot incloure opcions com el finançament familiar i per amics, el finançament àngel (fet per un àngel inversor) i, recentment, el *crowdfunding*, cooperació col·lectiva per aconseguir recursos.

2.7.2 Capital de risc

El **capital de risc** o capital emprenedor (*venture capital*, VC) és un tipus d'operació financera a través de la qual es facilita capital financer a empreses *start-up* amb elevat potencial i risc en fase de creixement.

Els fons de capital de risc obtenen profit d'aquest tipus d'operacions en convertir-se en propietaris de l'actiu de les companyies en què inverteixen, sent aquestes normalment empreses que disposen d'una nova tecnologia o d'un nou model de negoci dins d'un sector tecnològic com la biotecnologia, les TIC, el programari, etc.

Les entitats de capital de risc poden prendre participacions en el capital d'empreses cotitzades a les borses de valors, sempre que aquestes empreses siguin excloses de la cotització dins dels dotze mesos següents a la presa de la participació.

L'objectiu és que, amb l'ajuda del capital de risc, l'empresa augmenti el seu valor i, una vegada madurada la inversió, el capitalista es retiri obtenint un benefici. L'inversor de risc busca prendre participació en empreses que pertanyin a **sectors dinàmics de l'economia**, dels quals s'espera que tinguin un creixement superior a la mitjana. Una vegada que el valor de l'empresa s'ha incrementat prou, els fons de risc es retiren del negoci, consolidant la seva rendibilitat. Les principals estratègies de sortida que es plantegen per a una inversió d'aquest tipus són la venda a un inversor estratègic, una IPO (oferta pública inicial) de les accions de la companyia, la recompra d'accions per part de l'empresa i la venda a una altra entitat de capital de risc.

El capital de risc opera valorant el Pla de negoci dels projectes que els presenten els emprenedors mitjançant comitès d'inversió, que analitzen la conveniència d'entrar en l'accionariat d'aquestes empreses.

La companyia Twitter és un exemple d'inversió per part d'entitats de capital de risc.

2.7.3 Àngel inversor

L'àngel inversor, de l'anglès *Business Angel* (BA), es tracta d'un inversor típic que inverteix els seus propis fons; no com les entitats de capital de risc (o *venture capital*), que administren professionalment diners de tercers a través d'un fons. Un nombre cada vegada més gran d'àngels inversors s'estan organitzant en xarxes, grups o clubs d'àngels per compartir esforços i unir els seus capitals d'inversió.

Un **àngel inversor**, també anomenat padrí inversor o inversor de proximitat, és un individu pròsper que proveeix capital una *start-up*, usualment a canvi de participació accionarial. A més del capital financer, aporta els seus coneixements empresarials o professionals adequats per al desenvolupament de la societat en què inverteix.

Les 'start-ups'

Una *start-up* és una empresa de nova creació que presenta unes grans possibilitats de creixement i, en ocasions, un model de negoci escalable. Encara que el terme de *start-up* pot referir-se a companyies de qualsevol àmbit, normalment sol utilitzar-se per a aquelles que tenen un fort component tecnològic i que estan relacionades amb el món d'Internet i les TIC.

El capital àngel cobreix l'espai, en el finançament d'un negoci naixent, entre les "tres F" (inicials en anglès de "**familiars, amics i bojos**", *family, friends, and fools*) de capital llavor i entitats de capital de risc (*venture capital*). Mentre que és difícil aconseguir més de 100.000 dòlars de familiars i amics, la majoria de les entitats de capital de risc no consideren inversions menors a 1 milió de dòlars (varia depenent del país). Per tant, les inversions àngel són normalment la segona ronda de finançament per a *start-ups* d'alt potencial de creixement, i als EUA representen més diners invertits anualment que totes les entitats de capital de risc sumades.

Els àngels inversors seleccionen els seus projectes d'inversió valorant el Pla de negoci que li presenten els emprenedors d'acord amb els seus criteris personals d'inversió. Les inversions àngel s'enfronten a un risc extremament alt i per tant requereixen un **retorn sobre la inversió** molt alt (*Return On Investment, ROI*).

Com que un gran percentatge de les inversions es perd del tot quan les empreses en fase inicial no tenen èxit, els àngels inversors busquen inversions amb el potencial de multiplicar per 10 o més la seva inversió original en un període de cinc anys. Ho fan a través d'una estratègia de sortida definida, com pot ser una oferta pública o una adquisició.

2.7.4 Micromecenatge

En l'activitat del micromecenatge sobresurten dues característiques, com són:

- La participació massiva d'inversors que financen amb quantitats reduïdes petits projectes d'alt potencial.
- El caràcter arriscat de la inversió.

El **micromecenatge**, col·loquialment conegut en anglès com *crowdfunding*, és un fenomen de desintermediació financera per la qual es posen en contacte promotors de projectes que demanen fons mitjançant l'emissió de valors i participacions socials o mitjançant la sol·licitud de préstecs amb inversors o oferents de fons que busquen en la inversió un rendiment.

'Crowdfunding' vs. 'Crowdsourcing'

Crowdfunding i *crowdsourcing* són termes diferents que no s'han de confondre. *Crowdsourcing* (de l'anglès *crowd*, 'multitud', i *outsourcing*, 'recursos externs') es podria traduir al català com a 'col·laboració oberta distribuïda' o 'externalització oberta de tasques', i consisteix a externalitzar tasques que tradicionalment realitzaven els treballadors o contractistes, que es deixen a càrrec d'un grup nombrós de persones o una comunitat a través d'una convocatòria oberta.

En termes generals, el micromecenatge consisteix en la **difusió pública**, per part de la persona que busca finançament, de la causa o negoci, i el **finançament mancomunat** per part de prestadors independents, que simplement simpatitzen

amb la causa o persegueixen un crèdit ofert pel prestatari. Atès que gran part de l'èxit d'aquesta forma de finançament descansa en la publicitat que es dóna al projecte, les plataformes de finançament col·lectiu més importants en l'actualitat tenen suport a Internet pel seu abast multitudinari i el seu baix cost comparatiu.

El micromecenatge pot ser usat per a molts propòsits, des d'artistes buscant suport dels seus seguidors fins a campanyes polítiques, finançament de deutes, habitatge, escoles, dispensaris i el naixement de companyies o petits negocis.

3. Selecció de mercats

En la gestió empresarial, cada dos a cinc anys, les organitzacions que fan negoci a nivell internacional han de decidir en quins mercats entrar. La determinació de quin mercat s'adaptara millor a una empresa específica no és una tasca senzilla, però l'atractiu dels mercats globals pot ser fascinant. Les empreses que operen en mercats altament competitius o gairebé saturades a casa, per exemple, són atretes a buscar a l'exterior per a la seva expansió.

Però aquesta expansió a l'estranger no és una decisió que s'ha de prendre a la lleugera, i els gerents han de preguntar-se si l'expansió crearà valor real per a l'organització. És una **decisió complicada i arriscada**. Les empreses poden fàcilment subestimar els costos de l'entrada en nous mercats i no estan familiaritzades amb les noves regions i amb les seves pràctiques comercials. Per a algunes empreses, un pas en fals en un mercat estranger pot posar totes les seves operacions en perill, com li va passar per exemple a la detallista francesa Carrefour després de la seva entrada fallida a Xile.

Les empreses tenen diverses **raons per embarcar-se** en una estratègia d'expansió, com ara millorar la rendibilitat de les seves operacions, expandir-se a nous mercats per a nous clients i aconseguir clients globals.

Exemples de raons per internacionalitzar-se

* La firma nord-americana de químics DuPont i el conglomerat aeroespacial brasiler Embraer estan invertint a la Xina per guanyar nous clients.

- Schneider Logistics, per contra, inicialment va entrar en un nou mercat, Alemanya, no per aconseguir nous clients, sinó per retenir els clients existents que necessitaven una firma de logística al país. Per tant, Schneider va seguir els seus clients a Alemanya.
- Altres companyies, com el fabricant de microprocessadors Intel, estan construint instal·lacions de fabricació a la Xina per aprofitar les capacitats de producció amb menys costos i cada vegada més sofisticades. Per exemple, va construir una planta de fabricació de semiconductors a Dalian per 2.500 milions de dòlars, mentre que una planta de microprocessadors similars als Estats Units pot costar 5.000 milions de dòlars. Intel també ha construït plantes a Chengdu i Xangai i en altres països asiàtics (Vietnam i Malàisia) per aprofitar els menors costos.

3.1 Planificació de l'expansió internacional

A mesura que les empreses busquen el creixement en noves àrees del món han d'analitzar l'atractiu dels diferents mercats (ja sigui per la seva mida, pel baix cost de producció o per la facilitat d'entrada) per tal de prioritzar en quins països

entrar primer. Per exemple, alguns mercats poden ser més petits en grandària però tenen una complexitat estratègica més baixa, la qual cosa els fa més fàcils per entrar i més fàcils des del punt de vista de les operacions. A vegades fins i tot hi ha substancials diferències regionals dins d'un país determinat, de manera que la investigació acurada i la planificació prèvies són importants.

La deguda diligència en l'anàlisi de mercat internacional implica l'**anàlisi dels mercats estrangers** segons:

- La seva grandària potencial
- L'accessibilitat
- El cost de les operacions
- Les necessitats dels compradors
- Les seves pràctiques (maneres de fer i costums)

L'anàlisi es basa en l'ús de la investigació. No s'acaba en investigacions publicades dels mercats, sinó que també cal recórrer a entrevistes amb clients potencials i experts de la indústria. L'objectiu és ajudar l'empresa a decidir si invertir i entrar en el mercat. Unes anàlisis sistemàtiques que cal fer són el **PESTEL** i el **CAGE**.

Trobareu més informació sobre les anàlisis PESTEL i CAGE en aquest mateix apartat.

3.1.1 Nivells de l'anàlisi (aspectes a tenir en compte)

Avaluar la possibilitat d'entrar en un nou mercat és com l'estructura d'una ceba, on es troben moltes capes o anàlisis. Per exemple, en avaluar la possibilitat d'entrar a la Xina, l'avantatge que la majoria de les empreses veuen immediatament és la gran **mida del mercat**. Una anàlisi més detallada mostra que la majoria de la gent en aquest mercat no pot pagar els productes dels països desenvolupats, però l'anàlisi més profunda mostra que molts xinesos són rics; per tant, el nombre de persones que es poden permetre els productes de consum està augmentant.

La següent part de l'anàlisi és **comprendre les diferències regionals** dins del país i no veure el país com un monòlit. Seguint amb l'exemple de la Xina, tot i que les empreses estan enlluernades per la gran grandària del mercat, una anàlisi més profunda mostra que el 70 per cent de la població viu en zones rurals. Això presenta reptes de distribució a grans distàncies dins del país. A més, els consumidors en diferents regions parlen diferents dialectes i tenen diferents gustos en el menjar. Finalment, el poder adquisitiu dels consumidors varia en les diferents ciutats. Els habitants de les ciutats de Xangai i Tianjin poden pagar preus més alts que els habitants d'una província occidental.

Exemple de diferències regionals. El cas de Malàisia

Per aconseguir el doble objectiu de reduir els costos d'operació i estar més a prop d'un nou mercat, nombroses empreses d'alta tecnologia identifiquen Malàisia com un país atractiu per entrar-hi. Es tracta d'un país relativament barat i els coneixements d'anglès de la

població són bons, la qual cosa el fa atractiu tant per trobar mà d'obra local com per a la venda de productes. Però fins i tot en un país petit com Malàisia hi ha diferències regionals.

Les empreses poden veure's temptades a establir operacions a la capital, Kuala Lumpur, però una anàlisi diligent i rigorosa revela que els costos a la ciutat estan augmentant ràpidament. Si les tendències actuals continuen, Kuala Lumpur serà tan cara com Londres en els pròxims anys. Per tant, les empreses que busquen sobretot un avantatge de cost més baix farien millor de buscar una altra ciutat del país com ara Penang, que té molts dels mateixos avantatges que Kuala Lumpur però no presenta l'augment de costos d'aquesta.

Entrar en un mercat significa la **comprensió dels consumidors locals** i el que busquen en prendre una decisió de compra. En alguns mercats el preu és una qüestió important. En d'altres, com per exemple el Japó, els consumidors presten més atenció als detalls, com ara la qualitat, el disseny i la presentació de la venda al detall, que no al preu.

Exemple de les particularitats d'un mercat. El cas del Japó

La demanda japonesa de productes perfectes vol dir que les empreses que entren al país han de gastar molt en la gestió de la qualitat. D'altra banda, els costos de béns immobiliaris són alts, igual que els costos de transport, com ara les despeses de combustible i les autopistes. A més, l'espai és limitat a les botigues i els polígons d'emmagatzematge, fet que significa que les botigues no poden mantenir la quantitat d'inventari i la reposició dels productes és un desafiament.

Per tant, en entrar en un nou mercat és vital per a les empreses dur a terme estudis de mercat complets i detallats per tal d'**entendre les condicions del mercat** i prendre mesures necessàries en cada cas concret.

La millor manera d'aprendre les necessitats d'un nou mercat estranger és el desenvolupament de personal per **submergir-s'hi**. Les grans empreses contracten etnògrafs i sociòlegs que empren mesos en els mercats emergents, viuen en les comunitats locals i tracten de comprendre les necessitats latents dels consumidors locals.

Exemple de submersió antropològica. El cas d'Intel

La Dra. Genevieve Bell, que treballa d'antropòloga a Intel, va viatjar extensament a través de la Xina per observar la gent a casa seva i esbrinar com fan servir la tecnologia i el que en volen. L'empresa utilitza els seus estudis per donar forma a les seves estratègies de preus i els seus plans d'associació per al consumidor xinès.

La **planificació de l'expansió internacional** requereix dur a terme una anàlisi en els mercats potencials del país en que l'empresa està considerant expandir-se. Això inclou la comprensió de les diferències regionals dins dels mercats, les necessitats dels clients locals i les pròpies capacitats de l'empresa en relació amb la dinàmica de la indústria.

En entrar en un nou mercat, les empreses també han de pensar de manera crítica com **oferir quelcom diferent al mercat**. És a dir, com els seus productes i serveis seran diferents del que els competidors ja estan oferint al mercat perquè la nova oferta proporcioni valor als clients. Les empreses que intenten penetrar en un nou mercat han d'estar segures de tenir alguna prova del que poden lliurar al nou mercat; aquesta prova podria ser l'evidència que han parlat amb els clients potencials i estan connectats al mercat.

En relació amb la capacitat de l'empresa, un altre factor que aquestes han de considerar quan avaluen quin país és adient per entrar-hi és l'**ajust corporatiu**. És a dir, el grau en què les pràctiques de l'empresa, els recursos i les capacitats existents encaixen en el nou mercat.

Exemple d'ajust corporatiu

Una empresa acostumada a operar dins d'un entorn legal detallat i imparcial no podria trobar un bon ajust corporatiu a la Xina a causa dels capricis actuals de la llei de contractes del país. Mentre que un ajust corporatiu baix no s'oposa a l'expansió en aquest país, és un senyal que es necessitaran recursos addicionals. Dues dimensions típiques d'ajust empresarial són les pràctiques de recursos humans i la tolerància al risc de l'empresa.

Seus d'empreses (2000-2010)

El nombre d'empreses globals amb seu als països BRIC (Brasil, Rússia, l'Índia i la Xina) va augmentar significativament: a la Xina va créixer de 8 a 43; a l'Índia, de 5 a 10; al Brasil, de 5 a 9, i a Rússia, de 4 a 6. Els EUA segueixen al capdavant, però redueixen el nombre de 200 a 181.

En alguns casos, la decisió d'entrar en un nou mercat dependrà de les **circumstàncies específiques de la indústria** en la qual opera l'empresa. Per exemple, les empreses que ajuden a construir infraestructures han d'entrar en els països on el govern o les grans empreses tenen una gran quantitat de capital, ja que els projectes són molt cars.

L'estabilitat política, la seguretat jurídica, l'estat de dret, la presència i l'adhesió a les lleis relacionades amb els contractes de negocis, per exemple, són consideracions importants abans de l'entrada en el mercat, independentment de la indústria.

"Ens centrem en aquells països on hi ha més diners i hi ha una bretxa en la infraestructura, com la Xina, Singapur, els Estats Units i Algèria. En decidir si invertir o no, un factor a tenir en compte és l'estat de dret. El nostre codi d'ètica es va considerar difícil d'entendre en alguns països, per la qual cosa vam decidir sortir durant les primeres etapes de la inversió."

Balduino Falcones, president de la companyia Fomento de Construcciones y Contratas.

Exemples de passos en fals en l'entrada a nous mercats

Minoristes nord-americans i d'altres països van entrar al mercat xinès a mitjan i finals de 1990. Van triar el país a causa de la seva forta economia, el nivell avançat del sector minorista i els acords de lliure comerç signats. Des d'aquest punt de vista, l'anàlisi era correcta, però no es va anar prou lluny.

El minorista JCPenney va ingressar a Xile el 1995 amb l'obertura de dues botigues, i el minorista francès Carrefour, cap al 1998. Cap de les companyies es va introduir a través d'una aliança amb un distribuïdor local. Finalment, les dues empreses es van veure obligades a tancar les seves operacions al país a causa de les pèrdues.

L'anàlisi de la Universitat Adolfo Ibáñez de Xile va explicar les raons dels fracassos centrant-se en el fet que els gerents d'aquestes empreses no eren capaços de connectar amb el mercat local ni tampoc entenien les variables que afectaven els seus negocis a Xile. En concret, el mercat minorista xinès estava avançat però també era molt competitiu. Els nous operadors no es van adonar que els principals minoristes locals existents tenien els seus propis bancs i oferien serveis bancaris a les seves botigues al detall, que era una de les principals raons de la seva rendibilitat. Les persones alienes van assumir que la rendibilitat en aquest sector es basava únicament en les vendes al detall i es van perdre la importància de les relacions bancàries.

Un altre error típic que les companyies cometen és assumir que un nou mercat no té competència només perquè els competidors tradicionals de la companyia no hi són.

Els **errors comuns** que cometen les empreses en entrar en un nou mercat són no incloure una investigació a fons abans de l'entrada, no entendre la competència i no oferir una proposta de valor veritable per als compradors objectius en el nou mercat.

3.2 Anàlisi PESTEL

L'anàlisi PESTEL és una eina important i àmpliament utilitzada que ajuda a mostrar el panorama general d'ambient extern d'una empresa, en particular pel que fa als mercats estrangers. PESTEL és un acrònim que fa referència als **contextos en què una empresa opera**:

- polítics
- econòmics
- socioculturals
- tecnològics
- ecològics
- legals

Molts dels factors de l'anàlisi PESTEL estan relacionats entre si. Per exemple, l'entorn legal està sovint relacionat amb l'entorn polític, i les lleis i els reglaments només poden canviar quan estan d'acord amb la voluntat política.

L'informe 'Doing Business'

Una font d'informació útil per entendre la relació entre els contextos PESTEL és la classificació anual del Banc Mundial per "fer negocis", és a dir, l'informe *Doing Business* (www.espanol.doingbusiness.org). Aquest informe proporciona una mesura quantitativa de tot allò relacionat amb la creació d'una empresa, com ara la contractació d'empleats, el pagament d'impostos, el compliment de contractes, l'obtenció de permisos de construcció i de crèdit, el registre de la propietat i el comerç transfronterer.

Les empreses han d'entendre l'**entorn macro** per assegurar-se que la seva estratègia està alineada amb les poderoses forces de canvi que afecten el seu entorn empresarial. Una comprensió sòlida de PESTEL també ajuda els administradors a evitar estratègies que poden ser condemnades al fracàs, ateses les circumstàncies de l'entorn.

Una **anàlisi PESTEL** ajuda els administradors a obtenir una millor comprensió de les oportunitats i de les amenaces a les quals s'enfronten.

Finalment, la comprensió de PESTEL serveix per ser crític abans de l'entrada en un nou país o regió. El fet que una estratègia sigui congruent amb PESTEL en l'entorn domèstic no dóna cap garantia que també s'alinejarà en altres països.

Cada lloc, un PESTEL diferent

Quan Lands'End, un fabricant de roba en línia, va tractar d'ampliar les seves operacions a Alemanya, es va topar amb les lleis locals, que prohibeixen que ofereixi garanties incondicionals en els seus productes.

L'anàlisi PESTEL consisteix en **tres passos**:

1. Considerar la rellevància de cada un dels factors Pestel en el seu context.
2. Identificar i categoritzar la informació que s'aplica a aquests factors.
3. Analitzar les dades i treure'n conclusions.

Errors comuns en aquesta anàlisi inclouen aturar-se en la segona etapa o assumir que l'anàlisi i les conclusions inicials són correctes sense provar les hipòtesis i investigar escenaris alternatius.

3.2.1 Factors polítics

L'entorn polític pot tenir una influència significativa sobre les empreses. A més, els factors polítics afecten la confiança del consumidor i la despesa d'aquest i de negocis. Per exemple, valorar com és d'estable l'entorn polític és particularment important per a les empreses que entren en nous mercats. Les polítiques del govern sobre la **regulació** i els **impostos** poden variar d'un estat a un altre. Les consideracions polítiques també abasten els tractats comercials, com el NAFTA, l'ASEAN i la UE, que tendeixen a afavorir el comerç entre els països membres però imposen sancions i termes d'intercanvi menys favorables amb els no socis. Les preguntes que una empresa s'ha de fer en aquest context són:

- Com és d'estable l'entorn polític al país en perspectiva?
- Quines són les polítiques d'impostos locals? Com afecten el seu negoci?
- El govern està involucrat en els acords comercials, com ara la Unió Europea (UE), el Tractat de Lliure Comerç d'Amèrica del Nord (TLC), l'Associació de Nacions del Sud-est Asiàtic (ASEAN...)?
- Quines són les regulacions de comerç exterior del país?
- Quines són les polítiques de benestar social del país?

3.2.2 Factors econòmics

Els gerents també han de tenir en compte els factors macroeconòmics, que tindran efectes a curt i a llarg termini sobre l'èxit de la seva estratègia. Els **impostos**, les taxes d'inflació, les taxes d'interès, les tarifes, el creixement de les economies nacionals locals i estrangeres i els tipus de canvi són crítics. La **desocupació**, la disponibilitat de mà d'obra i el cost de la mateixa també tenen una forta influència en l'estratègia, en particular pel que fa a la localització de les instal·lacions. Els empresaris han de contestar a les preguntes següents:

- Quins són els tipus d'interès actuals i les previsions?
- Quin és el nivell actual de la inflació al país en perspectiva? Quin es preveu? Com afecta això el possible creixement del seu mercat?
- Quins són els nivells d'ocupació locals i com estan canviant?
- Quines són les perspectives a llarg termini per a l'economia del país, el producte intern brut (PIB) per capita i altres factors econòmics?
- Quins són els tipus de canvi actuals entre els mercats analitzats i com afecten la producció i distribució de les mercaderies?

3.2.3 Factors socioculturals

Les influències socials i culturals en els negocis varien de país a país. Depenent del tipus de negoci, factors com ara els **idiomes**, les **religions** dominants, els punts de vista culturals cap al temps d'oci i l'edat i l'**esperança de vida** poden ser condicionants. Les característiques socioculturals de la regió també inclouen les actituds cap al consumisme, l'ecologisme i els rols d'homes i dones en la societat. Fer suposicions sobre les normes locals derivades d'experiències en el seu mercat d'origen és una causa comú per al fracàs a l'hora d'entrar en nous mercats. No obstant això, fins i tot les normes en el mercat intern poden canviar amb el temps, sovint a causa dels canvis demogràfics provocats per la immigració o l'envelliment de la població. Si una organització vol expandir-se internacionalment s'ha de preguntar:

- Quines són les tendències d'estil de vida locals?
- Quines són les dades demogràfiques actuals del país i com estan canviant?
- Quin és el nivell i la distribució de l'educació i dels ingressos?
- Quines són les religions dominants locals i quina influència tenen en les actituds i opinions dels consumidors?
- Quin és el nivell de consum i quines són les actituds populars envers aquest?
- Quina legislació pendent podria afectar les polítiques socials de les empreses, com per exemple beneficis d'una parella de fet o de la maternitat i la paternitat?
- Quines són les actituds cap al treball i l'oci?

3.2.4 Factors tecnològics

Els factors tecnològics tenen una influència important en les amenaces i les oportunitats de les empreses. Per exemple, la **nova tecnologia** pot fer possible

que els productes i serveis es facin de forma més barata i amb un millor nivell de qualitat. La nova tecnologia també pot proporcionar l'oportunitat per als productes i **serveis més innovadors**, com ara el comerç d'accions en línia i el treball a distància. Aquests canvis tenen el potencial de modificar el panorama dels negocis. En aquest sentit, les empreses han de contestar a les següents preguntes:

- Quin és el nivell de la inversió del govern local i de la indústria en la investigació i recerca i com estan evolucionant aquests nivells?
- Quin és el nivell d'interès i l'enfocament de la tecnologia en la indústria i el govern local?
- Quin és el grau de maduresa de la tecnologia?
- Quina és la situació de les qüestions de propietat intel·lectual en l'entorn local?

3.2.5 Factors ecològics

El medi ambient ha estat durant molt temps un factor en l'estratègia de les empreses, sobretot des del punt de vista de l'**accés a les matèries primeres**. Cada vegada més, aquest factor es tracta com un cost a valorar.

Els factors ecològics també són avaluats sobre l'empremta deixada per una empresa en els seus respectius entorns. Per a les companyies de productes de consum això pot abastar les pràctiques de **gestió de residus** i l'agricultura orgànica utilitzada en els països en què s'obtenen les matèries primeres. De la mateixa manera, en els mercats de consum pot referir-se a la mesura en què l'envàs és biodegradable o reciclable. Les qüestions que una empresa ha de resoldre en aquest àmbit són:

- Quins són els problemes ambientals locals?
- Hi ha problemes ecològics o ambientals pendents rellevants per a la seva indústria?
- De quina manera les activitats dels grups d'activistes internacionals (Greenpeace, Earth First!...) afecten el seu negoci?
- Hi ha lleis de protecció del medi ambient?
- Quines són les regulacions pel que fa a l'eliminació de residus i el consum d'energia?

3.2.6 Factors legals

Els factors legals reflecteixen les **lleis i regulacions** rellevants a la regió i l'organització, i poden incloure si l'estat de dret està ben establert, la forma fàcil o ràpida en què les lleis i regulacions poden canviar i quins són els costos de compliment de la normativa. Les empreses s'han de preguntar:

- Quines són les regulacions del govern local en matèria de monopolis i de la propietat privada?
- Té la propietat intel·lectual protecció legal?
- Existeixen lleis relacionades amb els consumidors?
- Quina és la situació d'ocupació, de la salut i de la seguretat i de les lleis de seguretat de productes?

Exemple de regulació segons la quota de mercat

La quota de mercat de Coca-Cola a Europa és superior al 50 per cent; com a resultat, els reguladors han demanat que l'empresa doni espai a les prestatgeries en els seus refrigeradors a productes de la competència per tal de proporcionar una major elecció dels consumidors.

3.3 PESTEL i la globalització

Durant l'última dècada, els nous mercats s'han obert a la competència estrangera, on indústries senceres s'han desregulat i empreses estatals han estat privatitzades. Així, la globalització s'ha convertit en un fet de la vida diària a gairebé totes les indústries, implicant molt més que la simple exportació de productes a un altre país. Algunes indústries que normalment no es consideren globals sovint competeixen juntament amb empreses que desenvolupen activitats en diversos països. Per contra, en una indústria veritablement global:

- El producte principal és estàndard.
- L'enfocament de màrqueting és relativament uniforme.
- Les estratègies competitives estan integrades en diferents mercats internacionals.

En aquestes indústries, l'**avantatge competitiu** pertany clarament a les empreses que puguin competir a nivell mundial.

“Quatre factors revelen si una indústria s'ha globalitzat o està en el procés de globalització: els mercats, els costos, els governs i la competència.”

Thomas Friedman (2005). *The World Is Flat: a brief history of the twenty-first century*.

3.3.1 Mercats

Els mercats més similars en diferents regions tenen més pressió per globalitzar-se. És a dir, allà on les necessitats dels clients són **homogènies**, les necessitats dels clients i els canals de distribució són globals i els enfocaments de màrqueting són transferibles.

Exemples de màrqueting global

Coca-Cola i PepsiCo, per exemple, són bastant uniformes a tot el món a causa del fet que la demanda de refrescos és bàsicament la mateixa en tots els països. La indústria de fabricació de fuselatges, dominada per Boeing i Airbus, també té un mercat altament uniforme per als seus productes, atès que les aerolínies de tot el món tenen les mateixes necessitats quan es tracta de grans avions comercials.

Per contra, en mercats **heterogenis**, com en la regió del Benelux (els països del qual tenen vincles evidents però presenten diferències culturals, d'hàbits de consum i de sistemes de distribució diferents), la pressió per a la globalització és menor.

3.3.2 Costos

On existeixen economies de gran escala i de gran abast existeix una gran corba d'aprenentatge i d'experiència i les eficiències d'aprovisionament són molt importants, i on existeixen alts costos de recerca i desenvolupament (R + D) les indústries estan o tendiran a estar globalitzades.

Exemple de la influència dels costos

Coca-Cola i PepsiCo assoleixen economies d'escala i de gran abast perquè fan grans inversions en màrqueting i promoció. Atès que la promoció i les marques són coherents, poden aprofitar el seu pressupost de màrqueting a tot el món. De la mateixa manera, Boeing i Airbus inverteixen milions en nous productes de R + D només perquè el mercat mundial per als seus productes és molt gran.

3.3.3 Els governs i la competència

Els governs afavoreixen la globalització amb:

- Polítiques comercials favorables.
- Estàndards tecnològics comuns.
- Regulacions de fabricació i comercialització comuns.

La competència és un factor de **canvi cap a la globalització** en països interdependents o que compten amb competidors globals.

Les polítiques comercials favorables estimulen la globalització dels mercats i les indústries. Els governs, però, també poden tenir un paper fonamental en la globalització mitjançant la determinació i la regulació d'estàndards tecnològics.

Exemple d'impediment tecnològic governamental

Al ferrocarril, l'ample de via semblaria afavorir un estàndard tecnològic simple. A Espanya, però, és diferent del de França, perquè a la dècada de 1850, quan Espanya i França van ser veïns hostils entre si, el govern espanyol va decidir fer els ferrocarrils espanyols incompatibles amb els ferrocarrils francesos per obstaculitzar qualsevol invasió francesa.

Aquests són alguns factors clau de canvi de la indústria. No obstant això, hi ha implicacions particulars dels avenços tecnològics i dels models de negoci tant en el ritme com en la magnitud de canvi de la indústria. La **taxa de canvi** pot variar significativament d'un sector a un altre; per exemple, la indústria de la computació canvia molt més ràpid que la indústria de l'acer.

No obstant això, els canvis tant en la indústria de la computació com en la de l'acer han portat a **reconfiguracions completes** de les estructures dels sectors i la competitivitat dels diferents actors. La idea que totes les indústries canvien en el temps i que els entorns de negoci estan en un estat constant de flux és relativament intuïtiva. Per prendre una decisió estratègica cal preguntar-se amb quina precisió l'estructura actual de la indústria (que és relativament fàcil d'identificar) pot identificar les condicions futures.

3.4 Anàlisi CAGE

Pankaj “Megawatt” Ghemawat és un guru de l'estratègia internacional que va desenvolupar l'anàlisi CAGE (cultural, administratiu, geogràfic i econòmic) per oferir a les empreses una forma d'**avaluar els països segons la “distància” entre si**. En aquest cas, la distància es defineix àmpliament per incloure no només la distància física i geogràfica entre països, sinó també la distància cultural i administrativa (monedes, acords comercials) i les diferències econòmiques entre aquestes.

L'**anàlisi CAGE** compara un possible mercat objectiu amb el mercat local d'una empresa respecte de les dimensions de la cultura, l'administració, la geografia i l'economia.

Com es resumeix en la taula 3.1, l'anàlisi CAGE ofereix una visió més àmplia que l'anàlisi PESTEL de la distància i proporciona una altra manera de pensar sobre la ubicació i sobre les oportunitats i els riscos associats amb la internacionalització.

TAULA 3.1. Anàlisi CAGE

| | Atributs que generen distància cultural | Atributs que generen distància administrativa | Atributs que generen distància geogràfica | Atributs que generen distància econòmica |
|---|---|---|---|---|
| La distància entre països s'incrementa amb: | Diferents idiomes, ètnies, religions i normes socials | Manca d'associacions monetàries o polítiques compartides | Manca de fronteres comuns o transport o enllaços de comunicació | Diferències en els ingressos dels consumidors |
| | Manca de connexió ètnica/xarxes socials | Hostilitat política, institucions legals i financeres dèbils | Llunyania física | Diferències d'informació o comunicació |
| Indústries majoritàriament afectades per les fonts de distanciamment | Indústries amb alt contingut lingüístic (TV i publicitat) i contingut cultural (aliments, vins, música) | Indústries considerades pel govern com estratègicament importants (energia, defensa, telecomunicacions) | Productes amb baix valor relatiu al pes (ciment), fràgils (vidre), peribles (llet) o on la comunicació és vital (serveis financers) | Productes amb demanda variable amb els ingressos dels consumidors (productes de luxe) o intensius en mà d'obra (roba) |

Exemple d'anàlisi CAGE per a la indústria del menjar ràpid

Ghemawat proporciona un exemple per a la indústria del menjar ràpid en què es mostra que, sobre la base de l'ingrés per capita, països com Alemanya i el Japó serien els mercats més atractius per a l'expansió d'una empresa de menjar ràpid nord-americana. No obstant això, quan s'ajusta aquesta anàlisi per la distància utilitzant el marc de CAGE mostra que Mèxic se situa com el segon mercat més atractiu per a l'expansió internacional, molt per davant dels altres dos països.

Cal recordar, però, que qualsevol estratègia d'expansió internacional encara ha de ser recolzada pels recursos i les capacitats específiques que posseeix l'empresa, independentment de la imatge presentada per l'anàlisi CAGE.

Exemple d'aplicació de l'anàlisi CAGE per part de Dell i la seva entrada a la Xina

La forma d'entrada a utilitzar per part de Dell a la Xina era tan important en la seva estratègia com l'elecció de l'àrea geogràfica. Per als clients empresarials de Dell a la Xina, el marc CAGE probablement hauria revelat relativament poca distància en les quatre dimensions, fins i tot la geogràfica, atès que molts dels components de computadores personals han estat obtinguts en aquest país. No obstant això, per al segment de consum, la distància era bastant gran, sobretot en les dimensions de la cultura, l'administració i l'economia. Per exemple, els consumidors xinesos no compraven habitualment a través d'Internet, que és la forma principal com Dell ven els seus productes als Estats Units.

Un possible resultat podria haver estat per a Dell evitar el mercat de consum xinès per complet. No obstant això, va optar per triar una aliança estratègica amb els distribuïdors que li ha permès mitigar millor les distàncies de l'anàlisi CAGE.

D'aquesta manera, l'anàlisi CAGE pot ser utilitzada per fer front a la qüestió d'on (en quin àrea) i la forma d'entrada per expandir-se internacionalment.

3.5 La matriu de selecció

Una vegada les empreses han fet una primera tria dels països a estudiar, el següent pas és elaborar una matriu de selecció d'aquests que ens permeti fer una classificació i ponderació segons els criteris a avaluar que es considerin més rellevants; en podeu veure un exemple en la taula 3.2.

TAULA 3.2. Matriu de selecció de països

| Valoració dels coeficients | Criteri | Valoració dels criteris país A | Ponderació país A | Valoració dels criteris país B | Ponderació país B |
|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------|
| 3 | Creixement econòmic del país | 4 | 3x4=12 | 3 | 3x3=9 |
| 1 | Poder adquisitiu per capita | 2 | 1x2=2 | 4 | 1x4=4 |
| 2 | Volum d'importacions | 2 | 4 | 3 | 6 |
| 2 | Creixement de la importació | 3 | 6 | 2 | 4 |
| 1 | Exportacions des d'Espanya | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | Barreres aranzelàries | 2 | 4 | 3 | 6 |
| 3 | Barreres no aranzelàries | 1 | 3 | 4 | 12 |
| 1 | Riscos comercials | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | Facilitat per fer negocis | 2 | 8 | 4 | 16 |
| 3 | Transparència i corrupció | 2 | 6 | 3 | 9 |
| | TOTAL | | 50 | | 74 |

En aquest cas, el país a seleccionar seria el país B, atès que existeix una gran diferència en la puntuació obtinguda. Però existeixen casos en què les puntuacions són més properes, i és la direcció de l'empresa qui ha de prendre la decisió final.

La **matriu de selecció** és una eina a disposició de les empreses que ajuda a la intuïció. En aquells casos en què les puntuacions dels diferents països són molt semblants no en dona gaire informació, i és la direcció qui amb la seva experiència ha de prendre la decisió final d'on exportar.

Els passos per **elaborar la matriu de selecció** són:

1. Determinar els criteris que l'empresa consideri més rellevants per tal de fer la selecció.
2. Valorar els coeficients de ponderació de cada criteri. És a dir, els criteris que tenen més importància tindran una valoració més elevada (vegeu la taula 3.3).
3. Valorar cada criteri i donar una puntuació a cada país per a cada criteri (vegeu la taula 3.4).
4. Ponderació, és a dir, multiplicar la valoració del coeficient de ponderació de cada criteri per la valoració de cada criteri i sumar tots els resultats anteriors per a cada país.
5. Triar el país amb més puntuació final.

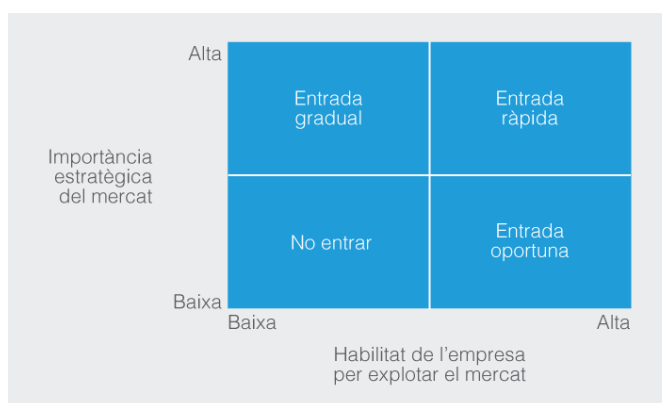
TAULA 3.3. Valoració dels coeficients de ponderació dels criteris de selecció

| Valor | Descripció de la valoració |
|-------|----------------------------|
| 4 | Molt important |
| 3 | Important |
| 2 | Relativament important |
| 1 | Poc important |

TAULA 3.4. Valoració dels criteris de selecció

| Valor | Descripció de la valoració |
|-------|----------------------------|
| 5 | Molt favorable |
| 4 | Favorable alt |
| 3 | Favorable |
| 2 | Poc favorable |
| 1 | Molt desfavorable |

Una vegada les empreses han analitzat els diferents mercats on entrar, el següent pas és decidir quina importància estratègica té cada mercat i quina és l'habilitat que té l'empresa per explotar cada mercat en qüestió, és a dir, el coneixement de l'idioma, del mercat, dels canals de distribució, etc., per tal de **decidir l'estratègia d'entrada** a utilitzar (vegeu la figura 3.1).

FIGURA 3.1. Matriu de selecció del tipus d'entrada

Una empresa entrarà ràpidament en un mercat caracteritzat per una gran importància estratègica (per el seu ampli mercat, el seu creixement, ...) i en els quals presenta una gran capacitat per explotar-los (per la similitud a l'hora de negociar, de distribuir, de comunicar-se amb els clients, ...). Aquesta entrada pot ser **ràpida**, via adquisicions.

En canvi, si el mercat no presenta un gran atractiu, l'entrada també pot ser **oportuna**, com quan es presenten ofertes de productes no buscades, exportacions passives (exportacions que l'empresa no ha buscat sinó que ha trobat per casualitat, com el fet de trobar un client d'aquell mercat en una fira).

En el cas de mercats amb gran importància, però amb una explotació difícil, l'enfocament serà més **gradual**; en aquesta situació es pot començar amb la compra de petites quantitats d'accions d'una altra empresa o buscant relacions amb companyies ja ubicades al mercat per tal d'anar coneixent el mercat i per passar més tard a assumir posicions de control o fer una entrada totalment pròpia.

I finalment, si ni el mercat és interessant per a l'empresa ni aquesta té les habilitats per a explotar-lo, no hi hauria d'entrar.

3.6 Identificació, especificitats i evolució de les zones geopolítiques

A l'hora de prendre la decisió d'internacionalitzar-se cal tenir present, en les estratègies d'expansió, que el món està dividit en diferents àrees econòmiques i polítiques. Aquesta **divisió geopolítica** està relacionada amb la combinació de diversos factors com són la situació geogràfica, els recursos naturals, les fronteres, el clima, l'economia, la cultura, la història, els aspectes sociodemogràfics...

Des del punt de vista econòmic es pot dividir el món en tres grans grups:

- Països desenvolupats.
- Països en vies de desenvolupament.
- Països emergents, que han aconseguit créixer substancialment en els últims anys i que han passat a ser noves potències econòmiques, encara que tenen camí per recórrer en altres camps.

Moltes organitzacions són ràpides a l'hora de centrar-se en les economies en desenvolupament i mercats emergents, ja que ofereixen **perspectives de creixement** més brillants. I, de fet, això és sovint així. No obstant això, no s'han de passar per alt les economies desenvolupades, que també poden oferir oportunitats de creixement en funció del producte o servei específic.

3.6.1 El món desenvolupat

En essència, les economies desenvolupades, també conegudes com economies avançades, es caracteritzen com **països postindustrials** típicament amb un elevat ingrés per capita, indústries competitives, entorns legals i reguladors transparents i infraestructura comercial ben desenvolupada. Els països desenvolupats també tendeixen a tenir un alt índex de desenvolupament humà (IDH), atenció mèdica d'alta qualitat, igualtat d'accés a l'educació i ingressos alts. A més, aquests països tenen governs elegits democràticament.

La clau és entendre en quina economia desenvolupada entrar i determinar la seva idoneïtat per a l'estratègia d'una empresa.

En general, el món desenvolupat abasta Canadà, els Estats Units, Europa Occidental, el Japó, Corea del Sud, Austràlia i Nova Zelanda. Mentre que aquestes

economies han passat d'un enfocament de fabricació a una orientació de servei, encara tenen una base industrial sòlida.

No obstant això, només perquè una economia sigui desenvolupada no vol dir que estigui entre les economies més grans. I, al revés, algunes de les majors economies no tenen indústries competitives o entorns legals i reguladors transparents. La infraestructura en aquests països, tot i que millora, no és consistent o prou substancial per facilitar completament els negocis i la demanda del consumidor. Països com el Brasil, Rússia, l'Índia i la Xina (coneguts com a BRIC) són mercats emergents però encara no es consideren desenvolupats per la majoria de les definicions àmpliament acceptades.

Els Estats Units

Geogràficament, els Estats Units són el quart país més gran del món, amb una història carregada d'institucions, valors i esperit empresarial democràtic i capitalista. Així mateix, han estat el motor de l'economia mundial des de la Segona Guerra Mundial.

Tot i les crisis econòmiques i l'ascens d'altres economies com la xinesa, segueixen sent un **motor econòmic mundial** amb un PIB anual de més de 14 mil milions de dòlars, i només tota la Unió Europea pot coincidir amb l'economia dels Estats Units en grandària.

Al llarg dels cicles de creixement i contracció, l'economia dels Estats Units té la capacitat de recuperar-se amb relativa rapidesa. En les recessions, el govern i la comunitat de negocis tendeixen a respondre ràpidament amb mesures per reduir els costos i fomentar el creixement.

La fortalesa de l'economia dels Estats Units es deu en gran part a la seva diversitat.

Avui, els Estats Units tenen una economia basada en els serveis, i els sectors industrials més grans estan altament diversificats i tecnològicament avançats. És el cas del petroli, l'acer, els vehicles de motor, el sector aeroespacial, les telecomunicacions, els productes químics, l'electrònica, el processament d'aliments, els béns de consum, la fusta de construcció i la mineria.

Els sectors que més han crescut en les últimes dècades són els serveis financers, la fabricació d'automòbils i especialment les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), que han duplicat la seva producció en l'última dècada i representen en l'actualitat gairebé el 10 per cent del PIB del país.

Els Estats Units són un país molt gran, però els seus **abundants recursos naturals** representen només el 4,3 per cent del seu PIB. Tot i així, tenen la major base de l'agricultura en el món i es troben entre els principals productors mundials de petroli i productes derivats de la fusta. Els nord-americans consumeixen aproximadament un quart de l'energia total del món i més de la meitat del seu petroli, la qual cosa els fa dependents d'altres nacions productores de petroli amb interessos polítics molt diferents.

Encoratjats per una forta **economia de lliure mercat**, legions d'empreses nord-americanes han aconseguit un èxit sense precedents. L'èmfasi en el treball dur i un sentit de joc net impregnen la cultura empresarial, que és pràcticament una religió nacional. El panorama dels negocis és ampli i divers: en un extrem estan les multinacionals, com Coca-Cola, General Electric, Google, Apple i Microsoft, que van ser fundades per empresaris visionaris, i en l'altre extrem de l'espectre hi ha els milions de petits negocis.

Les empreses americanes s'estan globalitzant cada vegada més, alimentades per una major demanda de productes i serveis variats de tot el món. L'expansió a nous mercats a l'estranger, sovint a través d'empreses conjuntes i societats, s'està convertint en un requisit per a l'èxit en els negocis. Una altra tendència és l'externalització de treball i serveis subcontractant les empreses estrangeres. Ara és habitual, i pot presentar una oportunitat de negoci, que les empreses de totes les mides paguin empreses externes per fer la seva nòmina, l'atenció de les telecomunicacions i altres serveis operatius.

Unió Europea

Un dels propòsits principals de la UE va ser la creació d'un mercat únic per als negocis i els treballadors, acompanyats d'una moneda comú, l'euro. La UE ha fet suprimir les barreres comercials i s'esforça **cap a la convergència** dels nivells de vida dels diferents estats membres. A nivell internacional, la UE té com a objectiu reforçar la posició comercial d'Europa i el seu poder polític i econòmic. A causa de les **grans diferències en l'ingrés per capita** entre els estats membres i les animositats històriques nacionals, la UE s'enfronta a dificultats en l'elaboració i aplicació de polítiques comunes.

El cas d'Alemanya

És la principal economia de la UE i la cinquena economia del món. Està fortament orientada a l'exportació, la maquinària (Siemens), els vehicles (Daimler, Volkswagen i BMW), els productes químics (BASF, Hoechst i Bayer) i els articles per a la llar. Es beneficia també d'una mà d'obra altament qualificada.

El país té una **economia de mercat socialment responsable** que fomenta la competència i la lliure iniciativa per a l'individu i per als negocis. La Grundgesetz (Llei fonamental) garanteix l'empresa privada i la propietat privada, però estipula que aquests drets han de ser exercits per al benestar i l'interès del públic.

El desenvolupament econòmic d'Alemanya s'ha format, en gran part, per la manca de recursos naturals, per la qual cosa és altament dependent d'altres països; històricament, això l'ha involucrat en conflictes expansionistes.

La **fabricació pròpia** proporciona no només una font important d'ingressos, sinó també el saber fer que Alemanya exporta al voltant del món.

En general, els nivells de vida són alts i Alemanya és una nació pròspera, fet que les empreses estrangeres poden aprofitar, però sent conscients de la dura competència interna.

El Japó

Un altre gegant econòmic, però culturalment diferent, és l'arxipèlag japonès. L'ocupació nord-americana del Japó després de la Segona Guerra Mundial (i fins al 1952, quan es va declarar un estat independent) va establir les bases de la societat econòmica i política moderna d'avui. En general, les reformes nord-americanes van reconstruir la indústria japonesa. En un segle, el país ha passat d'estar relativament aïllat a ser dependent de la resta del món pels seus recursos. És el major importador del món de nombroses matèries primeres i té una **economia basada en el comerç**.

La política japonesa està marcada pel **triangle de ferro**, terme que fa referència a l'estreta relació entre els polítics, els buròcrates i els líders de les grans empreses.

Les polítiques encoratgen l'ocupació de per vida, el paternalisme ocupador, les relacions a llarg termini amb els proveïdors i la competència mínima. Aquesta política s'acredita sovint com una de les forces estabilitzadores que permeten a les empreses japoneses ser potències globals.

La naturalesa dels negocis *keiretsu* japonès ha fet que sigui difícil per a les empreses estrangeres penetrar en el sector comercial. En resposta als recents desafiaments econòmics globals, el govern i les empreses privades han reconegut la necessitat de reestructurar i desregular sectors de l'economia, sobretot el sector financer. No obstant això, han trigat a prendre mesures, fet que ha agreujat encara més una economia debilitada.

El Japó es beneficia de la seva mà d'obra altament qualificada. No obstant això, l'alt cost de la mà d'obra combinat amb el cost de la importació de matèries primeres ha afectat de manera significativa la competitivitat global de les seves indústries. Japó sobresurt en **indústries d'alta tecnologia**, en particular de l'electrònica i els ordinadors. Altres indústries clau inclouen automòbils, maquinària i productes químics. La indústria de servei comença a expandir-se i a proporcionar serveis relacionats amb la informàtica d'alta qualitat, la publicitat i els serveis financers i els de negocis.

'Keiretsu', les relacions empresarials al Japó

Keiretsu es refereix a la intricada xarxa de relacions financeres i no financeres entre les empreses, que pràcticament uneix a les empreses amb relacions de propietat unes amb les altres, de manera que tenen obligacions mútues.

3.6.2 El món en desenvolupament

El món en desenvolupament es refereix als països on els residents, en comparació amb els de països desenvolupats, poden **consumir menys** béns no essencials (és a dir, aquells relacionats amb el menjar, l'habitatge, la roba i altres necessitats bàsiques). La intenció aquí és centrar-se en la comprensió de la informació que necessita un professional de negocis global per determinar si un país en desenvolupament ofereix un interessant mercat local.

A vegades trobem que els països en desenvolupament milloren les seves economies i a poc a poc es converteixen en els mercats emergents. Moltes economies en desenvolupament representen velles cultures i una rica història. Centrar-se només

en les condicions polítiques, econòmiques i socials d'avui distorsiona la imatge d'allò que aquests països han estat i del que podrien arribar a ser de nou. La categoria "en desenvolupament" engloba el major nombre de països de tot el món.

Països en desenvolupament vs. països del Tercer Món

És important entendre que l'expressió *països en desenvolupament* és diferent dels països del Tercer Món, que era una classificació tradicional dels països al llarg de les línies polítiques i econòmiques. Quan es parla dels països més pobres del món sovint es fa servir l'expressió general *Tercer Món*.

L'ús dels termes "Primer", "Segon" i "Tercer Món" respon al model del món geopolític de l'època de la guerra freda. Després de la Segona Guerra Mundial, el món es va dividir en dos grans blocs geopolítics i esferes d'influència amb punts de vista oposats sobre govern i la societat políticament correcta:

- El bloc dels països democràtics industrials dins de l'esfera d'influència dels Estats Units, el "Primer Món".
- El bloc de l'Est dels Estats comunistes-socialistes, el "Segon Món".
- I les restants tres quartes parts de la població mundial, els estats sense alinear-se amb qualsevol dels blocs, es considerava com el "Tercer Món".
- El terme "Quart Món", encunyat en la dècada de 1970 per Shuswap George Manuel, es refereix a les nacions àmpliament desconegudes (entitats culturals) dels pobles indígenes.

Les **economies en desenvolupament** solen tenir un mal, inadequat o desigual accés a la infraestructura. Els ingressos personals baixos donen com a resultat un alt grau de pobresa, mesurada per l'índex de pobresa humana (IPH). Aquests països, a diferència de les economies desenvolupades, no tenen indústries madures i competitives. Per contra, les economies solen dependre en gran mesura d'una o més indústries, sovint clau, relacionades amb les matèries primeres, com el petroli, la mineria de minerals o l'agricultura.

Molts dels **països en desenvolupament** avui en dia es troben a l'Àfrica, a parts de l'Àsia, l'Orient Mitjà, parts d'Amèrica Llatina i parts d'Europa de l'Est. Els règims polítics solen estar relacionats amb dictadures o oligarquies que dominen i controlen el país i les relacions comercials.

Els països en desenvolupament poden semblar una **contradicció en termes de tecnologia**. A la vida diària, les capacitats d'alta tecnologia en la fabricació conviuen amb metodologies antiquades. La tecnologia ha provocat una evolució del canvi en només una o dues dècades. La pobresa extrema en termes de les condicions de vida conviu amb tecnologia, ordinadors o telèfons mòbils. La instal·lació de segons quins serveis tradicionals requereix més recursos i per això els governs i els consumidors opten per vies que poden resultar més barates. És en aquest marc on les empreses que busquen expandir-se han de buscar oportunitats de negoci que els permetin créixer, tant a l'organització com a les societats.

El cas de l'Àfrica

L'Àfrica ha estat ignorada en gran part per la majoria dels negocis globals els últims cinquanta anys. Els esforços inicials que es van centrar en l'accés als

minerals, les matèries primeres i els mercats han donat pas a l'extensa corrupció local, les guerres i l'elevat risc polític i econòmic. No obstant això, la situació està canviant, ja que les empreses busquen la propera oportunitat de creixement. Un nombre creixent d'empreses dels EUA, la Xina, el Japó i la Gran Bretanya estan desitjoses d'aprofitar el **potencial de creixement** d'un continent amb mil milions de persones, sobretot tenint en compte la crisi i el poc creixement en moltes nacions desenvolupades. Mentrestant, els governs africans estan atraient inversions de les empreses xineses que busquen explotar els dipòsits més grans del món de platí, crom i diamants.

Els disturbis polítics, la pobresa i la corrupció segueixen sent **desafiaments persistents** per a tot el continent. Un factor clau en l'èxit del continent serà la seva capacitat per aconseguir l'estabilitat política i calmar el malestar social que ha alimentat conflictes civils regionals. Una infraestructura feble significa majors costos d'energia i problemes per a les mercaderies que circulen entre els països. Així mateix, aranzels comercials enutjosos dissuadeixen la inversió en nous mercats africans. A més, la majoria de les persones en els països africans viuen molt per sota del llindar de la pobresa, fet que limita la seva capacitat de despesa.

Dins el continent, les empreses locals estan començant a expandir-se i a competir amb empreses globals. Aquestes empreses de collita pròpia tenen el sentit de la **solidaritat africana**.

Tot i que alguns països són rics en matèries primes bàsiques per als països desenvolupats, la riquesa es concentra en les **classes dirigents**, fent que països amb un PIB elevat siguin considerats en desenvolupament. Països de la regió del golf pèrsic com Qatar, Kuwait, els Emirats Àrabs Units (EAU) i Bahrain estan entre les primeres 20 economies (l'Aràbia Saudita ocupa un lloc molt inferior, a causa principalment de la seva major població).

Mentre que el nivell d'ingressos suggereix una forta oportunitat per a les empreses globals, la desigualtat en l'accés a béns i serveis, juntament amb una economia local inadequada i poc competitiva, presenta tant preocupacions com oportunitats. Molts d'aquests països estan fent esforços per passar de ser una economia dependent del petroli a una economia més basada en els serveis. Dubai, un dels set emirats dels EAU, ha buscat ser el centre financer més important de l'Orient Mitjà.

3.6.3 Mercats emergents

Per a molts empresaris, la definició d'un mercat emergent es referix simplement a un país que una vegada va ser un país en desenvolupament, però ha aconseguit un **ràpid creixement econòmic**, la modernització i una forta industrialització. No obstant això, aquest enfocament pot ser limitat i es pot considerar antiquat. En tot cas, hi ha un grup d'economies que han crescut força i que per diversos aspectes, econòmics i sociodemogràfics mereixen un lloc diferenciat. Són, entre d'altres, els anomenats **BRIC**: el Brasil, Rússia, l'Índia, la Xina i Sud-àfrica.

Brasil

És el cinquè país més gran i poblat del món, que cobreix gairebé la meitat del continent sud-americà.

La història econòmica de Brasil ha progressat en cicles, cadascun centrat en un únic producte d'exportació: la fusta, el sucre, les gemmes, l'or i la plata, i, finalment, en els segles XIX i XX, el cafè ha estat el rei. A la dècada de 1980, *la dècada perduda*, davant les taxes d'interès l'economia va començar el seu descens, en què el flux de capital estranger i nacional es va reduir a un degoteig, les devaluacions van causar un gran dany a la moneda nacional i les empreses estrangeres van iniciar retallades o van abandonar el país en conjunt. Severament impedit en la seva capacitat d'invertir, el Brasil es va submergir en un període d'inflació galopant i taxes de creixement negatives.

En la dècada de 1990, el govern es va enfocar en tres **objectius econòmics**:

- la reforma del comerç
- l'estabilització de l'economia
- la construcció de la relació del país amb la comunitat financera mundial

Amb esforços, i no sense problemes, es va evitar la fallida.

Brasil ha vist importants taxes de creixement econòmic en els últims anys, encara que aquest creixement no ha beneficiat tots els sectors o tots els grups en la mateixa mesura. Alhora, l'economia està experimentant grans canvis estructurals, com ara la privatització a gran escala de les empreses anteriorment estatals.

Des de principis d'aquest segle, el Brasil ha millorat constantment l'**estabilitat macroeconòmica** acumulant reserves estrangeres, reduint el seu perfil de deute (en traslladar la seva càrrega del deute cap a instruments reals i mantinguts a nivell nacional, com el procés de revaloració de la moneda brasilera), adherint-se a una meta d'inflació i compromentent-se amb la responsabilitat fiscal. El Brasil també ha experimentat la recessió global, ja que la demanda mundial d'exportacions basades en productes bàsics es va reduir i el crèdit extern es va assecar. No obstant això, Brasil va ser un dels primers mercats emergents en començar una recuperació.

Rússia

Es tracta del país més gran del món, que s'estén a través de dos continents, amb la diversitat sociocultural que això comporta.

Qualsevol que vulgui fer negocis a la Rússia d'avui necessita comprendre la **sèrie de canvis** que han afectat la nació durant les últimes tres dècades: la caiguda del mur de Berlín, les reformes de Gorbtxov i la desconexió dels països satèl·lits de la URSS.

La ineficiència del govern soviètic havia deixat el seu segell en totes les àrees de l'economia. Les indústries de Rússia van haver d'actualitzar la seva tecnologia, capacitar als seus treballadors i reduir la seva força de treball. Els russos, en gran mesura, no estaven familiaritzats amb els costums occidentals de fer negocis, tenien dificultats per fer els **canvis imposats pel capitalisme** i la desocupació es va disparar. En aquest clima de desesperació, el govern va instituir un programa destinat a impulsar l'economia mitjançant la reducció de barreres al lliure comerç.

La qualitat de vida durant aquests processos va fer una caiguda en picat per a la major part de la població russa, la **bretxa entre rics i pobres** es va ampliar dramàticament i les màfies van adquirir un paper considerable.

Avui en dia Rússia s'ha desplaçat de nou a un estat més centralitzat i **semiautoritari**. La corrupció continua sent un repte per a les empreses que operen al país. No obstant la nova legislació de negocis, incloent un Codi de comerç i l'establiment d'un tribunal d'arbitratge per resoldre disputes de negocis, la protecció dels drets de propietat és encara feble i el sector privat segueix estant subjecte a la interferència de l'Estat, encara que el sistema continua evolucionant.

Rússia té una **economia altament industrialitzada i agrària**, i gairebé deu milions de persones treballen en la indústria de l'agricultura. La indústria del país es divideix principalment entre els productors de les matèries primeres més competitives a nivell mundial: el gas natural, el petroli, l'acer i l'alumini. Aquesta dependència de les exportacions de productes bàsics fa que el país sigui vulnerable a cicles que segueixen les oscil·lacions d'alta volatilitat dels preus mundials de les matèries primeres. Des de fa uns anys, el govern ha emprat un ambiciós programa per reduir aquesta dependència i vol construir sectors d'alta tecnologia del país, però fins ara amb pocs resultats.

Índia

És el setè país més gran del món, amb gran diversitat cultural i amb una creixent economia gràcies en part a la seva enorme població. Després d'aplicar una política de socialisme amb la planificació estatal i de control de molts sectors de l'economia, des de principis de 1990 l'Índia ha posat en marxa un **Pla de liberalització econòmica** que ha demostrat ser beneficiós per al país. Mesures per iniciar reformes econòmiques generalitzades, incloent-hi la reducció de les barreres d'exportació i importació, el desmantellament d'alguns elements de la seva burocràcia inflada i els esforços per privatitzar o augmentar l'eficiència de les empreses estatals no rendibles.

L'Índia compta amb un sistema de lliure mercat establert, una sofisticada base industrial i de fabricació i una enorme massa de treballadors experts de baix a moderada cost, incloent-hi els administradors professionals. Els guanys econòmics, en particular com a resultat d'una major integració en l'economia mundial, han proporcionat la millora de la qualitat de vida de totes les comunitats.

El país és **ric en recursos naturals** i l'agricultura continua sent un sector econòmic important. La revolució verda es va centrar en la millora de les tècniques

agrícoles, l'augment de la mecanització i el reg. El creixement de la indústria s'ha traduït en millores generalitzades, i la potència, l'electrònica, el processament d'aliments, el programari, els equips de transport i les telecomunicacions s'estan desenvolupant ràpidament.

Els serveis representen el 54,9 per cent del PIB, però fan servir només el 34 per cent de la força de treball. Les empreses de tot el món han convertit l'Índia en els serveis de contractació externa, amb els seus experts relativament barats i de parla anglesa. S'espera que això continuï amb el seu impacte significatiu en l'economia, l'entorn empresarial i els valors socials i les expectatives de la població.

La Xina

Es tracta del tercer país més gran del món i amb una gran rellevància mundial a l'actualitat.

Economia sorgida de la planificació centralitzada, en la qual l'Estat controla la major part de l'activitat comercial mantenint un ferm control sobre l'activitat econòmica del país. Aquest control ha estat reduït des de la dècada de 1980 com a resultat de les reformes, introduint algunes **característiques capitalistes**: "economia de mercat socialista amb característiques capitalistes". El govern no pot proporcionar tots els recursos necessaris per alimentar l'economia i el sector privat té un paper important per desenvolupar en la prestació de la inversió i l'ocupació.

Els resultats d'aquestes reformes han estat espectaculars: l'economia de la Xina ha crescut una mitjana d'un 9 per cent per any durant els últims quinze anys i ara és la segona més gran en el món. Si continua a aquest ritme d'expansió, alguns experts prediuen que el país podria arribar a substituir els Estats Units en el primer lloc.

En moltes àrees, la Xina continua sent una societat **predominantment agrícola**. A més de l'agricultura, les indústries principals són la tèxtil, la de maquinària, el ciment, els productes químics, els equips de comunicacions i transport, els materials de construcció i els equips electrònics.

Una de les facetes més interessants de la transició econòmica de la Xina ha estat l'**augment de la classe mitjana**. En la dècada de 1990, la setmana de treball de set dies es va reduir progressivament fins a cinc. Amb l'augment del temps lliure i les festes nacionals més llargues, la població mitjana té ara més temps d'oci i més temps per gastar diners en béns de consum.

No obstant això, tot i les altes taxes de creixement, hi continua havent **enormes reptes**, incloent-hi la marcada desigualtat regional, la inflexible burocràcia arrelada i, de vegades, l'alt atur, una gran població circulant i la degradació del medi ambient.

La Xina està canviant de ser la fàbrica del món al major laboratori de tecnologia del món. Té la capacitat única per enfrontar a capital de baix cost experiments a gran escala per trobar models que funcionen.

L'atenció del govern i la inversió estrangera s'han centrat a desenvolupar encara més la **inadequada infraestructura del país**, incloent-hi carreteres, ferrocarrils, ports, sistemes de comunicacions i la generació d'energia. La capacitat industrial, en les indústries tant lleugers com pesants, també ha millorat. La Xina és un gran país ric en recursos naturals, incloent-hi carbó, petroli, gas, diversos metalls i minerals.

Les empreses de la Xina són les que han tret profit de les fortaleces naturals del país i tenen el suport de l'Estat o són estatals. És el cas de PetroChina, el major productor i distribuïdor de petroli i gas del país i un dels majors productors de petroli del món i la companyia més valuosa del món per valor de mercat. Moltes empreses de la Xina s'han beneficiat d'aquesta combinació de **suport del govern** a través de l'accés al capital i comercialitzant juntament amb l'eficiència del **sector privat**.

La Xina es va unir a l'OMC al desembre del 2001 i és probable que es dibuixi encara més en l'economia mundial, ja que les empreses segueixen competint per accedir als seus 1,3 milions de consumidors i mà d'obra barata i productiva. La majoria de les empreses esperen que les relacions amb el país seran ara més senzilles, si no més fàcils. Qualsevol que sigui el futur, l'economia xinesa continua sent una font inesgotable de creixement i oportunitats.

Sud-àfrica

Sud-àfrica constitueix la part sud del continent africà, i inicialment era una estació de proveïment per als navegants holandesos que viatjaven cap a l'Est. A partir del descobriment de minerals, entre ells el cobrat or, a la fi del segle XIX el país va emergir com el líder en la fabricació i l'economia industrial al continent africà.

A Sud-Àfrica es practicava la segregació racial legal sota el sistema de l'**apartheid**, que la va conduir a sancions econòmiques. En finalitzar aquest, les empreses globals van poder tornar a fer negocis amb el país sense temor dels inversors o de la reacció negativa del públic. Sud-àfrica s'ha convertit en una **economia de lliure mercat** amb un sector privat actiu, i el país s'esforça per desenvolupar una economia regional pròspera i equilibrada que pugui competir en els mercats globals. Com a país emergent, depèn en gran mesura de les importacions industrials i de capital.

Com a part del seu esforç per millorar el clima de negocis, el govern ha adquirit un fort compromís amb la privatització. També està oferint a les empreses estrangeres **incentius per associar-se** amb empreses sud-africanes desfavorides, i exigeix a les companyies amb contractes amb el govern fer contribucions als **programes socials**.

Actualment, les característiques de la cultura de negocis de Sud-àfrica són el canvi i la transformació. Dia a dia, fer negocis al país és cada vegada més fàcil, ja que les regulacions es modifiquen per reflectir les normes internacionals. Alhora, les noves polítiques, en particular en matèria d'ocupació i treball, estan fent la vida de negocis més complexa. Si bé la societat sud-africana és oficialment lliure, en

la pràctica hi ha moltes àrees de negoci que encara estan segregades. Per a les empreses estrangeres que busquen entrar en el sector públic seria prudent establir *joint ventures* amb empreses propietat de la població de color.

Sud-àfrica té una de les taxes més altes d'**afiliació sindical**, però tot i que el moviment obrer té una reputació de militància, les vagues són pràcticament desconegudes, ja que el mercat de treball ha arribat a ser molt estret i les relacions laborals han millorat en general. A causa de la forta cultura sindical del país, els gerents tendeixen a ser molt sensibles a les preocupacions i els problemes dels sindicats en el lloc de treball, i el sindicat sempre està prop en la presa de decisions.

Entre el seu perfil econòmic i la seva infraestructura física ben desenvolupada, Sud-àfrica s'ha convertit en un lloc atractiu per fer-hi negocis.

'Joint Venture'

Joint Venture, empresa conjunta, aliança estratègica o aliança comercial o consorci és un tipus d'acord comercial d'inversió conjunta a llarg termini entre dues o més persones (habitualment persones jurídiques o comerciants).

Adaptació, segmentació i posicionament en els mercats internacionals

Raquel Sánchez Rodríguez

Màrqueting internacional

Índex

| | |
|---|-----------|
| Introducció | 5 |
| Resultats d'aprenentatge | 7 |
| 1 Adaptació als mercats internacionals | 9 |
| 1.1 Model de les sis dimensions culturals de Hofstede | 10 |
| 1.1.1 Individualisme | 11 |
| 1.1.2 Distància al poder | 12 |
| 1.1.3 Masculinitat/feminitat | 12 |
| 1.1.4 Aversió a la incertesa | 13 |
| 1.1.5 Orientació al llarg termini | 14 |
| 1.1.6 Indulgència | 15 |
| 1.2 Enquesta Mundial de Valors (World Values Survey) | 15 |
| 1.2.1 Evolució de la cultura | 17 |
| 1.3 Màrqueting global vs. màrqueting internacional | 18 |
| 1.4 Desenvolupament del màrqueting a l'expansió internacional | 20 |
| 1.4.1 Eines per fer créixer la marca | 20 |
| 1.5 Adaptació als factors polítics i legals en l'expansió internacional | 23 |
| 1.5.1 Formes d'intervenció dels governs en el comerç internacional | 24 |
| 2 Segmentació dels mercats internacionals | 27 |
| 2.1 Segmentació i mercat objectiu | 28 |
| 2.2 Segmentació internacional | 28 |
| 2.3 Beneficis i bases de la segmentació | 30 |
| 2.4 Tipus de segmentació | 31 |
| 2.4.1 Segmentació sociodemogràfica | 32 |
| 2.4.2 Segmentació psicogràfica | 34 |
| 2.4.3 Segmentació a partir del comportament de compra | 37 |
| 2.5 Model de segmentació VALS | 41 |
| 2.6 Segmentació ètnica | 44 |
| 2.7 Criteris bàsics per a una segmentació eficient | 45 |
| 2.8 Estratègies de màrqueting meta | 46 |
| 2.8.1 Cobertura total del mercat | 47 |
| 2.8.2 Especialització en múltiples segments | 48 |
| 2.8.3 Concentració en un únic segment | 48 |
| 2.8.4 Màrqueting individual | 49 |
| 3 Posicionament en els mercats internacionals | 51 |
| 3.1 Procés de posicionament | 52 |
| 3.1.1 Determinació de la posició actual en el mercat | 52 |
| 3.1.2 Anàlisi de la competència | 53 |
| 3.1.3 Anàlisi de la posició competitiva | 54 |
| 3.1.4 Comparació i contrast amb la competència | 55 |
| 3.1.5 Desenvolupament d'una idea única de posicionament | 55 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1.6 | Redacció d'una declaració de posicionament | 55 |
| 3.1.7 | La prova de l'eficàcia del concepte final del posicionament de marca | 57 |
| 3.2 | Tipus de posicionament | 58 |
| 3.3 | Posicionament internacional | 59 |
| 3.3.1 | Posicionament cultural global del consumidor | 60 |
| 3.3.2 | Posicionament cultural basat en el consumidor local (LCCP) | 62 |
| 3.3.3 | Posicionament cultural basat en el consumidor estranger | 62 |
| 3.4 | Mapes de posicionament | 62 |
| 3.4.1 | Escala semàntica | 63 |
| 3.4.2 | Escala multidimensional | 64 |
| 3.5 | Estratègies de posicionament | 66 |
| 3.5.1 | El posicionament com a líder | 66 |
| 3.5.2 | La recerca d'un buit de mercat | 68 |
| 3.5.3 | L'amuntegament d'un competidor | 69 |
| 3.5.4 | El reposicionament d'una marca | 69 |
| 3.5.5 | El reposicionament d'un competidor | 70 |
| 3.5.6 | El posicionament de seguidor | 71 |

Introducció

En la unitat “Adaptació, segmentació i posicionament en els mercats internacionals” s’analitza com les empreses que s’enfronten a un mercat internacional s’han d’adaptar al nou entorn, divideixen el mercat i decideixen a quins sectors del mercat es dirigiran. També es valora com es prenen les decisions del seu posicionament, és a dir, quina opinió volen que el mercat tingui d’ells.

En l’apartat “**Adaptació als mercats internacionals**” s’estudien diversos models que classifiquen els països en diferents grups segons les seves característiques culturals i les escales de valors. També s’hi enumera una sèrie de pràctiques i d’eines tecnològiques útils per al desenvolupament d’un negoci a nivell global. S’hi descriuen els diferents sistemes legals i l’impacte que les polítiques nacionals poden tenir sobre el comerç internacional.

En l’apartat “**Segmentació dels mercats internacionals**” es posa de manifest la necessitat de conèixer el mercat en tota la seva profunditat per tal de poder dirigir-nos-hi en la forma més adequada. Per això, es mostren els principis de la segmentació internacional i quines són les bases i els criteris de segmentació. Al mateix temps, s’estudien els models de segmentació basats en els valors, les actituds i els estils de vida (model VALS) i la segmentació ètnica, que amb l’augment dels corrents migratoris cobra cada vegada més importància. Per finalitzar s’estudien els criteris per a una segmentació eficient i les estratègies que una empresa té al seu abast per dirigir-se als diferents segments del mercat identificats.

En l’apartat “**Posicionament en els mercats internacionals**” s’estudia el procés que una empresa ha de seguir per tal d’assolir un posicionament eficient i els diferents tipus de posicionament. S’hi estudien els mapes de posicionament com a eina per desenvolupar nous productes, comparar els diferents posicionaments de les empreses competidores i ajudar les empreses a definir una estratègia de posicionament.

Per assolir els continguts és important que aneu estudiant el material teòric i fent les activitats d’aprenentatge i d’autoavaluació proposades abans de desenvolupar els diferents exercicis avaluable de cada unitat.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Porta a terme la selecció i l'anàlisi diagnòstica del mercat estranger, fent el seguiment d'estudis i d'informacions comercials.

- Elabora les especificacions sobre la informació a obtenir i/o els medis a utilitzar en cas d'externalitzar totalment o parcialment els estudis i assegura el seguiment de la seva aplicació en els mercats estrangers, tenint en compte els costos que es generen.
- Formula les recomanacions per establir un pla d'acció operacional conforme a la política comercial de l'empresa i a les conclusions de l'anàlisi diagnòstica del mercat estranger.
- Analitza la informació recollida i presenta l'informe de conclusions.

2. Determina els segments del mercat objectiu i el posicionament dels productes, aplicant els criteris de selecció i posicionament.

- Identifica els principis generals de la segmentació.
- Selecciona els criteris de segmentació, respectant les condicions de validesa.
- Identifica les particularitats de la segmentació internacional tenint en compte els estils socials europeus i la segmentació ètnica, entre d'altres.
- Selecciona els segments objectius, focalitzant els esforços en funció dels recursos de l'empresa, el producte, el mercat i la fase del cicle de vida del producte.
- Identifica els principis generals del posicionament.
- Utilitza els mapes perceptuals *mapping*, utilitzant l'escala semàntica i l'escala multidimensional (*multidimensional scaling MDS*), entre d'altres.
- Escull les variables més rellevants, tenint en compte la percepció.
- Considera l'evolució dels mercats i la seva tendència, tenint en compte les preferències ideals dels segments.
- Elabora l'estratègia de segmentació i de posicionament de l'empresa, considerant la posició òptima de la marca.

1. Adaptació als mercats internacionals

Per a la majoria dels empresaris, la construcció i el manteniment d'una base de clients locals és un dels primers passos en el camí cap a l'èxit. Una vegada que han aconseguit aquest objectiu, alguns senten que estan preparats per abordar el següent pas: l'expansió internacional.

Convertir-se en una **empresa global** és una gesta impressionant, i no tots els negocis que s'ho proposen compleixen amb l'objectiu. Per convertir amb èxit el negoci de nacional a internacional s'haurà de tenir en compte un nou conjunt de factors que no necessàriament afectarien una empresa únicament local.

Crear una forta presència internacional no és tan simple com dir als clients que es fan enviaments a l'estranger i després esperar que les vendes comencin a rodar. Hi ha moltes coses en què pensar en la venda i la comercialització en un altre país, i aquests factors han de ser considerats amb cura.

El primer aspecte a tenir en compte és assegurar-se que hi ha una **base de clients** al país o països on es vol entrar. Un producte que es ven bé al seu país d'origen pot no necessàriament tenir el mateix atractiu en un altre lloc, per la qual cosa és crucial invertir temps i energia en la investigació de potencials mercats estrangers.

Tal com afirmen diferents experts, és aconsellable viatjar al país o països en què es vol portar a terme l'expansió per obtenir una idea de primera mà de com anirà al negoci. Això donarà l'oportunitat no tan sols de dur a terme investigacions i provar el producte al mercat estranger, sinó també d'experimentar la cultura i les normes socials de les persones a les quals va dirigida la comercialització.

Abans de decidir-se a ampliar les fronteres de l'activitat s'ha de tenir l'**estabilitat** financera i estructural per afegir els membres del personal que poden gestionar el nou flux de treball que implica tal creixement. Tractar de fer malabars amb una operació a l'exterior i mantenir l'actual base de clients interns amb el mateix personal és increïblement difícil, i probablement no serà factible sostenir el creixement.

Si bé el mercat internacional pot ser un blanc perfecte per al negoci, expandir-se més enllà del país d'origen no està exempt de problemes. La venda a clients o treballar amb proveïdors que no parlen l'idioma nadiu pot ser un obstacle important per a qualsevol negoci. És per això que es recomana la contractació de **personal bilingüe** que fàcilment pugui traduir les negociacions, i si no es té el pressupost suficient, externalitzar tasques com el servei al client a l'estranger i la traducció de materials promocionals.

Més enllà del llenguatge, diferents normes culturals també es poden interposar en el camí d'una expansió de negocis si l'empresa no les respecta. Cal investigar les **pràctiques culturals** dels països als quals es planeja expandir-se, ja que aquestes

poden estar relacionades amb el producte o servei de l'empresa. Les necessitats dels clients estrangers i socis comercials poden no ser les mateixes que les dels grups d'interès d'origen, i això podria afectar les estratègies de vendes, màrqueting i negocis en general.

Si no resulta fàcil navegar en la regulació d'impostos i normatives de negocis al país d'origen, en un altre país és encara més complicat; un exemple són les diferents normes d'etiquetatge i envasat que cal complir, en funció del que es ven.

Respecte a la **competència local**, no sempre és fàcil convèncer un client estranger per a la compra de productes de fora del seu país quan hi ha un producte comparable disponible que està fet al país d'origen. Mentre que grans noms de cadenes nord-americanes com McDonald's i Starbucks tenen influència a l'estranger, les petites i mitjanes empreses han de treballar una mica més per convèncer el mercat internacional que les seves marques són molt segures i millors que la competència.

1.1 Model de les sis dimensions culturals de Hofstede

El professor Geert Hofstede va elaborar potser l'estudi més complet de com els valors en el lloc de treball es veuen influenciats per la cultura. Va analitzar, entre els anys 1957 i 1973, a més de 70 països, una gran base de dades dels valors dels treballadors d'IBM. En les diferents edicions de l'obra de Geert Hofstede des del 2001, les puntuacions s'enumeren per 76 països i regions, en part sobre la base de repeticions i ampliacions de l'estudi inicial d'IBM a diferents poblacions internacionals.

Molts investigadors han seguit el **paradigma de Hofstede** desenvolupant nous instruments d'investigació per comparar les mostres dels països, mentre que d'altres han replicat la seva investigació utilitzant versions actualitzades del qüestionari d'IBM en el qual es va basar el seu estudi original. Aquests són coneguts com a enquestes de mòduls de valors (en anglès VSM, Value Survey Modules). Hi ha hagut les versions VSM82, 1 VSM94 i VSM08, i la més recent és la VSM2013.

Cultura

Dit de manera simple, la cultura és la manera com hem crescut, i es desenvolupa mentre creixem. Amb una metàfora d'ordinador, la cultura és el programari de la nostra ment. Necessitem un programari compartit per tal de comunicar-nos. Així que la cultura és el que compartim amb els que ens envolten. En l'acció en la vida social, la cultura constitueix les regles no escrites del joc social. Aquestes regles no especifiquen cap detall, però detallen l'estructura bàsica de l'escena social. Tenen a veure amb coses com la independència, la pertinença, l'amor, l'odi, el respecte, la por i la lleialtat. En elles s'indica quins contrastos són importants a la vida: petit davant gran, net davant brut, l'home contra la dona. Cal recordar que la cultura té a veure amb el que compartim amb els altres; no és com la personalitat, que és exclusiva d'un individu.

Hi ha un sentit estricte en el qual "cultura" només s'utilitza per a les arts (la música, la pintura, la literatura...); cal, però, entendre com a "cultura" totes les altres activitats socials humanes: salutació, menjar, escriure a les xarxes socials o l'engany es veuen afectats per la cultura.

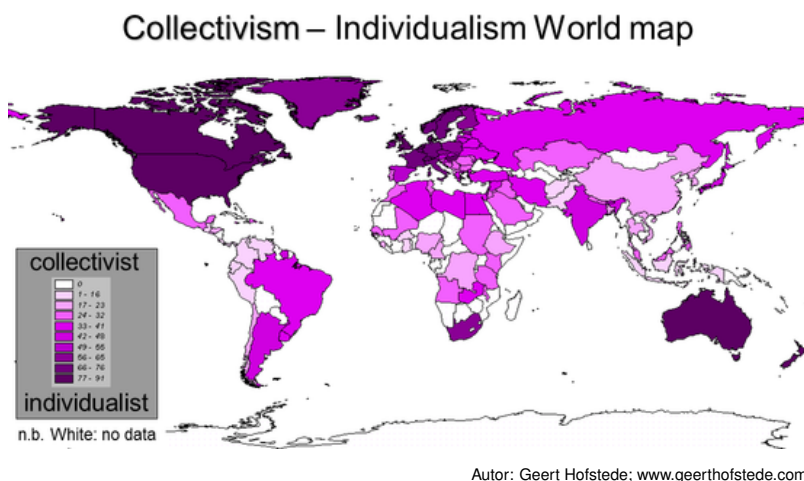
Geert Hofstede i els seus col·laboradors van arribar a descriure les **sis dimensions bàsiques** que la societat necessita per tal d'organitzar-se: individualisme, distància al poder, masculinitat, aversió a la incertesa, orientació a llarg termini i indulgència contra la contenció. Cada una d'elles ha estat expressada en una escala de 0 a 100.

Cadascuna de les sis dimensions s'han avaluat mitjançant la comparació d'una majoria, encara que no a tots els països del món. Els resultats es poden resumir en sis mapes del món de la distribució d'aquestes dimensions. Per descomptat, en la realitat hi pot haver variacions culturals dins d'un determinat país; aquests mapes s'han de veure com un esborrany de la cultura.

1.1.1 Individualisme

L'individualisme és el grau en què les persones se senten **independents**, en lloc de ser interdependents com a membres de conjunts més grans. L'individualisme no és sinònim d'egoisme, sinó que s'esperen eleccions i decisions individuals. El col·lectivisme no vol dir proximitat, sinó que cada un sap el seu lloc a la vida, i aquest està determinat socialment. Amb una metàfora de la física, les persones en una societat individualista són més com els àtoms que volen al voltant d'un gas, mentre que els de les societats col·lectivistes són més com els àtoms en un vidre fix. Al mapa mundial de la figura 1.1 es pot veure la distribució dels països quant a l'individualisme i al col·lectivisme.

FIGURA 1.1. Mapa mundial individualisme-col·lectivisme



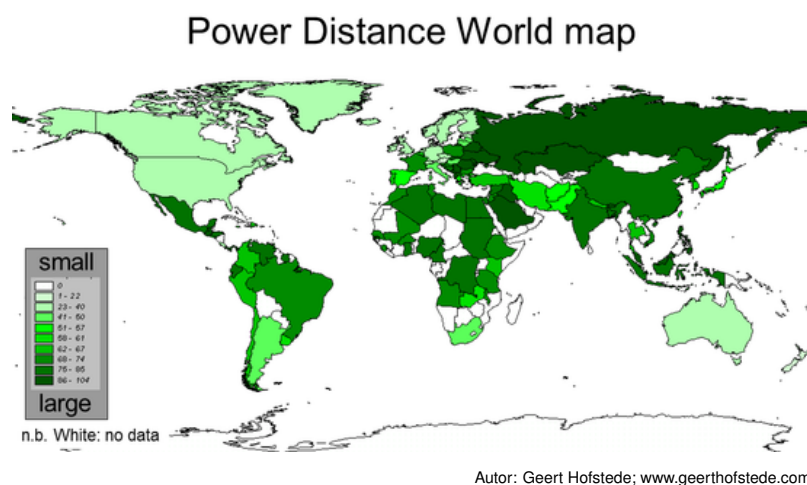
En la secció "Annexos" trobareu un vídeo on Geert Hofstede explica la dimensió de l'individualisme i el col·lectivisme.

Als països amb **alt individualisme**, la promoció del producte pot apuntar a la gent, posant l'accent en com els beneficiarà. La llibertat individual, l'estalvi de temps i l'autorecompensa són temes eficaços en l'estratègia a desenvolupar. Per als mercats **baixos en individualisme** amb forts llaços amb la comunitat, la promoció s'ha de fer a tota la comunitat i explicar com, si els seus integrants compren el producte, la comunitat se'n veurà beneficiada.

1.1.2 Distància al poder

La distància al poder és el grau en què els membres menys poderosos de les organitzacions i institucions (com la família) accepten i esperen que el poder es distribueixi **de manera desigual**. Aquesta dimensió es creu que data de l'aparició de l'agricultura, i amb aquesta, de les societats a gran escala. Fins a aquest moment, una persona podria conèixer personalment els membres del seu grup i els líders. Això no és possible quan desenes de milers i més han de coordinar les seves vides. Sense l'acceptació, en major o menor mesura, de la direcció per entitats poderoses, cap de les societats actuals podria funcionar. En la figura 1.2 es pot visualitzar la distribució de la distància al poder dels diferents països.

FIGURA 1.2. Mapa mundial de la distància al poder



En la secció "Annexos" trobareu un vídeo on Geert Hofstede relaciona la dimensió de la distància al poder.

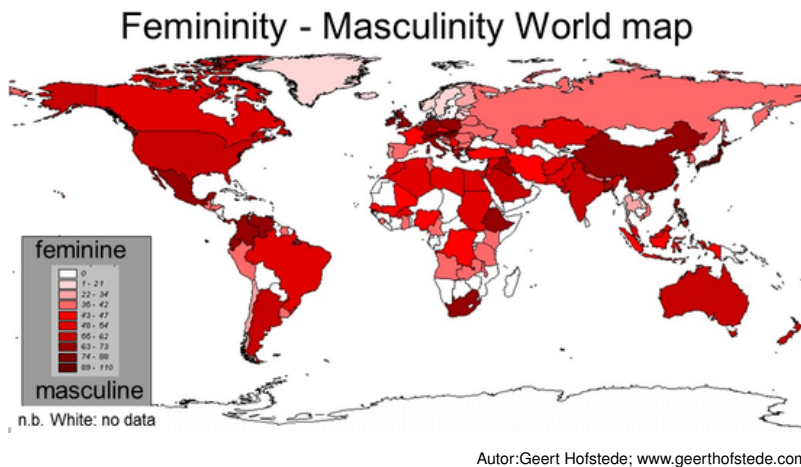
Les cultures amb una alta distància al poder tenen **jerarquies fortes** i poderosos líders. Sovint, les decisions són preses pels caps de les famílies i els alts directius, en lloc de mitjançant la discussió i el treball en equip. La comercialització en aquests països ha d'apel·lar a la direcció, posant l'accent en com els productes creen beneficis per a tota la família o l'empresa perquè així els líders tinguin més èxit. En els països amb **baixa distància al poder** s'ha d'arribar a una àmplia gamma de la població o dels treballadors, que discutiran els productes i arribaran a un consens. Els beneficis que es promouen han de fer les tasques més fàcils.

1.1.3 Masculinitat/feminitat

La masculinitat és el grau en què l'**ús de la força** és avalat socialment; se suposa que els homes han de ser durs. Guanyar, les majors quantitats possibles, el més gran, és el millor i el que importa. En una societat femenina, els gèneres són emocionalment més a prop. Competir no rep l'aprovació tan obertament i hi ha simpatia pels altres membres, que poden estar en un nivell jeràrquic inferior. No es tracta d'individus, sinó dels rols emocionals que s'esperen de cada gènere.

En la figura 1.3 es pot comprovar la distribució mundial en funció del grau de masculinitat.

FIGURA 1.3. Mapa mundial de feminitat/masculinitat



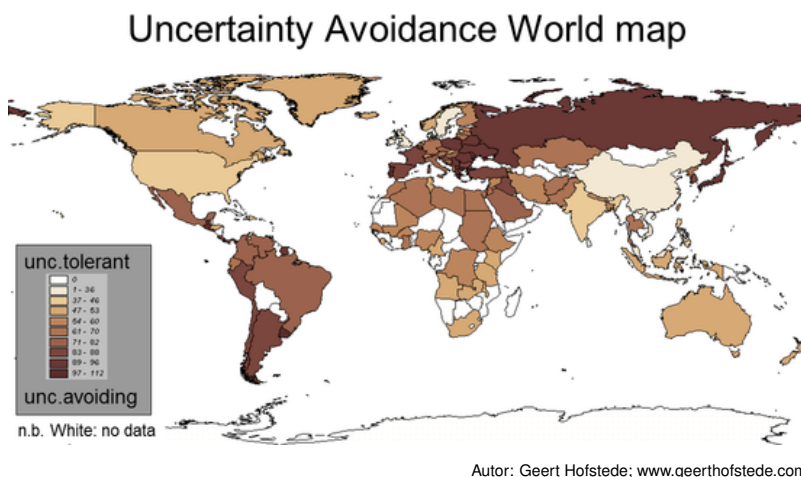
En la secció "Annexos" trobareu un vídeo on Geert Hofstede explica la dimensió de la masculinitat

Els mercats amb **alta masculinitat** diferencien entre els rols d'homes i dones. S'ha d'avaluar la cultura per assegurar-se que la comercialització es dirigeix al gènere correcte per a cada producte tal com es defineix per la cultura particular. Els mercats amb **baixa masculinitat** promouen la igualtat sexual i responen negativament a la promoció en funció del gènere. Per a aquests mercats, un enfocament neutral atractiu per als homes i les dones és apropiat.

1.1.4 Aversió a la incertesa

El grau d'acceptació de la incertesa es refereix a la tolerància o aversió d'una societat cap a la incertesa i l'ambigüitat. No té res a veure amb la prevenció de riscos ni amb el fet de seguir les regles, sinó més amb l'ansietat i la desconfiança envers **el que és desconegut**. És la preferència per tenir hàbits fixos i rituals i conèixer la veritat. En el mapa de la figura 1.4 es pot comprovar la distribució dels diferents països en relació amb la tolerància a la incertesa.

FIGURA 1.4. Mapa mundial sobre l'aversió cap a la incertesa



En la secció "Annexos" trobareu un vídeo on Geert Hofstede explica la dimensió sobre la tolerància a la incertesa.

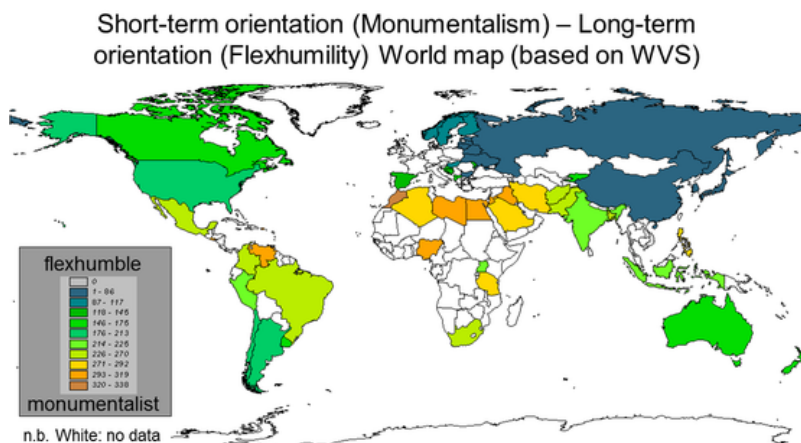
Algunes cultures es desenvolupen en la incertesa, mentre que d'altres tracten d'evitar-ho. Les cultures que intenten **evitar la incertesa** prefereixen que s'expliquin clarament els avantatges garantits pel producte i les seves característiques específiques. Les cultures que no tracten d'evitar la incertesa accepten promocions basades en l'**estil de vida**; es poden fer generalitzacions sobre els seus productes, explicant-ne els avantatges de manera implícita, i fer referències positives al canvi.

1.1.5 Orientació al llarg termini

L'orientació al llarg termini s'ocupa dels possibles **canvis en futur**, bàsicament econòmics. En una cultura orientada al llarg termini, la noció bàsica sobre el món és que està en procés de canvi i que la preparació per al futur és sempre necessària. En una cultura orientada al curt termini, el món és essencialment tal com va ser creat, de manera que el passat ofereix una brúixola moral i adherir-se a aquesta és moralment bo.

En la figura 1.5 es pot visualitzar gràficament la distribució dels països en relació amb la seva orientació cap al llarg termini. Es pot comprovar, conjuntament amb l'última dimensió, que l'escala i els països que apareixen són diferents; això es deu al fet que aquestes dues dimensions es van trobar més tard.

FIGURA 1.5. Mapa mundial de l'orientació al llarg termini



Autor: Geert Hofstede; www.geerthofstede.com

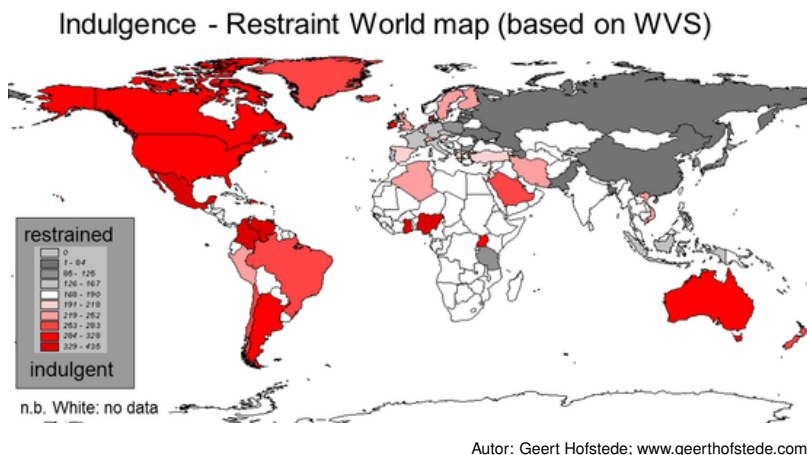
En la secció "Annexos" trobareu un vídeo on Geert Hofstede explica la dimensió d'orientació al llarg termini.

Les societats orientades al **llarg termini** fomenten virtuts pragmàtiques; per tant, l'enfocament del màrqueting s'ha de basar en l'estalvi, la persistència i l'adaptació a circumstàncies canviants. Les orientades al **curt termini**, en canvi, es basen en virtuts relacionades amb el present i el passat, com l'orgull nacional, el respecte per la tradició i el compliment de certes obligacions socials, i per tant el màrqueting s'ha de basar en aquests aspectes.

1.1.6 Indulgència

La indulgència té relació amb les **coses bones de la vida**. En una cultura indulgent és bo ser lliure i fer el que els impulsos volen que facis. Els amics són importants i la vida té sentit. En una cultura restringida, la sensació és que la vida és dura, i el deure, no la llibertat, és l'estat normal de l'ésser. En el mapa de la figura 1.6 es pot observar la distribució dels diferents països en relació amb la indulgència.

FIGURA 1.6. Mapa mundial sobre la indulgència



En els "Annexos" trobareu un vídeo on Geert Hofstede explica la dimensió de la indulgència.

Les cultures amb **alta indulgència** valoren el temps d'oci, els esports i les normes sexuals relaxades. Les cultures amb **baixa indulgència** tenen estretes restriccions socials amb menys llibertats individuals. Una promoció basada en l'atractiu sexual pot ser eficaç en una cultura amb indulgència elevada, però serà un error d'enfocament en les societats restringides. En cultures de baixa indulgència s'hauria de posar l'accent en la promoció dels beneficis socials dels productes, la seva utilitat o com encaixen en l'ordre social existent.

1.2 Enquesta Mundial de Valors (World Values Survey)

L'Enquesta Mundial de Valors és una xarxa mundial de científics socials que estudien el canvi de valors i el seu impacte en la vida social i política, dirigida per un equip internacional d'investigadors, l'**associació WVS** (World Values Survey) amb seu a Estocolm, Suècia.

La WVS, que va començar el 1981, consisteix en enquestes representatives a nivell nacional dutes a terme a més de 100 països que suposen gairebé el 90 per cent de la població mundial, utilitzant un qüestionari comú. La WVS és la més gran i transnacional investigació de sèries de temps no comercial de les creences humanes i els valors, i en l'actualitat inclou entrevistes amb prop de 400.000 enquestats. A més, la WVS és l'únic estudi acadèmic que cobreix tota la gamma de variacions globals, des de països molt pobres fins a molt rics, en totes les principals

En les "Referències" trobareu, entre d'altres, l'enllaç al web de l'associació WVS.

zones culturals del món, utilitzant els dissenys d'investigació més rigorosos i d'alta qualitat en cada país.

La WVS pretén ajudar els científics i els responsables polítics a **comprendre els canvis** en les creences, els valors i les motivacions de les persones a tot el món. Milers de politòlegs, sociòlegs, psicòlegs socials, antropòlegs i economistes han utilitzat aquestes dades per analitzar temes com el desenvolupament econòmic, la democratització, la religió, la igualtat de gènere, el capital social i el benestar subjectiu. Aquestes dades també han estat àmpliament utilitzades pels funcionaris del govern, els periodistes i els estudiants, i el Banc Mundial ha analitzat els vincles entre els factors culturals i el desenvolupament econòmic.

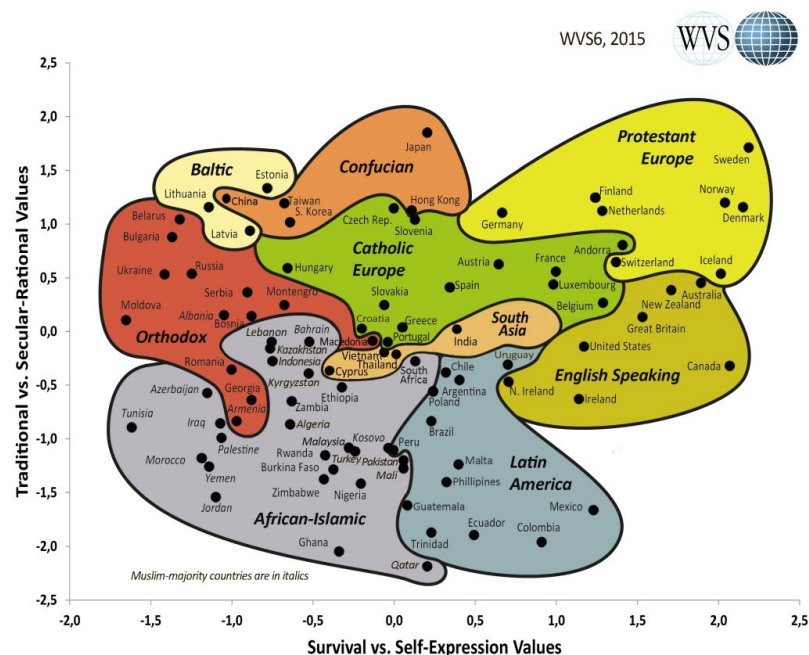
Els estudis de la WVS en els últims anys han demostrat que les **creences** de les persones tenen un paper clau en el desenvolupament econòmic, l'aparició de les institucions democràtiques, l'augment de la igualtat de gènere i el grau en què les societats tenen un govern eficaç.

L'anàlisi de les dades de la WVS, elaborada pels científics polítics Ronald Inglehart i Christian Welzel, afirmen que hi ha dues dimensions principals de la **variació cultural** encreuada en el món:

- els valors tradicionals enfront dels valors seculars racionals
- els valors de supervivència enfront dels valors d'autoexpressió

El mapa cultural global que es pot veure en la figura 1.7 mostra com els resultats de les societats es troben en aquestes dues dimensions. Movent-se cap amunt en aquest mapa es reflecteix el canvi dels valors tradicionals cap a seculars racionals, i el moviment cap a la dreta reflecteix el canvi dels valors de supervivència als valors de l'autoexpressió.

FIGURA 1.7. Mapa cultural de la WVS6 (2015)



En la secció "Annexos" trobareu un vídeo amb l'evolució cultural dels països segons la WVS des del 1981.

Els valors tradicionals posen l'accent en la importància de la religió, les relacions entre pares i fills, la deferència als valors tradicionals de la família i l'autoritat. Les persones que adopten aquests valors també rebutgen el divorci, l'avortament, l'eutanàsia i el suïcidi. Aquestes societats tenen alts nivells d'orgull nacional i una perspectiva nacionalista.

Els valors seculars racionals tenen les preferències oposades als valors tradicionals. Aquestes societats posen menys èmfasi en la religió, els valors tradicionals de la família i l'autoritat. El divorci, l'avortament, l'eutanàsia i el suïcidi són vistos com relativament acceptables. (El suïcidi no és necessàriament més comú.)

La **supervivència** valora l'èmfasi en la seguretat econòmica i física. Està relacionada amb una perspectiva etnocèntrica i relativament baixos nivells de confiança i tolerància.

Els valors d'autoexpressió donen alta prioritat a la protecció del medi ambient, la tolerància cada vegada més gran envers els estrangers i els homosexuals i la igualtat de gènere, i la creixent demanda de participació en la presa de decisions en la vida econòmica i política.

L'etnocentrisme

L'etnocentrisme és l'actitud o punt de vista pel qual s'analitza el món d'acord amb els paràmetres de la cultura pròpia. Sol implicar la creença que el grup ètnic propi és el més important, o que alguns o tots els aspectes de la cultura pròpia siguin superiors als d'altres cultures.

1.2.1 Evolució de la cultura

Amb un estudi al llarg del temps s'observa que els països a través de la industrialització i de la societat del coneixement postindustrial, augmenten el nivell de vida i avancen cap a un país en desenvolupament. Això es traueix a la gràfica de la figura 1.7 en una tendència a moure's en diagonal des de la cantonada inferior esquerra (països més pobres) fins a la cantonada superior dreta (països més rics), fet que indica que amb el desenvolupament dels països es produeix un trànsit en les dues dimensions estudiades.

No obstant això, les actituds entre la població estan també altament correlacionades amb les idees filosòfiques, polítiques i religioses que han estat dominants al país. Els valors **seculars racionals** i el materialisme han estat formulats pels filòsofs i en la política de la Revolució Francesa. Els valors de **supervivència** són característics dels països de l'Est, i els valors d'**autoexpressió**, dels països occidentals. En una economia postindustrial liberal, una part creixent de la població ha crescut tenint la supervivència i la llibertat de pensament garantides, i això explica que l'autoexpressió sigui molt valorada.

Exemple de caracterització de societats segons la WVS

Alguns exemples de classificacions de països segons la MWS són:

- Societats que tenen puntuacions més altes en els valors tradicionals i la supervivència: Zimbabwe, el Marroc, Jordània, Bangla Desh.
- Societats amb altes puntuacions en els valors tradicionals i l'autoexpressió: els EUA, la majoria d'Amèrica Llatina, Irlanda.
- Societats amb altes puntuacions en els valors seculars racionals i supervivència: Rússia, Bulgària, Ucraïna, Estònia.
- Societats amb altes puntuacions en els valors seculars racionals i l'autoexpressió: Suècia, Noruega, el Japó, el Benelux, Alemanya, França, Suïssa, la República Txeca, Eslovènia i alguns països de parla anglesa.

1.3 Màrqueting global vs. màrqueting internacional

Aclarim ràpidament algunes coses abans d'entrar en el moll de l'os de la comercialització internacional i el màrqueting global. Tots dos termes sonen similars, oi? I la paraula *global*, en certa manera, es correlaciona amb *internacional*, oi? No obstant això, la resposta correcta és "no". Els dos termes, "màrqueting global" i "màrqueting internacional", no són anàlegs.

D'acord amb l'Oxford University Press, **màrqueting global** és quan una empresa adopta les mateixes tàctiques de promoció a tot el món, com per exemple les companyies Walmart o Nike. En el màrqueting global, l'empresa pensa en tot el món com el seu camp de maniobra i no adapta els seus productes o serveis, els canals de comunicació i la distribució a les necessitats internes.

El **màrqueting internacional**, per contra, és el màrqueting que una empresa aplica quan serveix el mercat local, prestant atenció als costums locals pel que fa a la religió, els estils de vida, els hàbits alimentaris... Un exemple són els productes de finances de la xaria, que només s'ofereixen en els països islàmics o a musulmans en països no musulmans.

En el màrqueting global, una companyia ofereix els mateixos productes i serveis en tots els àmbits a **diversos països**. En el màrqueting internacional, els productes i serveis s'adapten a **determinats països**.

El **personal** de màrqueting global tendeix a treballar a la seu de l'empresa i en general és un grup divers de persones. Posseeixen diverses habilitats que engranen col·lectivament i tenen una visió global del mercat de la companyia. Per contra, en el màrqueting internacional els membres de l'equip tendeixen a ser exclusivament del mateix país o d'un país amb una afinitat lingüística o cultural.

El **pressupost** d'un equip de màrqueting global es gestiona directament des de la seu corporativa. Per exemple, Nike estableix un pressupost global de màrqueting que després es gestiona cap avall en les oficines locals. En la comercialització internacional, però, els problemes de pressupost es negocien i es manegen a nivell local en la filial. Fixem-nos per exemple en McDonald's, que publica i ha de pressupostar anuncis locals, alguns dels quals mai es veuran en un altre país.

Quan es tracta de **tàctiques de promoció**, els equips de màrqueting globals tracten de publicar anuncis i altres tàctiques de comunicació que estan en sincronia amb una audiència global. Una excel·lent manera d'entendre-ho és veure els anuncis que es van executar durant la Copa Mundial de la FIFA 2014, una barreja perfecta de màrqueting global: esdeveniment esportiu mundial, milers de milions d'espectadors, una passió pel joc. En el màrqueting internacional, anuncis i altres tàctiques de promoció estan dissenyats per al mercat local.

En la **gestió de les 4 P** (producte, preu, promoció i distribució; en anglès, *product, price, promotion and place*), en termes d'autonomia operativa, els equips de màrqueting globals tendeixen a executar-ho tot des de la seu corporativa, mentre que els equips de màrqueting internacionals gestionen les variables afectades directament al país de destí.

Exemple de diferències entre màrqueting global i internacional

Mitjançant la revisió de les pàgines de mitjans socials es pot veure ràpidament si les empreses afavoreixen el màrqueting global sobre el màrqueting internacional o viceversa. Per exemple, es pot observar que McDonald's adopta una estratègia de màrqueting internacional amb les pàgines de Facebook tan diverses com Malàisia McDonald's, McDonald's Brasil, Itàlia McDonald's i McDonald's Polònia. Per contra, Nike o Caterpillar tenen una sola pàgina a tot el món.

El **compromís amb el client** és més actiu en el màrqueting internacional. Mitjançant l'establiment de múltiples canals de comunicació, una empresa es pot vincular millor amb els aficionats i els clients a nivell local. Això no vol dir que el màrqueting global sigui menys eficaç quan es tracta de la participació del client, sinó que les tàctiques són diferents. Però és clar que el màrqueting internacional tendeix a produir un major nivell de compromís amb els clients que el màrqueting global.

Els **estudis de mercat** i de **R + D** (recerca i desenvolupament) són tan profunds i amplis en el màrqueting global com ho són en el màrqueting internacional. A vegades, però, el màrqueting global pot produir grans fracassos quan la investigació de mercat no s'ha fet correctament. Per exemple, els desafortunats períodes de Mazda Laputa i de Chevy Nova ("no va") al mercat espanyol, pel significat dels termes utilitzats.

Una estructura híbrida, internacional i global pot ajudar les empreses a tenir èxit i a solucionar problemàtiques de cada sistema. Coca-Cola ha utilitzat aquesta tàctica mixta amb eficàcia i és seguida actualment per totes les empreses, des de Mercedes Benz fins a Procter & Gamble i McDonald's.

Que una empresa opti pel màrqueting internacional o el màrqueting global és, al capdavall, una decisió de **gestió de la companyia**. Al final, l'estratègia de màrqueting seleccionada s'ha d'ajustar a la de la visió, la missió, la política de marca i l'estructura operativa de l'organització. Una empresa ha d'assolir una mida operativa còmoda abans d'adoptar una estratègia de màrqueting global.

1.4 Desenvolupament del màrqueting a l'expansió internacional

Qualsevol empresa que vulgui tenir èxit en la seva expansió internacional hauria de tenir en compte portar a terme el següent conjunt d'accions:

1. **Trobar el soci adequat.** Quan s'està ampliant el negoci és crític no tractar de fer-ho sol. Fins i tot si el soci es presenta en forma d'un tutor es necessita l'ajuda d'algú de confiança que respongui al país o països en els quals es vol entrar.
2. **Contractar un gran equip.** La necessitat d'ajuda en el país de destí també s'estén a les seves pràctiques de contractació al país d'origen. Les persones que es contracta per fer front als socis i clients a l'estranger no només han d'estar completament immerses en el medi local, sinó que també necessitem estar segures que estan buscant els interessos de l'empresa.
3. **Tenir en compte l'impacte de les noves idees.** La introducció d'una nova campanya de màrqueting per a un producte a nivell internacional es converteix en un nou joc. En lloc de pensar només en com els clients del propi país podrien rebre les noves idees, també s'haurà de pensar i adaptar-se als efectes que aquestes idees tindran en els clients estrangers.
4. **Ser conscient del que representa la marca, però adaptar-se a l'entorn.** Les normes culturals i les necessitats dels clients variants a l'estranger poden requerir ajustar l'enfocament de vendes, o fins i tot del producte.
5. **Ser sempre meticulós.** Qualsevol decisió de negocis important requereix trobar el temps per pensar en tots els escenaris possibles en funció dels punts forts i febles del negoci, però això és especialment important per a l'expansió internacional.

1.4.1 Eines per fer créixer la marca

La creació d'una empresa global és avui més fàcil que mai. Moltes de les principals companyies de transport, mercats i processadors de pagament estan equipades per manejar les transaccions internacionals, i amb uns quants clics i retocs es pot començar ràpidament la venda de productes i serveis arreu del món.

Però es necessita la construcció de relacions amb els contactes clau de la indústria per assegurar-se, per exemple, que les seves campanyes de comunicació traduïdes no es perdin o resultin ofensives al seu públic a l'estranger. Existeixen cinc tipus d'eines d'alta tecnologia que es poden utilitzar per fer créixer la marca en el mercat global:

- **Serveis de traducció.** El traductor de Google està molt bé per buscar una paraula o una frase, però les operacions de negocis professionals

necessiten un servei de traducció professional per assegurar-se que els materials de màrqueting, els contractes i altres comunicacions formals escrites siguin correctament llegides en llengües estrangeres. Tot i que es tracta d'una despesa, la qualitat d'una traducció humana val la pena. Existeixen moltes empreses que tenen personal especialitzat en la traducció de textos comercials.

Serveis de traducció

Gengo (www.gengo.com): el 2015, la comunitat de Gengo, amb més de 20.000 nadius ubicats en més de 140 països, va traduir més de 130 milions de paraules a través de més de 35 idiomes. Arribar als clients a tot el món vol dir alguna cosa més que la traducció de la pàgina d'inici. Gengo ajuda milers de clients grans i petits a globalitzar-se i a donar a les traduccions un caire adaptat a les diferents cultures.

Rubric (www.rubric.com/en-US): és un proveïdor de serveis lingüístics mundial que treballa amb empreses des de Califòrnia fins a Ciutat del Cap. Són experts consultors de traducció i localització que es capaciten per desenvolupar productes localitzats i oferir una experiència dirigida als consumidors. Ofereixen serveis especialitzats per a les empreses en les indústries de tecnologia, programari, manufactura, turisme, màrqueting i publicitat de mitjans. Una combinació de traductors experts i enginyers de programari, eines d'automatització personalitzables i el coneixement profund de la sensibilitat cultural els ajuda a aconseguir resultats superiors. Els serveis es presten en 144 idiomes a través d'una extensa xarxa creixent de professionals de la traducció i enginyers de programari independents.

Verbalizeit (www.verbalizeit.com): aquesta empresa s'enorgulleix de la seva plataforma de traducció de traducció humana, que connecta els clients amb una comunitat global de traductors. Els serveis d'interpretació inclouen conversa en viu, traducció de documents, pàgina web, vídeo subtitulat, arxiu d'àudio i d'altres.

- **Eines d'aprenentatge d'idiomes.** Si una empresa vol concentrar les seves operacions comercials internacionals en un o dos països específics és fonamental dominar l'idioma local i les frases clau de negoci. Des d'aplicacions gratuïtes d'aprenentatge d'idiomes fins als cursos en línia i programari intensiu, hi ha un munt d'opcions per als empresaris que volen ser competents en un altre idioma.

Eines d'aprenentatge d'idiomes

BRIC Language Systems (www.briclanguage.com): de l'acrònim dels mercats emergents del Brasil, Rússia, l'Índia i la Xina, BRIC és un sistema d'aprenentatge d'idiomes en línia que combina tècniques d'aprenentatge modernitzats amb la tecnologia interactiva. Cada curs d'estudi és personalitzat i s'ensenya en temps real per part d'instructors locals qualificats, de manera que el programa ofereix el millor sistema per a l'aprenentatge d'aquest idioma en particular. La companyia s'especialitza en mandarí, portuguès i espanyol, i ofereix un programa de negoci específic.

Duolingo (www.duolingo.com): ajuda a aprendre una llengua d'una manera divertida. Els materials són traduïts per parlants nadius, així els usuaris de Duolingo obtenen el benefici d'aprenentatge de la llengua tal com s'utilitza col·loquialment en una varietat d'idiomes europeus, incloent-hi l'espanyol, el francès, l'alemany, l'italià, el portuguès, l'holandès i d'altres.

Fluenz (www.fluenz.com): adapta cadascun dels seus set programes d'idiomes a les necessitats dels seus alumnes, per la qual cosa és una manera ràpida i eficaç d'obtenir la fluïdesa. Aquests programes han estat utilitzats pels militars dels EUA, les Nacions Unides, UNICEF, els estudiants de negocis i executius de Fortune 500. Els cursos estan disponibles per a la compra com un conjunt de programari a través de la pàgina web.

- **Referències comercials internacionals.** Els costums comercials, els aranzels i les regulacions difereixen d'un país a un altre, de manera que abans d'iniciar l'enviament internacional, les empreses s'han de familiaritzar amb les normes del país de destinació. Hi ha diversos llocs web dedicats a aquest tipus d'informació, com l'ICEX, TradeAbility i Trade Map, entre altres.

Referències comercials internacionals

TradeAbility (www.ups.com/content/us/en/bussol/browse/tradeability.html): aquesta eina, creada per UPS, permet gestionar el moviment de mercaderies arreu del món de manera oportuna, eficient i compatible. Amb TradeAbility es poden observar els costos totals d'enviament, codis de tarifes i el compliment d'importació/exportació, així com l'existència de socis comercials restringits i països.

Trade Map (www.trademap.org/Index.aspx): creat pel Centre de Comerç Internacional, Trade Map ofereix taules, gràfics i mapes amb informació comercial de 220 països i territoris i 5.300 productes. Amb les eines de cerca del lloc es poden trobar els resultats d'exportació, la demanda internacional, els mercats competitiu i les alternatives i un directori de països importadors i exportadors. Aquesta és una eina ideal per als empresaris que volen saber on es vendrà millor el seu producte.

- **Aplicacions de comunicació global.** Com saben molts professionals, el correu electrònic no sol ser la millor manera de fer negocis en temps real, especialment quan es treballa amb persones de diferents països i zones horàries. Com que els plans de trucades internacionals i de dades poden arribar a ser cars, els propietaris de negocis sovint recorren a aplicacions de comunicació lliures que treballen a tot el món per mantenir ofertes i transaccions mòbils.

Aplicacions de comunicació global

Skype (www.skype.com) és un dels més coneguts i populars serveis de trucades i vídeo, i també permet xatejar i enviar arxius a qualsevol persona del món de forma gratuïta.

Tango (www.tango.me): igual que Skype, aquest servei permet enviar i rebre trucades de veu, trucades de vídeo i textos de manera gratuïta a través de l'aplicació. També pot trobar persones properes per comunicar-se amb elles, personalitzar el seu perfil amb fotos i adhesius i gaudir d'una varietat de canals i jocs durant el temps d'inactivitat.

WhatsApp (www.whatsapp.com): aquesta alternativa SMS s'utilitza àmpliament en les relacions internacionals per comunicar-se amb usuaris de qualsevol tipus de telèfon intel·ligent. És especialment útil per als empresaris que volen mantenir relacions de negocis a l'estranger a través de missatges de text sense un haver d'utilitzar un pla de missatges de text internacionals que poden resultar cars.

- **Programació d'aplicacions.** Un dels aspectes més difícils de treballar amb socis comercials estrangers és tractar amb les diferències d'horaris. Aplicacions i serveis en la planificació poden ajudar a fer que el temps de les reunions, els seminaris i altres comunicacions de negocis funcionin per a tots, sense importar on es trobin.

Programació d'aplicacions

Boomerang (www.boomeranggmail.com): aquesta aplicació per a Gmail iOS i Android permet programar missatges per ser enviats en un moment específic. En lloc d'enviar

quelcom als contactes estrangers durant la nit, es pot assegurar que arriba durant les seves hores de treball.

ScheduleOnce (www.scheduleonce.com): aquesta aplicació per a l'escriptori i el mòbil és ideal per als propietaris de negocis que volen que els altres sàpiguen quan estan disponibles. La seva pàgina personal de reserves permet a altres persones veure quan estàs lliure (sense donar-los accés a la resta del calendari) i sol·licitar cites sobre la base disponible.

World Meeting Time (www.worldmeetingtime.com): si se sap on viuen els participants de la reunió es pot utilitzar aquesta eina per programar una reunió en funció de la seva zona horària. L'ingrés de l'horari de la reunió proposada omplirà automàticament l'hora local per a cada participant, i si encaixa per a tothom World Meeting Time enviarà un correu electrònic sobre la cita programada.

1.5 Adaptació als factors polítics i legals en l'expansió internacional

En l'expansió internacional s'ha de tenir present com les ideologies polítiques i econòmiques que defineixen els països influeixen en els seus sistemes legals i normatius.

En essència, hi ha tres tipus principals de sistemes legals: la llei comú, el dret civil i la llei religiosa o teocràtica. La majoria dels països tenen en realitat una combinació d'aquests sistemes, creant sistemes legals híbrids.

- El **dret civil** es basa en un conjunt detallat de lleis que constitueixen un codi i se centren en com s'apliquen als fets. És el sistema legal més estès al món.
- El **dret comú** es basa en tradicions i precedència. En els sistemes de dret comú, els jutges interpreten la llei i les resolucions judicials poden crear precedent, el que es coneix com a jurisprudència.
- La **llei religiosa** és també coneguda com la llei teocràtica i es basa en les directrius religioses. L'exemple més conegut de la llei religiosa és la llei islàmica, també coneguda com a **xaria**. La llei islàmica regula una sèrie de nacions islàmiques i comunitats a tot el món, i és el sistema de llei religiosa més àmpliament acceptat. Dos sistemes de lleis religioses addicionals són la halacà jueva i el sistema de cànon cristià, cap dels quals es practica a nivell nacional en un país. El sistema de cànon cristià només s'observa a la Ciutat del Vaticà.

Exemple d'influència ideològica: el cas de la xaria i el sistema financer

L'impacte més directe sobre l'empresa pot ser observat en la xaria o llei islàmica, que és un sistema legal més moral que comercial. La xaria té directrius clares per als aspectes de la vida. Per exemple, en la llei islàmica, el negoci està directament afectat pel concepte d'interès. D'acord amb la llei islàmica, els bancs no el poden cobrar.

Aquesta disposició ha generat tot un conjunt de productes financers i les estratègies per simular interès o un guany per al banc islàmic, mentre que tècnicament no està classificat com a interès. Alguns bancs cobren una quota gran per avançat. Molts estan autoritzats a participar en la venda-recompa o posterior arrendament d'un actiu. Per exemple, si una

empresa vol demanar diners a un banc islàmic li vendria els seus actius o productes al banc per un preu fix. Alhora, se signa un acord perquè el banc torni a vendre els actius a l'empresa en una data posterior a un preu més alt. La diferència entre els preus de venda i de recompra fa la funció d'interessos.

Només a la regió del golf Pèrsic hi ha vint-i-dos bancs islàmics que funcionen d'acord amb la xària, que el 2008 comptaven amb aproximadament \$ 300 mil milions d'actius. És clar que moltes empreses globals i bancs d'inversió estan trobant formes creatives de fer negocis amb aquests bancs islàmics perquè puguin complir amb la llei islàmica al mateix temps que guanyen un benefici.

Els governs, per diferents combinacions de raons polítiques, econòmiques, socials i culturals, també intervenen en el comerç internacional a través d'una varietat de mecanismes.

En l'**aspecte polític**, el govern d'un país pot tractar de protegir les ocupacions o les indústries específiques. Algunes indústries poden ser considerades essencials per a fins de seguretat nacional, com ara la defensa, les telecomunicacions i la infraestructura. Per exemple, un govern pot estar preocupat per qui posseeix els ports dins del seu país. Qüestions de seguretat nacional poden afectar tant la importació com l'exportació d'un país, ja que alguns governs poden no desitjar que informació tecnològica avançada sigui venuda als interessos estrangers hostils. Alguns governs utilitzen el comerç com una mesura de represàlia si un altre país és políticament o econòmicament injust. D'altra banda, els governs poden influir en el comerç per recompensar un país pel suport polític a les qüestions globals.

Els governs també estan motivats per **factors econòmics** per intervenir en el comerç. És possible que vulguin protegir les branques més joves o preservar l'accés als mercats de consum locals a les empreses nacionals.

Els **factors culturals i socials** també podrien afectar la intervenció d'un govern en el comerç. Per exemple, els governs d'alguns països han intentat limitar la influència de la cultura nord-americana en els mercats locals, en limitar o negar l'entrada d'empreses nord-americanes que operen en les indústries dels mitjans de comunicació, el menjar i la música. Per exemple, Google no pot operar a la Xina.

1.5.1 Formes d'intervenció dels governs en el comerç internacional

Mentre que el segle passat ha vist un canvi important cap al lliure comerç, molts governs continuen intervenint-hi i d'altres intenten recuperar el control del comerç exterior. Els governs tenen diverses àrees clau que es poden utilitzar per crear regles i regulacions i per controlar i gestionar el comerç; com ara:

- **Aranzels.** Els aranzels són impostos sobre les importacions. N'hi ha de dos tipus: tarifes específiques, en les quals es percep un càrrec fix, i els aranzels *ad valorem*, que es calculen com un percentatge del valor. Molts governs segueixen cobrant aranzels *ad valorem* com una forma de regular les importacions i augmentar els ingressos per les seves arques.

- **Subsidis.** Una subvenció és una forma de pagament del govern a un productor. Els tipus de subvencions inclouen retallades d'impostos o préstecs a baix interès. Els subsidis també poden ser subvencions en efectiu i la participació del govern en l'entitat, menys comuns, ja que requereixen un ús directe dels recursos del govern.
- **VER (Voluntary Export Restraints)** o “quotes d'importació i restriccions voluntàries d'exportacions”. Es tracta de dues estratègies per limitar la quantitat de les importacions en un país. El govern importador és qui dirigeix les quotes d'importació, mentre que les VER s'imposen a discreció de la nació exportadora.
- **Control de tipus de canvi.** Els governs poden limitar la convertibilitat d'una moneda (en general, la seva pròpia) en d'altres a un tipus alt en un esforç per limitar les importacions. A més, alguns governs gestionaran el tipus de canvi en un nivell baix per crear un incentiu a l'exportació.
- **Requisits de contingut local.** Molts països continuen necessitant que un cert percentatge d'un producte o un element sigui fabricat o muntat a nivell local. Alguns països especifiquen que una empresa local ha de ser utilitzada com a parella de fet per fer negocis.
- **Normes antidúmping.** Intervenir quan una empresa ven productes per sota del preu de mercat, sovint per tal de guanyar quota de mercat i debilitar un competidor.
- **Finançament de les exportacions.** Els governs proporcionen finançament a les empreses locals per promoure les exportacions.
- **Zones de lliure comerç.** Molts països designen certes àrees geogràfiques, com les zones de lliure comerç. Aquestes zones gaudeixen de tarifes, impostos, duanes, procediments o restriccions reduïts en un esforç per promoure el comerç amb els altres països de la zona de lliure comerç.
- **Les polítiques administratives.** Aquestes són les polítiques i els procediments burocràtics que poden utilitzar-se per dissuadir les importacions o fer les operacions més difícils i que consumeixin molt de temps.

La normativa antidúmping es tracta de manera ampliada en la unitat “Anàlisi del producte, preu, distribució i comunicació en un entorn internacional (les 4 P)”, en l'apartat “Anàlisi del preu”.

2. Segmentació dels mercats internacionals

El mercat es defineix com el conjunt de consumidors disposats a comprar un producte de manera legal i que tenen capacitat econòmica per fer-ho. És molt important, perquè una empresa sigui capaç de definir i estimar la mida del mercat, preveure el seu creixement, identificar els competidors, dividir el mercat en segments rellevants i crear una barreja de màrqueting adequada per atraure els clients.

'Business-to-Business' vs. 'Business-to-Consumer'

Hi ha diferents classificacions del mercat, i una d'elles fa referència al client. Un mercat *Business-to-Business* (B2B) és aquell en el qual els clients són altres empreses, i un mercat *Business-to-Consumer* (B2C) és aquell en el qual les empreses venen a clients particulars.

El terme *segmentació* indica un procés en el qual una unitat gran es divideix o bifurca en una varietat d'unitats més petites que tenen característiques relacionades o similars.

Quan un mercat complet es divideix en subconjunts més petits que constitueixen consumidors que tenen preferències, demanda i gust similar s'està aplicant una **segmentació del mercat**.

En altres paraules, la segmentació del mercat és dividir el mercat en individus afins amb interessos similars.

No tots els individus tenen **necessitats similars**. Un home i una dona tenen interessos diferents i gustos cap als diferents productes. Un nen no requeriria determinats productes que necessiten els adults. Un nen tindrà uns requisits diferents a l'hora de comprar material de papereria que un assistent d'oficina. La segmentació del mercat ajuda els comerciants a reunir les persones amb interessos i opcions similars en una plataforma comuna i a dissenyar estratègies de màrqueting adequades i sistemes de promoció d'acord amb els gustos dels individus d'un determinat segment del mercat.

La segmentació també ajuda els venedors a entendre les necessitats del públic objectiu i a adoptar plans de màrqueting específics. En conseqüència, les organitzacions poden adoptar un enfocament més precís.

La segmentació del mercat també dóna als clients una visió clara de **què comprar** i què no comprar. Els individus del grup d'ingressos més baixos no solen utilitzar mòbils de gamma alta com un iPhone. En paraules més simples, el procés de segmentació és un llarg camí per influir en la decisió de compra dels consumidors. Així mateix, ajuda les organitzacions a orientar el producte adequat als clients determinats en el moment precís. I per finalitzar, la segmentació ajuda les organitzacions a conèixer i a entendre millor els seus clients, podent arribar a un

públic més ampli i promoure els seus productes de manera més eficaç, concentrar el treball en un públic objectiu i obtenir resultats adequats.

2.1 Segmentació i mercat objectiu

La segmentació és la divisió d'un ampli mercat en petits segments que comprenen persones que pensen en les mateixes línies i que mostren inclinació cap a productes i marques similars. Es refereix al procés de creació de petits grups (segments) dins d'un gran mercat per reunir els consumidors que tenen requisits, necessitats i interessos similars. Els individus en un segment particular responen de forma semblant a les fluctuacions del mercat i requereixen de productes idèntics. En paraules més simples, la segmentació del mercat també pot ser definida com a agrupació amb característiques semblants; per exemple, nens, homes i dones.

Una vegada que el venedor crea diferents segments dins del mercat, elabora diverses estratègies de màrqueting i plans de promoció d'acord amb els gustos dels individus d'un segment particular. Aquest procés es denomina **focalitzar-se** en un mercat objectiu (*targeting*, en anglès). Una vegada que es creen aquests segments de mercat, l'organització es dirigeix a ells.

Exemple de segmentació i mercats objectius

Danone ofereix productes per a gairebé tots els segments. Entenen bé el seu públic objectiu, i cadascun dels seus productes ha complert amb les necessitats i expectatives del seu mercat. Les ulleres de sol Ray-Ban i Police atenen el segment *premium*, mentre que les ulleres de sol de les marques Vintage o Fastrack es dirigeixen al grup d'ingressos mitjans.

2.2 Segmentació internacional

Igual que els venedors domèstics, els venedors internacionals porten a terme la segmentació per tal de decidir sobre el seu mercat objectiu. No obstant això, els beneficis i el procés per a la segmentació internacional són significativament diferents del posicionament intern. També hi ha diferents **mètodes per segmentar** el mercat mundial, en funció dels patrons de demanda i de comportament dels consumidors relacionats amb el producte de la companyia.

La segmentació del mercat internacional genera diversos avantatges principals com permetre a la companyia generalitzar les seves conclusions de la investigació de màrqueting. També pot generalitzar l'estratègia d'entrada i la barreja de màrqueting a través d'alguns segments. Treballar amb segment ajuda a assignar els escassos recursos i en la determinació de l'estratègia de posicionament de l'empresa. Això està en contrast amb la segmentació interna, que també determina el posicionament i permet a l'empresa abordar el mercat en segments, però és més específic perquè agrupa les persones amb comportaments similars, en lloc de països.

Per tal d'obtenir els beneficis esmentats anteriorment, els segments han de ser al més homogenis possibles internament, però separats dels altres.

La **investigació** de mercats internacionals és un exercici costós, i a les empreses amb una presència global els resulta difícil dur a terme una investigació adequada en tots els mercats. Per tant, és convenient poder identificar diversos mercats que tinguin un comportament que sigui substancialment prou similar, d'aquesta manera es pot ser capaç d'aplicar els resultats de la investigació de màrqueting d'un mercat a la resta del segment.

Els segments també agrupen els països amb condicions de mercat que són substancialment les mateixes en relació amb el producte de la companyia. Això vol dir que una estratègia d'entrada que funciona bé en un mercat pot ser utilitzada per a altres mercats en el mateix segment. La **barreja de màrqueting**, com un factor clau en els segments que es determinen, en general està també estandarditzada en tots els segments.

No obstant això, els venedors també han de ser conscients que, mentre que els segments els permeten estandarditzar, hi pot haver casos en què necessiten adaptacions dins d'un segment. Les estratègies d'entrada, com l'exportació, poden veure's afectades per factors polítics, jurídics i econòmics propis d'un mercat específic. Alguns països imposen una tarifa més alta en els productes venuts per empreses estrangeres, la qual cosa pot fer el mercat més propici per a una aliança estratègica amb una empresa local. Alguns aspectes de la barreja de màrqueting també poden fluctuar entre els mercats en un segment. Per exemple, les regulacions i preferències de publicitat són molt diferents a l'Àsia. Els censors dels governs sovint restringeixen diferents tipus de comportament en funció dels diferents tabús culturals.

Hi ha tres tipus generals de segmentació internacional:

- La **segmentació global** s'utilitza quan hi ha un grup de consumidors amb necessitats comunes que creua les fronteres nacionals. Aquest tipus de segment és en general el segment dels joves, el segment pròsper o el relacionat amb els serveis d'internet.
- La **segmentació regional** pot ser utilitzada quan la similitud en les necessitats o preferències només s'estén a través de la regió o diversos països. Les empreses solen utilitzar aquesta segmentació quan volen treure profit dels estalvis financers de la segmentació global, però els agrada adaptar-se més.
- Els **segments únics** poden ser una opció si volen o necessiten adaptar per complet, prenent les preferències d'un segment dins d'un país. Això sol ser necessari per als productes com ara els serveis de notícies o els aliments d'especialitat.

No obstant això, la majoria dels plans de màrqueting implicaran els tres tipus de segments d'acord amb les reaccions del mercat a la barreja de màrqueting.

En dividir el mercat mundial en segments, les empreses poden **estalviar costos** tant en la formació com en la implementació de les seves estratègies de màrqueting.

Posicionament

Es tracta de l'esforç per influir en la percepció del consumidor d'una marca o producte en relació amb la percepció de les marques o els productes de la competència. El seu objectiu és ocupar una posició clara, única i avantatjosa en la ment del consumidor.

L'extensió d'aquests segments dependrà en gran mesura de la naturalesa de les necessitats dels consumidors que estan tractant de satisfer i si els agradaria estandarditzar-se a nivell mundial per a la reducció de costos o adaptar-se localment per a un millor atractiu per al consumidor. Al final, sempre que la segmentació sigui consistent, l'empresa tindrà una base sòlida per posicionar-se en el mercat mundial.

2.3 Beneficis i bases de la segmentació

Les empreses necessiten segmentar els seus mercats, atès que els clients es diferencien en els beneficis que volen, la quantitat que són capaços o estan disposats a pagar, els mitjans de comunicació (per exemple, televisió, diaris i revistes) que veuen i les quantitats que compren, així com el temps i el lloc on ho fan.

La segmentació del mercat ofereix els següents **beneficis potencials** per a un negoci:

- Millor adequació a les necessitats del client. Les necessitats del client són diferents; per tant, la creació de productes diferents per a cada segment té sentit.
- Millora dels beneficis dels negocis. Els clients tenen diferents ingressos disponibles, i varia la seva sensibilitat al preu. En segmentar els mercats, les empreses poden augmentar els preus i incrementar els beneficis.
- Millora de les oportunitats de creixement. La segmentació del mercat pot augmentar les vendes. Per exemple, els clients poden ser animats a canviar a una millor versió del producte (i més cara) després d'haver comprat una versió bàsica i introductòria.
- Retenir més clients. Mitjançant la comercialització de productes que atreguin els clients en diferents etapes de la seva vida, una empresa pot retenir els consumidors que d'altra manera podrien canviar a productes de la competència.
- Promoció adreçada al públic objectiu. Les empreses han de lliurar el seu missatge de màrqueting al públic més rellevant dels clients.
- Guanyar quota de mercat en el segment. A través d'una curosa segmentació i de l'orientació, les empreses sovint poden aconseguir costos competitiu de producció i comercialització i convertir-se en l'opció preferida dels clients i distribuïdors.

Sensibilitat al preu

La sensibilitat al preu és com canvia la demanda, és a dir, la quantitat de producte que els consumidors estan disposats a comprar en canviar el preu del producte.

Les **bases** a partir de les quals neixen els diferents tipus de segmentació són les següents:

- **Gènere.** Els comerciants divideixen el mercat en segments més petits basats en el gènere. Tant els homes com les dones tenen diferents interessos i preferències, i per tant pot existir la necessitat de segmentació a partir del gènere. Les organitzacions necessiten tenir diferents estratègies de màrqueting per als homes que òbviament no funcionarien en el cas de les dones. Una dona no compraria un producte destinat a homes, i viceversa. La segmentació del mercat d'acord amb el gènere és important en moltes indústries com la cosmètica, el calçat, les joies i les peces de vestir.
- **Grup d'edat.** La divisió sobre la base del grup d'edat del públic objectiu també és una de les formes de segmentació del mercat. Els productes i les estratègies de màrqueting per a adolescents, òbviament, són diferents dels destinats als nens.
- **Ingressos.** Els venedors divideixen els consumidors en segments petits segons els seus ingressos. Els individus es classifiquen en segments d'acord amb els seus ingressos mensuals. Les tres categories són: grup d'ingressos alts, grup d'ingressos mitjans i grup de baixos ingressos. Les botigues que atenen el grup de majors ingressos tenen diferents gammes de productes i estratègies en comparació de les botigues que tenen com a objectiu el grup d'ingressos més baixos. El supermercat d'El Corte Inglés es dirigeix al grup d'alts ingressos, en comparació d'Aldi o Lidl, que es dirigeixen a persones que pertanyen al segment de menors ingressos.
- **Estat civil.** La segmentació del mercat també pot ser segons l'estat civil de les persones. Les agències de viatges tenen paquets de vacances per a solters i parelles casades.
- **Ocupació.** Els assistents d'oficina tenen diferents necessitats en comparació dels estudiants. Una samarreta de platja no seria un bon producte en una botiga de Zodiac, ja que aquesta empresa atén específicament els professionals.

2.4 Tipus de segmentació

Són diverses les variables que les empreses utilitzen per segmentar un mercat, i donen lloc a diversos tipus de segmentació que es poden classificar en tres grups:

- sociodemogràfics
- psicogràfics
- segons el comportament dels consumidors

2.4.1 Segmentació sociodemogràfica

La demografia és el component estadístic del màrqueting utilitzat per identificar els segments de població per **característiques específiques**. Afecta totes les decisions d'un propietari d'un negoci en relació amb el desenvolupament d'un pla de màrqueting. Utilitzar les dades demogràfiques li dona un avantatge en la comprensió del mercat.

Les empreses sovint recopilen primer **informació demogràfica** per incloure en els plans de negoci i guiar-ne la posada en marxa. La informació demogràfica inclou l'àrea geogràfica, l'edat, els ingressos, el sexe i el nivell d'educació. També inclou l'estat civil, el nombre de fills i altra informació sobre les característiques del consumidor. Es poden obtenir fàcilment dades relatives a la demografia local sobre quantes persones posseeixen automòbils o cases, quines van a la universitat o quin percentatge dels residents són usuaris d'Internet. Les dades demogràfiques descriuen els mercats nacionals, locals o els grups més petits, com els que estan dins d'un rang d'edat, informació que ajuda a evitar que el mètode de comercialitzar els productes fracassi.

Les empreses necessiten identificar les dades demogràfiques del consumidor ideal per al seu producte o serveis i desenvolupar estratègies de màrqueting, com ara envasos de productes, anuncis, ubicació de l'empresa i els preus. Atès que les empreses no poden orientar la seva comercialització a cada consumidor individual, les dades demogràfiques s'utilitzen per a l'orientació de màrqueting per a grups de persones amb característiques similars.

L'**objectiu** de les empreses és proporcionar als clients productes i serveis que satisfacin les seves necessitats i desitjos, basat-se en la investigació al voltant d'un mercat determinat. A través de la investigació ens trobem amb una llista de dades demogràfiques: estadístiques, característiques i qualitats que representen el mercat objectiu ideal. Les dades demogràfiques poden segmentar el mercat en diversos grups per ajudar a orientar els consumidors amb més precisió.

La segmentació sociodemogràfica es basa en les variables socials i demogràfiques, com poden ser la classe social, l'edat, el gènere... Vegem-les detingudament:

- **Edat.** L'edat té un paper integral en com les empreses promouen els seus productes en línia i fora de línia. La segmentació del seu mercat per edat sovint implica la diversificació d'opcions de preus i de color, i l'ajust de característiques per adaptar-se a les necessitats i les expectatives previstes de cada franja. Si una llibreria vol promocionar un nou llibre sobre com es va créixer en la dècada de 1980 podria enviar una promoció als clients nascuts en aquesta dècada. L'edat s'utilitza per segmentar en molts mercats de consum, com el menjar i la roba.
- **Gènere.** Mentre que el mercat per a un producte determinat pot incloure homes i dones, un dels gèneres pot representar una major proporció del mercat objectiu de l'empresa. Les companyies poden segmentar els seus

mercats per gènere i arribar a variacions dels seus productes dedicats a servir un gènere específic o modificar les seves campanyes de màrqueting per atraure els homes o el segment femení. Una empresa que fabrica roba per a homes i dones pot promoure una nova línia de vestits que estan oferint a les dones mentre fa la promoció d'una nova línia de corbates per als homes. Els diferents gustos, costums i necessitats entre homes i dones es reflecteixen en els productes especialitzats dirigits a aquests segments de mercat.

- **Cicle de vida.** L'ingrés disponible i els requisits de compra varien segons la fase del cicle de vida. Les parelles joves sense fills poden ser un objectiu prioritari per als béns de consum duradors, mentre que les parelles amb fills grans poden ser objectiu prioritari per als préstecs per a l'educació. La presència dels nens i les responsabilitats familiars donen forma a altres prioritats de compra diferents de només l'edat, i per tant la segmentació del mercat de consum dels clients segons l'etapa del cicle de vida condueix a segments més vàlids.

Prioritats canviants

L'ús de l'anàlisi del cicle de vida en què es troben els consumidors dóna una comprensió global sobre les necessitats canviants i les prioritats dels clients a mesura que avancen a través de diferents etapes del cicle vital. Una empresa podria descobrir que les persones casades estan més disposades a pagar preus més alts que els individus solters, o que els clients solters compren un determinat producte amb més freqüència que les persones casades. Una botiga de joieria pot dirigir-se als clients casats amb promocions per als anells d'aniversari, per exemple, mentre que apunta a dones solteres amb anells per a la mà dreta, que sovint són usats com un senyal d'independència.

- **Ocupació.** Les empreses que ofereixen productes i serveis a individus i negocis en professions o indústries específiques poden utilitzar les seves dades demogràfiques per segmentar els seus mercats per l'ocupació. Per exemple, si una empresa ven un llibre electrònic de màrqueting dirigit als directius de màrqueting els pot segmentar a través de la llista general de les ocupacions dels clients i després enfocar les activitats de publicitat per tal d'arribar als directius de màrqueting que constitueixen el seu mercat objectiu.
- **Variables socioeconòmiques.** La classe social és un bon indicador del que compra un client i com ho compra, tot i que molts clients que tenen ocupacions similars viuen la vida de manera diferent i per tant presenten diferents comportaments de consum. Una empresa també pot utilitzar la titulació acadèmica i els ingressos dels clients als mercats de consum, i quan s'empren juntament amb l'ocupació dels clients, els rendiments del procés de segmentació resulten més vàlids. Quan les empreses desenvolupen estratègies de preus per a les seves marques i productes consideren els nivells d'ingressos dels seus mercats de destinació. El salari o el nivell d'ingressos és un exemple d'una segmentació demogràfica que les empreses utilitzen quan es preparen per introduir un producte en el mercat o posar en marxa una venda. Per exemple, els dissenyadors com Zac Posen i Isaac Mizrahi han creat peces de vestir i accessoris assequibles que es venen a Target per arribar als clients que no poden pagar la seva gamma alta.

- **Variables geogràfiques.** El lloc de residència d'un client també afecta els productes que compra i com els compra. Els hàbits de menjar i vestir-se d'un client estan fortament influenciats pel lloc al qual pertany i segueix sent un factor determinant del comportament del comprador, fins i tot quan surt del seu lloc de residència original. La segmentació geogràfica és fàcil de dur a terme en termes d'identificar els segments, però aquests han de ser estudiats a fons per trobar les seves necessitats i com els agradaria que siguin satisfetes. Tant les variables geogràfiques com demogràfiques ajuden un venedor a identificar els seus segments amb major precisió.

Exemples de segmentació demogràfica

McDonald's segmenta per edat i dirigeix la publicitat per als diferents segments. Fa anuncis destinats als nens basant-se en els productes més atractius per a aquest grup d'edat i anuncis d'un esmorzar ràpid abans de la feina, enfocat al segment d'adults.

Procter and Gamble segmenta per sexe i ofereix desodorant per a les dones, al mateix temps que comercialitza el tractament per a la pèrdua de cabell per als homes.

2.4.2 Segmentació psicogràfica

La informació psicogràfica pren com a base els hàbits, les manies i els valors de despesa del comprador. Les dades demogràfiques expliquen qui compra, mentre que les dades psicogràfiques expliquen **per què compra**. Només es pot arribar al públic objectiu de manera efectiva quan s'entenen tant les seves dades demogràfiques com les psicogràfiques. La combinació d'ambdós conjunts de dades forma la personalitat del comprador, una imatge detallada del consumidor amb què es treballa ara i amb qui li agradaria treballar en el futur.

La informació psicogràfica és la preocupació del consumidor per la **salut i per l'aparença**: si busca un estil de vida saludable, si no té gaire temps, si gaudeix navegant a Internet a la nit, si és un gran fan de Pinterest, si tendeix a afavorir la qualitat sobre l'economia, si se sent satisfet amb la seva professió i la seva família, si valora passar estones amb un grup d'amics...

Per tal d'obtenir les dades psicogràfiques existeixen dos mètodes: entrevistar els clients actuals i la investigació de dades de llocs web.

Pràcticament tots els autors parlen de tres tipus de variables psicogràfiques:

- **La personalitat.** La personalitat del consumidor final pot afectar la compra d'un producte o servei. Moltes empreses tracten de desenvolupar una personalitat per al seu producte que es compari amb la personalitat d'un gran segment del mercat (és a dir, el seu mercat objectiu). Les personalitats dels productes són comunicades als consumidors finals a través de campanyes promocionals. Moltes marques de perfums, cigarretes, licors, automòbils i fins i tot d'ordinadors han donat personalitats similars als seus mercats objectius per tal d'estimular les vendes. Pensar en aquest concepte pot resultar molt avantatjós per a l'empresa. El mercat objectiu pot tenir una

personalitat introvertida, extravertida, autoritària, alegre, motivant, potent... Per exemple, el fabricant de roba Desigual atorga una personalitat extravertida, alegre i motivadora als seus productes mitjançant el desenvolupament de peces de roba amb aquestes característiques i amb campanyes de publicitat enfocades en aquest sentit.

- **Els estils de vida.** Una segona variable psicogràfica que els empresaris han de tenir en compte és l'estil de vida del consumidor final. Un fabricant de sostenidors pot vendre dos tipus de sostenidors, un dissenyat per a la "dona activa" i un altre dissenyat per a les "dones passives". L'interès de les persones en diversos productes es pot determinar pel seu estil de vida, i de fet sovint la gent pot expressar els seus estils de vida a través dels productes que consumeix. Hi ha diverses empreses que duen a terme enquestes a gran escala dels consumidors i després prediuen la classificació de l'estil de vida de les persones pel codi postal en què viuen. Cada vegada més, els consumidors amb diferents personalitats o estils de vida prefereixen diferents productes i compren de manera diferent, i necessiten diferents barreges de màrqueting per servir de manera efectiva els seus consumidors. Una empresa utilitza variables psicogràfiques quan el comportament de compra dels seus clients està estretament lligat a la seva personalitat o estil de vida.
- **La classe social.** Abans de començar a plantejar una segmentació de mercat basant-nos en les classes socials hem de parar-nos a reflexionar sobre la seva naturalesa i les seves característiques. No és el mateix parlar de persones d'un estrat social alt que de persones que consumeixen productes que atorguen estatus.

Els **patrons de consum** difereixen notablement entre els estrats i la forma d'arribar-hi. Intentar una estratègia de segmentació basada en criteris incorrectes pot malbaratar la política de preus, l'embalatge o el plantejament comercial, entre altres importants factors.

La diversificació social parteix del pensament aliè, és a dir, de l'opinió que tinguin els altres sobre la nostra pertinença a una classe social determinada. En aquest cas, el concepte que tenim o desitgem per a nosaltres mateixos interfereix sobre els patrons de consum, destinats a modificar la percepció que els altres integrants de la societat tenen sobre nosaltres. D'aquesta manera, cada societat disposa d'indicadors diferents que ens atorguen estatus. Aquí, per exemple, el cotxe pot ser un element important, però en altres cultures podria ser irrellevant. Per això, en establir una segmentació per classes socials hem d'analitzar la cultura on es desenvoluparà la nostra activitat.

Els majors consumidors de productes que atorguen estatus (de luxe) són els denominats "nous rics", que desitgen ser acceptats i reconeguts com una classe social alta, mentre que els "rics tradicionals", per així dir-ho, fan un consum més moderat i menys ostentós, perquè no necessita reafirmar el seu estatus.

Les **classes socials**, siguin "altes" o "baixes", es caracteritzen per construir-se al voltant de normes socials, limitacions, llenguatge i cultura. És a dir, solen ser

tancades i amb prejudicis amb el tipus de comunicació publicitària que puguem fer, però també respecte al comportament de venedors i tècnics postvenda. A més, la societat se sol construir de forma jeràrquica, d'aquí que neixin els ficticis conceptes de classe "alta" o "baixa". D'aquesta manera, un posicionament a la baixa serà rebutjat per les més altes, encara que sigui desitjat per classes encara més baixes que vulguin millorar el seu estatus social.

En escollir el nostre mercat, per tant, es plasmarà la classe social d'aquest en el preu, els canals de distribució i els missatges comercials que llancem. En aquest punt podríem parlar de la necessitat d'afiliació social argumentada per Maslow, i que conforma una de les necessitats humanes bàsiques. Un producte que ajudi a posicionar una persona en un entorn humà serà desitjat si transmet la imatge d'estatus final desitjat pels compradors.

Teoria de Maslow i pertinença a una classe social

La piràmide de Maslow, o jerarquia de les necessitats humanes, és una teoria psicològica proposada per Abraham Maslow en la seva obra *Una teoria sobre la motivació humana* (en anglès, *A Theory of Human Motivation*), del 1943, que posteriorment va ampliar. Maslow formula una jerarquia de necessitats humanes i defensa que així que hom satisfan les necessitats més bàsiques (part inferior de la piràmide), els éssers humans desenvolupen necessitats i desitjos més elevats (part superior de la piràmide). Les necessitats socials són les relacionades amb la nostra naturalesa social:

- funció de relació (amistat)
- participació (inclusió grupal)
- acceptació social

Se satisfan per mitjà de les funcions de serveis i prestacions que inclouen activitats esportives, culturals i recreatives. L'ésser humà, per naturalesa, sent la necessitat de relacionar-se, de ser part d'una comunitat, d'agrupar-se en famílies, amb amitats o en organitzacions socials, amb sentiments com l'amistat, la companyia, l'afecte i l'amor. Aquestes es formen a partir de l'esquema social.

Les classes socials són homogènies i dinàmiques. Això respon a una homogeneïtat pròpia de cada classe que acaba per limitar el comportament dels seus membres. Conèixer les seves característiques és essencial per segmentar el mercat. Per tant, parlem d'un tipus específic de segmentació psicològica. L'última consideració sobre les classes socials és que són dinàmiques; és a dir, les persones poden canviar de classe social segons la seva realitat personal o pels esdevenirs de l'economia.

Si se segmenta segons la classe social s'han d'estudiar els canvis de la situació econòmica sobre l'**estrat social** que estem abordant. Amb les diferents recessions, molts països desenvolupats estan veient minvada la classe mitjana i augmentada la classe baixa.

Els canvis que les empreses porten a terme per adequar-se a aquesta realitat poden interferir en el consum futur, ja que un cop baixem de classe social resulta molt complicat tornar a pujar d'estatus. Tenim l'exemple de Mercedes en treure els primers models de la classe A o la utilització de les seves flotes per a taxis, que va culminar amb l'ofensiva de Lexus, que ha acabant ocupant les primeres posicions en la guerra per l'estatus en el mercat automobilístic als EUA.

2.4.3 Segmentació a partir del comportament de compra

Una empresa que segmenta el seu mercat sobre la base del comportament de compra dels clients fa un seguiment de les compres per identificar patrons que després utilitza per segmentar el seu mercat. Les variables utilitzades són:

- els beneficis que busca el client
- el moment de compra
- el comportament de compra
- la fidelitat a la marca
- l'ús
- les percepcions i creences

Els beneficis que busca el client

Els clients poden buscar diferents beneficis d'un producte. Per exemple, poden buscar els beneficis de l'eficiència energètica i del refredament ràpid en aparells d'aire condicionat. És important que una companyia porti a terme la segmentació segons el benefici buscat amb diligència, perquè una empresa només existeix mentre respongui a les necessitats del client.

Una marca es posicionarà per servir un benefici o una combinació de beneficis, i per tant hi ha marques dirigides a cada segment de benefici. Una empresa que porta a terme la segmentació a partir del benefici obté una comprensió global dels criteris d'elecció dels clients i tria llavors els criteris d'elecció que vol satisfer, i dissenya una barreja de màrqueting per proporcionar un rendiment exagerat en els criteris de selecció elegits.

Per exemple, en el cas de l'aire condicionat, una empresa pot triar servir el segment que prefereix un refredament ràpid. Es dissenya un aire condicionat que el proporciona, però que no és molt eficient energèticament. Algunes empreses opten per servir més d'un criteri d'elecció en la creença errònia que tots els clients que busquen els diferents criteris d'elecció que la companyia està tractant de complir compraran el seu producte. No obstant això, no succeeix d'aquesta manera. En els mercats competitius, les empreses competidores se centren en un criteri i sobresurten en la satisfacció que atorguen als clients que el busquen, i els clients prefereixen aquests productes.

El moment de compra

Un client pot comprar un producte perquè se li ha esgotat (no queda llet al rebost) o per tenir cura d'una emergència (un paraigua quan plou), i és menys sensible al preu quan compra per tenir cura d'una emergència.

Els productes també es compren com a regals, i la seva compra es concentra en èpoques festives assenyalades, com el Nadal.

Per tant, els fabricants d'aquests productes s'ha de publicitar principalment en el període prefestiu. Es poden fer ofertes especials i també crear dissenys de paquets especials per a aquestes ocasions.

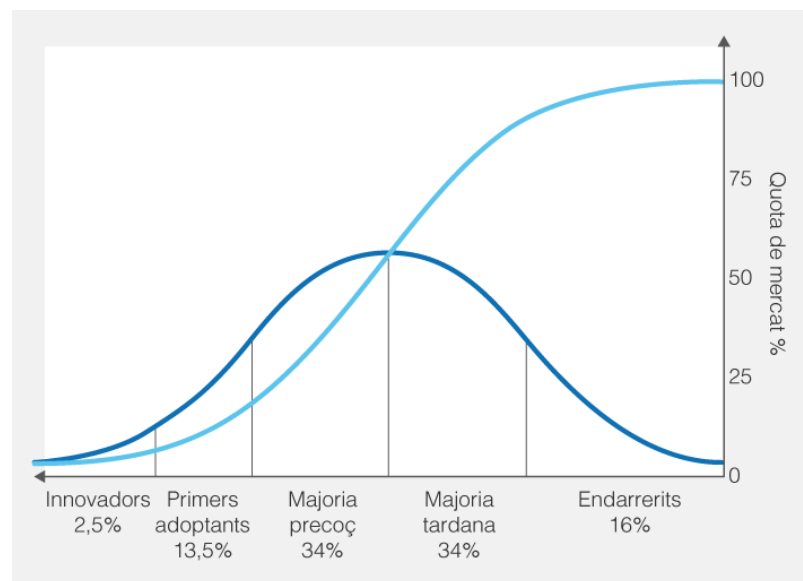
El comportament de compra

Els clients exhibeixen diferents comportaments de compra en termes del temps de la seva compra en relació amb el llançament o la innovació del producte.

La teoria de la difusió de la innovació es basa en la investigació de com les idees i també els productes o serveis es propaguen entre grups de persones. En la difusió de múltiples passos, el líder d'opinió exerceix una gran influència sobre el comportament dels individus, anomenats *adoptants*, però també hi ha altres intermediaris entre els mitjans de comunicació i la presa de decisions de l'audiència. Un intermediari és l'agent de canvi, algú que anima un líder d'opinió per aprovar o rebutjar una innovació.

Les innovacions no són adoptades per totes les persones en un sistema social al mateix temps. En el seu lloc, tendeixen a adoptar en una seqüència de temps, i es poden classificar en categories d'adoptants en funció del temps que triguen a començar a utilitzar la nova idea, producte o servei. En termes pràctics és molt útil per a una empresa poder identificar a quina categoria pertanyen certs individus per poder influir-hi en el moment adequat. L'adopció és causada per la interacció humana a través de les xarxes interpersonals. Si l'adoptant inicial d'un producte ho comenta amb dos membres d'un sistema social, aquests dos es converteixen en adoptants i ho passen a altres dos (vegeu la figura 2.1).

FIGURA 2.1. Difusió de la innovació



Les diferents categories d'adoptants són les següents:

- **Els innovadors** tenen ganes de provar nous productes, fins al punt que el seu atreviment gairebé es converteix en una obsessió. En general, els innovadors tenen importants recursos financers i la capacitat de comprendre i aplicar el coneixement tècnic complex. Mentre que els altres poden considerar que l'innovador és atrevit, és l'assumpció de riscos perillosos el valor fonamental en aquest tipus d'individu. L'innovador també està disposat a acceptar el retrocés ocasional quan les noves idees no tenen èxit.
- **Els primers adoptants** es consideren locals, enfront dels innovadors cosmopolites. Les persones de la categoria dels primers adoptants semblen tenir un major grau de lideratge d'opinió en la majoria dels sistemes socials. Ofereixen assessorament i la informació per a altres adoptants sobre una innovació. Les empreses van a buscar els primers adoptants per ajudar a accelerar el procés de difusió.
- Els membres de la **majoria precoç** adopten les noves idees just abans que el membre mitjà d'un sistema social. Interactuen amb freqüència amb els companys, però no solen ocupar llocs de lideratge. Com a vincle amb la majoria endarrerida, s'encarreguen de la difusió del nou producte o idea. El temps que necessiten per adoptar el nou producte o servei és relativament més llarg que en els innovadors i els primers adoptants, ja que necessiten deliberar algun temps abans d'adoptar una nova idea per complet.
- **La majoria tardana** són un grup escèptic, la seva adopció serà portada per la necessitat econòmica i en resposta a la creixent pressió social. Són cautelosos sobre les innovacions i són reticents a adoptar fins que la majoria dels altres en el seu sistema social ho fan per primera vegada. Si bé poden ser convençuts sobre la utilitat d'una innovació, hi ha d'haver una forta pressió dels companys per adoptar.
- **Els endarrerits** són tradicionalistes i els últims a adoptar una innovació. Aquesta categoria no posseeix gairebé cap lideratge d'opinió, els endarrerits són locals fins al punt d'estar aïllats en comparació de les altres categories d'adoptants. Estan fixos en el passat, i totes les decisions s'han de fer en termes de generacions anteriors. Els endarrerits són individus que interactuen principalment amb altres tradicionalistes. Una innovació finalment adoptada per un endarrerit pot deixar-lo obsolet per a les idees més recents que ja estan en ús pels innovadors. Els endarrerits són propensos a sospitar no només de les innovacions, sinó dels innovadors i de les empreses.

La comunicació inicial està dirigida al segment d'innovadors, per la qual cosa és important saber sobre ells i sobre les seves sensibilitats. Altres segments avaluaran rigorosament el producte i esperaran la retroalimentació dels innovadors abans de comprar. La resta de segments compraran només quan el producte s'hagi establert fermament en el mercat, i per tant no s'enfronten a cap risc en la compra.

La fidelitat a la marca

La fidelitat a la marca és una base important per a la segmentació dels mercats de consum. Alguns consumidors compren només una marca en una categoria

de producte, i per tant hi són totalment fidels. Alguns compren una marca en particular la majoria de les vegades, però la majoria canvia i compra altres marques.

Hi ha un gran nombre de clients que no tenen cap preferència de marca i compren en funció de les concessions que se li estan oferint. També es troba el consumidor que va a la recerca de varietat i que compra una marca diferent cada vegada.

Una empresa ha d'elaborar perfils de cada grup de clients i seleccionar un o més d'ells com el seu mercat de destinació. També pot ser que gairebé tots els tipus de grups siguin els seus clients, i ha de centrar-se en un grup o dissenyar una barreja de màrqueting per a cada grup.

És difícil creure que alguns consumidors són inherentment lleials i que seguiran comprant una marca, encara que no estiguin satisfets amb el seu rendiment. Però definitivament n'hi ha alguns que si estan satisfets amb el rendiment d'una marca continuaran comprant-la. Han de ser els clients més valuosos d'una empresa, i aquesta ha de fer tot el possible per mantenir-los satisfets. Les marques més febles poden intentar atreure els clients fidels i els que busquen varietat oferint concessions i nous beneficis, respectivament.

En el mercat de béns duradors de consum hi ha tres tipus de compradors: els compradors per primera vegada, els compradors de recanvi i els commutadors d'altres marques. Atès que hi ha una considerable diferència de temps entre dues compres, i també perquè el producte és car, el comprador de reemplaçament i el commutador avaluen les alternatives tan rigorosament com el comprador per primera vegada. Per tant, és important que les empreses de béns de consum durador mantinguin el rendiment dels seus productes i la publicitat. També és important que mantinguin el seu producte tecnològicament actualitzat, ja que un comprador de reemplaçament comprarà una altra marca si la que està fent servir posa a la venda productes que són tecnològicament inferiors als d'altres marques.

L'ús

Una empresa pot segmentar el seu mercat sobre la base de l'ús dels seus consumidors, grans usuaris, petits usuaris i no usuaris. La majoria de les empreses es dirigeixen als grans usuaris i proporcionen concessions per retenir-los. El resultat és que els grans usuaris són cars de servir. Els petits usuaris no són l'objectiu de les grans empreses, i per tant les petites els poden atreure més fàcilment i retenir-los. Una companyia pot apuntar als no usuaris sense por de les represàlies de la competència, però ha d'esbrinar per què els no usuaris no estan utilitzant el producte. Pot haver de fer alguns canvis en el producte perquè sigui útil a aquests no usuaris o comunicar-se correctament perquè siguin conscients de la utilitat dels productes.

Les percepcions i creences

El comportament d'un client es veu influenciat per les percepcions i creences que té sobre certs aspectes. L'empresa pot fer la segmentació perceptiva mitjançant l'agrupació de clients que tenen punts de vista similars sobre un producte i pot dur-la a terme mitjançant l'agrupació dels clients que tenen creences similars sobre un producte. Per exemple, quan es va llançar l'iPod es va fer una crida als consumidors més apassionats per la música i que també eren destres en tecnologia.

Exemple de segmentació a partir de les percepcions i creences

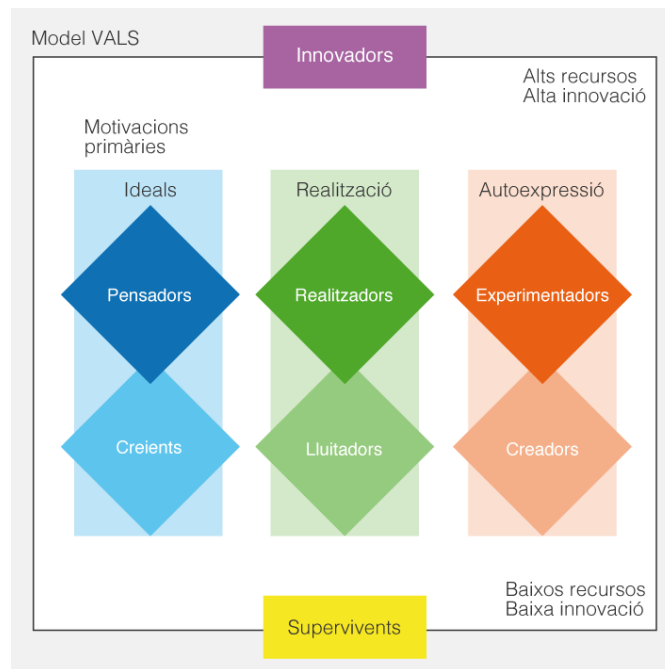
A principis dels anys noranta, un gran nombre de consumidors de l'Índia van tenir percepcions negatives sobre els forns de microones. Es creia que, ja que el menjar indi és ric en oli i espècies, no podia ser cuinat en un forn de microones i que les ones que emanen des de l'interior eren perjudicials per a la salut. Però hi havia un segment que era molt conscient del funcionament del microones: que era més ràpid, més saludable, que podia cuinar una gran diversitat de plats... Per tant, els venedors es van centrar inicialment en el segon segment.

2.5 Model de segmentació VALS

El model VALS (*Values, Attitudes and Lifestyles*), en català 'valors, actituds i estil de vida', és una de les principals formes de dur a terme la segmentació psicogràfica incorporant dades sociogràfiques. Els tres termes són de naturalesa intangible i per tant donen una idea de la naturalesa inert del consumidor. Si una empresa sap el que el seu consumidor està pensant sabria quin tipus de promocions o comunicacions li atrauran més.

El model VALS és diferent per a diferents persones. Per exemple, una persona amb un alt ingrés tindrà un estil de vida en què probablement inclourà els hàbits de menjar fora de casa amb freqüència i en restaurants de primera classe, l'ús de roba de marca única i la compra dels millors cotxes del mercat.

El model VALS va ser desenvolupat tenint en compte els recursos dels consumidors, així com la capacitat per acceptar la innovació. L'eix X de model consisteix en la motivació primària i l'eix Y, en recursos com l'ingrés, l'educació, la confiança... Així, aquests dos factors es determinen com a crítics per definir l'actitud dels valors i l'estil de vida de qualsevol consumidor (vegeu la figura 2.2).

FIGURA 2.2. Model VALS

Els **recursos disponibles** inclouen l'ingrés, l'educació, la intel·ligència i el suport emocional, mentre que la **motivació primària** determina el que realment impulsa l'individu: el coneixement, el desig d'aconseguir alguna cosa i de ser algú en la societat.

Després d'investigar més de 1500 consumidors, Arnold Mitchell (autor del model VALS) divideix els consumidors en 8 tipus diferents en funció de la quantitat de recursos de què disposen i de la seva motivació principal. Aquestes classes de consumidors en funció dels seus VALS són:

1. **Innovadors.** La classe dels consumidors és a la part superior del marc de VALS. Es caracteritzen per una alta renda i alts recursos, i per a ells la independència és molt important. Tenen el seu propi gust individual i estan motivats per l'assoliment de les coses bones de la vida.
2. **Pensadors.** Un professional ben educat és un excel·lent exemple de pensadors en el marc del model VALS. Aquestes són les persones que tenen recursos alts i estan motivades pels seus coneixements. Són els consumidors que prenen decisions de forma racional i estan ben informats. Estan disposats a acceptar qualsevol canvi social a causa del seu nivell de coneixement.
3. **Creients.** La diferència subtil entre pensadors i creients és que els pensadors prenen les seves pròpies decisions, mentre que els creients són de caràcter més social i per tant també creuen altres consumidors. Es caracteritzen per tenir recursos més baixos i són menys propensos a acceptar la innovació pel seu compte. Són la classe que més es veu afectada pel boca a boca.
4. **Realitzadors.** Estan motivats principalment per l'èxit. Aquestes persones volen sobresortir en el seu treball, així com en l'entorn familiar. Per tant,

són més propenses a comprar una marca que ha demostrat el seu èxit en el temps. Es diu que els realitzadors són grans consumidors de recursos, però al mateix temps, si qualsevol marca està augmentant, són més propensos a adoptar-la més ràpidament.

5. **Lluitadors.** Són un grup de consumidors de baixos recursos que volen aconseguir algun èxit. Aquests clients no tenen els recursos per ser un realitzador. Si un lluitador pot obtenir els recursos necessaris, com ara un alt ingrés o condició social, llavors pot passar a convertir-se en un realitzador.
6. **Experimentadors.** És un grup de consumidors que tenen alts recursos i també necessiten una manera d'expressió personal. Sobretot caracteritzat pels adults joves, es forma amb persones que volen experimentar el fet de ser diferents. Aquest grup de consumidors està ple de primers adoptants que gasten en gran mesura en aliments, roba i altres productes i serveis juvenils.
7. **Creadors.** Aquest grup també consta d'aquells consumidors que volen la lliure expressió però que tenen limitada la quantitat de recursos. Per tant, estarien més enfocats cap a la construcció d'una família millor en lloc de sortir i haver de gastar més quantitat de diners. Fer-se millors persones i formar famílies es converteix en una forma de lliure expressió per als creadors.
8. **Supervivents.** La classe dels consumidors en el marc VALS amb menys recursos i per tant els menys propensos a adoptar qualsevol innovació. Com que no són propensos a canviar el seu curs d'acció regular, són fidels a una marca. Un exemple pot incloure persones grans perceptores de pensions que viuen soles, per a les quals les necessitats bàsiques són importants i són menys propensos a concentrar-se en una altra cosa.

D'aquesta manera, el marc VALS pot ser utilitzat principalment per classificar els consumidors sobre la base dels seus valors, actituds i estil de vida. Una vegada que la classificació s'ha fet, se sap a quin tipus de clients es vol orientar una empresa. Depenent dels seus clients objectiu es pot portar a terme l'estratègia de màrqueting i el missatge promocional de tal manera que colpegi el seu públic en el lloc correcte.

Exemple de consumidors innovadors, segons el model VALS, als EUA

Si ens centrem en els innovadors als EUA ens trobem amb les següents característiques:

- Estan a la recerca de la novetat.
- Tenen la confiança per experimentar, fallar i tornar-ho a intentar.
- Volen tenir un context del panorama general.
- El 28% dels innovadors es consideren ecologistes.
- El 28% dels innovadors creuen que seran més atractius si tenen un cotxe.

Dades mitjanes de les finances dels innovadors:

- total d'actius financers: 518.000 USD

- total actius invertibles: 395.000 USD
- els actius de jubilació: 307.000 USD
- els passius totals: 155.000 USD
- patrimoni net: 755.000 USD

Sobre les actituds financeres:

- Se senten còmodes fent negocis financers a Internet.
- Els molesta fer pagaments a executius d'institucions financeres amb les quals fan negocis.

Estil de vida:

- Viatgen freqüentment, sopen fora i assisteixen a una àmplia varietat de mostres d'art i esdeveniments culturals i esportius.
- Són més favorables a la participació en esports individuals que en esports d'equip.

Relació amb la publicitat:

- Gran part de la publicitat els resulta massa molesta, però els agrada mirar-la.

El gran avantatge del **model VALS** és que combina dades psicogràfiques amb dades demogràfiques i de comportament del consumidor, donant així un perfil complet.

2.6 Segmentació ètnica

La segmentació ètnica, basada en la demogràfica, és adequada en molts països on la població inclou grups ètnics de mida important, i per tant és interessant estudiar aquests grups.

Per exemple, als EUA hi ha tres segments ètnics importants: els afroamericans, els asiaticoamericans i els hispanoamericans. Per al propietari d'un negoci que està tractant d'ajustar el seu pla de màrqueting als canvis demogràfics dels EUA podria ser útil saber que, d'acord amb un informe de 2010 de Nielsen Company, els consumidors hispans gasten més en articles per a nadons, els compradors afroamericans compren més fragàncies i ingredients per a cuina casolana i els asiaticoamericans són més propensos a menjar fora.

Els Països Baixos i Bèlgica són els exemples més coneguts d'un fenomen anomenat "pilarització". La **pilarització** és la segregació politicoconfessional d'una societat. Aquestes societats estan verticalment dividides en diversos segments o "pilars" d'acord amb les diferents religions o ideologies. Tots aquests pilars tenen les seves pròpies institucions socials: els seus propis diaris, els organismes de

radiodifusió, els partits polítics, sindicats i associacions d'agricultors, els bancs, les escoles, els hospitals, les universitats i els clubs esportius. Algunes empreses fins i tot contracten únicament personal d'una religió o ideologia específica. Això porta a una situació en què moltes persones no tenen contacte personal amb gent d'un altre dels pilars. Àustria, l'Iraq, Israel, el Líban, Malta, Nigèria, Irlanda del Nord i Escòcia són societats exemples d'aquest fenomen.

Exemple de pilarització als Països Baixos

Els Països Baixos tenen almenys tres pilars: protestant, catòlic i socialdemòcrata. La pilarització va ser iniciada per Abraham Kuyper a finals del 1800.

El pilar catòlic té el més alt grau d'organització, perquè el clergat va promoure l'organització de gairebé tota la vida dels catòlics en les institucions confessionals. No obstant això, el pilar conservador protestant i el pilar socialista, que va consistir principalment en treballadors de la indústria, estan estretament units.

Les persones que no estan associades amb un d'aquests pilars, principalment de classe mitjana i alta protestants i ateus, estableixen sens dubte el seu propi pilar: el pilar liberal o general. Els llaços entre les organitzacions generals són molt més febles que en els altres tres pilars.

Atesa la tradició de la pilarització, conforme ha anat augmentant la immigració s'han format grups d'immigrants en totes les ciutats: turcs, indis, xinesos, russos, etc., que encara que no estan tan organitzats sí són molt compactes. Viuen als mateixos barris i tenen les seves emissores de ràdio i escoles pròpies.

Des del punt de vista del màrqueting, aquests grups ofereixen grans oportunitats. Les empreses de diversos sectors de la indústria, incloent-hi els d'alimentació, begudes, béns de consum durador i serveis de recreació i financers reconeixen la necessitat d'incloure aquests segments en preparar programes de màrqueting per a aquests països.

2.7 Criteris bàsics per a una segmentació eficient

Una vegada definits els segments del mercat és important centrar els recursos en aquells que tinguin una **mida important**, en què el creixement i la rendibilitat siguin bons tant a curt com a llarg termini. Els criteris de segmentació de mercat han de ser útils en la planificació de l'estratègia de segmentació de mercat de la seva pròpia companyia.

Un segment de mercat ha de ser:

- **Mesurable:** els segments de mercat generalment es mesuren en termes de valor de les vendes o el volum (és a dir, el nombre de clients dins del segment). Els estudis de mercat fiables han de ser capaços d'identificar la mida d'un segment de mercat en un grau raonable de precisió, de manera que els estratègics puguin decidir com i en quina mesura s'haurien de concentrar els seus esforços en la comercialització d'aquest segment.
- **Substancial:** no té cap sentit perdre el pressupost de màrqueting en un segment de mercat que no és prou gran o té una capacitat de despesa

insignificant. Un segment de mercat viable és en general un grup homogeni amb característiques clarament definides, com ara l'edat, els antecedents socioeconòmics i la percepció de marca. En la segmentació del mercat cap expert recomanaria centrar-se en un grup de clients inestable que és probable que es dispersi o canviï en un termini de temps curt.

- **Accessible:** és important tenir en compte com es pot accedir al grup, i sobretot si aquesta manera connecta amb les fortaleses i habilitats del departament de màrqueting de l'empresa. Els diferents segments poden respondre millor a la publicitat exterior, les campanyes en els mitjans socials, els anuncis de televisió o qualsevol altre enfocament.
- **Diferenciable:** un segment de mercat ideal ha de ser internament homogeni, és a dir, tots els clients dins del segment tenen preferències i característiques similars, però externament són heterogenis. Les diferències entre els segments de mercat han d'estar clarament definides, de manera que les campanyes de màrqueting, productes i eines aplicades a ells es puguin executar sense solapament.
- **Accionable:** el segment de mercat ha de tenir un valor pràctic, les seves característiques han de proporcionar informació de suport per a un enfocament de posicionament de màrqueting o vendes, i això al seu torn ha de tenir resultats que són fàcilment quantificables.

Una bona comprensió dels principis de la segmentació del mercat és un important bloc de construcció de l'estratègia de màrqueting de l'empresa, la base per a un enfocament eficient i àgil i un mitjà d'orientació dels seus productes i serveis amb precisió, amb el mínim de rebuig.

2.8 Estratègies de màrqueting meta

Les estratègies de **màrqueting meta** es refereixen a com afronta l'empresa els diferents segments del mercat, és a dir, si es dirigirà a tots els segments del mercat o a uns quants, i si ho farà de forma estandarditzada o adaptada a cada segment.

En l'avaluació dels diferents segments del mercat, l'empresa ha de tenir en compte dos factors:

- l'atractiu global del segment
- els objectius i recursos de l'empresa

Alguns segments atractius poden no encaixar amb els objectius a llarg termini de l'empresa, o la companyia pot mancar d'una o més competències necessàries per oferir un valor superior.

Els venedors tenen un nombre il·limitat de possibles estratègies de màrqueting meta que poden guiar les seves decisions de mercat objectiu, des de no segmentar i dirigir-se a tot el mercat amb una única barreja de màrqueting fins a dirigir-se de forma diferent i personalitzada a cada client en concret. Tot i així, es poden definir **quatre estratègies de màrqueting meta**:

- la cobertura total del mercat
- l'especialització en múltiples segments del mercat
- la concentració en un sol segment
- el màrqueting individual

2.8.1 Cobertura total del mercat

Amb una cobertura total del mercat, una empresa intenta servir tots els grups de clients amb tots els productes que puguin necessitar. Només companyies molt grans com Microsoft, General Motors i Coca-Cola poden dur a terme una estratègia de cobertura total. Les grans empreses poden cobrir un mercat completament de dues maneres: a través del màrqueting diferenciat o de l'indiferenciat.

En l'**estratègia de màrqueting indiferenciada o de massa**, l'empresa fa cas omís de les diferències dels segments i es dirigeix a tot el mercat amb una única oferta. Es dissenya una barreja de màrqueting d'un producte amb una imatge superior que pot ser venuda a un ampli nombre de compradors a través de la distribució i la comunicació de masses. El màrqueting indiferenciat és apropiat quan tots els consumidors tenen més o menys les mateixes preferències i el mercat no mostra segments naturals. Henry Ford va utilitzar aquesta estratègia quan es va oferir el Model-T de Ford en un sol color, el negre.

L'argument per al màrqueting en massa és que crea el major mercat potencial, que porta a costos més baixos, que al seu torn pot conduir a preus més baixos o marges més alts. Una línia de productes estreta manté baixos els costos d'investigació i desenvolupament, producció, inventari, transport, investigació de mercats, publicitat i gestió de productes. El programa de comunicació indiferenciada també redueix els costos. No obstant això, molts crítics apunten a la creixent fragmentació de mercat i a la proliferació de canals de comercialització i comunicació, que fan difícil i cada vegada més car poder arribar a un públic massiu.

Quan els diferents grups de consumidors tenen diferents necessitats i desitjos, els venedors poden definir segments múltiples. L'empresa pot sovint millorar el disseny, el preu, la comunicació i la distribució, i també afinar el pla i les activitats de màrqueting. En el **màrqueting diferenciat**, l'empresa ven diferents productes a tots els diferents segments del mercat. El màrqueting diferenciat normalment crea més vendes totals que el màrqueting indiferenciat. No obstant això, també augmenta els costos de fer negocis. Com que el màrqueting diferenciat porta a

majors vendes i a majors costos, no es poden fer generalitzacions vàlides sobre la seva rendibilitat.

Exemple de màrqueting diferenciat

La firma de cosmètics Estée Lauder comercialitza marques que atrauen les dones i homes amb diferents preferències: la marca insígnia, l'original Estée Lauder, atrau els consumidors de més edat; Clinique atén dones de mitjana edat; M.A.C., els joves *hipsters*; Aveda, els entusiastes de l'aromateràpia, i Orígens, els consumidors que volen cosmètics ecològics elaborats a partir d'ingredients naturals.

2.8.2 Especialització en múltiples segments

A diferència de la cobertura total, en aquest cas les empreses seleccionen un subconjunt de tots els possibles segments, cada un d'ells atractiu i apropiat. Hi pot haver poca o cap sinergia entre els segments. Quan Procter & Gamble va llançar Crest Whitestrips (blanquejador de dents), els segments objectiu inicials van incloure les dones promeses i les núvies, així com els homes homosexuals, i més endavant va ampliar els seus segments i la varietat del producte. L'estratègia de segments múltiples també té l'avantatge de diversificar el risc de l'empresa.

Una empresa també pot intentar aconseguir una sinergia amb l'especialització en el producte o en el mercat:

- Amb l'**especialització del producte**, la companyia ven un determinat producte a diferents segments del mercat. Un fabricant de microscopis, per exemple, ven a la universitat, al govern i als laboratoris comercials fabricant diferents instruments per a cada un i construint una sòlida reputació en l'àrea específica del producte. El risc associat és que el producte pot ser suplantat per una tecnologia completament nova.
- Amb l'**especialització en el mercat**, l'empresa es concentra a atendre moltes necessitats d'un grup de clients en particular, com la venda d'un assortiment de productes exclusivament a laboratoris universitaris. La companyia adquireix una sòlida reputació entre aquest grup de clients i es converteix en un canal per a productes addicionals dirigits al segment. El risc és que el grup de clients pot patir retallades pressupostàries o reduir la seva grandària.

2.8.3 Concentració en un únic segment

Amb la concentració en un sol segment, l'empresa es dirigeix a només un segment en particular. Volkswagen es concentra en el mercat de cotxes petits, i la seva incursió en el mercat dels grans cotxes amb el Phaeton va ser un fracàs als Estats Units. A través de la segmentació concentrada, l'empresa adquireix un coneixement profund de les necessitats del segment i aconsegueix una forta presència en el mercat. També gaudeix de les reduccions en costos mitjançant

l'especialització de la seva producció, distribució i promoció. Si assoleix el lideratge del mercat pot obtenir un alt rendiment de la inversió.

El cas extrem de concentració en un únic segment es produeix en l'enfocament cap a un **nínxol de mercat**, és a dir, un grup de clients més restringit que busquen una barreja distintiva de beneficis dins d'un segment. Els venedors solen identificar nínxols dividint un segment en subsegments. Mentre que Hertz, Avis, Alamo i altres s'especialitzen en cotxes de lloguer a l'aeroport per a viatgers de negocis i de plaer, Enterprise s'ha centrat en els de baix pressupost, oferint reemplaçament de cotxes per a les assegurances i llogant cotxes de baix cost a clients als quals els han robat el vehicle o s'ha espatllat.

2.8.4 Màrqueting individual

També conegut com a *One-to-One Màrqueting* (o "màrqueting 1:1"), és una estratègia que es basa a conèixer les opcions individuals realitzades per un client i després adaptar la barreja de màrqueting per a cada client de manera diferent sobre la base d'aquestes opcions.

Hi ha dos tipus bàsics de màrqueting individual:

- **Personalització:** l'empresa aprèn les preferències i els gustos personals de cada consumidor i personalitza el seu pla de màrqueting per a ells. Amazon és coneguda per ser-ne el màxim exponent, recomanant productes segons les compres i els interessos passats.
- **Individualització:** la companyia no aprèn les preferències de cada client, sinó que li dóna la possibilitat d'adaptar el producte als seus propis gustos.

Exemple de màrqueting individualitzat

Un bon exemple d'aquesta estratègia és una botiga d'informàtica que ofereix una plataforma bàsica d'un ordinador portàtil i després se li dóna al client la capacitat d'adaptar moltes de les funcions de l'aparell (processador, memòria d'emmagatzematge, programes carregats) als seus propis gustos i necessitats.

Molts llocs web de notícies en línia utilitzen la mateixa estratègia mitjançant la qual els visitants podran escollir i triar el tipus de notícies (internacional, política, econòmica, etc.).

Amazon, Netflix, eBay, iTunes i molts altres minoristes en línia han desenvolupat sofisticats màrquetings individuals i fan un seguiment de cada client en cada clic, registre i classificació de cada compra per desenvolupar un perfil de client personalitzat basat en els patrons de clics i compres.

Amb aquestes dades, les empreses desenvolupen plans de màrqueting que són diferents i especialment escrits per a cada client.

Els detallistes d'Internet no són els únics a aplicar aquesta estratègia. Fins i tot els grans detallistes aparentment tan impersonals com les cadenes de supermercats han desenvolupat mètodes per al disseny de plans de màrqueting personalitzats per construir lleialtat (targetes de soci o club, etc.).

3. Posicionament en els mercats internacionals

Segons diversos estudis, el consumidor mitjà veu en els mitjans de comunicació entre 3.000 i 20.000 missatges de màrqueting per dia. Fins i tot a l'extrem inferior d'aquest rang d'exposició, aquests números són massa grans perquè una sola etiqueta, logotip o eslògan deixi una impressió significativa en el consumidor potencial.

Aquesta situació no ha estat creada per Internet ni el comerç electrònic. De fet, els estudis que daten de la dècada de 1960 indiquen que les persones han estat exposades a 5.000 missatges publicitaris per dia des dels primers dies de la televisió. El que ha de saber un empresari d'avui és que la societat de consum està **sobrecomunicada** de missatges de màrqueting i, per tant, els missatges realment han de deixar la seva empremta si volen ser efectius. La idea del posicionament en el mercat neix per crear un camí on les marques puguin seccionar a través de tot el desordre comunicatiu i arribar a un públic en el qual poden tenir una oportunitat de deixar una impressió en la seva ment.

Una estratègia de **posicionament de marca** és un pla deliberat o procés que opera en els nivells simbòlics de la consciència dels consumidors, on els significats i les associacions (fins i tot de les paraules individuals) realment tenen pes.

Una estratègia de **posicionament en el mercat** es basa en les dades de negoci i tracta de compondre la cadena exacta de paraules per equilibrar els conceptes de diferenciació i distinció i la similitud d'una marca.

El posicionament és un esforç a llarg termini per solidificar la identitat d'una empresa i els seus productes o serveis en un espai únic en la ment de l'audiència objectiu. És un intent organitzat perquè una marca es distingeixi de la multitud i influèncii en la manera com el seu públic objectiu la percep.

Origen del concepte

La idea de posicionament en el mercat la va introduir per primera vegada el 1969 Jack Trout en un article publicat a la revista *Màrqueting Industrial*. El concepte va ser popularitzat més endavant, quan Trout i Al Ries van publicar el *best-seller Positioning – The Battle for Your Mind*, el 1981. El llibre descriu l'estratègia de posicionament com un sistema organitzat per trobar un espai en la ment del client, basat en la idea que la comunicació només pot tenir lloc en el moment adequat i sota les circumstàncies precises.

És important assenyalar que es pot triar portar a terme el posicionament en el mercat **deliberadament** o es pot optar per sortir i deixar que les coses succeeixin de forma orgànica. Però d'una manera o d'una altra, la marca ocuparà una posició en el mercat durant el temps que existeixi, i és un error no prendre el control total de la mateixa, perquè la competència sí que ho farà.

Triar activament el posicionament d'una marca vol dir que aquesta ha de decidir representar alguna cosa, penjar el seu barret en un conjunt de valors i estar al costat d'aquesta decisió per al llarg termini. Un cop fixada és molt difícil, però no impossible, canviar la posició sense posar en perill la credibilitat de la marca. Per aquesta raó, una estratègia de posicionament en el mercat sòlida és crucial per a la vitalitat i la longevitat d'una empresa. Com més aviat s'empren aquest procés, millor per a la seva organització empresarial.

El **posicionament** és una estratègia de màrqueting que té com a objectiu fer que una marca ocupi una posició diferent pel que fa a marques de la competència en la ment dels clients.

3.1 Procés de posicionament

És molt important que l'organització prengui **consciència dels beneficis** d'un bon posicionament; d'altra manera el procés mai tindrà èxit. Per portar a terme el posicionament cal seguir els següents passos:

1. Determinació de la posició actual en el mercat.
2. Anàlisi de la competència.
3. Anàlisi de la posició competitiva.
4. Comparació i contrast amb la competència.
5. Desenvolupament d'una idea única de posicionament.
6. Redacció d'una declaració de posicionament.
7. La prova de l'eficàcia del concepte final del posicionament de marca.

3.1.1 Determinació de la posició actual en el mercat

Un dels signes reveladors que una marca ha descuidat el seu posicionament en el mercat és que se sent **incompresa** pel seu públic objectiu. Si l'audiència interpreta malament hi ha una bona probabilitat que l'organització no s'entengui a si mateixa en algun nivell. Per endreçar o evitar aquesta situació per complet, qualsevol organització ha de respondre les següents preguntes:

- **Qui és com a marca i què és el que representa?** És a dir, quins són els atributs més singulars del negoci que el distingeixen de la competència, la diferenciació de l'empresa sobre la competència.

- **Quins són els clients objectiu i què és el que volen o necessiten?**
Una vegada definida la diferenciació, les empreses s'han d'enfocar cap a l'exterior per veure quins són els clients que millor serveix. Aquests clients representaran el segment de mercat al qual finalment el posicionament haurà de servir.
- **Com satisfarà les necessitats dels seus clients objectiu de manera fiable?**
Les grans marques entenen que simplement no és possible complaure totes les persones en tots els sentits i tota l'estona. En el seu lloc, es basen en un segment de mercat clarament definit en el qual puguin servir la base de clients de manera més significativa a causa de les seves característiques úniques.

3.1.2 Anàlisi de la competència

Una anàlisi profund de la competència es pot dividir en quatre subcategories:

- **Objectius de la competència.** Aquests no són necessàriament els objectius financers, sinó que parlem d'objectius relacionats amb la quota de mercat o taxa de creixement. Si es poden identificar un o dos objectius crucials, com ara els ingressos a curt termini enfront de la inversió en recerca i desenvolupament, o si estan invertint en programari de traducció per servir els segments del mercat internacional, a continuació es pot actuar i reaccionar en conseqüència.
- **Supòsits de la competència.** Dades generals i qualitatives que poden incloure l'experiència passada, les tendències del mercat i els factors culturals regionals s'han de tenir en compte per contrastar la resta de les dades.
- **Estratègies de la competència.** Aquesta és probablement la informació més difícil de descobrir, i també la més útil. Comprovar comunicats de premsa, documents tècnics, informes als accionistes, campanyes promocionals, fusions, adquisicions i pràctiques de contractació per a la comprensió més profunda sobre la direcció en què la competència s'està movent.
- **Les capacitats de la competència.** Les respostes a les tres preguntes anteriors han d'esbossar una història completa del quines són les capacitats dels competidors. Aquesta informació ha de donar idees de quines són les fortaleses i debilitats, fet que ajudarà a enfocar els esforços del procés de posicionament en el mercat perquè siguin més efectius.

3.1.3 Anàlisi de la posició competitiva

Segons Michael Porter, de la Harvard Business School, hi ha cinc forces en l'anàlisi de la posició competitiva que determinen la intensitat competitiva i l'atractiu d'un mercat i assenyalen el lloc on resideix el poder en qualsevol situació de negoci. Les cinc forces de Porter són:

- **Poder de negociació amb els proveïdors.** És a dir, si és fàcil per als proveïdors augmentar els preus. El nombre de proveïdors, la singularitat dels seus productes o serveis, la seva grandària relativa, la força en el mercat i el cost de canviar a un altre proveïdor són aspectes a tenir en compte per avaluar el poder de negociació amb els proveïdors.
- **El poder de negociació dels clients.** És a dir, si és fàcil per als compradors fer que les empreses baixin els preus. El nombre de compradors en el mercat, la importància de la seva fidelitat al proveïdor i el cost per al comprador de canviar entre els proveïdors són les qüestions a tenir en compte per valorar el poder de negociació dels clients. Els proveïdors amb un grapat de poderosos compradors solen ser vulnerables als termes que els compradors desitgen establir.
- **L'amença de productes substitutius.** És a dir, quants productes similars hi ha al mercat. Quan hi ha una gran quantitat de productes similars, la probabilitat que es canviï a marques amb preus més baixos és alta. Els proveïdors tenen menys poder en els mercats saturats, per la qual cosa són mercats menys atractius.
- **L'amença d'entrada de nous competidors.** És a dir, com de rendible és el mercat. Mercats més rendibles atreuen els nous entrants i amb el temps s'erosiona la rendibilitat llevat que hi hagi barreres a l'entrada, com les patents, les economies d'escala, els problemes amb reglamentacions governamentals, etc.
- **La rivalitat competitiva.** És a dir, quants competidors hi ha en un mercat determinat. Com més empreses ofereixin el mateix producte, menys atractiu és el mercat.

Trobareu una anàlisi més profunda de les cinc forces de Porter en l'apartat "Fases del pla de màrqueting i anàlisi de la situació" de la unitat "Pla de màrqueting internacional".

L'anàlisi de la posició competitiva ajudarà a entendre els factors que influeixen en la rendibilitat en el mercat en el qual es desitja competir. El conjunt de dades resultant també ajudarà a informar les decisions sobre si entrar o no en una indústria específica, si cal augmentar la capacitat en un sector específic i com fer-ho per desenvolupar estratègies competitives.

3.1.4 Comparació i contrast amb la competència

En aquesta fase s'ha de comparar la informació recopilada en l'anàlisi de la competència i de la seva posició competitiva amb la de la mateixa empresa. A partir d'aquestes dades s'ha d'evidenciar on focalitzar el posicionament.

Tractar d'entrar en una posició en el mercat ja ocupada per un competidor implica una batalla molt dura. És també una mala idea tractar d'aprofitar una altra marca per comparar els productes, ja que pot debilitar la marca amb la mateixa facilitat que pot enfortir-la.

3.1.5 Desenvolupament d'una idea única de posicionament

Un cop identificada la posició ideal de mercat, l'objectiu és crear una impressió única en la ment dels clients, de manera que associï una cosa específica i convenient sobre la marca, **diferenciant-la** dels altres competidors en el mercat. Amb tota aquesta informació s'ha de ser capaç d'establir amb claredat i específicament el que l'empresa és i el que no és, quins problemes hi ha al mercat, com aportar una solució a aquests problemes i la manera d'atendre la base de clients que es beneficiarà de les solucions que ofereix la companyia.

Aquests fets formen la base de la declaració de posicionament del mercat. A partir d'aquest moment cal redactar una declaració formal sobre aquests.

3.1.6 Redacció d'una declaració de posicionament

Cada paraula de la declaració de posicionament és **deliberada i recolzada** per les dades que s'han recollit en les fases prèvies. És a partir d'aquest procés que l'autoritat i la credibilitat de la marca han de ser construïdes.

La declaració de posicionament, que es converteix en la base per a les iniciatives de publicitat i comunicació posterior, primer identifica **què és l'empresa i el que representa**. A partir d'aquest moment s'identifica el client objectiu i quines són les seves necessitats, i després s'assenyala com aquestes necessitats específiques seran abordades per la marca. La declaració de posicionament passa a ser una declaració de distinció que diferencia la marca de la competència.

Els quatre passos per crear una declaració de posicionament són:

1. **Identificar els clients objectiu.** Elaborar un resum concís que descrigui les característiques demogràfiques, les actituds primàries i les sensibilitats que la marca està tractant d'atreure, basant-se en els resultats dels passos anteriors.

2. **Definir el mercat.** Entre la categoria en què una marca està competint i el context en el qual executa les iniciatives es troba el concepte de rellevància de la marca. Aquesta idea de la rellevància s'ha d'establir en la ment del públic objectiu. Atès que les dades recollides fins al moment han d'haver revelat un nínxol perquè la marca l'ocupi, cal triar les paraules exactes més adequades.
3. **Fer una oferta.** Qualsevol que sigui el benefici, més emocional o racional, que la marca proporciona a la base de clients objectiu, ha de ser una cosa que es pugui complir plenament.
4. **L'evidència actual (raó per creure).** Recopilar evidència que prova que la marca compleix amb l'oferta de satisfer els desitjos i les necessitats del públic objectiu. Sense una oferta que es pugui mantenir de forma fiable, la declaració de posicionament de mercat realment serà només un conjunt buit.

Una vegada completats aquests quatre passos, l'empresari està preparat per redactar una declaració de posicionament, que comença amb la **fórmula** següent:

Per (client objectiu) que (declaració de necessitat / vol), el (producte o marca) és un (categoria de producte) que / la qual (declaració de benefici). A diferència de (competidor), el nostre producte / marca (declaració de distinció).

Cal editar la fórmula fins a la més simple declaració concisa, tot mantenint la mesura completa de l'essencial. I en cadascuna de les categories (entre parèntesis), tractar de ser al més específic possible.

Exemple de declaració de posicionament d'Amazon (ús de la fórmula)

Amazon va utilitzar aquesta declaració de posicionament quan es dedicava gairebé exclusivament a la venda de llibres:

"Per als usuaris de la World Wide Web que gaudeixen els llibres, Amazon.com és un llibreter detallista que ofereix accés instantani a més d'1,1 milions de llibres. A diferència dels detallistes de llibres tradicionals, Amazon.com ofereix una combinació de comoditat extraordinària, baixos preus i selecció completa."

Si revisem l'exemple d'Amazon trobarem de forma implícita la fórmula d'inici d'una declaració de posicionament:

"Per als usuaris de la World Wide Web (client objectiu) que gaudeixen els llibres (declaració de necessitat / vol), Amazon.com (producte o marca) és un llibreter detallista (categoria de producte) que ofereix accés instantani a més d'1,1 milions de llibres (declaració de benefici). A diferència dels detallistes de llibres tradicionals (competidor), Amazon.com ofereix una combinació de comoditat extraordinària, baixos preus i selecció completa (declaració de distinció)."

Les declaracions de posicionament de marca difereixen de frases o lemes, on els eslògans i les consignes són el llenguatge persuasiu de la publicitat dirigida cap a fora a un públic objectiu. Les declaracions de posicionament s'estableixen per a **ús intern**, i guien les decisions de màrqueting i publicitat clau que impacten positivament en la percepció del client de la marca.

3.1.7 La prova de l'eficàcia del concepte final del posicionament de marca

Les proves de concepte de posicionament són el pas final en el procés. En termes generals, per posar a prova la metodologia s'ha d'incloure una combinació de recollida de **dades qualitatives i quantitatives** que poden incloure grups focals, enquestes, entrevistes en profunditat... Les preguntes fonamentals giren al voltant de la compra prevista de la marca o producte (donat el seu posicionament), la imatge projectada de la marca, la freqüència prevista d'ús, les expectatives de preus, les expectatives de distribució, els possibles problemes i així successivament.

Sobre la base dels resultats d'aquestes proves, un concepte de posicionament guanyador pot ser solidificat. Aquest concepte de posicionament guanyador es converteix en el **model per al desenvolupament** de tots els actius de publicitat creativa, plans i materials de màrqueting (envasos, promoció, preu, marca, distribució, millores del producte, web, servei al client i així successivament). Tots els missatges de marca posteriors han de ser coherents amb el concepte de posicionament de la marca final.

Cada marca té un posicionament, tot i que pot ser fosc o no reconegut. De vegades, aquest posicionament és el resultat de la inèrcia, la història o les activitats competitives de l'empresa. No obstant això, una marca que vol tenir èxit no ha de deixar el seu posicionament a l'atzar, o encara pitjor, que els competidors decideixin el seu posicionament. L'empresa o marca que aspira al domini del mercat ha de prendre el control del seu posicionament a través dels mètodes científics d'investigació de mercats. La creació de l'estratègia de posicionament òptima guiarà i donarà energia als esforços de publicitat i màrqueting a llarg termini de la marca.

Abans de prendre les decisions finals sobre els esborranys de posicionament hi ha alguns criteris que el nou posicionament en el mercat ha de complir:

- Dibuixa una imatge clara de marca diferenciada dels competidors?
- Coincideix amb el que les enquestes revelen sobre les percepcions dels client sobre la marca?
- Deixa espai per al creixement?
- Indica el valor únic que la marca ofereix?
- Se centra en els principals clients?
- És memorable i motivador?
- Segueix sent coherent en totes les àrees del negoci?
- És fàcil d'entendre?
- Pot ser imitat fàcilment?

- Es tornarà antiquat amb el temps?
- La declaració del que ofereix és alhora versemblant i creïble?
- Pot la marca tenir la plena propietat del que ofereix?
- Pot fer front als contraatacs dels competidors?
- Informa i dóna direccions efectives al màrqueting i a les decisions de marca de com avançar en el temps?

3.2 Tipus de posicionament

Després que el mercat mundial s'ha segmentat i un o més segments s'han considerat com a mercat objectiu, és essencial planificar una forma d'**aconseguir els objectius**. Per aconseguir aquesta tasca, els venedors utilitzen el posicionament, mitjançant el procés pel qual l'empresa estableix una imatge del seu producte en la ment dels consumidors en relació amb la imatge de l'oferta de productes de la competència. En l'actual entorn de mercat global, moltes empreses consideren cada vegada més important comptar amb una estratègia de posicionament global unificat.

Les empreses poden basar el seu posicionament en diversos aspectes, com per exemple:

- Basant-se en un **atribut**: aquest posicionament és el resultat de sobresaltar característiques particulars dels productes o serveis que beneficiïn en alguna cosa. Per exemple, l'aigua sense sodi, que, a diferència de les altres, és beneficiosa per a la salut. Les marques que basen la seva estratègia de posicionament en un sol atribut poden enfortir la seva imatge en la ment del consumidor amb més facilitat que les que intenten basar el seu posicionament en diversos atributs.
- Basant-se en els **beneficis**: es destaca el benefici d'un producte, com poden ser l'alè fresc proporcionat per un xiclet o les dents blanques promeses per un dentífric blanquejador.
- Basant-se en l'**ús o l'aplicació del producte**: es posiciona prestant atenció a l'ús que li dóna el consumidor al producte; és a dir, tenint en compte com i on ho fa servir, i mostrant que és el millor complint aquesta missió. Es destaca la finalitat d'un producte, com poden ser les begudes energètiques per als esportistes o els productes dietètics destinats a persones que volen perdre pes.
- Basant-se en l'**usuari**: aquest enfoca a un perfil d'usuari concret i se sol tenir en compte quan la marca vol diversificar-se o dirigir-se a un públic objectiu diferent de l'actual. Una manera bastant efectiva de posicionament és que una celebritat sigui la imatge associada a la marca, d'aquesta manera

és més senzill posicionar la marca en la ment dels perfils que s'hi sentin identificats o que aspirin a ser com aquesta celebritat.

- **Enfront de la competència:** explota els avantatges competitius i els atributs de la nostra marca, comparant-los amb els de les marques competidores. És una estratègia que té com a avantatge que les persones comparem amb facilitat, i així, aconseguir que la marca estigui comparativament posicionada per sobre de les altres pot suposar una garantia de compra. Però no sempre ens podem posicionar enfront de la competència com la millor marca o la marca líder, així que aquesta estratègia presenta dues variacions:
 - Líder: és el que primer es posiciona en la ment del consumidor i aconsegueix mantenir la seva posició.
 - Seguidor o segon del mercat: l'estratègia del número dos pot fonamentar-se en aspectes com ser una alternativa al líder o una opció més econòmica.
- D'acord amb la **qualitat o el preu:** el producte pot basar la seva estratègia en aquesta relació de qualitat i preu o centrar-se únicament en un dels dos aspectes, transmetent, per exemple, des d'un preu molt competitiu fins a un preu molt elevat, habitualment vinculat a l'exclusivitat o al luxe. Per tant, el posicionament basat en la qualitat o en el preu o en la relació entre ambdues es pot donar per la banda alta (apel·lant al luxe) o per la banda baixa (apel·lant a l'economia)
- Segons **estils de vida:** aquest tipus d'estratègia de posicionament se centra en els interessos i les actituds dels consumidors per dirigir-se a ells segons els seus hàbits de vida.

3.3 Posicionament internacional

A mesura que el procés de globalització del mercat continua, molts investigadors i experts s'han adonat de la utilitat de la **cultura de consum global** (*Global Consumer Culture* o GCC). Aquesta es reconeix com un conjunt de signes i símbols comuns, com ara marques, que puguin ser entesos per un nombre significatiu dels consumidors en els mercats urbans al voltant del món. La GCC no representa homogeneïtzació; més aviat, el que reflecteix és la difusió global dels signes i els comportaments de consum, principalment dels països occidentals i dels països desenvolupats de l'Àsia (per exemple, hamburgueses i sushi com a menjar ràpid).

Diverses investigacions han demostrat que els consumidors poden comprar certes marques per reforçar la seva pertinença a un segment específic global, com ser adolescent, home de negocis, diplomàtic o de l'elit.

En l'àmbit global, la pregunta clau és si pot funcionar un posicionament global per a tots els productes. I aquí es troben tres diferents posicionaments de màrqueting cultural:

- el posicionament cultural global del consumidor (*Global Consumer Cultural Positioning, GCCP*)
- el posicionament cultural basat en el consumidor local (*Local Consumer Cultural Positioning, LCCP*)
- el posicionament cultural basat en el consumidor estranger (*Foreign Consumer Cultural Positioning, FCCP*)

3.3.1 Posicionament cultural global del consumidor

L'enfocament GCCP respon a l'**anhel del consumidor** de ser part d'una comunitat globalitzada, i permet l'accés als codis i al significat que els consumidors estan buscant globalment. Per exemple, Nespresso utilitza la figura de George Clooney per introduir codis acceptables a nivell mundial en la seva imatge.

El posicionament global és més eficaç per a les categories de productes que s'acosten a qualsevol dels extrems definits per les **emocions** (*high-touch*) i l'**alta tecnologia** (*high-tech*). Tots dos extrems del procés es caracteritzen per alts nivells de participació dels clients i per un llenguatge comú entre els consumidors.

'High-tech' i 'High-touch'

Els termes *high-touch* i *high-tech* van ser encunyats per John Naisbitt al seu llibre *Megatrends* (1982), on apareixien al capítol més petit, i van prendre més importància en les següents edicions. Posteriorment es va publicar *High Tech/High Touch, Technology and our Search for Meaning* (1999), d'on es poden extreure les següents reflexions sobre el significat dels conceptes:

- Què és *high-tech*? Els futurs avenços, les innovacions, el progrés de control. S'ha de tenir en compte que l'alta tecnologia d'avui demà pot quedar obsoleta.
- Què és *high-touch*? És la mirada d'una nena de tres anys d'edat desconeguda que, de sobte, es torna a mostrar en la seva cara fresca i dolça i parpelleja un somriure que no reflecteix la seva personalitat obstinada. És voler ajudar el seu pare perquè es nota que la flexió és ara difícil per a ell. És anhel d'un amant. És seure en silenci. És plorar per la bellesa d'una pintura. És sentir empatia. És renunciar a poder fer el que és correcte. Es reconeix el lloc d'una altra persona en aquest món. És ser respectuós amb una cambrera. *High-touch* és abraçar les forces primitives de la vida i la mort.
- Què és *high-tech/high-touch*? És reconèixer que la tecnologia és una part integral de l'evolució de la cultura, el producte creatiu de la nostra imaginació, els nostres somnis i aspiracions, i que el desig de crear noves tecnologies és fonamentalment instintiu.

Posicionament d'alta tecnologia ('high-tech')

Els ordinadors personals, els equips de vídeo i música o els automòbils són exemples de categories de productes on el posicionament d'alta tecnologia ha demostrat la seva eficàcia. Tals productes es compren amb freqüència sobre la base de les característiques del producte, encara que la imatge també pot ser important. Els compradors normalment ja tenen o volen adquirir informació tècnica. Els productes d'alta tecnologia es poden dividir en dues categories:

- Els **productes tècnics**. Són productes respecte dels quals els compradors tenen necessitats especialitzades; requereixen una gran quantitat d'informació del producte i comparteixen un llenguatge comú. Per exemple, ordinadors, productes químics, pneumàtics i serveis financers.
- Els **productes d'interès especial**. Si bé són menys tècnics i estan més orientats al temps lliure o a la recreació, també es caracteritzen per una experiència compartida entre els usuaris. Un cop més, el llenguatge i els símbols comuns associats amb aquests productes poden sobrepassar les barreres idiomàtiques i culturals. Per exemple, les bicicletes Fuji, els articles esportius Adidas i les càmeres de Canon.

Posicionament basat en les emocions ('high-touch')

La comercialització dels productes basada en les emocions requereix menys èmfasi en la informació especialitzada i més èmfasi en la imatge. Igual que els productes d'alta tecnologia, comparteixen un llenguatge comú i un conjunt de símbols relatius als temes de la riquesa, al materialisme i al romanç. Les tres categories de productes d'alt contacte són:

- Els productes que **resolen un problema comú**. Se situen a l'altre extrem de l'espectre dels productes d'alta tecnologia. Els productes d'aquesta categoria proporcionen beneficis vinculats als "petits moments de la vida." Els anuncis que mostren amics parlant davant d'una tassa de cafè en una cafeteria o calmant la set amb un refresc durant un dia a la platja. Posar el producte al centre de la vida quotidiana i comunicar el benefici ofert de manera que tothom ho entén.
- Els productes de l'**aldea global**. Les fragàncies de Chanel, la roba de disseny, l'aigua mineral o les pizzes són exemples de productes on el posicionament és molt cosmopolita per naturalesa. Les fragàncies i els productes de moda han viatjat com a resultat del creixent interès a tot el món en alta qualitat, l'alta visibilitat i els productes d'alt preu, que sovint milloren la condició social. No obstant això, els productes alimentaris de baix preu (com l'aigua i els refrescos) mostren que la categoria de l'aldea global abasta un ampli espectre de preus.
- Els productes que utilitzen **temes universals**. Aprofiten aspectes publicitaris i apel·lacions del producte que són prou bàsiques i per tant són veritablement transnacionals. Són temes com el materialisme (introduït a les imatges de benestar o d'estat), l'heroisme (temes que inclouen les persones accidentades o l'autosacrifici), el joc (oci/recreació) i la procreació (el festeig i el romanç).

El posicionament basat en les emocions és avui en dia un dels **més efectius**, tant a nivell global com a nivell regional, atès que les emocions arriben al més profund de les persones.

3.3.2 Posicionament cultural basat en el consumidor local (LCCP)

L'LCCP es defineix com una estratègia que associa la marca amb significats culturals locals, reflecteix la cultura local de normes i identitats, es presenta com consumida per la població local en la cultura nacional o es representa com de producció local per a la gent local.

Exemple d'LCCP: el cas de la indústria alimentària

L'enfocament LCCP s'utilitza sovint en la indústria alimentària, ja que els aliments que es consumeixen varien àmpliament d'una cultura a una altra.

Per exemple, la introducció per part de McDonald's de la McCurry en el seu menú a l'Índia o el McFalafel a Egipte constitueix un enfocament LCCP d'adaptació, per la qual cosa l'empresa és capaç de controlar el conjunt de codis que la marca emet a nivell local i oferir un producte als seus consumidors amb els valors locals que aprecien i als quals estan acostumats.

A Espanya tenim l'exemple de la cervesa Estrella Damn amb els anuncis "Mediterràniament".

3.3.3 Posicionament cultural basat en el consumidor estranger

L'FCCP es defineix com una estratègia que posiciona la marca com a símbol d'una específica cultura de consum estrangera; és a dir, una marca amb la personalitat, l'ocasió d'ús o el grup d'usuaris associats amb una cultura estrangera. Per exemple, Gucci als Estats Units es posiciona com un producte italià de prestigi i de moda.

Exemple d'FCCP: el cas de la indústria automotriu

Troblem un exemple d'enfocament actual utilitzant FCCP en la indústria automotriu. La noció de qualitat s'associa amb freqüència a una identitat alemanya en la indústria de l'automòbil. Opel i Volkswagen utilitzen aquest posicionament i fins i tot les seves frases utilitzen codis alemanys: Opel amb "Wir lieben Autos" i Volkswagen amb "Das Auto". Les campanyes han tingut tant d'èxit a França que Renault va respondre agressivament amb un enfocament LCCP usant la sèrie d'anuncis "French Touch".

Cal assenyalar que la proposta de conceptualització GCCP no s'ha de confondre amb la publicitat estandarditzada a nivell mundial, perquè la globalització implica l'ús dels continguts publicitaris comuns o similars a tot el món. Encara que en l'enfocament GCCP es pot emprar una campanya de publicitat estandarditzada, també ho poden fer els enfocaments LCCP o FCCP.

3.4 Mapes de posicionament

Per tal d'entendre el segment al qual volem arribar i amb quin posicionament es recorre als informes d'escala semàntiques i escales multidimensionals. En aquest punt entra en joc el màrqueting d'escenaris hipotètics, que utilitza enquestes de

productes i situacions imaginàries per avaluar les necessitats dels consumidors i l'interès del mercat per als productes en desenvolupament. L'ús del **màrqueting hipotètic** pot ajudar a assignar els recursos de l'empresa en les àrees de productes on els consumidors demostren desig i necessitat.

El màrqueting d'escenaris hipotètics combina tècniques de màrqueting tradicionals amb sofisticades eines de pronòstic per determinar les possibles estratègies de màrqueting per a nous productes. Els experts en màrqueting utilitzen enquestes individuals i de grup per mesurar l'interès del client en els productes actualment en desenvolupament. Aquestes tècniques permeten als venedors trobar els productes que tenen el major potencial d'èxit i evitar els que tenen la major probabilitat de fracàs.

S'utilitzen escenaris hipotètics per desenvolupar variacions d'un producte i executar proves de màrqueting d'aquestes noves versions. Aquestes variacions poden incloure canvis en el color, la mida, els logotips o els embalatges. Per exemple, el 1992, l'empresa Pepsi-Cola va llançar Crystal Pepsi, una versió clara i lliure de cafeïna de la seva beguda. No va aconseguir èxit a llarg termini en els mercats petits i la companyia va suspendre la marca el 1994.

Bàsicament, existeixen dos mapes de posicionament: aquells basats en una escala semàntica i els que prenen com a model una escala multidimensional.

3.4.1 Escala semàntica

Els estudis d'escala semàntica són útils per determinar el **nivell ideal** de cada característica física del producte a desenvolupar. L'escalament semàntic utilitza un sistema de qualificació senzill, generalment de l'u al deu, per determinar el desig dels consumidors de les característiques físiques i estètiques del producte hipotètic en general.

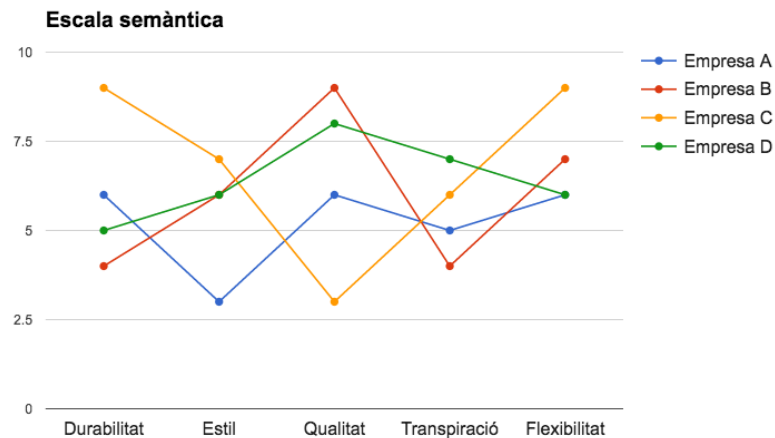
Per tal de desenvolupar l'estudi a escala semàntica es crea una taula en què les columnes estan formades per les diferents marques i les files per les diferents característiques. A continuació es pot elaborar un gràfic per tal de visualitzar els resultats i comparar la puntuació de les diferents marques.

Exemple d'escala semàntica

En un estudi a escala semàntica elaborat entre quatre empreses fabricants de sabates esportives, tenint en compte cinc variables, s'han trobat els següents resultats (taula 3.1), que es representen visualment en un gràfic d'escala semàntica (figura 3.1).

TAULA 3.1. Dades del mercat de sabates esportives per a un estudi a escala semàntica

| Característiques | Empresa A | Empresa B | Empresa C | Empresa D |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Durabilitat | 6 | 4 | 9 | 4 |
| Estil | 3 | 6 | 7 | 6 |
| Qualitat | 6 | 9 | 3 | 8 |
| Traspiració | 5 | 4 | 6 | 7 |
| Flexibilitat | 6 | 7 | 9 | 6 |

FIGURA 3.1. Gràfic de l'escala semàntica

Elaboració pròpia

3.4.2 Escala multidimensional

Els mapes de posicionament a escala multidimensional ens serveixen per definir l'estratègia i donen una visió de la nostra **situació competitiva**.

Hi ha dos enfocaments principals per a la construcció d'un mapa de posicionament:

- On la gestió de l'organització utilitza el seu coneixement i experiència col·lectiva del mercat per construir el mapa.
- On es té accés als resultats d'un estudi d'investigació de mercat adequat.

De tota manera, el primer pas consisteix a seleccionar els atributs determinants, aquells en què el consumidor es basa en la seva decisió de compra. En altres paraules, els atributs determinants són els més importants, i els consumidors els fan servir per ajudar a diferenciar les alternatives de què disposen.

Exemple d'atributs per a diferents productes

- sabates: comoditat, disseny, qualitat, funcionalitat
- cafè instantani: gust, país d'origen, varietat, qualitat
- cereals per esmorzar: saludable, nivell de sucre, varietat, diversió
- destinació de vacances: temperatura, distància recorreguda, diferència cultural, instal·lacions
- càmera fotogràfica: zoom, memòria, mida, pes, qualitat d'imatge

El **preu** no es mostra en els exemples anteriors, ja que mentre que representa un senyal de **qualitat** i sens dubte afecta la percepció d'una marca o un producte, generalment no és útil en la construcció d'un mapa de posicionament. Es pot utilitzar la relació qualitat/preu, però mai utilitzar el preu i la qualitat en el mateix

mapa, atès que tenen un alt contingut correlacionat i els resultats del mapa serien pobres.

Els passos per **elaborar un mapa** segons una escala multidimensional són els següents:

1. Depenent de la categoria de productes, s'ha de considerar **com els consumidors trien el producte** entre les diferents ofertes. Prenent com a exemple la categoria de calçat, la majoria dels consumidors seleccionarien les sabates en els atributs enumerats en l'exemple anterior. Encara que la llista pot no ser vàlida per a tots i cada un dels consumidors, simplement es tracta d'aconseguir una comprensió del mercat objectiu general (de la llista de possibles atributs determinants cal seleccionar-ne només dos. Aquests formen els **eixos** del seu mapa. S'ha de tractar de triar els dos que es cregui que poden ser les més importants pel que fa a l'elecció de productes entre les diferents ofertes competitives).
2. El segon pas és elaborar una **llista dels principals competidors** en la categoria de productes. Aquestes són les marques que es poden traçar sobre el mapa. No cal enumerar cada competidor en el mercat, i s'ha de triar una llista de cinc a deu competidors, marques/productes (a vegades hi ha diversos productes sota la mateixa marca). Per exemple, al mercat dels cereals, Kellogg's és la principal marca de la família, i executar una sèrie de noms individuals seria com Corn Flakes de Kellogg's, que també poden tenir extensions de línia de productes (és a dir, diferents varietats de Corn Flakes). Per tant, depenent de la tasca, pot ser que calgui aprofundir més si cal.
3. El tercer pas és crear les **qualificacions d'aquestes marques**, assignant les puntuacions per a elles utilitzant els dos atributs elegits. La forma més senzilla de fer això és mitjançant l'ús d'una escala de qualificació simple de l'1 al 10.
4. Finalment, s'han de **col·locar en un gràfic** les qualificacions obtingudes.

Exemple de mapa conceptual per a begudes gasoses

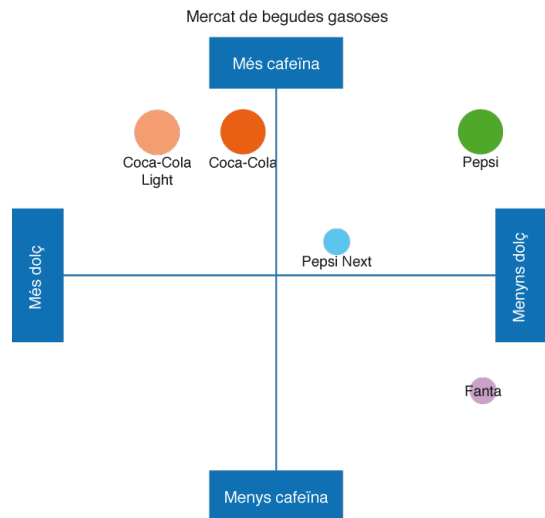
Les marques triades a relacionar del mercat de les begudes gasoses són Coca-Cola, Pepsi, Fanta, Pepsi Next i Coca-Cola Light, avaluant-se l'atribut dolçor i la cafeïna.

Les qualificacions atorgades a cada marca per a cada atribut són les recollides en la taula 3.2, i aquestes es poden reflectir en el gràfic del mapa conceptual (vegeu la figura 3.2).

TAULA 3.2. Dades del mercat de begudes gasoses per a un estudi a escala multidimensional

| Marca | Dolçor | Cafeïna | Quota de mercat |
|-----------------|--------|---------|-----------------|
| Coca-Cola | 4 | 8 | 20% |
| Pepsi | 10 | 8 | 15% |
| Fanta | 10 | 2 | 5% |
| Pepsi Next | 6 | 6 | 1% |
| Coca-Cola Light | 2 | 8 | 17% |

FIGURA 3.2. Mapa conceptual



Elaboració pròpia

Com en altres gràfics útils en el màrqueting, s'aprofita aquest per mostrar la quota de mercat de cada empresa amb el gruix de les circumferències que la simbolitzen.

Elaboració de mapes

En la web *Perceptualmaps* es pot trobar informació sobre l'elaboració d'un mapa de posicionament a partir d'un full de càlcul: <https://goo.gl/Jw144S>.

3.5 Estratègies de posicionament

Els mapes conceptuals són molt útils per determinar una estratègia competitiva adequada, depenent del posicionament de la marca. Hi ha diversos enfocaments estratègics per a l'ús de mapes conceptuals, com ara:

- el posicionament com a líder
- la recerca d'un buit en el mercat
- l'amuntegament d'un competidor
- el reposicionament d'una marca
- el reposicionament d'un competidor
- el posicionament de seguidor

3.5.1 El posicionament com a líder

Històricament, les tres millors marques en una categoria de producte ocupen quota de mercat en una proporció de 4: 2: 1. És a dir, la marca número u té el doble de la quota de mercat de la número dos, que té el doble de la quota de mercat de la número tres.

Alguns autors argumenten que l'**èxit d'una marca** no és causa de l'alt nivell de visió de màrqueting de l'empresa en si, sinó més aviat del fet que l'empresa va ser la primera en la categoria de productes. En el cas de Xerox, va ser la primera fotocopiadora de paper normal i va ser capaç de mantenir la seva posició

de lideratge. No obstant això, cada vegada que la companyia ha intentat entrar en altres categories de productes ha fallat.

De la mateixa manera, IBM va fracassar quan va intentar competir amb Xerox en el mercat de les copiadors. Aquests exemples donen suport a l'afirmació que l'èxit d'una marca en general és degut al fet que és la primera. El poder de l'empresa prové de la potència de la seva marca, no al revés.

Amb aquest punt en ment, hi ha certes coses que un líder ha de fer per **mantenir la posició de lideratge**. En primer lloc, cal emfatitzar el que no ha de fer, i es presumir de ser el número u. Si una empresa ho fa, llavors els clients pensaran que la firma està insegura en la seva posició si s'ha de reforçar per dir-ho.

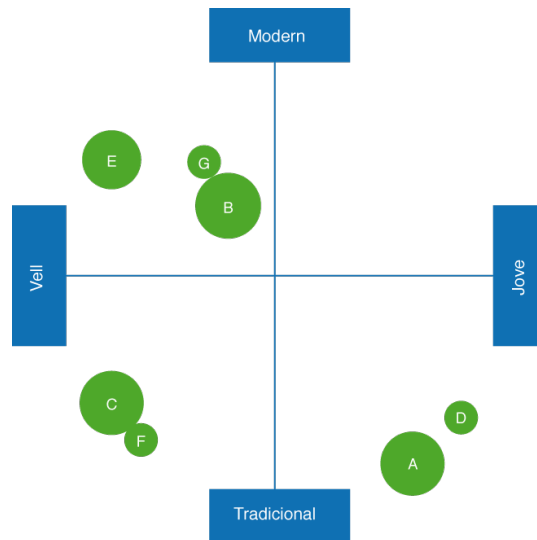
Si una empresa va ser la primera a introduir un producte, llavors la campanya de publicitat ha de reforçar aquest fet. Coca-Cola, amb el seu lema "*The real thing*", fa justament això, i implica que altres begudes de cola són només imitacions.

Una altra estratègia que un líder pot seguir per mantenir la seva posició és l'estratègia multimarca. Aquesta estratègia és introduir múltiples marques en lloc de canviar les ja existents que ocupen posicions de lideratge. Sovint és més fàcil i més barat introduir una nova marca en lloc de canviar el posicionament d'una marca existent. Aquesta estratègia es denomina *estratègia de posició única*, perquè cada marca ocupa una posició única que no canvia en la ment del consumidor.

Finalment, el **canvi és inevitable** i un líder ha d'estar disposat a acceptar el canvi en lloc de resistir-s'hi. Quan una nova tecnologia obre la possibilitat d'un nou mercat que pugui posar en perill la ja existent, una empresa nova pot considerar entrar en el nou mercat i tindrà l'avantatge del primer moviment en aquest. Per exemple, al segle passat el ferrocarril central de Nova York va perdre el seu lideratge quan es va fer possible el transport aeri. La companyia podria haver estat capaç de mantenir la seva posició de lideratge si hagués utilitzat els seus recursos per formar una divisió aèria.

En el següent mapa de posicionament (figura 3.3) es veu clarament quines són les tres marques líders del mercat, cada una ocupant un posicionament diferent.

FIGURA 3.3. Posicionament com a líder

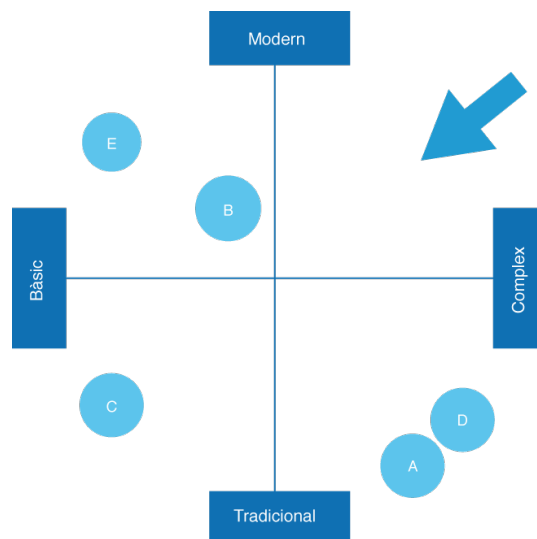


3.5.2 La recerca d'un buit de mercat

L'ús estratègic més comú d'un mapa percentual consisteix a buscar buits al mercat. Aquestes deficiències poden representar **oportunitats** perquè cap altra empresa o marca ofereix la mateixa barreja de beneficis i característiques.

Com es destaca en el mapa percentual de la figura 3.4, la fletxa mostra una bretxa significativa en el mercat on no hi ha competidors que ofereixen una marca o producte que és alhora modern i més complex.

FIGURA 3.4. A la recerca d'un buit de mercat



Aquesta bretxa pot ser viable o no ser-ho. Una bretxa de mercat viable requereix prou demanda (necessitat del consumidor) juntament amb la capacitat de l'empresa per accedir al mercat, i a més requereix d'un marge de benefici per unitat adequat.

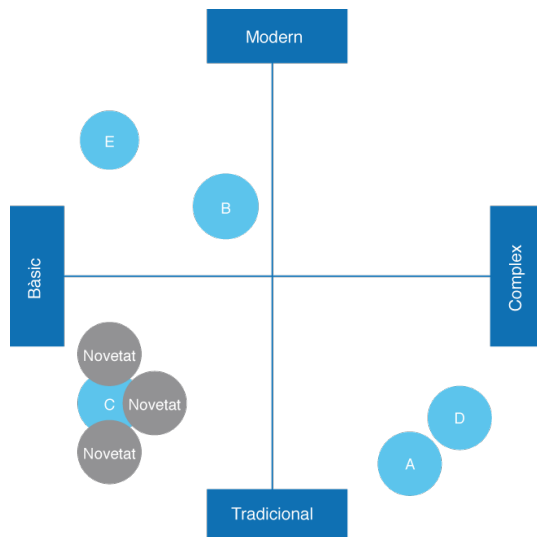
3.5.3 L'amuntegament d'un competidor

La estratègia d'amuntegament d'un competidor s'utilitza per obligar un competidor a sortir de la seva posició actual i guanyar espai al mercat, llençant múltiples productes nous amb les característiques del producte d'un competidor.

Hi ha moltes altres opcions estratègiques a considerar a més de la recerca de llacunes en les ofertes competitives. Això és perquè aquest enfocament és simplement massa **passiu i cooperatiu**, en particular per a grans marques.

En el mapa percentual de la figura 3.5, una empresa ha pres una decisió estratègica per assumir una posició de mercat i ha llençat diverses marques. Com a conseqüència, és probable que la competència existent necessiti considerar el reposicionament de la seva pròpia marca.

FIGURA 3.5. L'amuntegament d'un competidor

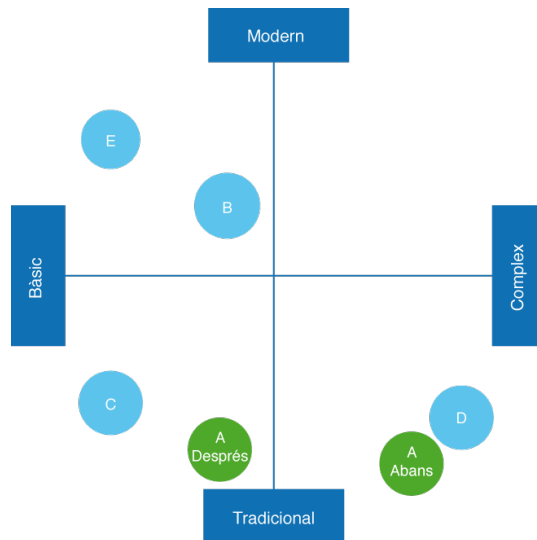


3.5.4 El reposicionament d'una marca

Si una empresa ha intentat canviar la posició d'una de les seves marques en la ment del consumidor, llavors és molt important **fer un seguiment** de com aquest objectiu s'ha implementat eficaçment.

Per aconseguir això necessitem mapar la comprensió del consumidor de cadascuna de les marques de la competència en dos punts en el temps, normalment abans i després d'una important campanya de promoció. Hem de trobar que la percepció de totes les marques es mourà lentament amb el temps. No obstant això, en el mapa conceptual de la figura 3.6 només la marca de reposició es posa en relleu.

FIGURA 3.6. Reposicionament d'una marca



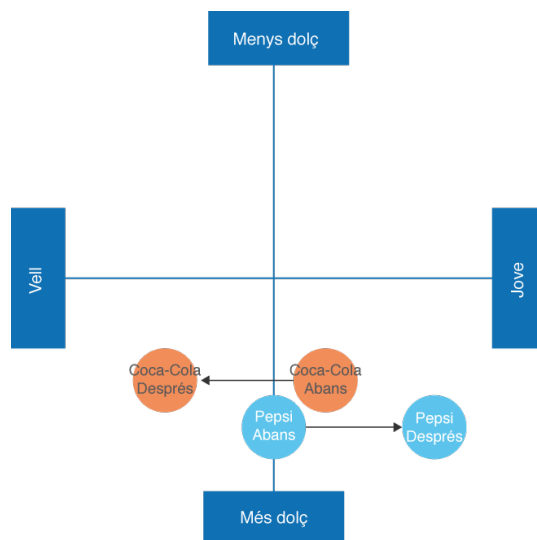
3.5.5 El reposicionament d'un competidor

L'estratègia de reposicionament és molt més difícil perquè gairebé cal **reinventar dues marques** (la pròpia i la del competidor) a través d'una campanya promocional. No obstant això, es pot fer.

Dos exemples en són els famosos eslògans "Elecció d'una nova generació" de Pepsi i Avis amb "Ens esforcem més".

En el primer exemple de Pepsi (vegeu la figura 3.7), l'apel·lació pel mercat juvenil (la nova generació) torna a col·locar de manera efectiva Coca-Cola com a "vell i cansat".

FIGURA 3.7. Reposicionament d'un competidor



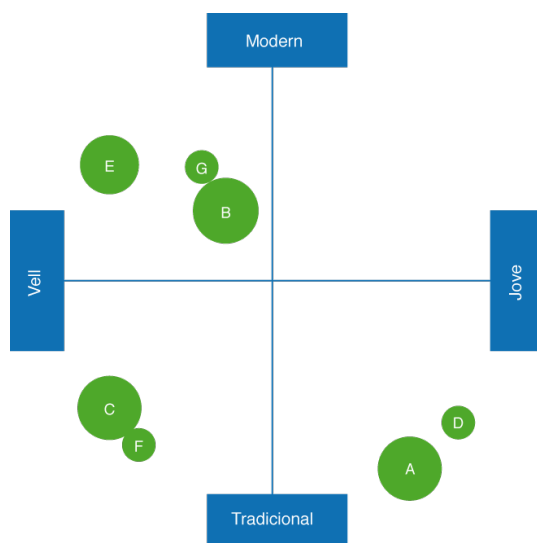
3.5.6 El posicionament de seguidor

Tot el contrari de la recerca d'un lloc en el mercat és tractar de posicionar-se molt a prop a un líder. Aquesta és una estratègia de màrqueting relativament comú per a les marques més petites. Mitjançant l'alineació del seu nom de marca, l'embalatge, els colors i el disseny del producte al més a prop possible d'un jugador important, la marca espera recollir una mica de quota de mercat.

El seu objectiu és que els consumidors, ja sigui per confondre les dues marques o per percebre que són **bastant similars**, es decideixin per la seva compra. I com que la marca seguidora tendeix a tenir el preu molt competitiu, ha d'assolir un volum de vendes raonable, en particular dels compradors conscients del seu pressupost.

Aquesta situació de seguidor es posa en relleu en el mapa conceptual de la figura 3.8. En aquest cas s'ha de tenir en compte que els cercles varien en grandària; com més gran sigui el cercle, més líder és la marca, mentre que els cercles més petits representen les marques seguidores.

FIGURA 3.8. Posicionament de seguidor



Màrqueting operacional

Raquel Sánchez Rodríguez

Màrqueting internacional

Índex

| | |
|---|-----------|
| Introducció | 7 |
| Resultats d'aprenentatge | 9 |
| 1 Anàlisi del producte | 13 |
| 1.1 El producte | 14 |
| 1.1.1 Classificació dels productes | 16 |
| 1.2 La marca | 20 |
| 1.2.1 Criteris per a l'elecció de la marca | 22 |
| 1.2.2 Estratègies de marca | 22 |
| 1.2.3 Mètodes per crear noms de marca | 23 |
| 1.3 Envàs, etiqueta i garanties | 24 |
| 1.3.1 Embalatge | 24 |
| 1.3.2 Etiqueta | 26 |
| 1.3.3 Garanties | 26 |
| 1.4 El cicle de vida del producte | 27 |
| 1.4.1 Estratègies per a les diferents etapes del cicle de vida del producte | 28 |
| 1.5 Anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats) | 29 |
| 1.6 Posicionament del producte | 32 |
| 1.7 Matriu d'Ansoff | 33 |
| 1.8 Adaptació del producte | 34 |
| 1.8.1 Adaptació del producte a les reglamentacions governamentals | 35 |
| 1.8.2 Adaptació del producte a les necessitats, les possibilitats econòmiques i els requeriments del consumidor | 35 |
| 2 Anàlisi del preu | 37 |
| 2.1 Selecció de l'objectiu a assolir segons el preu | 37 |
| 2.2 Mètodes de fixació de preus | 39 |
| 2.2.1 Preu segons el cost més marge | 41 |
| 2.2.2 Preus psicològics | 42 |
| 2.2.3 Preus de les línies de producte | 43 |
| 2.2.4 Preu del producte opcional | 43 |
| 2.2.5 Preu del producte en captivitat | 43 |
| 2.2.6 Preu del paquet de productes | 44 |
| 2.2.7 Els preus de promoció | 44 |
| 2.2.8 Preus geogràfics | 44 |
| 2.2.9 Preu segons el valor percebut | 45 |
| 2.3 Variables determinants del preu del producte segons l'exportació | 46 |
| 2.3.1 El cost de fabricació, distribució i comercialització del producte | 47 |
| 2.3.2 Riscos en els processos de subministraments globals | 50 |
| 2.3.3 Tipus de canvi | 51 |
| 2.3.4 La demanda | 52 |
| 2.3.5 El preu de la competència | 53 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2.4 | Fixació del preu final | 54 |
| 2.5 | Normativa antidúmping | 55 |
| 2.5.1 | Procés d'investigació | 55 |
| 3 | Anàlisi de la distribució | 59 |
| 3.1 | La distribució internacional | 60 |
| 3.2 | Dimensions del canal | 61 |
| 3.2.1 | Estructura de la dimensió vertical (o longitud) | 62 |
| 3.2.2 | Estructura de la dimensió horitzontal (o amplada) | 63 |
| 3.3 | Estructures en els canals internacionals de distribució | 64 |
| 3.3.1 | Classificació dels intermediaris | 64 |
| 3.3.2 | Vies d'accés | 65 |
| 3.4 | Disseny del canal de distribució internacional | 66 |
| 3.4.1 | Anàlisi del nivell de serveis desitjat | 66 |
| 3.4.2 | Establiment dels objectius del canal | 67 |
| 3.5 | La selecció dels canals internacionals de distribució | 67 |
| 3.6 | Formes d'entrada en un mercat estranger | 69 |
| 3.6.1 | Venda directa per part de l'empresa | 69 |
| 3.6.2 | Fabricació a l'estranger | 70 |
| 3.6.3 | Instal·lació d'una oficina de venda pròpia (o filial de vendes) | 70 |
| 3.6.4 | Agents locals | 71 |
| 3.6.5 | Importador-distribuïdor | 71 |
| 3.6.6 | Agents compradors | 72 |
| 3.6.7 | Agents d'exportació | 72 |
| 3.6.8 | Empreses comercialitzadores i 'trading companies' | 73 |
| 3.6.9 | 'Piggybacking' | 74 |
| 3.6.10 | Societats en copropietat o 'joint venture' | 74 |
| 3.6.11 | Llicències | 75 |
| 3.6.12 | Franquícies | 75 |
| 3.6.13 | Canals híbrids o màrqueting multicanal | 76 |
| 3.6.14 | Auxiliars de l'exportació | 76 |
| 3.7 | Termes i responsabilitats dels membres del canal | 77 |
| 3.8 | Avaluació de les principals alternatives dels canals | 77 |
| 3.9 | Creixement dels sistemes de distribució integrats | 78 |
| 3.10 | Conflictes en els canals de distribució | 79 |
| 3.10.1 | Vies per reduir els conflictes | 80 |
| 4 | Anàlisi de la comunicació | 81 |
| 4.1 | Tècniques psicològiques | 83 |
| 4.2 | Publicitat | 84 |
| 4.2.1 | Planificació i creació d'una campanya de publicitat | 86 |
| 4.2.2 | Els mitjans publicitaris i els 'social media' | 89 |
| 4.3 | Relacions públiques en els mercats internacionals | 93 |
| 4.4 | Patrocini i mecenatge | 94 |
| 4.5 | Promocions internacionals | 95 |
| 4.6 | Màrqueting directe i interactiu | 97 |
| 4.7 | El boca a boca | 98 |
| 4.8 | La venda personal | 100 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 4.9 | Fires internacionals | 101 |
| 4.9.1 | Tipus de d'exposicions | 102 |
| 4.10 | Llançament 'online' d'un nou producte | 103 |
| 4.10.1 | Mitjans de comunicació socials ('social media') | 103 |
| 4.10.2 | Històries ('storytelling') | 104 |
| 4.10.3 | Esdeveniments de llançament | 104 |
| 4.10.4 | Associacions de marques | 104 |
| 4.10.5 | Vídeos i altres mitjans visuals | 105 |
| 4.10.6 | Altres canals | 105 |
| 4.11 | El pressupost d'una campanya de comunicació internacional | 105 |

Introducció

En la unitat “Màrqueting operacional” s’analitza el màrqueting operatiu, les conegudes en anglès com **les 4 P (product, price, placement i promotion)**. Aquest consisteix en l’anàlisi de les eines, els procediments i les estratègies relacionats amb la tàctica del màrqueting tenint en compte els aspectes específics aplicables a l’entorn internacional.

En l’apartat “Anàlisi del producte”, s’estudia l’element més important en l’oferta: el producte. Per assolir lideratge, les empreses han d’oferir productes i serveis de qualitat superior que sorprenguin les expectatives del consumidor. Determinar l’oportunitat d’entrada d’un producte en un nou mercat és clau per a les empreses que decideixen **internacionalitzar-se**. Per aquest motiu, aquestes han d’analitzar tots els elements que conformen el producte (com són el producte en si mateix, la marca imprescindible per crear consciència de l’existència del producte i l’envàs) per tal d’adaptar-los a les necessitats específiques del nou mercat.

Una anàlisi de les fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces (**DAFO**) resulta de vital importància per posar de manifest quins aspectes s’han de potenciar i quins s’han d’intentar evitar. Una vegada fets les anàlisis anteriors, l’empresa ha de prendre decisions de com expandir-se, i **la matriu d’Ansoff** ajuda a generar opcions sobre quina estratègia seguir.

En l’apartat “Anàlisi del preu” s’ha de tenir en compte que una de les problemàtiques més freqüents amb què es troba una empresa: la decisió de quin serà el preu que tindran els seus productes al mercat seleccionat i les conseqüències que això suposa. Decidir el preu d’exportació comporta plantejar-se qüestions i prendre decisions d’importància per a l’empresa. En l’estudi dels **mètodes de fixació del preu** i de les variables per a la seva determinació resulta vital tenir en compte l’entorn internacional, els tipus de canvi o els *incoterms* aplicats a la venda. En aquest sentit, la **normativa antidúmping** és un factor fonamental a estudiar per saber com pot afectar l’empresa, tant en el sentit de no incomplir-la com per protegir-se de competidors estrangers.

En l’apartat “Anàlisi de la distribució” s’estudia com les activitats típiques de la distribució es veuen incrementades en aquells aspectes que són necessaris per **superar fronteres**, així com els requisits legals o tècnics que permetin posar el producte a disposició del client. Entre les tasques típiques s’inclouen el transport, la diversificació, el fraccionament, l’emmagatzematge, els serveis, el finançament i la informació (tant ascendent com descendent). A aquestes activitats caldria afegir-hi la selecció dels agents, els majoristes, els detallistes, etc., d’acord amb la forma de penetració seleccionada, més la concepció del sistema des d’una perspectiva més àmplia, considerant els objectius i els mitjans disponibles de l’empresa amb relació a recursos financers o informatius.

En l’apartat “Anàlisi de la comunicació” s’analitza quines són les accions de co-

municació comercial més adequades en l'**entrada a un mercat exterior**, com ara l'elecció de les eines i dels mitjans de comunicació, l'elecció dels objectius per a la comunicació en l'àmbit internacional, les tècniques psicològiques, l'assistència a fires internacionals o com fer una campanya de comunicació *online*. Sempre tenint en compte les restriccions que suposa tenir uns recursos limitats que s'han d'optimitzar i repartir entre les 4 P.

Per assolir els continguts de la unitat és important que aneu estudiant els continguts i realitzant les activitats d'aprenentatge i d'autoavaluació proposades abans de desenvolupar els diferents exercicis avaluable de cada unitat. És interessant també que intenteu relacionar aquests continguts presents en el nostre dia a dia amb les vostres experiències i hàbits de compra. Es disposa també de resums, adreces d'interès, glossari i bibliografia complementària que us poden ajudar a complementar i ampliar els continguts d'aquestes unitats.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Determina l'oportunitat d'entrada d'un producte en un mercat exterior, avaluant les característiques comercials dels productes, les línies i les gammes de productes.

- Identifica les dimensions d'un producte o servei, diferenciant entre línia, gamma i família.
- Elabora un informe mitjançant suport informàtic, delimitant el camp d'activitat i establint la dimensió dels productes, els serveis i les marques detectades.
- Identifica els factors que defineixen la política de productes en mercats exteriors.
- Reconeix la necessitat d'adaptació de les característiques del producte als mercats internacionals, efectuant les adaptacions tècniques i comercials.
- Identifica les fases de desenvolupament del cicle de vida d'un producte.
- Analitza les relacions causals entre les variables de màrqueting mix en les diferents etapes del cicle de vida del producte.
- Estudia les debilitats i fortaleces d'una línia de productes en determinat mercat exterior.
- Selecciona els tipus de productes que es poden fer servir en una estratègia de màrqueting en línia (*online*).
- Confecciona informes, emprant eines informàtiques, avaluant l'oportunitat del llançament d'un producte i el possible posicionament en un mercat exterior.

2. Dissenyà polítiques de preus i tarifes comercials en un mercat exterior, analitzant les variables que componen i influeixen en el preu d'un producte.

- Selecciona els mètodes de fixació de preus, tenint en compte els Incoterms i les diferents variables que determinen el preu del producte a l'exterior.
- Valora la importància del poder adquisitiu del mercat exterior i la repercussió que té en la fixació del preu del producte i/o servei en divisa estrangera.
- Identifica els costos més rellevants en la fixació de preus competitiu en el mercat i les fonts que proporcionen informació sobre els preus de la competència.

- Determina la tendència dels preus d'un mercat durant un determinat nombre d'anys, aplicant tècniques de regressió estadística i taxes de variació previstes, tenint en compte les turbulències i la volatilitat que poden afectar els mercats.
- Analitza les estratègies de preus i el canal de distribució de marques o productes competidors en un determinat mercat.
- Compara els preus d'un producte o marca en un determinat mercat amb els de la competència, tenint en compte els *incoterms* utilitzats.
- Elabora informes, emprant eines informàtiques, sobre l'anàlisi de preus, per a diferents categories de productes que competeixen en un determinat establiment o canal, en funció de les variables d'estudi: origen nacional, internacional, categoria, qualitat i altres.
- Reconeix la política de preus de l'empresa i la importància del preu com a resultat d'una negociació.

3. Selecciona la forma més adequada d'entrada en un mercat exterior, analitzant els factors que defineixen l'estructura dels canals de distribució en mercats internacionals.

- Diferencia els canals de distribució internacional.
- Analitza les variables que influeixen en els diferents tipus de canals de distribució internacionals.
- Calcula el cost per a l'entrada de productes en un mercat exterior, considerant les variables que intervenen en un canal de distribució.
- Escull entre diversos canals de distribució alternatius aquell que optimitzi temps i costos.
- Defineix una xarxa de vendes exterior, pròpia, aliena o mixta, en un canal de distribució determinat, tenint en compte els factors interns i externs de l'empresa.
- Classifica els productes d'una empresa comercial en funció de criteris de distribució comercial, costos de distribució i vendes.
- Elabora un informe sobre els problemes i les oportunitats dels diferents productes d'una empresa comercial en els diversos canals de distribució, emprant aplicacions informàtiques.
- Valora els avantatges i els inconvenients de la implantació en el país estranger.

4. Determina les accions de comunicació comercial més adequades per a l'entrada en un mercat exterior, avaluant les possibles alternatives de comunicació i promoció internacional.

- Diferencia els mitjans, els suports i les formes de comunicació més emprats en la pràctica comercial internacional.
- Analitza els objectius i els elements de la comunicació comercial amb els clients internacionals.
- Aplica les diferents tècniques psicològiques en el disseny d'una acció de comunicació comercial, tenint en compte les diferències culturals internacionals.
- Analitza les diferències entre publicitat i promoció en el context d'obertura a mercats exteriors.
- Selecciona el mitja de promoció, contingut i forma del missatge promocional, valorant l'alternativa de comunicació *online*.
- Identifica els principals elements d'un lloc web comercial o d'informació, especificant les seves característiques.
- Aplica mètodes per a l'assignació de recursos financers i pressupostos d'una campanya de comunicació internacional.
- Analitza els objectius i els criteris per l'assistència a fires i esdeveniments internacionals.
- Selecciona alternatives de comunicació diferents dels mitjans de comunicació massiva (*mass media*), valorant l'impacte que poden tenir en la política de comunicació amb l'exterior.
- Estudia els avantatges d'emprar un pla de màrqueting en línia (*online*) per al llançament i la difusió de nous productes.

1. Anàlisi del producte

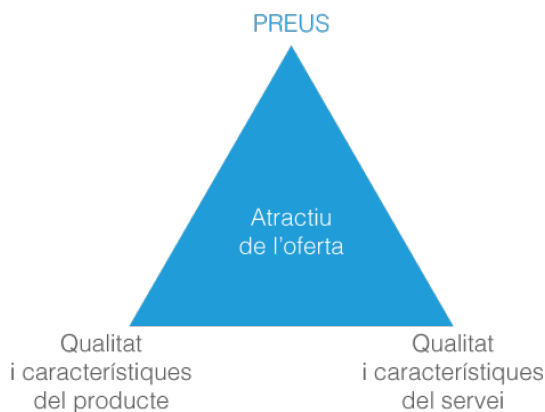
Al centre de l'empresa es troba el producte. És l'element més important en l'oferta, i per assolir lideratge les empreses han d'oferir productes i serveis de qualitat superior que sorprenguin les expectatives del consumidor.

“El consumidor jutjarà l'oferta amb tres elements bàsics: les característiques i la qualitat del producte, el conjunt de serveis i la seva qualitat, i el preu.”

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing management*, 14th ed.(2012), pàg. 325.

Per tant, a l'hora de formular el pla de màrqueting, les empreses han de començar dissenyant una oferta que satisfaci les necessitats del seu client objectiu (vegeu la figura 1.1).

FIGURA 1.1. Atractiu de l'oferta



Font:Kotler, P., Keller, L. (2012). 'Marketing management'.

Els principals aspectes a tenir en compte en l'anàlisi del producte són:

- El **concepte de producte, la marca i l'etiqueta**, factors que determinen la política del producte.
- El **cicle de vida del producte**, és a dir, les diferents etapes de la seva vida i com afecten el màrqueting mix.
- Les **debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats (anàlisi DAFO)** del producte.
- El **posicionament del producte**, és a dir, què pensa el mercat del producte i com modificar la visió que tenen sobre ell.
- La **matriu d'Ansoff**, utilitzada per empreses que tenen com objectiu el creixement; aquesta matriu ofereix a les empreses un ventall d'opcions estratègiques per tal de créixer.

Mercat i oferta

Oferta és la combinació de productes, serveis, informació o experiències que s'ofereixen en un mercat per satisfer una necessitat o desig. *Mercat* és el conjunt de consumidors o compradors actuals i potencials d'un determinat producte.

- Determinar l'**adaptació dels productes** als diferents mercats internacionals.

Màrqueting mix és la combinació de la política de producte, preu, distribució i comunicació.

El producte és el primer element del màrqueting mix, i és el més important. L'**estratègia de producte** obliga a coordinar les decisions sobre el producte, les línies de producte, les marques i l'envàs i l'etiqueta.

1.1 El producte

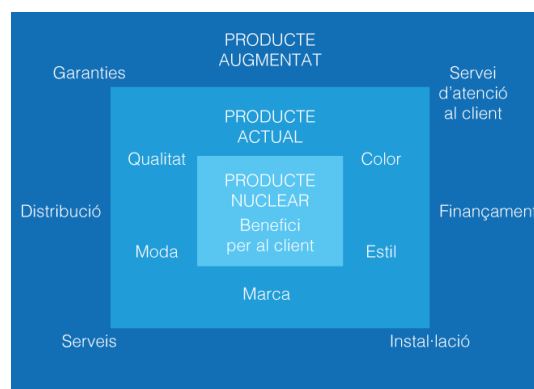
Els consumidors moltes vegades pensen que el producte és simplement l'element físic que compren. Per tal d'explorar més enllà i activament la natura del producte, el considerem com tres productes diferents -el producte nuclear, el producte actual i finalment el producte augmentat-. Aquest concepte és conegut com els **tres nivells del producte** (vegeu la figura 1.2).

El **producte nuclear** no és tangible, no és un producte físic que es pugui tocar. És el benefici del producte que el fa valuós per al consumidor. Per exemple, el benefici d'un cotxe és viatjar on vulguis quan el necessitis amb relativa velocitat.

El **producte actual** és tangible, és el producte físic. Seguint l'exemple del cotxe, el producte actual seria el vehicle que proves, compres i utilitzes.

El **producte augmentat** no és una part física del producte. Normalment consisteix en valors afegits, pels quals el consumidor pot o no pagar un preu més elevat. Per tant, quan es compra un cotxe, part del producte augmentat seria la garantia, el servei tècnic i el servei d'atenció al client.

FIGURA 1.2. Els tres nivells del producte



El **desenvolupament de nous productes (DNP)** tindrà en compte les preferències dels consumidors quant als beneficis que obté del producte, investigant les necessitats dels consumidors. El DNP està dirigit a satisfer i anticipar les necessitats i porta a dissenyar productes amb uns beneficis tant a nivell nuclear com actual i augmentat.

La **diferenciació** i la **competència** tenen lloc en el nivell de producte augmentat, fet que porta les empreses a fixar-se en sistemes totals de consum, és a dir, en la manera com l'usuari porta a terme les tasques d'aconseguir i utilitzar el producte i els serveis relacionats.

El DNP ofereix un recanvi de productes per a la línia de l'empresa. Pot afegir productes a la línia actual, pot descobrir noves línies de productes i a vegades pot aportar productes molt innovadors que el món encara no ha vist. Les raons per llançar nous productes poden ser molt diferents, com ara:

- **Canvis en la legislació:** els canvis en les normatives fiscals, en seguretat, etc., poden plantejar la possibilitat o necessitat de desenvolupar nous productes per adaptar-se. Colgate va canviar la composició del seu producte Colgate Total per poder entrar als Estats Units, atès que la seva legislació prohibeix un dels seus components.
- **Eficiència operativa:** les empreses que infrautilitzen la seva capacitat productiva, distribuïdora, de força de vendes, etc., poden trobar un producte que utilitzi aquest excés de productivitat. Per exemple, un productor de sopes en llauna que té una fabrica que pot operar 24 h durant 7 dies a la setmana, dissenyant diferents tipus de sopa, pot mantenir la fabrica operant al 100 % i d'aquesta manera reduir el cost unitari de producció.
- **Competència i rivalitat:** en mercats on la competència i rivalitat són altes, les empreses han de desenvolupar productes abans que la seva competència. És el cas de l'evolució dels *smartphones* i la velocitat a la qual es van desenvolupant.
- **Adaptació a l'entorn cultural i social:** les empreses que actuen en mercats globals sempre han de considerar que els consumidors poden tenir característiques culturals i socials diferents que fan necessari adaptar el producte. Per exemple, Matel va introduir Barbie a l'Índia i va ser tot un èxit, però la introducció del ninot Ken va ser tot un fracàs, i la raó és que culturalment a l'Índia no s'admet la figura del nuvi. Matel va canviar la figura del nuvi per la figura del germà de Barbie i va assolir novament l'èxit.
- **Canvis en la tecnologia:** en l'actualitat la tecnologia avança a una gran velocitat, fent que productes amb grans vendes passin a ser en poc temps productes obsolets que pocs consumidors utilitzen. Un exemple pràctic són els reproductors de MP3, que amb la tecnologia *smartphone* han quedat en desús.

Cada millora en el producte incrementa el seu cost. Ràpidament, aquests nous beneficis són esperats pels consumidors i es converteixen en **mínims necessaris** dins de la categoria.

Canvis en qualsevol element del màrqueting mix poden influir en el DNP; per exemple, actualment hi ha un moviment cap a les compres *online* i alguns productes necessiten ser distribuïts via minoristes *online*. Per aquest motiu, el producte s'adapta per ser més compacte i simple de lliurar al consumidor. El DNP pot derivar-se de moltes influències, des de canvis en el gustos dels consumidors fins a la necessitat d'adaptar el producte i els serveis al mercat local o internacional.

Per fer front als **DNP**, algunes empreses incrementen el preu dels seus productes augmentats, mentre que d'altres ofereixen una versió retallada del producte per un preu inferior.

Exemple de DNP

Avui en dia, els hostes d'un hotel esperen televisió per satèl·lit, Internet d'alta velocitat i gimnàs. Aquesta és la raó per la qual molts hotels hauran de buscar altres característiques i beneficis per diferenciar-se de la competència. L'acumulació de serveis farà que aquests hotels hagin d'augmentar el preu. En canvi, alguns hotels, al mateix temps que incorporen algunes característiques "indispensables avui en dia", com Internet a les habitacions, en redueixen d'altres, com el servei de restaurant, oferint només un petit bufet per esmorzar. Aquesta estratègia els permet reduir considerablement el preu.

1.1.1 Classificació dels productes

Segons el seu ús, els productes es poden classificar en **productes de consum**, aquells productes que estan destinats als consumidors finals, i **productes industrials**, aquells destinats al consumidor industrial.

Productes de consum

Els productes de consum es classifiquen segons els hàbits de compra dels consumidors en:

- **Productes de conveniència:** aquells consumits de manera freqüent i amb un esforç mínim. Poden ser productes d'ús comú o compra habitual, productes de compra per impuls i productes d'emergència.
 - D'ús comú: són béns de consum que el client sol comprar amb freqüència, de manera immediata i amb el mínim esforç en la comparació i la compra. Per exemple, sucs, sopes i diaris.
 - De compra per impuls: són productes petits, de baix preu i de fàcil consum: bolígrafs, fulles d'afaitar, etc. Els productes de capritx també solen ser objecte de compra per impuls, bé directament, bé per suggeriment dels nens: joguines, calendaris, lllaminadures, etc.; és a dir, productes que suposen un risc baix per al consumidor final.
 - D'emergència: són productes que estan en el moment i lloc precís perquè el consumidor els utilitzi. Usualment el consumidor no planifica la seva compra, però li resulta molt útil en el moment en

què apareix una necessitat. Per exemple, el paraigua quan plou o les cadenes per als neumàtics en la primera nevada.

- **Productes de compra esporàdica:** es caracteritzen perquè el consumidor els compara en termes de practicitat, qualitat, preu i estil, com el mobiliari, la roba i els grans electrodomèstics.
- **Productes d'especialitat:** comporten determinades característiques per les quals el consumidor està disposat a fer un esforç especial, entre els quals es troben els cotxes, les joies, la roba de marca, les estades en hotels de luxe...
- **Productes no buscats:** són aquells en què el consumidor normalment no pensa i gairebé no coneix, com les assegurances de vida, les enciclopèdies...

El més important d'aquesta classificació és que permet definir una estratègia de màrqueting mix diferent per a cada tipus de producte, tal com mostra la taula 1.1:

Cada tipus de producte requereix una **estratègia específica** de màrqueting mix.

Distribució

El canal de distribució és el circuit a través del qual els productors posen a la disposició dels consumidors els béns produïts.

Comunicació

La comunicació inclou la publicitat, les promocions, les campanyes de relacions públiques..., que es duen a terme per donar a conèixer el producte.

TAULA 1.1. Estratègies de màrqueting mix segons el tipus de producte de consum

| Variable | Producte de conveniència | Producte de compra esporàdica | Producte d'especialitat | Producte no buscat |
|-----------------------------------|---|---|---|--|
| Comportament de compra del client | Compra freqüent, poca planificació i comparació de preus, i baixa implicació en la compra | Compra menys freqüent, amb planificació i comparació de preus, qualitat i estil | Molta lleialtat a la marca, poca comparació entre marques i preus, i esforç especial en la compra | Poc o cap coneixement del producte, i si es coneix, poc interès per la seva compra |
| Preu | Preu baix | Preu més alt | Preu alt | Preu variable |
| Distribució | Distribució intensiva en localitzacions convenients | Menys punts de venda, distribució selectiva | Distribució exclusiva, pocs punts de venda | Variable |
| Comunicació | Comunicació massiva a càrrec del fabricant | Publicitat i venda personal compartida entre fabricant i distribuïdor | Comunicació dirigida exclusivament al públic objectiu compartida entre fabricant i distribuïdor | Forta publicitat i venda personal compartida entre fabricant i distribuïdor |

Productes industrials

Els productes industrials són adquirits per empreses, institucions públiques o organitzacions privades sense finalitat de lucre, per utilitzar-los en el desenvolupament de les seves activitats. Es classifiquen segons el seu ús en (vegeu la taula 1.2):

- **Materials i components:** són aquells que s'incorporen al producte completament. A la seva vegada, es divideixen en dos tipus (vegeu les seves característiques en la taula 1.3):
 - **Matèries primeres**
 - **Productes manufacturats i components**

- **Béns de capital:** són béns de llarga durada que faciliten el desenvolupament del producte final (vegeu les seves característiques i els diferents tipus en la taula 1.4).
- **Subministraments i serveis:** són productes que s'utilitzen a curt termini i que faciliten el desenvolupament del producte final.
 - Els subministraments es subdivideixen en dos tipus: productes de **manteniment i reparació**, com la pintura, els claus i els pals de fregar, i **subministraments operatius**, com el carbó, els bolígrafs i el paper per escriure. Són l'equivalent als productes de conveniència, es compren amb el mínim esforç i en base a compres anteriors. Atès el seu baix valor, el gran nombre de compradors i la seva dispersió geogràfica, la utilització de distribuïdors és normal. Com que l'oferta dels proveïdors és estàndard i la preferència per una marca concreta és baixa, el preu i el servei són consideracions importants a l'hora de seleccionar proveïdors.
 - Els serveis inclouen serveis de **manteniment i reparació**, com neteja de finestres i reparacions d'impressores, i **serveis per al negoci**, com serveis legals, d'assessoria, i publicitat. Els serveis de manteniment són comprats sota contracte a petits productors o als fabricants de l'equipament original. En canvi, els serveis al negoci normalment es compren tenint en compte la reputació del proveïdor i del seu personal.

TAULA 1.2. Classificació dels productes industrials

| Classificació | Tipus | Subtipus | Exemple |
|---------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Materials i components | Matèries primeres | Productes de granja | Blat, cotó, bestiar, fruites i verdures |
| | | Productes naturals | Peix, fusta, petroli cru, mineral de ferro |
| | Materials manufacturats i components | Components de materials | Ferro, fil, ciment, filferro |
| | | Components | Petits motors, rodes, peces de fosa |
| Béns de capital | Instal·lacions | Edificis | Fàbriques, oficines |
| | | Equipament pesat | Generadors, ascensors, ordinadors centrals |
| | Equipament | Equips portàtils de fàbrica i eines | Eines de mà, carretons elevadors |
| | | Equips d'oficina | Ordinadors personals, escriptoris |
| Subministrament i serveis | Subministraments | Productes de manteniment i reparació | Pintura, claus, pals de fregar |
| | | Subministraments operatius | Carbó, bolígrafs, paper per escriure |
| | Serveis | Serveis de manteniment i reparació | Neteja de finestres, reparació d'impressores |
| | | Serveis per al negoci | Serveis legals, d'assessoria, publicitat |

La classificació de productes ajuda tant a **elaborar una estratègia de màrqueting mix** d'acord amb les característiques de cada producte com a triar els criteris necessaris a l'hora de **seleccionar els proveïdors**.

TAULA 1.3. Classificació de materials i components

| Tipus | Subtipus | Característiques | Exemples |
|--------------------------------------|----------------------|--|--|
| Matèries primeres | Productes de granja | Subministrats per molts productors, que utilitzen els canals de distribució per al seu magatzematge, transport i venda. La seva natura perible i estacional, juntament amb el fet de ser matèries primeres, ens porta a pràctiques de màrqueting especials, poques activitats de publicitat i promoció, amb exempcions: alguns grups llancen campanyes per promoure els seus productes (p. ex.: plàtan de Canàries) i alguns productors doten els seus productes de marca (p. ex.: melons d'aigua Bollo) | Blat, cotó, bestiar, fruites i vegetals |
| | Productes naturals | La seva oferta està limitada, són de gran volum i baix valor unitari. Pocs i grans productors ofereixen el seu producte directament als consumidors industrials. Com que els usuaris depenen d'aquests materials, els contractes a llarg termini són comuns. Són productes homogenis i per tant el preu i la fiabilitat en el seu lliurament són els factors determinants en la selecció de proveïdors | Peix, fusta, petroli cru, mineral de ferro |
| Materials manufacturats i components | Components materials | Són productes per incorporar-los al procés de producció, el ferro es converteix en acer i el fil en roba. La seva estandardització comporta que el preu i la confiança en el proveïdor sigui fonamental per seleccionar proveïdors | Ferro, fil, ciment, filferro |
| | Components | Entren al procés productiu sense cap tipus de modificació, com per exemple el motor d'un aspirador. La majoria de productors venen directament al consumidor industrial. El preu i el servei són les característiques més importants | Petits motors, rodes, peces de fosa |

TAULA 1.4. Classificació dels béns de capital

| Tipus | Característiques | Exemples |
|----------------|---|---|
| Instal·lacions | Són grans compres que es fan directament al productor, que té una força de vendes que inclou personal tècnic i requereix una llarga negociació abans de la compra. El producte s'adapta a les especificacions del comprador i el productor ha de subministrar servei postvenda. La publicitat és molt menys important que la venda personal | Edificis: fàbriques, oficines, i equipament pesant: generadors, ascensors, ordinadors centrals |
| Equipament | Tenen una vida més curta que les instal·lacions però més llarga que els subministraments operatius. Encara que alguns productors els venen directament, atesa la dispersió geogràfica del mercat, el gran nombre de compradors i el baix volum de cada comanda, el més habitual es la utilització d'intermediaris. La qualitat, les característiques, el preu i els serveis són els criteris més utilitzats en la selecció d'aquest tipus de proveïdor. La força de vendes tendeix a ser més important que la publicitat, encara que aquesta última pot ser utilitzada efectivament | Equips portàtils de fàbrica i eines (eines de mà, carretons elevadors) i equips d'oficina (ordinadors personals, escriptoris) |

1.2 La marca

La marca es defineix com un nom, terme, signe, símbol, disseny o combinació d'aquests elements. S'utilitza per **identificar** els productes i serveis d'un venedor o grup de venedors, amb la voluntat de **diferenciar-los** dels de la competència. La funció de **protecció**, si bé és més actual, es deriva de la capacitat que té la marca per ser registrada legalment. Així doncs, la inscripció de la marca en un registre permet que la competència no pugui aprofitar el prestigi i reconeixement del nom utilitzat per una altra empresa per rubricar els seus productes.

La Llei de marques espanyola (Llei 17/2001, de 7 de desembre) defineix la marca com el signe susceptible de representació gràfica que serveixi per distingir al mercat els productes o serveis d'una empresa dels d'unes altres. I continua exposant que tals signes podran, en particular, ser:

- Les paraules o combinacions de paraules, incloent-hi les que serveixen per identificar les persones.
- Les imatges, les figures, els símbols i els dibuixos.
- Les lletres, les xifres i les seves combinacions.
- Les formes tridimensionals, entre les quals s'inclouen els embolcalls, els envasos i la forma del producte o de la seva presentació.
- Els sons.
- Qualsevol combinació dels signes que, amb caràcter enunciatiu, s'esmenta en els apartats anteriors.

Als annexos de la unitat es pot consultar la Llei de marques espanyola (Llei 17/2001, de 7 de desembre), que regula i defineix els conceptes relacionats amb la marca.

La **marca** és l'element més important i antic per identificar, diferenciar i protegir els productes. A més, és un dels actius intangibles més valuosos per a una empresa. Construir una marca forta és art i ciència. Requereix un pla meticulós, compromís a llarg termini, disseny creatiu i una bona execució. Una marca forta comporta una gran fidelitat del consumidor.

Hi ha moltes interpretacions de la marca, com ara:

- La marca és un simple **logotip** quan observen un dibuix que la identifica, com en els arcs de McDonald's.
- La marca és un **instrument legal**; degudament registrada, protegeix el producte existent d'una manera similar a una patent o *copyright*.
- La marca és **una companyia**, identifica tant el producte com la companyia. Per exemple: Coca-Cola.
- La marca és un **reductor de riscos**. En un entorn canviant o no conegut, el reconeixement de la marca redueix el risc del consumidor en la compra. Per exemple, en un territori no familiar.
- La marca és **posicionament**. Situa l'empresa en relació amb altres marques en la ment del consumidor com a millor, pitjor, més ràpida, més lenta...
- La marca és **personalitat**. Forma part d'allò que ens diferencia de la resta de persones. Per exemple, l'iPod d'Apple *versus* qualsevol altre reproductor de MP3.
- La marca és un **conjunt de valors**, el conjunt de valors que els consumidors associen a una empresa o producte. Per exemple: Google és fiable, innovador...
- La marca és **valor afegit**. El conjunt d'interpretacions de la marca ens mostra el gran valor afegit que tenen per al consumidor, com és la reducció de riscos, la personalitat o el conjunt de valors. Per exemple, Audi sobre Volkswagen i Volkswagen sobre Skoda.

Com a avantatges de les marques fortes tenim la millora de la percepció del producte, la millora de la fidelitat i la menor sensibilitat en la resposta del consumidor a augments en el preu. D'aquesta manera, s'augmenten els marges de benefici i l'efectivitat de la comunicació, reduint la vulnerabilitat a les accions de màrqueting de la competència i a les crisis econòmiques. A més, millora la cooperació comercial i augmenta les oportunitats d'expandir la marca. I com a resultat, millora el procés de reclutament de personal i la seva continuïtat.

1.2.1 Criteris per a l'elecció de la marca

Kotler (2012) defineix sis criteris per a l'elecció de la marca:

- **Memorable.** Amb quina facilitat recorden els consumidors i reconeixen l'element de marca? Els noms curts, com Nike, Coca-Cola i Sony són elements de marca memorables.
- **Significativa.** La marca és creïble? Suggereix la categoria corresponent i un ingredient del producte o el tipus de persona que podria utilitzar-la? Per exemple, Asics és l'acrònim de l'expressió llatina "*Anima Sana in Corpore Sano*" ('una ànima sana en un cos sa').
- **Amable.** És la marca estèticament atractiva? Una tendència recent és la utilització de noms juganers, com LinkedIn o Wallapop.
- **Transferible.** Pot l'element de marca introduir nous productes en la mateixa o diferents categories? Amazon va començar sent un venedor de llibres *online* però va ser prou intel·ligent per no anomenar-se a si mateixa com "Nosaltres Llibres 'R'". L'Amazon és famós per ser el riu més gran del món, i el nom suggereix l'àmplia gamma de productes que la companyia ven ara.
- **Adaptable.** Com d'adaptable i d'actualitzable és l'element de la marca? Colgate Total adapta el seu nom als diferents idiomes.
- **Protecció.** Com és jurídicament protegible la marca? Es pot registrar? Existeixen marques que es converteixen en sinònim de categories, com ara productes com Kleenex o Rimmel; han de conservar els seus drets de marca i no convertir-se en nom genèric.

Hi ha sis criteris per a l'elecció dels elements de la marca. Els tres primers: memorable, significatiu i agradable, són **elements per a la construcció de marca**. Els tres últims, transferible, adaptable i protegible, són **elements defensius** i ajuden a preservar el valor de marca contra desafiaments.

1.2.2 Estratègies de marca

Les empreses tenen quatre estratègies a l'hora de triar la marca dels seus productes; vegem-les detingudament:

- **Estratègia de marca individual o múltiple:** consisteix a utilitzar una marca per a cadascun dels productes de l'empresa. El nom de cada producte de l'empresa és totalment diferent. Les empreses de detergents Henkel o

Procter & Gamble utilitzen un nom específic per a cada producte: Ariel, Don Limpio, Dash, Fairy, Mistol, Perlan, etc. També pot ser resultat d'adquisicions, com és el cas de General Motors amb Opel, Chevrolet i Cadillac. Com a **avantatges** d'aquesta estratègia tenim que el fracàs d'un nou producte no afecta la imatge de l'empresa ni dels altres productes, i a més facilita la segmentació de mercat, permetent la introducció de productes molt diferenciats. Com a **inconvenients**, tenim que comporta uns costos de promoció i publicitat més elevats. Cada marca ha de lluitar per posicionar-se en el mercat sense aprofitar una imatge prèvia.

- **Estratègia de marca única:** es tracta d'utilitzar la mateixa denominació o marca per a tots els productes de l'empresa. N'hi ha molts exemples: la majoria de fabricants de productes electrònics, com ara Sony, Panasonic, Aiwa o Philips; fabricants d'electrodomèstics, com Miele, Balay o Crolls, i Peugeot per a tots els seus productes, automòbils i motocicletes. **L'avantatge** de la marca única és que si la imatge de l'empresa i de la marca està ben consolidada i és positiva, la introducció de qualsevol nou producte al mercat requereix menys esforços de comunicació. Els **inconvenients** són que el fracàs d'un nou producte pot afectar la imatge de l'empresa, i que la imatge d'un nou producte pot no ser compatible amb la imatge de l'empresa.
- **Estratègia de segones marques:** és la que utilitzen empreses que en un mateix mercat ofereixen productes semblants però amb marques diferents. Empreses de mercats de consum com els electrodomèstics utilitzen altres marques per vendre productes que satisfan una mateixa necessitat, però en segments diferents, per mirar d'augmentar la quota de mercat. Poden decidir tenir una marca líder i una altra d'inferior en preu, qualitat i disseny per al segment de menor poder adquisitiu. Per exemple, Philips ven sotamarques com Radiola o Ignis. També és el cas d'absorcions i fusions d'empreses en què es decideix mantenir la marca de l'empresa absorbida, com el cas de l'absorció d'AEG per Miele.
- **Estratègia de marca blanca o marca del distribuïdor:** utilitzada per moltes empreses productores quan comercialitzen part de la seva producció amb la marca pròpia i part sense marca o amb la d'algun distribuïdor.

1.2.3 Mètodes per crear noms de marca

Crear un nom de marca és de les tasques més decisives per a l'empresa; aquests són els principals mètodes per fer-ho:

- Per **analogia**. Es basa en la idea de similitud o evocació, més o menys directa, entre el nom i el producte. Per exemple: Orangin, Fruitopia... L'analogia es busca per mitjà de preguntes: a què s'assembla?, què recorda?, de què està fet?, per a què serveix?, etc.

- Per **estranyesa, contrast , originalitat i novetat**. Consisteix a buscar un nom suggeridor fonèticament, encara que no tingui res a veure amb les seves característiques. Per exemple, Schweppes.
- Per **evocació**. Es tracta de buscar un nom que suggereixi situacions emotives i psicològiques. Per exemple: Passió, Prohibit...
- Per **amplificació**. Consisteix a valorar de manera superlativa l'empresa, marca o producte, per mitjà de noms evocadors de grandesa. Per exemple, Royal, Mondial, Champion, Titán...
- Per **confiança**. S'aplica a productes farmacèutics (Durex), dietètics, d'alimentació, assegurances (Mapfre vida)...

1.3 Envàs, etiqueta i garanties

Alguns envasos de productes, com ara l'ampolla de Coca-Cola i la llauna de Red Bull, són mundialment famosos. Molts venedors han anomenat l'envasament (*packaging*) com una cinquena "P". La majoria, però, tracten envasat i etiquetat com un element de l'estratègia de producte. Les garanties també poden ser una part important de l'estratègia de producte, i sovint s'inclouen en l'estudi de l'envàs.

Producte, preu, distribució i promoció (en anglès, *product, price, placement and promotion*) són els quatre conceptes principals del màrqueting que s'estudien al llarg d'aquesta unitat.

1.3.1 Embalatge

L'empaquetat inclou totes les activitats de disseny i producció de l'envàs per a un producte. Els paquets poden tenir fins a **tres capes**. Per exemple, les colònies vénen en una ampolla (envàs primari) que està guardada en una caixa de cartró (envàs secundari) i aquesta, conjuntament amb altres ampolles, en una caixa de cartró corrugat (paquet d'enviament).

L'envàs és el primer contacte del comprador amb el producte. Un bon paquet s'ha de basar en el consumidor i fomentar l'elecció del producte. En efecte, aquest atribut pot actuar com a "cinc segons de publicitat" per al producte. Alguns paquets fins i tot es poden mostrar de manera atractiva a casa.

Diversos **factors** contribueixen a la creixent utilització dels envasos com una eina de màrqueting:



L'envàs del Vodka Absolut, per exemple, és una part important de la seva marca.

- **L'autoservei**. Un nombre cada vegada més gran de productes es venen en una base d'autoservei. En un supermercat que pot emmagatzemar milers d'articles, el comprador típic passa al voltant de centenars de productes per minut. Per tant, el paquet eficaç ha de fer tasques de venda com cridar l'atenció, descriure les característiques del producte, generar confiança dels consumidors i crear una impressió general favorable.

- L'**augment de la riquesa** significa que els consumidors estan disposats a pagar una mica més per la conveniència, l'aparença, la fiabilitat i el prestigi de millors paquets.
- La **imatge de marca i de l'empresa**. L'envàs contribueix al reconeixement immediat de l'empresa o marca. A la botiga poden crear un efecte cartellera, com ara Garnier Fructis, amb el seu embalatge de color verd brillant al passadís de cura del cabell.
- La **innovació**. L'embalatge únic o innovador, com envasos que es poden tornar a segellar, poden portar grans beneficis als consumidors i als productors.



Envàs del producte "Fructis" de Garnier; creant un efecte cartellera al passadís del supermercat.



Envàs de yogurt Hacendado que es pot tornar a tancar.

L'embalatge ha d'assolir una sèrie d'objectius, com ara **identificar** la marca, transmetre **informació** descriptiva i convincent, facilitar el **transport** de productes i la seva **protecció** i ajudar a l'**emmagatzematge** a la llar.

Per aconseguir aquests objectius i satisfer els desitjos dels consumidors, els comerciants han de triar la **combinació estètica i funcional d'empaquetar correctament**. Les consideracions estètiques recullen la grandària d'un paquet i forma, material, color, text i gràfics.

El **color** és un aspecte particularment important dels envasos i comporta diferents significats en diferents cultures i segments de mercat:

- El **vermell** és un color de gran abast, que simbolitza l'energia, la passió o fins i tot el perill.
- El **taronja** sovint connota aventura i diversió. És menys agressiu que el vermell.
- El **groc** s'equipara amb la calidesa i la jovialitat. També s'associa sovint amb la saviesa i l'intel·lecte.
- El **verd** connota la neteja, la frescor i la renovació i, per descomptat, el respecte mediambiental.
- El **blau**, un altre color predominant de forma natural, s'associa habitualment amb la seguretat, l'eficiència, la productivitat i la claredat de la ment.
- El **porpra**, durant segles, ha simbolitzat la noblesa i la riquesa. És especialment popular entre les dones de totes les edats.
- El **rosa** és un color associat amb l'estereotip femení i la calor, i es considera que té qualitats reconfortants.
- El **marró** és un color fort i terrós que connota l'honestat i la fiabilitat. El marró sovint se cita com un color favorit entre els homes.
- El **blanc**, el color dels núvols i la neu fresca, lògicament connota puresa i neteja.



Envàs innovador amb espai per a dos productes que es consumeixen al mateix temps. Font: Comercial Jimara.

Funcionalment, el **disseny estructural** és crucial. Els elements de l'embalatge han d'harmonitzar entre si i amb altres parts del màrqueting mix, com són la fixació de preus i la publicitat.

1.3.2 Etiqueta

L'**etiqueta** pot anar enganxada com un adhesiu, o bé pot ser un disseny gràfic elaborat i que forma part del propi envàs. Podria portar una gran quantitat d'informació o només el nom de la marca. Però fins i tot si el venedor prefereix una etiqueta simple, la llei pot requerir més.

Una etiqueta desenvolupa diverses funcions:

- **Identifica el producte o marca.** Per exemple, el nom de Bollo, estampat en melons d'aigua.
- **Classifica el producte.** En els electrodomèstics es poden veure les referències A, A+, A++ com a classificació del seu consum energètic.
- **Descriu el producte.** Ens informa sobre qui l'ha fet, on i quan, què conté, com es va a utilitzar i com usar-lo de manera segura.
- **Promou el producte** a través de gràfics atractius. La tecnologia avançada permet etiquetes retractilats de 360 graus per envoltar els recipients amb gràfics brillants i donar cabuda a més informació sobre el producte.

Les empreses que treballen en els mercats internacionals han de revisar curosament la normativa relativa a la informació que ha de contenir l'etiqueta en els diferents països, ja que les exigències poden ser diferents.

1.3.3 Garanties

La Llei 23/2003, de 10 de juliol, de Garantías en la Venta de Bienes de Consumo (de l'Estat espanyol), en l'art. 1, afirma que "el venedor està obligat a entregar al consumidor un bé que sigui conforme amb el contracte de compravenda...". Per tant, tots els venedors són legalment responsables de complir amb les expectatives normals o raonables d'un comprador. Les garanties són declaracions formals del rendiment del producte.

Els **productes en garantia** poden ser retornats al fabricant per a la seva reparació, substitució o reemborsament.

Les garanties esteses (relacions contractuals que cobreixen més enllà de la garantia legal) i els contractes de servei poden ser molt lucratives per als fabricants i minoristes. Els analistes estimen que les vendes de garantia han representat un gran percentatge de beneficis.

Molts venedors ofereixen garanties que prometen satisfacció general o total sense ser més específic: “Si no està satisfet per qualsevol raó, li retornem els diners”. Empreses com Swatch, Cillit Bang, Ebay o Danone, amb el seu Danacol, segueixen aquest tipus d’estratègia relacionada amb la garantia: “Prova Danacol, si no redueixes el colesterol et retornem els diners”.

Els beneficis de les garanties per a les empreses estan relacionats amb la reducció del risc percebut pel comprador, suggereixen que el producte és d’alta qualitat i poden ser especialment útils quan l’empresa o el producte no són coneguts o quan la qualitat del producte és superior a la dels competidors.

Exemple de garantia estesa: els set anys de Kia

Els programes de garantia a set anys o 150.000 km de Kia van ser dissenyats per mostrar al mercat la qualitat dels productes i l’estabilitat de l’empresa, i han tingut un gran èxit.

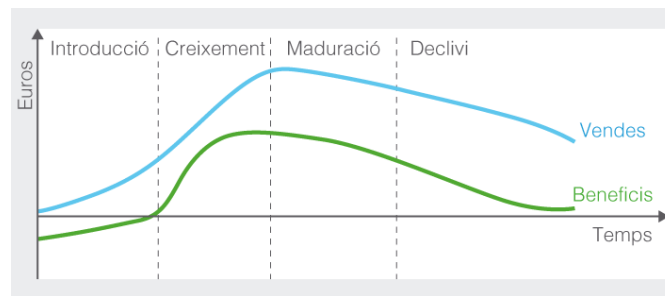
1.4 El cicle de vida del producte

El cicle de vida del producte (CVP) es basa en el cicle de vida biològica. Per exemple, una llavor és plantada (introducció), comença a brollar (creixement), li surten les fulles i arrela i es converteix en adult (maduresa), després d’un llarg període com a adult, la planta comença a encongir i morir (declivi).

Després d’un període de desenvolupament en el qual **s’introdueix** el producte en el mercat, es va guanyant més i més clients a mesura que **creix**; finalment el mercat s’estabilitza i el producte es torna **madur**; a continuació, després d’un període de temps en què el producte és superat pel desenvolupament i la introducció de competidors superiors, entra en **declivi** i finalment es retira.

En realitat, molt pocs productes segueixen un cicle tan exemplar i la longitud de cada etapa varia enormement. Les decisions de màrqueting poden canviar l’escenari; per exemple, augmentar la longitud de la maduresa reduint els preus. No tots els productes passen a través de cada etapa. Alguns van directament des de la introducció fins a declinar. I no és fàcil saber exactament en quina etapa es troba el producte. El CVP és, com totes, una eina més utilitzada per informar i ajudar en la presa de decisions de l’empresari.

No obstant això, la majoria dels productes fracassen en la fase d’introducció. D’altres tenen fases de maduresa molt cíclics, on els descensos en la venda del producte se superen mitjançant l’aplicació de promocions (vegeu la figura 1.3).

FIGURA 1.3. Cicle de vida del producte

1.4.1 Estratègies per a les diferents etapes del cicle de vida del producte

Cadascuna de les fases del cicle de vida en la qual es trobi el producte té unes determinades característiques. Aquestes fan que calgui valorar quines estratègies són més recomanables aplicar. Vegem-les:

1. **Introducció:** la necessitat d'un guany immediat no és una pressió en aquesta fase. Les vendes són escasses i el benefici és nul o negatiu. El producte és promogut per crear consciència en el client i es troba en un moment en el qual no té competidors, o en té pocs. La distribució es fa a partir de pocs canals.
2. **Creixement:** les vendes i els beneficis comencen a augmentar en aquesta fase. Els competidors entren en el mercat amb ofertes molt similars, ja que els productes es tornen més rendibles i les empreses formen aliances. La inversió publicitària és alta i se centra en la construcció de marca. La quota de mercat, pastís que li pertoca a cada empresa del total, tendeix a estabilitzar-se.
3. **Maduresa:** en aquesta fase, les vendes i els beneficis troben el seu punt màxim. Les vendes creixen a una taxa decreixent, es a dir, creixen però menys que en el període anterior, i després s'estabilitzen. Els productors intenten diferenciar els productes, i les marques són clau per a això. Es produeixen les guerres de preus, i la competència s'intensifica. En aquest punt el mercat arriba a la saturació. Alguns productors comencen a abandonar el mercat a causa de la reducció en els marges. La promoció i l'ús d'una major varietat de mitjans de comunicació es fa més generalitzada.
4. **Declivi:** en aquest punt es produeix una desacceleració en el mercat, ja que comencen a aparèixer productes més innovadors i els gustos dels consumidors canvien. Hi ha una intensa reducció de preus i molts més productes són retirats del mercat en aquesta fase. Els beneficis poden ser millorats mitjançant la reducció de les despeses de màrqueting i la reducció de costos.

Els tipus de canals de distribució s'analitzen de manera més exhaustiva en l'apartat "Anàlisi de la distribució" d'aquesta mateixa unitat.

En la taula 1.5 es resumeixen tant les característiques de cada fase del CVP com els objectius de màrqueting i les diferents estratègies a utilitzar.

TAULA 1.5. Característiques, objectius i estratègies de les fases del CVP

| | Introducció | Creixement | Maduresa | Declivi |
|--------------------------------|---|--|---|--|
| Característiques | | | | |
| Vendes | Poques | Ràpid augment de vendes | Vendes màximes | Reducció en les vendes |
| Costos per client | Alt cost | Cost mitjà | Baix cost | Baix cost |
| Beneficis | Negatius | Creixents | Alts beneficis | En descens |
| Clients | Innovadors, primer a tenir productes nous | Adaptadors, es basa en les referències que li donen els seus | Gran majoria, el gros del mercat | Endarrerits, últims a recollir les tendències |
| Competència | Pocs | Nombre creixent | Nombre estable començant a disminuir | En descens |
| Objectius de màrqueting | | | | |
| | Crear consciència del producte en el mercat i que el client potencial el provi | Maximitzar la quota de mercat | Maximitzar el benefici defenent la quota de mercat | Reduir la despesa i extraure'n el màxim benefici |
| Estratègies | | | | |
| Producte | Oferir un producte bàsic | Oferir extensions del producte, serveis i garanties | Diversificar la marca, els ítems i els models | Eliminar productes dèbils |
| Preu | Marge sobre el producte | Preu per penetrar en el mercat | Preu com la competència o millor | Reducció del preu |
| Distribució | Selectiva, nombre reduït de distribuïdors i seleccionats | Intensiva, arribar als màxims establiments | Més intensiva | Selectiva, elimina llocs de distribució no rendibles |
| Comunicació | Crear consciència del producte i donar a provar-lo entre els primers usuaris i els venedors | Crear consciència i interès en el mercat massiu | Èmfasi en les diferències entre les marques i els seus beneficis i encoratjar el canvi de marca | Reduir al nivell mínim necessari per retenir els clients més lleials |

La teoria del CVP té alguns **autors crítics**, que afirmen que els patrons del cicle de vida són massa variables en forma i durada per generalitzar-se i que els venedors poques vegades poden distingir en quina etapa està el seu producte. Per exemple, un producte pot semblar madur quan en realitat s'ha assolit un altiplà abans d'un altre augment.

Segons alguns autors, el patró del CVP és el resultat de les estratègies de màrqueting, i es considera que el màrqueting hàbil pot conduir a la continuació del creixement.

1.5 Anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats)

L'anàlisi DAFO (SWOT, en anglès) és un mètode de planificació estratègic per avaluar les debilitats, les amenaces, les fortaleses i les oportunitats d'un projecte. La tècnica se li atribueix a Albert Humphrey, de la Universitat de Stanford, els anys 1960 i 1970.

Consisteix en una anàlisi que diferencia entre els **factors interns** (fortaleses i debilitats) d'una organització i els **factors externs** d'aquesta (oportunitats i amenaces).

Vegem els quatre factors detingudament:

- **Fortaleses:** característiques del projecte (i el seu equip) que li donen un avantatge per assolir els objectius (o avantatges en relació amb la resta de projectes). Entre altres aspectes, la fortalesa es troba en l'experiència de l'especialista en màrqueting, un producte o servei nou i innovador, la ubicació del negoci, uns processos i procediments de qualitat o qualsevol altre aspecte del negoci que afegeix valor al seu producte o servei respecte de la competència...
- **Debilitats** (o limitacions): són característiques que situen el projecte (i el seu equip) en un desavantatge per assolir els objectius (o desavantatges en relació amb la resta de projectes). Algunes de les debilitats que es poden trobar són la manca d'experiència en màrqueting, productes o serveis indiferenciats, la incorrecta ubicació del negoci, béns o serveis de mala qualitat o una reputació danyada.
- **Oportunitats:** són situacions del medi, externes a l'equip que desenvolupa el projecte, que posen en avantatge l'equip per assolir el seu l'objectiu, com millorar el rendiment o obtenir majors guanys. Algunes oportunitats podrien ser un mercat en desenvolupament (Internet), fusions, *joint ventures* o aliances estratègiques, l'entrada a nous segments de mercat, un nou mercat internacional, un mercat desocupat per un competidor ineficaç...
- **Amenaces:** són elements del medi, externs a l'equip que desenvolupa el projecte, que podrien causar problemes per assolir l'objectiu. Entre altres amenaces es poden trobar l'entrada d'un nou competidor en el seu mercat local, les guerres de preus amb els competidors, un competidor amb un nou producte o servei innovador, competidors amb un accés superior als canals de distribució o una nova taxa en el seu producte o servei...

La identificació dels DAFO és essencial per al procés de planificació de cara a assolir un objectiu. Serveix a qui pren decisions per determinar si l'objectiu és assolible; en cas contrari, s'ha de seleccionar un altre objectiu.

L'empresa ha d'aspirar a convertir les debilitats en fortaleses i les amenaces en oportunitats, i ha d'aconseguir lligar les fortaleses internes amb les oportunitats externes. El resultat ha de ser un augment en el "valor" per als clients, que ajudarà a millorar els avantatges competitius de l'empresa.

L'objectiu principal de l'anàlisi DAFO ha de ser afegir valor als nostres productes i serveis perquè permetin aconseguir nous clients, retenir els clients lleials i ampliar els productes i serveis a altres segments de clients a llarg termini. Si es fa amb èxit, l'empresa pot augmentar la rendibilitat de la seva inversió (ROI, Return On Investment).

Les principals **funcions del DAFO** són analitzar si un objectiu és assolible i afegir valor als productes i serveis, augmentant així la rendibilitat de la inversió.

És necessari seguir unes regles senzilles per elaborar l'anàlisi DAFO amb èxit:

- Ser realista sobre les fortaleeses i debilitats de l'organització en fer l'anàlisi DAFO.
- L'anàlisi DAFO ha de distingir entre el lloc on la seva organització és avui i en el que podria ser en el futur.
- Ha de ser sempre específic, evitant les zones grises.
- Els aspectes interns del DAFO sempre han d'estar en relació amb la seva competència, és a dir, millor o pitjor que els seus competidors.
- Els aspectes externs del DAFO són els mateixos per a totes les empreses del sector.
- Mantenir un DAFO curt i simple per evitar la complexitat en l'anàlisi.

Exemple d'anàlisi DAFO de l'empresa Nike

Debilitats: L'organització té una gamma diversificada de productes esportius. No obstant això, els ingressos del negoci segueixen depenent en gran mesura de la seva participació en el mercat del calçat, fent que sigui vulnerable si per alguna raó la seva quota de mercat s'erosiona.

Amenaces: Nike està exposat a la naturalesa internacional del comerç. Compra i ven en diferents monedes i per tant els costos i els marges no són estables durant llargs períodes de temps. Tal exposició podria significar que Nike, com la resta de marques globals, fabriqui i vengui amb pèrdues. El mercat de calçat esportiu i peces de vestir és molt competitiu. El model desenvolupat per Phil Knight (fundador i CEO de NIKE) en els seus dies de Stamford Business School (vendre un producte de marca d'alt valor i fabricar-lo a un baix cost) s'utilitza amb regularitat i en una mesura que ja no és una base per tenir un avantatge competitiu sostenible. Els competidors estan desenvolupant marques alternatives per treure-li quota de mercat a Nike. El sector minorista és molt sensible als preus. Nike té la seva pròpia botiga a la Ciutat Nike, però la major part dels seus ingressos provenen de la venda en els minoristes. Aquests tendeixen a oferir una experiència de compra molt similar per al consumidor, i per aquest motiu intenten lluitar a partir dels marges, que tendeixen a ser espremuts, passant una mica la pressió de la competència de preus als fabricants. Aquesta sensibilitat de preus del consumidor és una potencial amenaça externa per a Nike.

Fortaleeses: Nike és una organització molt competitiva. Phil Knight sovint és citat amb la frase "El negoci és la guerra sense bales", que denota que Nike té una aversió sana enfront dels competidors. Un exemple d'aquesta competitivitat, que porta a desenvolupar estratègies al seu departament de màrqueting, va ser quan als Jocs Olímpics d'Atlanta, Reebok va ser patrocinador oficial. Nike no ho va fer, però va optar per patrocinar els millors atletes, guanyant una valuosa cobertura. En no tenir fàbriques, no té fons invertits en els edificis i treballadors del procés productiu, la qual cosa dóna a l'organització una estructura molt esvelta. Nike és forta en recerca i desenvolupament, com s'evidencia per la seva gamma de productes en constant evolució, i fabrica on sigui que es puguin produir productes d'alta qualitat al preu més baix possible. En cas que els preus pugin, si els productes es poden fer de manera més barata en un altre lloc (amb les mateixes o amb millors especificacions), Nike pot moure la producció. Es tracta d'una marca global, la número u dels esports, i el seu famós Swoosh és reconeixible a l'instant.

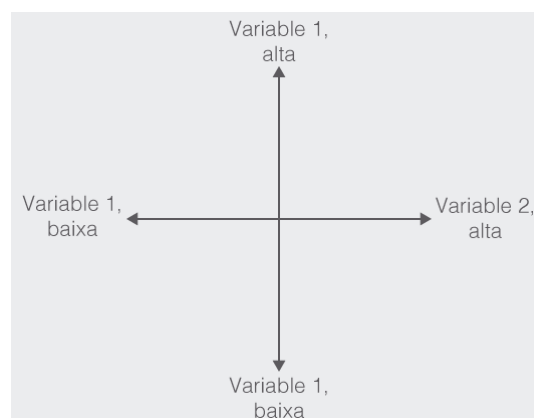
Oportunitats: El desenvolupament de productes ofereix moltes oportunitats a Nike. Tot i que els propietaris defensen que Nike no és una marca de moda, els consumidors que fan servir els seus productes no sempre els compren per participar en activitats esportives. En el segment juvenil es pot considerar un element de la seva cultura, creant necessitats de reemplaçar el producte per la finalització de la seva moda, la qual cosa genera l'oportunitat de llençar productes més contínuament. Dintre del segment esportiu també es troba la possibilitat de desenvolupar productes complementaris: ulleres de sol, joies, etc., articles d'alt valor que reporten grans beneficis per a la companyia. Així mateix, el desenvolupament del negoci en l'àmbit internacional, amb l'entrada de nous mercats, com ara la Xina o fins i tot l'Índia, amb una població que cada vegada disposa d'un major poder adquisitiu per adquirir els seus productes. També hi ajuden els esdeveniments de màrqueting global que poden ser utilitzats per donar suport a la marca, com la Copa del Món de futbol, els Jocs Olímpics...

1.6 Posicionament del producte

El posicionament és sens dubte una de les eines més senzilles i més útils per als venedors. Després de la segmentació d'un mercat i de dirigir-se a una tipologia de consumidors, les empreses han de procedir a posicionar el producte dins d'aquest mercat.

El terme *posicionament* es refereix a la percepció que els consumidors tenen d'un producte o servei en relació amb els seus competidors. Es pot representar gràficament a partir del mapa de posicionament on es relacionen dues variables (vegeu la figura 1.4).

FIGURA 1.4. Mapa de posicionament del producte



El venedor dibuixa el mapa i decideix quines seran les variables a tenir en compte. Podrien ser el preu i la qualitat, o el confort i el preu. Els productes es posicionen en el mapa i els espais buits podrien ser considerats com a possibles àrees per al desenvolupament de nous productes.

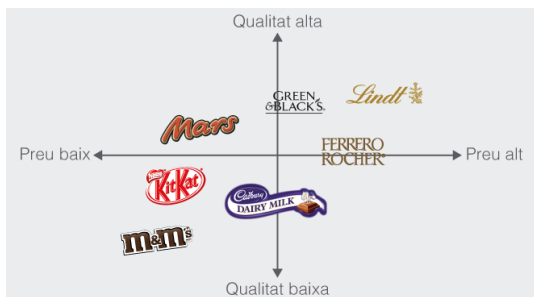
Trout i Ries al seu llibre *Positioning: The Battle for Your Mind* (2000) suggereixen a les empreses respondre sis preguntes per posicionar el seu producte de manera reeixida.

1. Quin és el posicionament actual del producte?
2. Quin és el posicionament desitjat?
3. Qui ocupa actualment la posició desitjada, i per tant, a qui hem de batre?
4. Es tenen els recursos necessaris per fer-ho?
5. Es pot persistir fins a arribar al posicionament desitjat?
6. Les tàctiques actuals donen suport al posicionament desitjat?

En tot cas, l'empresa ha de recordar que el posicionament és "percepció". Com que la percepció difereix d'una persona a una altra, també ho fan els resultats del mapa de posicionament. Per exemple, el concepte del que perceben respecte a la qualitat, la relació qualitat-preu, etc., és diferent per a cada persona. Això pot donar lloc a mapes diferents, però no obstant això hi haurà similituds.

Els productes o serveis són mapats junts en un **mapa de posicionament**, la qual cosa permet comparar-los i contrastar-los en relació amb els altres. Aquest és el principal avantatge d'aquesta eina, i els venedors decideixen sobre una posició competitiva que els permeti distingir els seus propis productes de les ofertes de la competència (d'aquí el terme *estratègia de posicionament*).

Exemple de mapa de posicionament per als snacks de xocolata.



Els set productes es representen al mapa de posicionament en funció de les dues variables més rellevants per al consumidor a l'hora de triar un snack de xocolata: la qualitat i el preu. Es pot concloure que els productes tendeixen a agrupar-se en el sector "alt preu/alta qualitat" i també en el sector "preu baix/baixa qualitat". Hi ha una oportunitat en el sector "preu baix/alta qualitat". Potser Kit-Kat podria considerar la introducció d'una capsa de xocolatines d'alta qualitat amb un preu reduït, disminuint altres costos com poden ser l'emalatge i aprofitant el coneixement de la seva marca.

1.7 Matriu d'Ansoff

Aquesta coneguda eina de màrqueting va ser publicada per primera vegada a la *Harvard Business Review*, l'any 1957, en un article titulat "Estratègies per a la diversificació". És utilitzada pels venedors que volen expandir-se o augmentar les seves vendes, ja que és un dels marcs més coneguts per desenvolupar estratègies de creixement.

La **matriu d'Ansoff** ofereix quatre opcions estratègiques per assolir els objectius de creixement: la penetració en el mercat, el desenvolupament del producte, el desenvolupament del mercat i la diversificació (vegeu la taula 1.6).

TAULA 1.6. Matriu d'Ansoff

| Mercat/producte | Actual | Nou |
|-----------------|----------------------------|------------------------------|
| Actual | Penetració del mercat | Desenvolupament del producte |
| Nou | Desenvolupament del mercat | Diversificació |

Analitzem cada estratègia detingudament:

- **Penetració del mercat:** aquesta estratègia consisteix a incidir en la comercialització dels nostres productes existents per als nostres clients. Això vol dir augmentar els nostres ingressos amb, per exemple, la promoció del producte, el reposicionament de la marca... L'aspecte principal és que el producte no s'altera i tampoc es busquen nous clients.
- **Desenvolupament de mercat:** aquesta estratègia consisteix a comercialitzar la gamma de productes existent en un nou mercat, és a dir, el producte segueix sent el mateix però es comercialitza a un nou públic. Exportar el producte, la comercialització en una nova regió o dirigir-se a un nou segment del mercat són exemples de desenvolupament del mercat.
- **Desenvolupament de productes:** aquesta estratègia tracta de crear un nou producte per ser comercialitzat als mateixos clients existents. Es desenvolupen i innoven noves ofertes de productes per substituir els ja existents i es comercialitzen als nostres clients. Això passa sovint amb els mercats d'automòbils, on els models existents són actualitzats o reemplaçats i després es comercialitzen als clients existents.
- **Diversificació:** és una estratègia per comercialitzar tant productes completament nous com per dirigir-se a nous clients. N'hi ha de dos tipus: *relacionada* i *no relacionada*. En la primera es continua en un mercat o indústria amb la qual l'empresa està familiaritzada; per exemple, quan un fabricant de sopa diversifica en la fabricació de pastissos, és a dir, continua en la indústria de l'alimentació. La diversificació no relacionada té lloc quan no es té cap experiència relacionada, ni amb la pròpia indústria ni en el mercat; per exemple, quan un fabricant de sopa inverteix en el negoci ferroviari.

1.8 Adaptació del producte

Les empreses que ofereixen un producte en l'àmbit internacional han de tenir en compte les necessitats d'adaptació d'aquest als diferents mercats. Això implica

una planificació que tingui en compte les reglamentacions governamentals i l'adaptació del producte a les necessitats, les possibilitats econòmiques i els requeriments del consumidor.

1.8.1 Adaptació del producte a les reglamentacions governamentals

El producte s'haurà d'ajustar a les exigències establertes en les regulacions governamentals, amb el ferm propòsit d'obtenir l'aprovació corresponent i poder comercialitzar-lo en el mercat considerat.

Sovint, aquestes regulacions governamentals es troben relacionades amb els aspectes fitosanitaris, i poden incloure normes tant pel que fa a les matèries primeres com al procés d'elaboració i envasat. Això depèn, per descomptat, del tipus de producte de què es tracti.

Per tant, les empreses hauran de **cuidar que el producte final compleixi amb les restriccions establertes**. Per exemple, quant a l'ús d'insecticides, additius, detergents, conservants i colorants artificials, en el cas que es tracti de productes alimentaris, així com les disposicions relatives a l'ús de la seguretat i les exigències en matèria d'envasament.

El producte haurà de complir amb tots aquests reglaments **perquè la seva comercialització pugui ser autoritzada** pels organismes competents del país al qual es vol exportar. En aquest sentit, és convenient fer notar que en alguns països els reglaments arriben a establir fins i tot disposicions pel que fa a la composició química que han de tenir els colorants que sovint es fan servir en la pintura de les joguines o en algun altre tipus de producte.

Existeix una gran varietat de productes que no estan subjectes a reglamentació per part de les autoritats i que són de venda lliure. Però tot i així, igual que els productes reglamentats, s'han d'adequar a les necessitats i possibilitats econòmiques dels consumidors als quals es desitja arribar.

1.8.2 Adaptació del producte a les necessitats, les possibilitats econòmiques i els requeriments del consumidor

L'adaptació del producte al consumidor implica considerar dos aspectes diferents, però molt relacionats. D'una banda, el producte s'ha d'adaptar a les necessitats o els requeriments del consumidor; de l'altra, ha de ser accessible a les seves possibilitats econòmiques, és a dir, s'ha de fixar un preu de venda que estigui d'acord amb el poder adquisitiu.

L'adaptació del producte a les necessitats o els requeriments del consumidor s'ha de fer a partir dels canvis observats en el producte, i/o de la manera com aquest és usat en el nou mercat, d'acord amb el que s'hagi observat en els estudis elaborats durant la investigació de mercat.

Aquests canvis poden **respondre a diversos factors**: els gustos o les preferències particulars dels consumidors, la manera com faran servir el producte, les exigències pel que fa a les especificacions tècniques requerides pel mercat industrial, o bé a les necessitats de protegir o reforçar el producte amb la finalitat d'adaptar-lo a les condicions ambientals sota les quals serà utilitzat.

És evident que les necessitats pel que fa a l'adaptació varien d'un producte a un altre, però l'important és que les modificacions tinguin repercussions significatives, tant en la producció com en l'àrea financera de l'empresa. Per aquests motius, les decisions han de ser objecte d'un acurat estudi que han d'elaborar de manera conjunta els responsables de les àrees esmentades.

En l'estudi s'hauran de considerar també les possibilitats econòmiques del consumidor que es pretén assolir, ja que d'això dependrà en gran mesura el nivell de qualitat del producte que es pensa oferir. No es pot oblidar tampoc el fet que qualsevol canvi que es produeixi en la qualitat del producte considerat repercutirà en els costos de producció, i aquests, al seu torn, en el preu final de venda al consumidor.

El compromís ha de ser **aconseguir un producte de qualitat acceptable a un preu just**, de manera que permeti a l'empresa fer-lo accessible a les possibilitats del consumidor i a més li brindi força competitiva enfront de les ofertes d'altres proveïdors. Només així s'obtindrà un producte vendible i que contribueixi als objectius de l'empresa.

2. Anàlisi del preu

Pel que fa als elements del màrqueting mix, alguns professionals diuen que el preu és l'element menys atractiu (producte, preu, distribució i comunicació). L'objectiu de les empreses de màrqueting, realment, seria centrar-se en la generació d'un marge al més alt possible, sota l'argument que el venedor ha de canviar o modificar el producte, el lloc o la promoció d'alguna manera abans de recórrer a reduccions de preus. No obstant això, el preu és un element versàtil que permet diverses actuacions.

El **preu** és la quantitat de béns de canvi que una persona està disposada a cedir per un bé o servei, en un temps, lloc i context específic.

Una de les problemàtiques més freqüents que es troba una empresa és la decisió de quin serà el preu que tindran els seus productes al mercat seleccionat i les conseqüències que això suposa. Decidir el preu d'exportació comporta plantejar-se qüestions i prendre decisions d'importància.

El preu és un factor fonamental en l'oferta de venda, però no és l'únic que condiciona la negociació entre comprador i venedor. El més lògic és que el venedor negociï el preu després d'haver arribat a un acord sobre altres aspectes de la negociació. El **preu final** dependrà de la negociació global.

En la **negociació**, l'exportador ha de fer valer la seva organització administrativa, la seva capacitat de producció i la qualitat dels seus productes, el seu sistema de control de qualitat, capacitat i eficiència en l'atenció de comandes de l'exterior, l'experiència en negocis internacionals i la seva fiabilitat financera. Després pot avançar sobre altres aspectes, com són els terminis de lliurament, les comissions, els descomptes, les bonificacions... Quant als preus, l'exportador pot portar a la taula de negociacions diversos preus i, segons avanci la reunió, centrar-se en uns aspectes o en uns altres.

En la negociació és molt important intentar esbrinar les quantitats de mercaderia de la qual es parla, si hi ha possibilitat de repetir les comandes, i si és possible, en quins períodes de temps, quines zones abasta al seu país... S'ha d'insistir en els avantatges del producte, la fiabilitat com a proveïdor regular i els lliuraments dins del termini pactat.

2.1 Selecció de l'objectiu a assolir segons el preu

El primer que ha de fer una empresa és decidir com vol posicionar la seva oferta en el mercat, i el preu pot tenir un paper molt decisiu en aquest sentit. Segons siguin

els nostres fins, podem variar estratègicament els preus, fent d'aquest una eina. En relació amb el preu es poden identificar cinc objectius principals; vegem-los detingudament:

- **Supervivència.** Les empreses persegueixen la supervivència com el seu principal objectiu, quan es troben amb un excés de capacitat, la competència és intensa o canvien els gustos dels consumidors. Sempre que els preus fixats cobreixin els costos variables i alguns costos fixos, l'empresa pot seguir en el negoci. S'ha tenir en compte que la supervivència és un objectiu a curt termini; en el llarg termini, l'empresa ha d'aprendre a afegir valor o estarà en perill d'extinció.
- **Maximitzar el benefici.** Moltes empreses tracten de fixar un preu que maximitzi els seus beneficis actuals. Una vegada estimada la demanda i els costos associats amb els diferents preus alternatius, les empreses poden triar el preu que produeixi el màxim benefici actual. Aquesta estratègia suposa que l'empresa coneix les seves funcions de demanda i de costos. En realitat, aquests són difícils d'estimar, i en fer èmfasi en el rendiment actual, l'empresa pot sacrificar el rendiment a llarg termini en ignorar els efectes d'altres variables de màrqueting, com poden ser les reaccions dels competidors i les restriccions legals sobre el preu.
- **Maximitzar la quota de mercat.** Algunes empreses volen maximitzar la seva quota de mercat amb la creença que un major volum de vendes donarà lloc a costos unitaris més baixos i un major benefici a llarg termini. Seguint aquest objectiu fixen un preu més baix, suposant que el mercat sigui sensible als preus i que per tant les seves vendes augmentaran considerablement. Les següents condicions afavoreixen l'adopció d'una estratègia de determinació de preus de penetració:
 - Quan el mercat és molt sensible als preus i un preu baix estimula el creixement del mercat.
 - La producció i distribució costos disminueixen amb l'experiència acumulada de producció.
 - Un preu baix desanima la competència real i potencial que podria entrar al mercat.
- **Màxim descremat del mercat.** Les empreses que busquen aquest objectiu fixen uns preus alts per maximitzar l'aprofitament oportunista del mercat a favor d'una nova tecnologia. Empreses com Sony o Nintendo busquen aquest objectiu quan marquen un preu molt elevat per als seus productes (com les últimes versions de la Playstation o de la Wii) i d'aquesta manera extreure el màxim benefici d'aquella part de la demanda que està disposada a pagar aquest alt preu. Posteriorment es baixen els preus per trams i d'aquesta manera continuen traient el màxim benefici a cada segment del mercat. Aquesta estratègia pot ser fatal, però, si un digne competidor decideix fixar un preu més baix.
- **Lideratge en la qualitat del producte.** Una empresa podria aspirar a ser el líder de la qualitat del producte en el mercat. Moltes marques

s'esforcen per tenir productes o serveis que es caracteritzen per alts nivells de qualitat percebuda, amb un preu prou alt per no estar fora de l'abast dels consumidors d'articles de luxe.

Qualsevol que sigui l'objectiu específic, les empreses que utilitzen **el preu com una eina estratègica** es beneficiaran més de les que simplement deixen que els costos o el mercat determinin els seus preus.

2.2 Mètodes de fixació de preus

Existeixen diversos mètodes de fixació de preus; els quatre principals són:

- **Preu *premium*** o d'alta qualitat. Consisteix a establir un preu molt elevat, sobretot en marques úniques amb bones reputacions. Aquest enfocament s'utilitza quan hi ha un avantatge competitiu substancial i el venedor està segur de poder carregar un preu més alt pel seu producte i que el seu públic objectiu el seguirà comprant.
 - Les empreses que produeixen articles de luxe fixen els seus preus amb aquest mètode, com per exemple Ferrari, Hermès o Tiffany's.
- **Preus de penetració.** El preu cobrat pels productes i serveis en l'estratègia de penetració es fixa artificialment a la baixa per tal de guanyar quota de mercat. Un cop aconseguit l'objectiu desitjat, el preu s'incrementa.
 - Aquest mètode va ser utilitzat per France Telecom i Sky TV. Aquestes empreses han d'assolir un gran nombre de consumidors per fer que el seu projecte sigui rendible, i per tant ofereixen els telèfons gratuïts o antenes parabòliques a preus de descompte per tal d'aconseguir que els consumidors se subscriuïn als seus serveis. Una vegada que hi ha un gran nombre de subscriptors, el preu pot augmentar a poc a poc. Prenent Sky TV com a exemple, o qualsevol companyia de cable o satèl·lit, quan hi ha un esdeveniment esportiu o pel·lícula *premium* el preu estan en el seu punt més alt. Per tant, es mouen d'un mètode de penetració i *premium*.
- **Preus econòmics.** Amb el mètode de fixació en base a preus econòmics, les companyies fixen un preu baix per a un producte sense luxes, on els costos de comercialització i promoció es mantenen al mínim.
 - Els supermercats sovint tenen marques econòmiques per a sopes, fideus... Les aerolínies de baix cost són famoses per mantenir les seves despeses al més baixes possible i després donar-li al consumidor un preu relativament més baix per omplir un avió. Durant els temps de crisi econòmica, els preus econòmics generen les majors vendes.

- **Descremat de preus.** Una estratègia de descremat o desnatat de preus consisteix a fixar un preu inicial elevat a un producte nou perquè sigui adquirit per aquells compradors que realment desitgen el producte i tenen la capacitat econòmica per fer-ho. Un cop satisfeta la demanda d'aquest segment i/o segons el producte avança pel seu cicle de vida, es va reduint el preu per aprofitar altres segments més sensibles al preu.
 - Les condicions que fan al descremat de preus sostenible en el temps són, entre d'altres, tenir un nombre suficient de consumidors amb una alta demanda actual a aquest preu superior; el cost de produir una quantitat petita no és tan gran per ser equivalent al preu alt que es fixa i que la demanda pot suportar, ja que, si no, no es cobririen aquests costos; l'alt preu inicial també permet no atraure competidors al mercat, i finalment, aquest preu més elevat dona la imatge d'un producte superior.
 - Apple utilitza aquesta estratègia de preus quan els primers dos mesos després del llançament del producte el preu està al capdamunt del marge. A poc a poc, quan surten noves versions dels productes, es redueixen els preus. Hi ha hagut clients que s'han sentit en certa manera estafats per aquesta situació i ara prefereixen esperar uns mesos després dels llançaments per comprar un producte Apple; tot i això, sempre hi haurà els clients lleials i amb capacitat econòmica per comprar el producte de la seva preferència des de les primeres hores de venda.

A banda d'aquests, hi ha altres mètodes que les empreses poden seguir per decidir quina estratègia utilitzar prenent el preu com a variable, com ara:

1. preus segons el cost més marge
2. preus psicològics
3. preus de línies de producte
4. preu del producte opcional
5. preu del producte en captivitat
6. preu del paquet de productes
7. preus de promoció
8. preus geogràfics
9. preus segons el valor percebut

2.2.1 Preu segons el cost més marge

La fixació de preus en base al **cost més marge** és l'estratègia més elemental, i consisteix a afegir un marge de benefici estàndard al cost del producte.

Aquest tipus d'estratègia és molt utilitzada per les empreses de construcció quan presenten projectes de licitació. Els advocats i assessors també afegeixen un marge de beneficis al cost del seu temps i dels costos generals, com poden ser lloguer de les oficines i el salari del seu personal.

Els marges de benefici aplicats són generalment més alts en articles de temporada (per cobrir el risc de no vendre'ls), articles d'especialitat, articles amb baixa rotació (és a dir, que es venen poques unitats per període de temps), articles amb un alt cost d'emmagatzematge i manipulació, i articles amb baixa sensibilitat al preu (com els medicaments receptats).

L'ús d'un marge estàndard en general no té sentit lògic; qualsevol estratègia de fixació de preus que fa cas omís de la demanda actual, al valor percebut i a la competència, no és probable que porti al preu òptim.

L'estratègia de fixació de preus basada en el cost més marge només funciona si el preu establert assoleix les vendes esperades.

Exemple d'utilització errònia del cost més marge

Quan Phillips va llençar al mercat els seus reproductors de vídeo va establir un preu en base al cost més un marge elevat per poder recuperar la inversió amb rapidesa. En aquest cas no va tenir en compte la competència japonesa. Aquests últims van fixar un preu molt més econòmic, i d'aquesta manera van aconseguir guanyar una gran quota de mercat, fet que va provocar un gran augment de la producció i una reducció de costos important gràcies a les economies d'escala.

Tot i això, els preus basats en el marge segueixen sent populars, per tres raons:

1. Els venedors poden determinar els costos molt més fàcilment del que poden estimar la demanda. En vincular el preu al cost, els venedors simplifiquen la tasca de fixació de preus.
2. Allà on les empreses utilitzen aquest mètode de fixació de preus, els preus tendeixen a ser similars i la competència es redueix al mínim.
3. Moltes persones senten que el cost més marge és més just per als compradors i venedors, ja que els venedors no s'aprofiten dels compradors quan la demanda d'aquest últim s'aguditza i els venedors guanyen un marge just a la inversió.

Per calcular el preu sobre el marge només s'ha d'aplicar el percentatge de marge desitjat al preu del producte. Per exemple, si el cost d'un producte és de 10 euros

Economia d'escala

En microeconomia s'entén per *economia d'escala* els avantatges que, en termes de costos, una empresa obté gràcies a l'expansió. Hi ha factors que fan que el cost mitjà d'un producte per unitat caigui a mesura que l'escala de la producció augmenta.

i volem aplicar un marge del 20%, apliquem el 20% als 10 euros de cost i ens surt un marge en termes absoluts de 2 euros. Aquest marge absolut (2 euros), sumat al cost del producte (10 euros), ens dóna el preu final, que en aquest cas seria de 12 euros. Resulta un mètode molt simple d'aplicar, però pot no ser el més adequat, ja que no té en compte ni el preu que la demanda està disposada a pagar pel producte ni els preus fixats per la competència.

En el sector de les empreses comercialitzadores, la pràctica més usual a l'hora de calcular el preu és utilitzant el concepte de **marge sobre el preu**, que consisteix a calcular el preu de venda al públic en funció del percentatge que aquest representa sobre el preu final de venda. Es calcula de la següent manera:

$$PVP = \frac{\text{cost total unitari}}{1 - \%marge}$$

Exemple de càlcul de marge sobre el preu

Com podem saber el preu de venda final utilitzant el marge sobre el preu? Imagineu-vos que una empresa comercialitzadora de begudes energètiques vol calcular el PVP (preu de venda al públic) d'una llauna de beguda que li costa 0,44 € per obtenir un marge sobre el PVP d'un 30%. Haurà de fer la següent operació:

$$PVP = \frac{0,44}{1 - 0,3} = 0,63 \text{ €}$$

El PVP en aquest cas serà de 0,63 €.

2.2.2 Preus psicològics

Les empreses estudien al seu públic objectiu i elaboren, en conseqüència, una estratègia de preus per als seus productes que els permetrà augmentar les vendes sense incrementar gaire el cost. És curiós que quan uns pantalons costin 80 euros però que, acompanyats de la frase “descompte del 50%”, es venguin més que uns pantalons que costin 60 euros. La nostra ment funciona creient que el que val més té més qualitat, i per això, si està d'oferta, serà una millor compra.

El mètode de fixació basat en preus psicològics s'utilitza quan el venedor desitja que el consumidor respongui a **nivell emocional** en lloc de racionalment.

Existeixen diverses teories, però una de les més conegudes i repetida és l'estratègia del preu imparell o la també anomenada regla del 9. És difícil trobar preus rodons a les botigues, ja que les empreses solen jugar amb els números senars a l'hora de fixar la seva estratègia fixant al preu del producte un o cinc cèntims per sota de la xifra arrodonida. Si una botiga té un producte de 5 euros, el preu de cara al públic serà de 4,95 o de 4,99; només és 1 cèntim més barat, però en la ment cobrarà més importància el nombre 4, fent com si aquests 99 cèntims s'oblidessin, i davant la pregunta de quant ha costat es respondrà “4 i escaig”.

Aquest nombre imparell se sol apreciar com una cosa distintiva i s'identifica com una oportunitat, i més si va acompanyat de les paraules *promoció*, *oferta* o *rebaixa*, associades a un període de temps molt concret.

2.2.3 Preus de les línies de producte

El preu de la línia de productes és una estratègia de preus utilitzada per vendre diferents productes en el mateix rang a diferents preus en base a les diferents característiques o beneficis que s'ofereixen.

Per exemple, en el servei de rentats de cotxes es pot oferir un rentat bàsic a un preu de 2 euros. Si s'afegeixen altres serveis al rentat, com la cera, es podria incrementar a 4 euros, i tot el paquet, incloent-hi brillantat, per 6 euros. Els preus de les línies de productes poques vegades reflecteixen el seu cost de fabricació, ja que ofereixen un rang de preus que el consumidor percep com un just increment.

L'objectiu dels preus de la línia de productes és **maximitzar els guanys**: com més característiques es vagin oferint al producte bàsic, més pagaran els consumidors.

La intenció és atraure l'interès suficient en el producte bàsic perquè el producte millorat es vengui a un major preu. Utilitzant aquest mètode, alguns productes bàsics podrien no fer guanys, però l'objectiu és atraure el client per adquirir d'altres que formen part de la línia de producte com un tot que generi guanys.

2.2.4 Preu del producte opcional

Amb aquesta estratègia, les empreses intentaran augmentar la quantitat de despesa dels clients una vegada que comencen a comprar. Són els **extres** o opcions que s'afegeixen complementant el producte o servei, i que augmenten el preu total.

Les companyies aèries apliquen càrrecs per productes opcionals, com la garantia d'un seient de finestra, la reserva d'una fila de seients al costat de l'altra, el cobrament extra per equipatge addicional o espai per a les cames, aquests últims més habituals en les companyies *low cost*.

2.2.5 Preu del producte en captivitat

Quan els productes tenen **complements necessaris** per a la seva utilització o funcionament, les empreses cobraran amb aquesta estratègia un preu superior en aquests complements, ja que el consumidor no té una altra opció que adquirir-los.

Un cas molt habitual és el de les màquines d'afaitar, on el fabricant cobra un preu baix o fins i tot regala la primera màquina d'afaitar de plàstic, per recuperar posteriorment el seu marge i més amb la venda dels recanvis posteriors que s'ajusten al seu model. Un altre exemple és el cas de les impressores d'injecció de tinta a un preu baix, sabent que una vegada la màquina es quedi sense la tinta, aquest consumible que necessita serà relativament car, ja que aquests cartutxos no solen ser intercanviables i per tant els consumidors no tenen una altra opció.

2.2.6 Preu del paquet de productes

A través de la combinació de diversos productes s'ofereix un paquet a preus més reduïts que comprar els productes separadament. Quan els hotels venen **paquets a preu especial** que inclouen allotjament, àpats i entreteniment ajuda a promoure productes que tal vegada els consumidors no comprarien d'una altra manera. El preu combinat ha de ser prou accessible per incitar que s'adquireixi el paquet.

2.2.7 Els preus de promoció

La fixació de preus per promoure la venda d'un producte és una aplicació molt habitual, com són els casos de les promocions de volum, on es regala més producte; 3x2; comprar-ne dos i endur-se'n un de gratuït; xecs regal; diners en vals i descomptes en la compra actual o futura. Els preus de promoció són sovint objecte de controvèrsia, i molts països tenen lleis que regulen la quantitat de temps que un producte ha de ser venut al seu preu original abans de poder promocionar-lo (època de rebaixes).

Els experts en màrqueting reconeixen que els preus promocionals són moltes vegades un **joc de suma zero**. Si funcionen, els competidors poden copiar ràpidament aquesta estratègia i perd efectivitat, i si no funcionen, l'empresa perd uns guanys que podien haver estat invertits en altres eines de màrqueting amb un impacte a més llarg termini, com ara augmentar la qualitat del producte o servei o enfortir la imatge del producte mitjançant la publicitat.

Aquesta estratègia de fixació ha d'estar molt lligada a l'acció que es vol pretendre: reduir estocs, llançament de nous productes, protegir l'actual quota de mercat...

2.2.8 Preus geogràfics

En la fixació de preus geogràfica, les companyies decideixen un preu dels seus productes diferent per als seus clients en funció dels llocs o països on es distribueix.

Es pot utilitzar un preu més alt per compensar costos d'enviament majors en un determinat lloc del món, o un preu més baix per guanyar quota de mercat en una zona on hi hagi una forta competència.

Una altra qüestió important és com se'ls paga. Aquest problema és crític quan els compradors no tenen suficient moneda per pagar les seves compres. Molts compradors volen oferir altres articles en el pagament, una pràctica coneguda com a compensació. Les empreses moltes vegades es veuen obligades a participar en el comerç de compensació si volen el negoci. Avui en dia el comerç de compensació suposa entre un 15 i un 20 % del comerç mundial i pren diverses formes.

Formes de comerç de compensació

- El bescanvi: el comprador i el venedor intercanvien directament béns sense diners i sense terceres parts involucrades.
- L'acord de compensació: el venedor rep un percentatge del pagament en efectiu i la resta en els productes. Un fabricant d'avions britànic va vendre avions al Brasil pel 70 % en efectiu i la resta en cafè.
- Disposició de recompra: el venedor ven una planta, equip o tecnologia a un altre país i es compromet a acceptar els productes fabricats com a pagaments parcials amb l'equip subministrat. Una empresa química dels EUA va construir una planta per a una empresa de l'Índia i va acceptar el pagament parcial en efectiu i la resta en productes químics fabricats a la planta.
- Desplaçament: el venedor rep el pagament total en efectiu, però està d'acord a gastar una quantitat considerable de diners en aquest país dins d'un període de temps establert. PepsiCo va vendre el seu xarop de cola a Rússia per rubles i va acordar la compra de vodka rus per a la venda als Estats Units.

2.2.9 Preu segons el valor percebut

Un creixent nombre de companyies basen el seu preu en el valor percebut del client. Aquest valor percebut es compon d'una sèrie d'atributs, com ara la imatge, que el comprador té del rendiment del producte, les prestacions dels canals, la qualitat de garantia, el suport al client i altres atributs més subtils, com la reputació del proveïdor, l'honradesa i l'estima. El valor percebut no té per què coincidir amb el valor real del producte en el curt termini, però sí han de tendir a **igualar-se a llarg termini**, ja que si no els consumidors poden anar infravalorant aquest valor percebut en funció de les experiències obtingudes.

Les empreses han de lliurar el valor promès per la seva proposta de valor i el client ha de percebre aquest valor. Les empreses utilitzen els altres elements del màrqueting mix (com la publicitat, la força de vendes o Internet) per comunicar i millorar el valor percebut en la ment dels compradors.

Per exemple, Caterpillar utilitza el valor percebut dels seus productes a l'hora de fixar els preus en el seu equip de construcció. D'aquesta manera pot fixar el preu dels seus tractors per damunt dels de la competència, tenint en compte que els seus tractors tenen una major durabilitat, més fiabilitat i un millor servei postvenda.

2.3 Variables determinants del preu del producte segons l'exportació

A l'hora de fixar els preus, les empreses han de tenir en compte bàsicament:

- El cost del producte.
- Quan estarà el consumidor disposat a pagar.
- Quin preu estableix la competència.

En el cas d'empreses exportadores, a més, han de tenir en compte els **Incoterms** utilitzats, on s'incorporen els diferents serveis oferits en el transport de la mercaderia, les divises amb les quals es cobrarà i la fluctuació del tipus de canvi. Atès que cada empresa pot utilitzar un Incoterm diferent, el preu final només és comparable després haver fet un escandall de costos. Posant-ne un exemple, el preu de compra d'un producte a la companyia A és de 5.270,70 € FOB, i el preu del mateix producte a la companyia B és de 7.573,23 € DDP. A ull nu es pot observar que el preu que ofereix la companyia A és inferior a l'ofert per la companyia B, el problema és que cada preu està valorat amb un Incoterm diferent i per tant no són comparables. Per tal de comparar-los s'ha de fer l'estudi de l'escandall de costos (vegeu la taula 2.1).

Escandall de costos i els Incoterms

A les transaccions internacionals és molt important saber el valor del producte en el mercat de destinació. Per obtenir aquest import cal fer un escandall de costos, és a dir, sumar tots els costos que hi ha per portar el producte des de l'origen fins al país de destinació. Aquests costos són de tipus logístic, financer o operatiu de la mateixa empresa. En aquest càlcul seran importants els termes incoterms establerts per la cambra de comerç internacional, ja que limiten els costos i riscos que han d'assumir cadascuna de les parts.

TAULA 2.1. Comparació de preus amb la competència aplicant l'escandall de costos

| Núm. | Concepte | Import empresa A (€) | Import empresa B (€) | Incoterm | Import empresa A segons Incoterm (€) | Import empresa B segons Incoterm (€) |
|------|---|----------------------|----------------------|----------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Preu de venda de la mercaderia a la fàbrica | 5.000,00 | 4.800,00 | | 5.000,00 | 4.800,00 |
| 2 | Embalatge de la mercaderia | 125,50 | 250,00 | EXW | 5.125,00 | 5.050,00 |
| 3 | Càrrega de la mercaderia al camió | 18,03 | 40,00 | | 5.143,53 | 5.090,00 |
| 4 | Transport local a terminal internacional | 45,00 | 45,00 | | 5.188,53 | 5.135,00 |
| 5 | Despatx d'exportació al país venedor | 30,05 | 30,05 | | 5.218,58 | 5.165,05 |

TAULA 2.1 (continuació)

| Núm. | Concepte | Import empresa A (€) | Import empresa B (€) | Incoterm | Import empresa A segons Incoterm (€) | Import empresa B segons Incoterm (€) |
|------|---|----------------------|----------------------|----------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 6 | Manipulació de la mercaderia al mitjà de transport | 52,12 | 52,12 | FOB | 5.270,70 | 5.217,17 |
| 7 | Transport internacional o principal | 1.100,00 | 1.100,00 | | 6.370,70 | 6.317,17 |
| 8 | Assegurança internacional | 26,60 | 26,60 | | 6.397,30 | 6.343,77 |
| 9 | Manipulació de la mercaderia al país del comprador | 90,15 | 90,15 | | 6.487,45 | 6.433,92 |
| 10 | Tràmits al despatx de duana del país comprador | 85,25 | 85,25 | | 6.572,70 | 6.519,17 |
| 11 | Deute duaner (aranzels i IVA) | 1.000,00 | 1.000,00 | | 7.572,70 | 7.519,17 |
| 12 | Transport local fins al lliurament al magatzem de destí | 54,10 | 54,10 | DDP | 7.626,80 | 7.573,27 |

Una vegada fet l'estudi de l'escandall de costos, s'observa que el preu DDP que inclou totes les despeses necessàries perquè la mercaderia arribi al destí final és inferior en el cas de la companyia B.

2.3.1 El cost de fabricació, distribució i comercialització del producte

Una tradicional **classificació funcional** dels costos és la que els agrupa en:

- **Costos d'aprovisionament:** aquells en què incorre l'empresa com a conseqüència de l'adquisició de factors per a la seva incorporació al procés productiu. Comprèn, per tant, les operacions de compra, recepció i inspecció dels materials, emmagatzematge i lliurament a fabricació. Aquestes operacions generen costos de personal, energia, material d'oficina, amortitzacions, financers..., que solen ser indirectes, tant als diferents productes fabricats per l'empresa com als mateixos materials objecte de les mateixes.
- **Costos de fabricació:** els necessaris per a la transformació de les matèries primeres en productes acabats. Inclouen una varietat de despeses com la mà

d'obra, les matèries primeres i els materials de fabricació de consumibles i de les despeses generals. A més, els impostos recaptats pel govern o els cànon pagats a empreses d'extracció de recursos naturals també es consideren costos de producció.

- **Costos de distribució:** els que es fan per la distribució i comercialització dels productes. Poden ser d'embalatge, contenització (paletització o unitarització), documentació, maneig, transport, assegurances, duaners, bancaris i d'agents.
- **Costos d'administració:** són costos relacionats amb la planificació, l'organització, la direcció i el control de l'empresa. Són costos generats principalment pels sous de gerents, secretaris, administradors, comptables i la resta de personal, que no influeix de manera directa en el procés de producció, sinó que manegen els procediments interns de l'empresa.
- **Costos de finançament:** els que sorgeixen com a conseqüència d'utilitzar recursos financers aliens. Inclouen el cost dels interessos que la companyia ha de pagar pels préstecs, així com el cost d'atorgar crèdit als clients.

L'empresa passa contínuament per situacions diferents, i per fer front a cadascuna d'elles posa en pràctica el model de càlcul de costos que més l'ajudi en cada situació. A l'hora de calcular el cost de fabricació d'un producte o servei, en funció de la informació que es vulgui obtenir i del tipus de decisions a adoptar, s'escollirà un model o un altre de càlcul de costos.

Els costos en l'empresa poden ser calculats i representats de maneres molt diferents, atesa l'absència de normes i de principis d'obligat compliment, a diferència del que passa en la comptabilitat externa.

“Els costos adquireixen rellevància, és a dir, significat útil, únicament en relació amb l'objectiu específic per al qual s'acumulen. En altres paraules, hi ha diferents costos per a diferents propòsits, no hi ha cap concepte de cost correcte que sigui aplicable a totes les situacions, i aquesta idea és vital per a l'estudi profitós de la comptabilitat de costos.”
Horngren, C. T., Bhimani, A., Datar, S. M., Foster, G. *Management and cost accounting* (2008).

El model de costos complet

El mètode més interessant a l'hora de la fixació de preus és el model de costos complet. Aquest mètode classifica els costos únicament en directes i indirectes, en funció que es pugui mesurar o no (indirectes) el seu consum per unitat produïda. A més, ho fa sense plantejar l'anàlisi dels mateixos en funció de la seva variabilitat. També els assigna al producte, si són directes, o als centres on s'ha produït el seu consum, si són indirectes.

El **model de costos complet** es caracteritza perquè tots els costos que intervenen en l'elaboració i la venda del producte s'imputen al cost del producte o servei.

Per analitzar en profunditat el model de cost complet (cost d'absorció o *full cost*) cal matisar primer la diferència entre cost complet en el sentit més ampli de la paraula i cost complet de producció (només de producció). En la seva accepció més general, s'entén per cost complet aquell cost en el qual s'incorporen al càlcul tots els costos originats a l'empresa, ja siguin directes o indirectes, fixos o variables, de producció, de venda, d'administració o financers. D'acord amb aquest concepte, els costos d'administració i financers serien repartits entre els diversos centres d'activitat o d'anàlisi, de manera que s'obtidria el cost complet d'aquests centres, és a dir, el cost del centre que inclou tots els costos que han originat les seves activitats, fins i tot les d'administració i financers.

Cost complet de producció

Algunes empreses i diferents autors entenen per cost complet el cost complet de producció, és a dir, el fet de considerar dins el cost del producte únicament els costos relacionats amb l'activitat productiva. Aquesta forma d'aplicar el cost complet també es deu al fet que els sistemes de càlcul de cost van tenir un desenvolupament més important en les empreses de transformació que en les de serveis o comercials, i també al fet que els costos d'elaboració del producte són els de major quantia.

Un cop recollida tota la informació necessària per al càlcul dels costos es fa el tractament de la mateixa per arribar al càlcul del preu de cost del producte. Les etapes d'aquest tractament són les següents:

1. **Identificació de la informació.** Aquesta primera fase consisteix en la delimitació de tots els factors de cost consumits en el període objecte d'estudi, independentment de la seva procedència, és a dir, amb independència de si han estat facilitats per la comptabilitat financera o calculats per la mateixa comptabilitat interna.
2. **Periodificació de la informació.** Tota la informació a utilitzar haurà d'estar periodificada d'acord amb el període objecte d'estudi. La periodificació o aplicació del principi de la meritació, en comptabilitat de costos, pot fer-se per mesos, setmanes i dies, i fins i tot algunes empreses fan el càlcul de costos en temps real, de manera que només coincidirà amb la periodificació de la comptabilitat financera quan ambdues utilitzin el mateix període de càlcul.
3. **Classificació dels costos.** La comptabilitat financera proporciona una classificació per naturalesa (despeses de personal, despeses financeres...), que permet conèixer el muntant de factors emprats en l'exercici de manera global. Aquesta classificació, encara que útil, no és suficient perquè no permet analitzar l'assignació ni l'aprofitament òptim dels recursos. Això fa necessari fer una reclassificació de la informació proporcionada per la comptabilitat financera, segons els objectius que es pretenguin aconseguir amb el càlcul de costos. Aquest model classifica els costos en directes i indirectes en funció que pugui mesurar el seu consum per unitat produïda amb objectivitat:

- **Costos directes** seran les matèries primeres i la mà d'obra directa (el seu consum es pot mesurar per unitat produïda).
 - La resta dels costos entraran dins del que anomenem **costos indirectes** o despeses generals de fabricació (el seu consum es coneix globalment, no es pot mesurar per unitat amb objectivitat).
4. **Localització dels costos.** En aquesta quarta etapa es pretén conèixer on es generen els costos. Per a això cal identificar els costos amb els centres on han tingut lloc els consums. Els costos directes els podem identificar per unitat produïda, podem mesurar el seu consum objectivament, com dèiem anteriorment, però els indirectes els coneixem globalment, no els podem repartir amb objectivitat per unitat; per tant, necessitem un pas intermedi. Les formes de fer la localització de les càrregues són molt variades, ja que depenen del nombre i el tipus de centres de cost que s'hagin establert.
5. **Imputació dels costos.** Aquesta última fase de l'anàlisi de costos consisteix en l'atribució dels costos dels centres principals als productes o serveis, distingint a aquest efecte els **costos directes**, que afectaran els productes o serveis de manera immediata, ja que es poden mesurar i valorar per a cada unitat obtinguda, i els **costos indirectes**, que s'imputaran des dels centres principals fins als productes o serveis a través de la unitat d'obra de cada centre.

D'aquesta manera s'arriba al cost complet d'elaboració del producte o servei, en el qual s'inclouen tots els costos necessaris per a la seva transformació.

Com a **avantatges** del mètode del cost complet tenim els següents:

- És el millor mètode per a la fixació de preus en l'assignació de costos per comandes.
- Permet comparar el preu de cost amb el preu de venda i conèixer la rendibilitat obtinguda.
- Es poden analitzar amb detall les diverses fases d'agregació de costos.
- Permet aconseguir una valoració real dels inventaris permanents de productes acabats, semiacabats i en curs, incloent-hi la totalitat del cost de producció fins al moment.

El **gran inconvenient** del mètode de cost complet és que no té en compte la incidència que les variacions en el nivell d'activitat exerceixen sobre els costos.

2.3.2 Riscos en els processos de subministraments globals

La ubicació física de les plantes de producció fa que moltes empreses s'enfrontin a reptes extrems en la cadena de subministrament, que posen les seves capacitats al

punt de ruptura. Si fa un temps aquestes cadenes de subministrament funcionaven gairebé en pilot automàtic, avui en dia porten les empreses a enfrontar-se a molts perills (tant en el mercat global com en el mercat intern), fet que impacta en els resultats financers de la companyia; per tant, s'ha de tenir en compte a l'hora de fixar el preu dels productes.

La qualitat i seguretat, l'escassetat de subministraments, els problemes legals, les normatives i requisits mediambientals, el clima, els desastres naturals, el terrorisme, etc., formen part dels **elements de risc** als quals han de fer front les empreses a l'hora de proveir-se dels subministraments necessaris per produir. Aquests aspectes generals s'afegeixen als que pateixen les companyies globals, relacionats amb els terminis de lliurament, les interrupcions provocades per duanes a nivell mundial, els reglaments estrangers, la congestió de ports, la inestabilitat política i econòmica als països d'origen, el tipus de canvi...

Les repercussions de les interrupcions en la cadena de subministrament per a la salut financera d'una empresa poden ser de gran abast i devastadores, i afecten la política de fixació de preus per intentar cobrir aquests efectes. Tot i que els riscos no es poden eliminar, sí es poden identificar, avaluar i quantificar per intentar mitigar els seus efectes. Una vegada que es desenvolupa un pla de gestió de riscos pot convertir-se en un avantatge competitiu sobre altres empreses que pugui repercutir en la variable preu.

Efectes financers de les interrupcions en les cadenes de subministraments

Un estudi elaborat per Hendricks i Singhal remarca que les empreses que van experimentar majors interrupcions en la cadena de subministrament també van patir reduccions de les vendes fins a un 93 %, i la rendibilitat per als accionistes era entre un 33 i un 40 % més baixa durant un període de tres anys. La volatilitat del preu de l'acció va ser del 13,5 % més alt, i la rendibilitat sobre actius (ROA) va disminuir en un 114 %.

2.3.3 Tipus de canvi

Les variacions en les cotitzacions de les monedes fan que moltes empreses es puguin beneficiar davant preus relativament baixos de la seva divisa en front d'aquelles que operen amb una divisa més forta, fet que provoca que les exportacions siguin relativament més barates.

No obstant això, les fluctuacions fan que sigui molt difícil per a les companyies prendre decisions a llarg termini, com la reubicació o la construcció de grans fàbriques en els països on els costos de producció són més barats avui en dia gràcies a la divisa. Això, però, podria ser a la inversa en el futur, la qual cosa repercutiria en el preu que el negoci es veu obligat a carregar als productes.

Aquesta variació de les divises influeix en la fixació del preu si és vol competir amb empreses situades en països amb divises de menor cotització, ja sigui estructural o temporal, o viceversa, pot beneficiar i alleugerir la pressió sobre aquesta variable.

2.3.4 La demanda

La corba de demanda mostra la quantitat de compra probable del mercat a preus alternatius. Cada preu conduirà a un nivell diferent de la demanda i a tenir un impacte diferent en els objectius de màrqueting d'una companyia. En teoria, com més alt sigui el preu, menor serà la demanda. Encara que alguns consumidors prenen el preu més alt com un símbol d'un millor producte, si el preu és massa alt la demanda pot caure.

El primer pas en l'estimació de la demanda és entendre què afecta la **sensibilitat vers preu**. En termes generals, els clients són menys sensibles als preus d'articles de baix cost o que compren amb poca freqüència. També són poc sensibles al preu en aquests contextos, entre d'altres:

- Quan hi ha pocs o cap producte substituït o competidor.
- Quan no noten amb facilitat el preu més alt.
- Quan més difícil sigui canviar els seus hàbits de compra.
- Quan creguin que els preus més alts estan justificats.
- Quan el preu de compra sigui només una petita part del cost total de l'obtenció, l'operació i el manteniment del producte durant la seva vida útil.

Les empreses prefereixen els clients que són menys sensibles al preu, però amb internet els ha sortit un dur competidor. La xarxa té el potencial d'augmentar la sensibilitat vers el preu, sobretot en categories com ara la venda al detall d'automòbils o les assegurances, on els consumidors paguen preus més baixos com a conseqüència de la informació que es troba a Internet.

Un venedor pot carregar amb èxit un preu més alt que els seus competidors si pot convèncer els clients que la seva oferta és millor. Els venedors, erròniament, solen tractar els serveis afegits d'un producte com un incentiu més per potenciar la venda, en comptes d'utilitzar-los per millorar l'oferta i poder carregar un preu més alt.

La majoria de les empreses tracten de mesurar les seves corbes de demanda utilitzant diversos mètodes; entre els més populars es troben:

- Les **enquestes**, que poden explorar el nombre d'unitats que els consumidors comprarien a diferents preus. Els consumidors, però, poden subestimar les seves intencions de compra a preus més alts per descoratjar l'empresa dels preus alts, i també tendeixen a exagerar la seva voluntat de pagar per nous productes o serveis.
- Els **experiments** de preus: les empreses poden variar els preus dels diferents productes en una botiga o cobrar preus diferents pel mateix producte en

Serveis afegits: amb cost o de franc?

Segons l'expert en la fixació de preus Tom Nagle, l'error més comú dels fabricants és oferir tot tipus de serveis per diferenciar els seus productes sense cobrar per ells.

territoris similars per veure com el canvi afecta les vendes. Un altre enfocament és l'ús d'Internet. En una botiga *online* podrien provar l'impacte d'un increment del 5 % en els preus a una part dels clients que visiten la botiga i comparar els resultats amb la resta de clients.

- L'**anàlisi estadística** dels preus del passat, les quantitats venudes i altres factors que poden revelar les seves relacions. Les dades poden ser **longitudinals** (dades recopilades al llarg del temps) o **transversals** (diferents tipus de dades preses en el mateix moment del temps). La construcció del model adequat i l'ajust de les dades amb les tècniques estadístiques apropiades exigeix una habilitat considerable, però el sofisticat programari d'optimització de preus i els avenços en la gestió de bases de dades han millorat les capacitats professionals de màrqueting per optimitzar la fixació de preus.

En el mesurament de la relació "preu-demanda", l'investigador de mercat ha de controlar els diversos factors que influiran en la demanda. A més, s'ha de tenir en compte la resposta del competidor i que si l'empresa canvia altres aspectes del màrqueting mix, a més del preu, l'efecte de la variació dels preus en si serà difícil d'aïllar.

Un aspecte important a estudiar és el poder adquisitiu del públic objectiu. L'**índex de capacitat de compra**, que representa el percentatge del salari diari per comprar 1 kg de producte d'alimentació bàsica, és un indicador a tenir en compte a l'hora de fixar tant el preu final com altres aspectes del màrqueting mix. En països on l'índex de capacitat és molt elevat, els consumidors no poden suportar una gran despesa, i per tant els preus han de ser més reduïts; això fins i tot porta les empreses que volen introduir-se en aquests mercats a fer modificacions en la quantitat de producte que venen per unitat. Per exemple, en països amb un alt índex de capacitat de compra, Nesquik ven els seus productes en envasos individuals, atès que per a la població resulta complicat pagar el preu d'un pot.

2.3.5 El preu de la competència

Els costos determinen el preu mínim que l'empresa pot fixar, i la demanda, el preu màxim.

Dins de la gamma de possibles preus que determinen la forquilla de costos i de la demanda, l'empresa ha d'**establir un preu** tenint en compte els costos dels competidors, els seus preus i les possibles reaccions dels preus de la competència.

Si l'oferta de la nostra firma conté característiques que no ofereix el competidor més proper s'ha d'avaluar el seu valor per al client i afegir aquest valor al preu del competidor. Si l'oferta del competidor conté algunes característiques no ofertes per la nostra firma, haurem de restar el seu valor al nostre preu. Aquest és el

moment on l'empresa ha de decidir si es pot **sumar o restar valor**, és a dir: cobrar més, igual o menys que la competència.

La introducció o modificació de qualsevol preu poden provocar una resposta dels clients, competidors, distribuïdors, proveïdors i fins i tot del govern. Els competidors són més propensos a reaccionar quan el nombre de companyies és reduït, el producte és homogeni i els compradors estan molt informats.

2.4 Fixació del preu final

Abans de prendre la decisió final sobre el preu, les empreses han de tenir en compte una sèrie de factors addicionals, com ara:

- **L'impacte en altres activitats del màrqueting.** El preu final ha de tenir en compte la qualitat i la publicitat de la marca en relació amb la competència. En un estudi clàssic, Paul Farris i David Reibstein van examinar les relacions entre els preus relatius, la qualitat relativa i la publicitat relativa de 227 empreses de consum, i es va trobar el següent:
 - Les marques amb qualitat relativa mitjana però amb pressupostos de publicitat relativament alts podrien cobrar preus més elevats. Els consumidors estan disposats a pagar preus més alts per articles més que coneguts que pels productes desconeguts.
 - Les marques amb alta qualitat i una alta relació de publicitat van obtenir els preus més alts. Per contra, les marques de baixa qualitat i baixa publicitat fixen els preus més baixos.
 - Per als líders del mercat, la relació positiva entre els alts preus i l'alta despesa en publicitat es du a terme en les últimes etapes del cicle de vida del producte.
 - En resum, aquestes troballes suggereixen que el preu no és necessàriament tan important com la qualitat i altres beneficis.
- **La política general de preus de la companyia.** El preu final fixat per a un producte ha de ser consistent amb les polítiques de preus de l'empresa. Moltes companyies han establert un departament de preus per tal d'elaborar polítiques i establir o aprovar decisions sobre els preus. L'objectiu d'aquest departament és assegurar que els preus siguin raonables per als clients i rendibles per a l'empresa.
- **L'impacte del preu final en altres actors,** com poden ser els distribuïdors i la competència. Les empreses han de tenir en compte com afecta els distribuïdors i venedors amb el preu fixat. Si aquests no fan el suficient benefici poden optar per no portar el producte al mercat. La reacció de la competència al preu fixat també és important. En aquest sentit, cal destacar que la legislació espanyola prohibeix a les empreses competidores arribar a acords sobre el preu que fixen; si ho fessin, estarien actuant com un

monopoli i això aniria en contra de la defensa del consumidor en un mercat lliure.

2.5 Normativa antidúmping

En economia, el *dúmping* es refereix a la pràctica de vendre a preus inferiors a cost. El concepte *antidúmping* s'utilitza només en el context de les lleis del comerç internacional, on es defineix com la pràctica de controlar que una empresa no estableixi per als béns exportats un preu inferior als costos de producció del seu país d'origen. Aquesta acció provocaria un augment de les importacions que afectaria les vendes, la rendibilitat, la quota de mercat i la productivitat dels productors comunitaris, traient de la competència les empreses locals.

És un **terme controvertit** i sol tenir una connotació negativa, però els defensors del lliure mercat veuen el dúmping com una cosa beneficiosa per als consumidors. En canvi, els proteccionistes tendeixen a establir els mecanismes necessaris per evitar-lo, així com els sindicalistes i altres defensors dels obrers, que també creuen en la salvaguarda de les empreses nacionals davant de pràctiques abusives, conseqüències del lliure comerç, portades a terme sobretot des de les economies en procés de desenvolupament.

Es considera que un producte és **objecte de dúmping** quan el seu preu al mercat de la UE és inferior al preu de venda en el mercat interior de l'exportador del tercer país.

El **càlcul del marge** de dúmping es fa com la diferència entre tots dos, és a dir, entre el preu d'exportació i el valor normal. A vegades, aquest càlcul és senzill, però habitualment sol ser molt complex, ja que s'apliquen regles diferents als productes originaris d'un país sense economia de mercat.

2.5.1 Procés d'investigació

Segons la legislació comunitària vigent, la investigació sobre **possibles pràctiques de dúmping** s'inicia a requeriment de les empreses afectades i és duta a terme per la Comissió Europea. Durant el període d'investigació, la Comissió pot imposar drets antidúmping provisionals, de manera que els importadors han de dipositar una garantia per al pagament dels corresponents drets. Aquestes garanties es fan efectives en el cas que s'acordés la imposició de drets antidúmping definitius. Els passos del procés són els següents:

1. **Presentació de la denúncia.** Quan un sector industrial comunitari considera que certes importacions són objecte de dúmping i estan causant un

El terme *dúmping* prové del verb anglès *to dump*, 'descarregar' o 'buidar'.

Condemna sense prohibició

Segons l'Organització Mundial del Comerç (OMC), el dúmping és condemnable però no és prohibit quan causa o amenaça de causar un dany important a una branca de la producció nacional.

En la secció "Annexos" del web del mòdul podeu consultar la normativa europea sobre dúmping, que permet avaluar i disposa quan cal prendre mesures en relació amb aquesta pràctica.

perjudici pot presentar una queixa a la Comissió Europea, bé directament o bé a través d'un Estat membre. Es recomana als demandants que es posin en comunicació amb el servei antidúmping de la Comissió per rebre assessorament previ. També cal tenir en compte que:

- La presentació de la queixa es farà per escrit davant la Comissió Europea i ha d'aportar elements de prova sobre el dúmping, el perjudici i la causalitat entre tots dos. La Comissió examinarà la denúncia i ha de determinar, en un termini de 45 dies, si hi ha elements suficients per justificar l'obertura d'una investigació.
- La queixa serà rebutjada si la Comissió decideix que no hi ha evidència suficient de dúmping o perjudici o els denunciants no representen una proporció d'almenys un 25% de la indústria comunitària.
- L'obertura d'una investigació formal sobre una denúncia antidúmping es publica al Diari Oficial de la UE, rebent notificació expressa les parts interessades i els governs dels països exportadors afectats.

2. **Procediment comunitari d'investigació.** La investigació de la Comissió s'ha de dur a terme en un termini de 15 mesos. Normalment, als 9 mesos de l'inici del procediment la Comissió presenta un document amb les seves conclusions provisionals. Cal tenir en compte que:

- En una primera fase, la Comissió ha de remetre un qüestionari als exportadors i als importadors esmentats en la denúncia, així com als productors comunitaris, per tal d'avaluar el perjudici. Es faran visites *in situ* als productors, exportadors i importadors per comprovar les informacions obtingudes i per conèixer el punt de vista de les parts implicades. Es podrà utilitzar una mostra representativa quan hi hagi un gran nombre d'exportadors, importadors o demandants.
- Amb la informació obtinguda, la Comissió determinarà l'existència de dúmping, el perjudici causat per la indústria europea i l'interès de la Comunitat.

3. **Mesures antidúmping provisionals.** Si la investigació preliminar de la Comissió estableix l'existència de dúmping perjudicial per a la indústria europea consultarà els Estats membres i establirà a continuació els drets provisionals, excepte en casos d'extrema urgència, en què ha d'adoptar les mesures i consultarà els Estats membres posteriorment. Altres característiques dels drets provisionals són:

- Poden establir-se durant un període comprès entre els 60 dies i els 9 mesos a partir de l'obertura de la investigació. No poden excedir el marge de dúmping i poden ser inferiors si aquest nivell mínim és suficient per eliminar el perjudici.
- S'apliquen normalment per un període de 6 mesos i es poden prorrogar per un període suplementari de 3 mesos. Des del seu establiment, els importadors han de dipositar una garantia per al pagament dels drets a la importació dels productes en qüestió. Aquestes mesures provisionals es publicaran al Diari Oficial de la UE.

4. **Mesures antidúmping definitives.** Quan la Comissió hagi finalitzat la seva investigació podrà proposar la imposició d'uns drets antidúmping definitius. Aquests seran adoptats per la Comissió llevat que una majoria qualificada d'Estats membres s'oposi als mateixos. Caldrà tenir en compte que:

- Els drets definitius s'apliquen habitualment per un període de 5 anys i el seu establiment es publicarà com a Reglament d'Execució (UE) de la Comissió en el Diari Oficial de la UE.
- Els exportadors dels tercers països afectats poden proposar un compromís de preus fins a un nivell que elimini el perjudici o el dúmping.
- Si aquest tipus de compromís es pot vigilar eficaçment, es pot acceptar en substitució dels drets i serà equivalent a unes mesures antidúmping definitives.
- D'altra banda, es pot concloure un procediment sense adopció de mesures quan es demostrï la inexistència de dúmping i/o de perjudici. Aquest tancament del procediment es publicarà en el Diari Oficial de la UE.

5. **Reconsideració de les mesures.** Es preveuen diverses possibilitats per reconsiderar les mesures antidúmping en vigor:

- Reconsideració per expiració de les mesures: en acabar el termini de 5 anys de vigència de les mesures, els productors comunitaris poden sol·licitar una revisió d'aquestes si es demostra que l'eliminació dels drets pot provocar la reaparició del dúmping o el perjudici.
- Reconsideració provisional: si hi ha proves que les circumstàncies han canviat considerablement pel que fa al dúmping i/o al perjudici.
- Reconsideració per nou exportador; tot exportador del producte en qüestió del tercer país que no hagués fet exportacions durant el període d'investigació pot sol·licitar de la Comissió una revisió de les mesures vigents.
- Reconsideració per absorció de mesures: quan es demostrï que s'està produint una absorció per part de l'exportador d'un dret antidúmping establert prèviament es podrà iniciar una reconsideració de les mesures.
- Reconsideració per elusió de mesures: un productor comunitari podrà sol·licitar l'inici d'una reconsideració de mesures antidúmping quan hi hagi evidència d'una possible elusió de les mesures a través d'un altre país o per canvi del producte.

3. Anàlisi de la distribució

Un canal de distribució és el mitjà a través del qual els fabricants posen a disposició dels consumidors els productes perquè els adquireixin. La separació geogràfica entre compradors i venedors, i la impossibilitat de situar la fàbrica enfront del consumidor, fan necessària la distribució (transport i comercialització) de béns i serveis des del lloc de producció fins al lloc d'utilització o consum.

El punt de partida de la cadena és el **productor**, i el punt final o de destinació és el **consumidor**. El conjunt de persones o organitzacions que estan entre productor i usuari final són els **intermediaris**. En aquest sentit, una **cadena de distribució** està constituïda per una sèrie d'empreses i/o persones que faciliten la circulació del producte o servei elaborat fins a arribar a les mans del comprador o usuari. Els intermediaris són els que porten a terme les funcions de distribució; són empreses de distribució situades entre el productor i l'usuari final, i en la majoria dels casos són organitzacions independents del fabricant.

Els **canals de comercialització** són un conjunt d'organitzacions interdependents que participen en el procés de comercialització d'un producte o servei; és a dir, fer que aquest estigui disponible per al seu ús o consum. Dit d'una altra manera, són el conjunt de les vies que un producte o servei segueix després de la producció i que culmina amb la compra i el consum per l'usuari final.

“Un canal de comercialització és un conjunt d'organitzacions interdependents que contribueixen a fer que un producte o servei estigui disponible per a l'ús o consum per part del consumidor o usuari de negocis.”

Kotler, P.; Keller, L. *Marketing management* (2012). Pàg 415.

“Un canal de distribució comprèn un conjunt d'institucions que porten a terme totes les activitats utilitzades per moure un producte i la seva propietat des de la producció fins al consum.”

Bucklin, L.P., *A theory of distribution channel structure* (1966).

En els mercats internacionals, les activitats típiques de la distribució es veuen incrementades. Els aspectes a tenir en compte són els necessaris per superar les fronteres del país d'origen i arribar al destí exterior, com són els requisits legals o tècnics que permetin exportar el producte al país desitjat. Entre les tasques típiques s'inclouen:

- el transport
- la diversificació
- el fraccionament

- l'emmagatzematge
- els serveis
- el finançament
- la informació, tant ascendent com descendent

A aquestes activitats caldria afegir la selecció dels agents, majoristes, minoristes, detallistes..., d'acord amb la forma de penetració seleccionada. També cal tenir una concepció del sistema des d'una perspectiva més àmplia, tot considerant els objectius i mitjans disponibles de l'empresa amb relació als recursos financers o informatius.

3.1 La distribució internacional

L'increment del nombre i la complexitat de les activitats de distribució en el comerç internacional és resultat d'haver de superar una major **distància geogràfica** que altera certes funcions, com és el cas del transport, on la sortida als mercats exteriors fa encara més rellevant l'aspecte econòmic de les despeses de desplaçament, en ser, de mitjana més gran, la distància a recórrer.

La comercialització als mercats exteriors també altera la **logística de la distribució**, des del moment que se li planteja a l'empresa la utilització de nous mitjans, així com la necessitat de contactar, en el cas de no tenir infraestructura pròpia, amb empreses internacionals. La realització de forma **interna o externa** de cada una de les activitats necessàries depèn en gran mesura de factors relatius als costos de les operacions, a la importància relativa del mercat, a la necessitat experimentada per l'empresa sobre el control de les operacions i a la infraestructura del mercat de destí, així com a les competències distintives de l'empresa.

Tots aquests factors contribueixen al fet que l'empresa arribi a exercir, per si mateixa, les funcions, o que, per contra, les externalitzi. A mesura que van augmentant els costos fixos, l'empresa es qüestionarà seriosament externalitzar les operacions més costoses. No tots els productes necessiten, per a la seva distribució en el mercat, l'execució de cada activitat de distribució. En aquest aspecte és important la diferenciació entre **productes de consum final** i **productes industrials**, ja que per les peculiaritats i la naturalesa pròpia de cada un d'ells hi ha funcions i activitats més necessàries que d'altres.

Mercat nacional vs. mercat internacional

La distribució en el mercat nacional comporta una problemàtica diferent d'aquella que apareix en els mercats internacionals. Si la distància física ja comporta una certa complexitat, s'hi afegeixen les decisions relatives a la gestió dels mercats internacionals

La diferència més significativa entre els sistemes de distribució domèstics i els internacionals rau, precisament, en el fet que les infraestructures, les condicions climàtiques, les topogràfiques o el desenvolupament econòmic de cada un dels països varien i, per tant, els mitjans i sistemes utilitzats en uns mercats **no poden ser emprats en d'altres**. Això fa variar, a més, la rendibilitat aportada per cada un d'ells.

La idea més clara amb relació als canals internacionals de distribució es fonamenta sobre el fet que quan l'empresa es planteja l'elecció de la cadena de distribució

ho ha de fer amb una **visió global**: des que el producte es troba acabat en el lloc d'origen fins que es posa a disposició del consumidor. Ha de ser analitzat com un tot global, ja que en la majoria de les ocasions la selecció d'un distribuïdor al país de destí facilita o dificulta l'entrada al mercat considerat.

La importància d'aquest fet fa que la distribució internacional esdevingui un **factor clau per a l'èxit** de l'empresa, de tal manera que s'ha de fer una planificació total dels canals internacionals de distribució, abastant des de la sortida de l'empresa, passant per les fronteres i arribant als consumidors finals. Construir aquest sistema requereix temps i capacitat, i no és fàcil ni ràpid de canviar; de fet, l'estructuració del sistema determina els segments de mercats que poden ser assolits i, en part, les estratègies de màrqueting que es poden aplicar.

En un mercat com és l'europeu, a més de les diferències nacionals que expliquen la diversitat d'infraestructures en els canals de distribució, també és possible detectar una sèrie de tendències sobre la distribució europea, com ara:

- **Concentració de la distribució a Europa.** Malgrat les diferències que s'observen en les estructures dels canals de distribució en els diferents països europeus, sembla clar que una de les principals característiques comunes és una marcada tendència cap a la concentració. L'autoservei (els supermercats i hipermercats) es converteix en el model estàndard de la distribució.
- **Aparició de noves formes de distribució.** Hi ha països com Alemanya i Gran Bretanya, i fins i tot França, que estan desenvolupant un nou concepte en la distribució, com són les grans superfícies especialitzades (*category killers*), que ja han arribat a Espanya (Ikea, Leroy Merlin, FNAC...). Aquesta concentració, al costat dels enormes desenvolupaments tecnològics i de comunicació, està portant les empreses de distribució a una expansió tant geogràfica com d'activitats, en part com a conseqüència d'una major competitivitat internacional.
- **Especialització.** Una altra de les característiques actuals de la distribució internacional té lloc en l'especialització que fan aquestes empreses de distribució sobre determinades línies de productes, així com en l'ús creixent de les marques blanques (motivat per l'enorme poder de negociació que estan assolint). D'altra banda, l'aparició de les noves tecnologies en la distribució, així com la seva àmplia aplicació i desenvolupament, està donant lloc a noves fórmules de detallistes.

El desafiament internacional

Tradicionalment, els investigadors sobre la distribució internacional han considerat aquesta com un dels elements de l'estratègia de màrqueting internacional més difícils d'estandarditzar, raó per la qual és un dels elements més desafiadors en el pla de màrqueting mix.

3.2 Dimensions del canal

Els canals de distribució tenen dues dimensions, la vertical i l'horitzontal. La *dimensió vertical* (o longitud) és el nombre d'intermediaris de diferents tipus que intervenen en el canal, mentre que la *dimensió horitzontal* (o amplada) és el nombre d'intermediaris existents en un mateix nivell del canal.

3.2.1 Estructura de la dimensió vertical (o longitud)

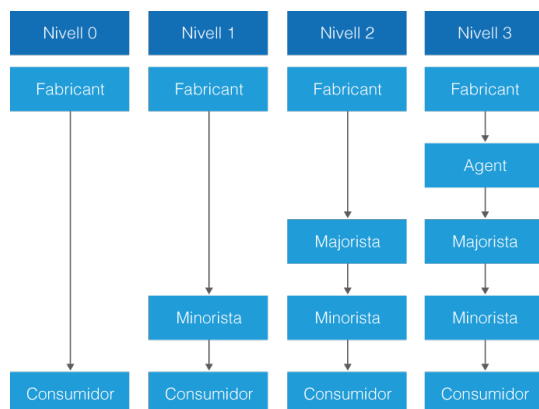
En funció del nombre d'intermediaris es pot parlar de *canals directes* (o curts), quan no n'hi ha cap o són pocs els intermediaris diferents que hi intervenen, opció utilitzada majoritàriament per a productes industrials, o de *canals indirectes* (o llargs), quan hi intervenen molts intermediaris diferents, fet més propi de la comercialització de béns de consum.

Aquesta classificació es concreta en els següents **nivells del canal** (vegeu la figura 3.1):

- **Nivell 0, canal directe:** del productor/fabricant al consumidor.
 - No té cap nivell d'intermediaris, per tant el productor/fabricant és qui s'encarrega de la comercialització, el transport i l'emmagatzematge, entre altres funcions de màrqueting. Les vendes per telèfon i les compres per catàleg, per televisió i en línia en serien un exemple.
- **Nivell 1, canal detallista:** del productor/fabricant als detallistes, i d'aquests als consumidors.
 - Conté un nivell d'intermediaris, els detallistes o minoristes, que fan les comandes i venen els productes al públic.
- **Nivell 2, canal majorista:** del productor/fabricant als majoristes, d'aquests als detallistes i finalment als consumidors.
 - Conté dos nivells d'intermediaris. Els majoristes porten a terme activitats de venda a l'engròs i distribueixen als minoristes, que venen el producte al consumidor final. Aquest canal s'utilitza per distribuir productes de gran demanda com ara medicines, ferreteria i aliments, ja que els fabricants no tenen la capacitat de fer arribar els seus productes a tot el mercat consumidor ni a tots els detallistes.
- **Nivell 3, canal agent/intermediari:** del productor/fabricant als agents intermediaris i d'aquests als majoristes, que proveeixen els detallistes, que en últim lloc comercialitzen el producte als consumidors.
 - Conté tres nivells d'intermediaris. L'agent intermediari, que en general són firmes comercials que busquen clients per als productors o els ajuden a establir tractes comercials; no tenen activitat de fabricació i no tenen la titularitat dels béns que ofereixen. Distribueixen als majoristes, i aquests als minoristes, que venen el producte al consumidor final.
 - Aquest canal sol utilitzar-se en mercats amb molts petits fabricants i molts comerciants detallistes que no tenen recursos per trobar-se els uns als altres. Per exemple, un agent d'aliments que representa els venedors de queviures actua en nom de molts productors i negocia la venda dels seus productes amb els majoristes que s'especialitzen

en productes alimentaris. Al seu torn, aquests majoristes venen als comerciants i les botigues (detallistes), on es venen els aliments als consumidors finals.

FIGURA 3.1. Els tres nivells del producte



3.2.2 Estructura de la dimensió horitzontal (o amplada)

L'estructura del canal es pot considerar com un **canal ample** quan hi ha un elevat nombre d'intermediaris dins del mateix nivell del canal (s'utilitza majoritàriament per a béns de consum d'ús molt freqüent) o un **canal estret**, si es tracta d'un canal amb pocs intermediaris dins del mateix nivell del canal (fet més present en els béns d'especialitat).

La dimensió horitzontal es concreta en les següents tres estratègies lligades amb l'amplada del canal:

- La **distribució exclusiva**: comporta una limitació severa de la quantitat d'intermediaris que manegen els béns o serveis de la companyia.
 - S'aplica en els casos en què el productor vol conservar gran part del control sobre el nivell de serveis i la prestació que ofereixen els revenedors. En general, comprèn una distribució exclusiva on els revenedors no poden comercialitzar marques de la competència.
- La **distribució selectiva**: comprèn l'ús de més d'uns quants però no de tots els intermediaris que estarien disponibles. Permet que el productor tingui una cobertura adequada del mercat amb més control i menys cost que la distribució intensiva.
 - L'objectiu és posicionar el producte amb una cobertura més limitada, atenent a una determinada especialització, i transmetre certa imatge de qualitat i seguretat que doni valor al producte a través de la percepció del client. Un exemple és la distribució de certes cremes o productes que només es poden comprar en farmàcies, a diferència d'altres que es troben en hipermercats i altres establiments.

- La **distribució intensiva**: implica la col·locació dels béns en tants distribuïdors com sigui possible.
 - S'utilitza per als productes de conveniència i ús habitual, com ara tabac, gasolina, sabó, refrigeris, alimentació...

3.3 Estructures en els canals internacionals de distribució

L'estructura en els canals de distribució internacionals estarà condicionada per les característiques del producte que cal comercialitzar, ja que no és el mateix la distribució de productes **de gran consum** que la **de gran maquinària**; les necessitats són diferents. Tampoc no és el mateix la distribució en un país que en un altre.

El nombre d'intermediaris de diferent nivell que intervenen en el canal, conjuntament amb el nombre d'intermediaris existents en un mateix nivell (dimensió vertical i horitzontal, respectivament) determinen l'**estructura d'un canal**.

Al **nord d'Europa** (països escandinaus), la distribució es destaca per l'heterogeneïtat de les seves infraestructures, i en aquells països on la distribució està més atomitzada es donen certs moviments cap a la concentració. Per tant, podem esperar, a mitjà termini, una certa homogeneïtzació de les infraestructures de la distribució.

En països com ara **França** és el comerç detallista el que ha patit en els darrers anys els canvis més notables. S'observa un desplaçament des d'un comerç independent cap a un més concentrat, que utilitza les noves tecnologies i que funciona segons la divisió de tasques, l'estalvi en les diferents etapes, la recerca de la major eficàcia...

A **Itàlia**, el comerç detallista independent representa el 90% de la distribució, a més de ser un país propens a les diferències interregionals, la qual cosa provoca encara més conflictivitat en la distribució.

A **Espanya** és un fet la reestructuració de la distribució, amb una tendència cap a la concentració. Les empreses franceses són molt actives en el mercat de consum a través dels hipermercats d'Espanya (Carrefour, Alcampo, Leroy Merlin, Leclerc...).

3.3.1 Classificació dels intermediaris

D'acord amb el paper que tenen els intermediaris que conformen una cadena, aquests poden ser classificats com a **comerciants** (assumeixen la propietat del producte) i **agents** (comissionistes que posen en contacte comprador i venedor).

Aquesta diferenciació és important en l'àmbit internacional, ja que els requisits legals d'alguns països fan que cada intermediari estigui subjecte a normes i procediments de caràcter administratiu i fiscal diferent.

La causa de les diferències en les estructures tradicionals i en els canals de distribució segons països és el que porta la majoria de les empreses a haver d'aplicar un **enfocament d'adaptació als requisits locals**, tot i que l'aparició de grans multinacionals especialistes en la distribució en l'àmbit mundial està replantejant molts aspectes de la mateixa. En aquest sentit podríem citar el conegut exemple d'algunes de les empreses de vins de xerès, que han estat adquirides per grans multinacionals de la distribució de begudes amb importants quotes de mercat en l'àmbit mundial; així han posat de manifest que la distribució d'aquest producte és una de les activitats que aporten més valor afegit.

Diversitat de papers

L'observació dels mercats ens permet detectar la gran diversitat d'intermediaris que hi ha, exercint cada un d'ells un paper diferent en el procés.

3.3.2 Vies d'accés

Per determinar l'estructura del canal cal tenir en compte les vies d'accés, o maneres de penetració, seleccionades per operar en els mercats internacionals; es poden agrupar en els tres grups següents:

- **Accés directe.** Aquesta forma està caracteritzada per un major domini de les activitats de distribució per part de l'empresa, amb un risc financer limitat i contacte directe entre venedor i mercat. Normalment, la fórmula de la venda directa es dona en els béns d'equip on hi ha una alta necessitat per controlar directament els elements del negoci.
- **Accés indirecte.** És una de les formes més senzilles per iniciar-se en operacions internacionals, ja que comporta poca inversió i implica poc risc. Aquest accés indirecte als mercats exteriors pot fer-se a través d'agents o de comerciants. En realitat, en la distribució indirecta, l'empresa perd pràcticament el control de totes les activitats de distribució del producte quant creua les fronteres. Aquesta pèrdua de control està derivada de la venda total del producte a l'intermediari distribuïdor en qüestió.
- **Accés concertat.** La distribució dels productes es fa sobre la base de certs acords, entre els quals cal destacar els consorcis d'exportació. Aquests consisteixen en empreses independents formades per les mateixes empreses interessades en l'exportació dels seus productes i tenen una gran vàlua, sobretot per a les petites i mitjanes empreses. Aquests consorcis han d'acomplir uns principis bàsics (l'absència podria portar fins i tot al fracàs) tals com estar integrat per un reduït nombre d'empreses o ser una empresa realment independent en el seu funcionament i amb una sòlida base econòmica.

3.4 Disseny del canal de distribució internacional

Quan una empresa o fabricant es planteja la necessitat de **triar el canal més adequat** per comercialitzar els seus productes tindrà en compte una sèrie de preguntes que indicaran el sistema més adequat, en raó de la seva operativitat i rendibilitat. Entre altres qüestions, cal conèixer:

- Quin control es vol fer sobre els productes.
- Si es desitja arribar a tots els racons del país.
- Si es vol intervenir sobre la fixació final del preu, sobre totes les activitats promocionals.
- Indagar quins serveis desitgen els consumidors.
- Si es té gran capacitat financera i un bon equip comercial.
- La intenció d'introduir-se directament o no.
- Les característiques de la infraestructura logística.
- La necessitat d'informació desitjada (si es vol estar present, o no, tots els dies al mercat, les 24 hores...).

3.4.1 Anàlisi del nivell de serveis desitjat

El comerciant ha d'entendre els nivells de prestació de serveis que desitja el seu consumidor objectiu.

La comprensió de **què, on, per què, quan i com** comprèn els consumidors, és el primer pas en el disseny del canal de màrqueting.

Els canals de distribució presten serveis en els següents àmbits:

- **Mida del lot:** és la quantitat d'unitats que el canal de màrqueting permet que compri un client típic en una compra. Per exemple, un fabricant de galetes ven els seus productes a un intermediari en palets de 100 caixes, però el consumidor final compra només caixes individuals; per tant, és el distribuïdor qui ha de separar els palets en caixes.
- **Temps d'espera:** és la mitjana que els clients d'aquest canal esperen per rebre els béns. Un servei ràpid requereix d'un nivell alt de prestació de serveis.

- **Conveniència d'espai:** expressa el grau en el qual el canal de màrqueting facilita als clients la compra del producte. És a dir, quants i quins centres de distribució de productes vull establir.
- **Varietat de productes:** representa l'assortiment que proporciona un canal de màrqueting. Els clients prefereixen una major mostra perquè augmenta la probabilitat de trobar el que necessiten. Un comprador prefereix comprar a un distribuïdor amb diverses marques que amb un sol fabricant.
- **Serveis de suport:** representa els serveis addicionals (crèdit, lliurament, instal·lació, reparacions...) que proporciona el canal.

El dissenyador de la cadena de màrqueting ha de conèixer les prestacions de servei que busquen els clients objectius. Proporcionar millors nivells de prestació implica augment del preu.

3.4.2 Establiment dels objectius del canal

La planificació efectiva de la cadena requereix determinar a quins segments del mercat va a servir i els millors canals que es puguin utilitzar en cada cas. Els objectius s'han d'establir en termes de **prestació de serveis**, que varien segons les característiques del producte: els productes peribles requereixen una distribució més directa, mentre que els productes voluminosos, com ara materials de construcció i refrescos, requereixen canals que redueixin al mínim la distància d'embarcament, així com la quantitat de maneig en la trajectòria que va del productor als clients.

Per altra banda, els **productes no estandarditzats**, com maquinària sobre disseny i formes de negocis especialitzades, es venen en forma directa per venedors de la companyia. Això passa perquè els intermediaris no tenen el coneixement necessari. Finalment, els **productes amb alt valor unitari** amb freqüència es venen per mitjà d'una força de vendes de l'empresa, en lloc de fer-ho a través d'intermediaris.

3.5 La selecció dels canals internacionals de distribució

En relació amb la selecció del sistema global de distribució cal considerar una sèrie d'elements que determinen la decisió final:

- **Les característiques dels mercats** on s'actuarà: la seva situació geogràfica i topogràfica, la seva grandària i potencial de vendes, la naturalesa de les lleis i regulacions, l'estabilitat política i econòmica, així com els gustos i preferències, són tots ells factors de gran incidència a l'hora d'establir els canals internacionals de distribució.

- De les **característiques del producte** s'han de considerar els trets més rellevants, com ara el seu caràcter d'essencial, la seva capacitat de substitució, la naturalesa temporal o duradora, la complexitat tecnològica i el nivell de diferenciació respecte a la competència.
- El coneixement del perfil dels **diferents intermediaris** permet percebre el sistema de distribució a través del coneixement de l'estructura dels majoristes i dels minoristes, així com de les relacions en el canal (poder, funcions i servei).
- D'altra banda, el **coneixement dels competidors** i de les seves pràctiques és indispensable per a la determinació del sistema de distribució, ja que no és el mateix enfrontar-se a competidors locals que a competidors amb sistemes de distribució en l'àmbit global.
- Finalment, cal tenir present l'**entorn de màrqueting en general** i com influeixen la resta de variables del màrqueting en el sistema de distribució.

La distribució internacional pretén portar els productes d'una determinada empresa fins al consumidor, amb totes les activitats necessàries per aconseguir l'objectiu final. Però en totes aquestes activitats cal considerar que cada un dels intermediaris que les portaran a terme es mouran en entorns culturals, geogràfics i legals diferents. Aquest fet fa summament **difícil emprar el mateix sistema de distribució** en tots els països/mercats on l'empresa està operant, en ser una variable de màrqueting summament afectada per les circumstàncies locals.

D'altra banda, tenim que les decisions sobre la forma de distribuir els productes en els mercats exteriors estan totalment **condicionades per la via de penetració** que hagi triat l'empresa. Moltes petites i mitjanes empreses, situades en les primeres etapes del seu procés d'internacionalització, en buscar i trobar els intermediaris-distribuïdors capaços d'introduir els seus productes en un determinat mercat, estan establint al mateix temps les seves vies de penetració. Aquesta situació s'explica, en la majoria de les ocasions, per la manca de recursos financers, que els impedeix gaudir de certa autonomia en el funcionament exterior.

Aquesta **manca de recursos financers** els impossibilita tenir un coneixement prou adequat del país-mercat, amb la qual cosa és difícil aventurar-se en solitari. Aquesta escassetat financera també els redueix la capacitat de crear una xarxa de distribució que abasti tot el territori. En el cas concret de les grans empreses que disposen dels seus propis canals, la **utilització d'un mateix sistema** per a tots els països/mercats en què opera està restringida no tant per les seves característiques internes sinó per les condicions imposades pels mercats locals. Condicions que es materialitzen en requisits legals, disponibilitat de mitjans, tradició, situació competitiva...

Exemple d'influència de la situació competitiva en la distribució

Nestlé va tenir un gran èxit al Japó en enfrontar-se amb febles competidors en el cafè instantani; en canvi, no es pot comparar amb la quota de mercat assolida als EUA, en haver-se d'enfrontar a grans competidors amb una forta xarxa de distribució en l'àmbit nacional.

3.6 Formes d'entrada en un mercat estranger

Quan una empresa decideix donar el salt a la internacionalització són molts els factors que ha de tenir en compte, i constitueix una de les decisions més transcendents dins del màrqueting internacional. Habitualment, les empreses adopten diferents formes d'entrada en funció de les particularitats dels mercats. Aquestes són algunes de les formes d'entrada en els mercats internacionals:

1. venda directa per part de l'empresa
2. fabricació a l'estranger
3. instal·lació d'una oficina de venda pròpia (o filial de vendes)
4. agents locals
5. importador-distribuïdor
6. agents compradors
7. agents d'exportació
8. empreses comercialitzadores i *trading companies*
9. *piggybacking*
10. societat en copropietat (o *joint venture*)
11. llicències
12. franquícies
13. canals híbrids o màrqueting multicanal
14. auxiliars de l'exportació

Hem de ser conscient que **no és el mateix exportar que internacionalitzar**. Exportar és només una de les moltes formes d'internacionalitzar una empresa, mentre que internacionalitzar és el conjunt d'accions que porta a terme l'empresa per operar i generar negoci de manera continuada, fora del seu país d'origen i sota una estratègia definida.

3.6.1 Venda directa per part de l'empresa

L'entrada a un nou mercat es pot fer a través de venedors propis, anomenats **venedors viatgers**. En termes generals, els venedors viatgers compleixen en els mercats exteriors les mateixes funcions que en els mercats interns.

El seu principal avantatge rau en un major coneixement dels usuaris finals. De vegades, com a conseqüència del cost dels desplaçaments, es fa difícil fer molts viatges, per la qual cosa disminueixen els contactes i es pot perdre negoci per no estar present en els mercats considerats. L'avançament en les telecomunicacions està fent superar aquesta dificultat.

3.6.2 Fabricació a l'estranger

Una empresa pot decidir que cap de les altres opcions són tan viables com ser present amb una planta de fabricació a l'estranger. És a dir, l'organització inverteix en la planta, la maquinària i la mà d'obra en el mercat estranger. Això també es coneix com **inversió estrangera directa (IED)**, a través d'una nova construcció, adquirint un negoci actual que ja té la planta...

El principal avantatge és que el negoci es localitza en el mercat en el qual s'està operant, guanyant coneixement del mercat local i capacitat d'adaptar els productes i serveis a les necessitats dels consumidors locals. El principal desavantatge és el risc de la inversió associat amb el nou mercat local.

3.6.3 Instal·lació d'una oficina de venda pròpia (o filial de vendes)

Una oficina de venda pròpia, o filial de vendes, seria similar a la fabricació a l'estranger: reduint l'element de risc i tenint el mateix benefici clau. No obstant això, s'actua més com un **distribuïdor que és propietari de la seva pròpia empresa**. A més de complir les funcions que els són pròpies, actua com a centre d'exhibició dels productes, brindant els serveis d'atenció al client.

L'avantatge d'una sucursal de vendes o distribució és una presència permanent en aquest mercat, la qual cosa permet obtenir una major informació d'aquest i, per tant, un major control. És adequat per a aquelles empreses amb un volum de vendes en els mercats exteriors que així ho justifiqui. Aquest tipus de distribució té els següents beneficis: una veritable implantació del pla comercial, un domini directe del mercat, un posicionament eficaç, un millor coneixement dels clients, unes bones relacions amb les organitzacions professionals i amb l'administració local. Com a inconvenients destaquem l'alt cost que suposa mantenir una filial de vendes a un país estranger i la dificultat de gestionar un oficina en l'exterior requerint un alt volum de vendes i la necessitat d'un bon coneixement del mercat.

3.6.4 Agents locals

La distribució a través d'agents locals s'assembla, des del punt de vista jurídic, a una **venta directa per delegació**, en la qual l'agent mai arriba a ser propietari de les mercaderies.

Els agents poden exercir dos tipus d'activitats:

- La seva missió pot estar limitada a la preparació de la venda.
- A més de la preparació de la venda, s'encarrega de la negociació i conclusió de la mateixa.

Aquests agents pertanyen als mercats de destí, i el seu principal avantatge rau en la possibilitat de permetre una ràpida penetració en els mercats considerats, així com una alternativa assequible al petit exportador.

En poques paraules, els agents són individus o organitzacions que venen productes en països estrangers en nom de l'empresa productora dels mateixos. Rares vegades s'apropien dels productes, i normalment s'emporten una comissió sobre les mercaderies venudes. Un dels avantatges és que els agents solen representar més d'una organització, i això fa que comportin un baix cost.

Si l'empresa té la intenció de globalitzar-se s'ha d'assegurar que el seu contracte li permet recuperar el control directe del producte. Per descomptat cal establir objectius, ja que mai se sap el nivell de compromís de l'agent. Un altre desavantatge és que els agents també poden representar els competidors; en aquest cas, s'ha d'anar amb compte per possibles conflictes d'interessos.

Un primer pas

Els agents són sovint un primer pas en la comercialització internacional.

3.6.5 Importador-distribuïdor

En aquesta mateixa línia, però produint-se l'adquisició de la propietat, es troba l'importador-distribuïdor, el qual fa de **majorista que adquireix el producte**, i en algunes ocasions el servei postvenda. Al seu torn, l'importador-distribuïdor en principi no té per què informar l'exportador sobre la destinació final dels productes. No obstant això, l'exportador ha de conservar en el possible el control sobre els preus i la comunicació, així com sobre el seguiment dels clients.

Hi ha dues opcions d'importador-distribuïdor: el **passiu**, configurat com una força de venda local ben organitzada i que es limita a desenvolupar la gestió en els seus habituals punts de venda, i l'**actiu**, el qual, sobre la base del seu coneixement de màrqueting, elabora amb l'exportador les estratègies comercials, i fins i tot recomana l'adaptació d'algun atribut del producte. Aquesta és una forma

de distribució que pot desembocar en una aliança d'empreses de vendes (*joint venture*) o en una filial de vendes.

3.6.6 Agents compradors

Un agent de compres internacional és aquell que, enfront dels requeriments dels clients, porta a terme la recerca i la **selecció de productes i proveïdors**, cobrint totes les seves necessitats. Són intermediaris que resideixen al mateix país que l'empresa exportadora i que representen empreses importadores estrangeres, de les quals reben una comissió com a pagament pels seus serveis, relacionats amb la recerca, la selecció i la compra dels productes encarregats.

Els agents de compres internacionals s'encarreguen de visitar les indústries i definir els paràmetres de qualitat exigits, negocien els preus més competitius, confirmen les ordres de compra i assessoren l'empresa per procedir a emetre les ordres de pagament corresponents. A més, coordinen el transport i el despatx de les mercaderies, facilitant als exportadors el compliment dels contractes acordats, i poden també controlar la qualitat dels productes enviats, per garantir sempre una plena satisfacció.

També es defineix com un comparador de preus d'un producte, buscant les millors oportunitats de negocis per als diferents tipus de clients. Obtenen comissions en base a descomptes per processos logístics i negociacions de preus.

A l'hora de **contractar un agent de compres** s'ha de tenir en compte el seu coneixement del mercat, l'àrea geogràfica que cobreixi, la mida de la seva empresa, la qualitat i quantitat de la seva força de vendes, amb quins altres productes o empreses treballen, la capacitat per oferir un servei postvenda, la seva solvència financera, els contactes o relacions amb aquest mercat i l'interès a col·laborar amb l'exportador.

3.6.7 Agents d'exportació

Un **agent d'exportacions** és una persona que actua com a intermediari entre una empresa que té un producte que vol exportar i una altra companyia estrangera que vol importar aquest producte.

Ajuda a establir l'operació i s'assegura que tot vagi bé, fet que sovint inclou l'enviament del producte. A canvi dels seus serveis, l'agent rep una comissió, que pot acabar representant una quantitat significativa de diners quan l'agent treballa amb múltiples companyies o fins i tot amb una sola que té molts productes per exportar.

En la relació de l'agent d'exportació amb l'empresa existeixen **diferents nivells a l'hora d'involucrar-se** en el procés d'exportació. Alguns agents s'involucren

Quantitat de productes

Alguns agents exportadors ajuden les empreses a exportar una gran varietat de productes, mentre que d'altres s'especialitzen en un sol tipus de productes.

mínimament: fan el contacte entre venedors i compradors, s'asseguren que la venda es completi i després cobren la seva comissió. D'altres, en canvi, no només s'ocupen de la transacció, sinó que també estant pendents de l'enviament del producte des d'un país a un altre, i en molts casos això implica organitzar el transport amb una empresa que s'encarregui de fer l'enviament a l'estranger.

L'activitat d'agent d'exportacions implica passar molt de temps investigant, trobant nous mercats que necessiten determinat producte i empreses capaces de produir grans quantitats de productes demanats.

Estar al dia

Molts agents s'uneixen a organitzacions de comerç i associacions d'exportació per estar al corrent d'empreses i xarxes i per obtenir informació. Un agent d'exportació s'encarrega també d'estudiar les lleis d'exportació i de crear contractes i fer factures per als seus clients.

3.6.8 Empreses comercialitzadores i 'trading companies'

Les empreses comercialitzadores d'exportacions i les *trading companies* es comporten com a agents, encara que només les segones prenen la propietat del producte.

Les empreses comercialitzadores actuen **en nom dels seus clients**, i fins i tot fan servir catàlegs i material promocional preparat per elles, obtenint la seva remuneració mitjançant el pagament de comissions. Un exemple són empreses com Frutas Diego Martínez e Hijos, S.L. (Barcelona), especialitzada en la comercialització de fruites i hortalisses, tant a nivell nacional com internacional, obrint nous mercats i creant una forta expansió per tot Europa, Amèrica, Àfrica i Xina.

Les empreses comercialitzadores de les exportacions són empreses nacionals que donen servei a empreses no competitives entre si, ocupant-se de totes les funcions relacionades amb l'exportació.

Les *trading companies*, tot i que fan una funció similar a les anteriors, en la majoria dels casos són **filials de firmes internacionals** instal·lades al país, la qual cosa els atorga una àmplia cobertura geogràfica. El seu caràcter i estructura d'empreses internacionals els permet oferir, a més de les funcions de vendes, tot un seguit de serveis en el camp del màrqueting, com és la prospecció i l'anàlisi de mercats i l'assessorament per a l'adaptació de productes. L'exportador que distribueix els seus productes a través d'una *trading* accepta perdre el contacte directe amb el consumidor final i no exercir cap control sobre els preus.

3.6.9 'Piggybacking'

Piggybacking (en català, 'portar a collibè') es una estratègia de baix cost d'entrada en el mercat, en la qual dues o més empreses representen els productes complementaris d'altres companyies (però no competidores) en els seus mercats.

Piggybacking és una forma de distribució en els mercats estrangers en què una empresa, normalment pime (el "**pilot**"), troba una empresa més gran (el "**portador**") que ja opera en certs mercats estrangers i està disposada a actuar en nom del pilot, que desitja exportar a aquests mercats. Això permet a l'empresa pilot aprofitar al màxim les instal·lacions establertes d'exportació de l'empresa portadora (filials de vendes i distribució a l'estranger). El suport és compensat amb una comissió i per tant l'empresa portadora actua com un agent o, de manera alternativa, com a distribuïdor independent, comprant els productes de l'empresa pilot.

L'estratègia de *piggybacking* s'utilitza normalment per a productes d'empreses que no són competència però si són **productes complementaris**; com ara les tintes d'impressora i les impressores.

Exemple de 'piggybacking'

Una pime del sector elèctric, que fabrica entroncaments i terminals per a cables d'energia, contacta amb un fabricant de cables amb experiència internacional i li proposa que aquest amplii la seva gamma de productes incorporant els de la seva empresa. Aquesta proposta pot ser beneficiosa per a ambdues empreses, ja que, d'una banda, el **gran fabricant de cables**, quan negocia amb els seus clients internacionals (distribuïdors de material elèctric o grans instal·ladors), podrà oferir una gamma més extensa de productes, fet que comporta un increment de la seva xifra global de vendes i de beneficis i un millor i més ampli servei a la seva clientela. La **pime**, per la seva banda, s'evita les despeses de prospecció i màrqueting, aprofita els canals de venda internacional del fabricant de cables i es desentén del risc exterior de cobrament. Com a inconvenients per a la pime es troba l'absència d'informació sobre els mercats de destí, la seva falta de notorietat en els mateixos i, en general, un nivell de rendibilitat molt ajustat.

3.6.10 Societats en copropietat o 'joint venture'

També nomenades **aliances d'empreses**, les *joint ventures* consisteixen en el fet que un reduït nombre d'empreses s'associen, sense perdre la seva individualitat jurídica, participant del capital de la nova societat en copropietat.

Hi ha moltes raons per a l'establiment d'empreses conjuntes per ajudar-se mútuament a entrar o consolidar-se en un mercat internacional, com són l'accés a la tecnologia, les competències bàsiques o les habilitats de gestió.

Exemple de 'joint venture'

Fritta, empresa creada el 1974 a Castelló de la Plana, dedicada a la fabricació de frites i esmalts per proveir la indústria ceràmica, té l'objectiu de crear una empresa rendible a llarg termini. Des del principi va apostar per la qualitat en els productes, de manera que la inversió en formació de personal, així com en investigació i desenvolupament de nous productes i de tecnologia d'esmalts, ha estat una constant al llarg de la història de l'empresa. Per a la seva entrada en el mercat portuguès va utilitzar la fórmula de *joint venture*, resultant d'un acord de cooperació entre una empresa d'aquest país i Fritta-Espanya. L'empresa portuguesa aporta a la cooperació la xarxa de distribució comercial i Fritta, la tecnologia i el saber-fer en esmalts.

3.6.11 Llicències

Les llicències representen acords contractuals entre empreses de diferents països pels quals una concedeix a d'altres el dret a usar un procés productiu, una patent, una marca restringida... És un **benefici mutu**: l'empresa que atorga la llicència té presència al mercat sense invertir-hi, i les llicenciàries accedeixen a tecnologia, marca, patent..., que els serien difícils d'aconseguir per si mateixes.

Aquest tipus d'acord se sol dur a terme quan hi ha excessius costos de transport, les restriccions de divises són altes, la repatriació de beneficis és complicada, la mida del mercat és massa petita o és prohibida la inversió estrangera.

El major inconvenient és que es redueix el potencial de beneficis per al propietari de la llicència i es deixa tot en mans del llicenciatari, que pot fer perdre prestigi o desenvolupar-se pel seu compte.

3.6.12 Franquícies

"Autorització donada per un fabricant a un distribuïdor o comerciant per vendre els seus productes i usar certes patents o marques."

"Franquícia", *Diccionari de la Llengua Catalana* (2016).

Una franquícia és un acord entre el franquiciador i el destinatari o franquiciat, per virtut del qual el primer cedeix al segon l'explotació d'una franquícia. Hi ha diversos elements importants que componen la franquícia. D'una banda, la marca comercial que distingeix el franquiciador, un determinat "saber fer" (en anglès, *know-how*) i la formació impartida als franquiciats. A canvi de la **cessió**, el franquiciador rep un **royalty** o cànon, que podrà retribuir la cessió de la marca comercial, el saber fer cedit i la taxa de formació i assessorament.

La franquícia es concedeix en general per un període i territori determinat. Pot ser una franquícia **exclusiva**, on només un franquiciat es pot implantar en el territori determinat, o **no exclusiva**, que implica que en un mateix territori pot haver-hi més d'un franquiciat. A més, pot incloure diversos serveis, com suports nacionals o internacionals de publicitat, formació i d'altres. Els acords solen durar entre cinc i trenta anys, amb la possibilitat de cancel·lació o finalització anticipada

mitjançant un preavis. L'incompliment de les clàusules contractuals sol comportar conseqüències greus per als franquiciats.

3.6.13 Canals híbrids o màrqueting multicanal

Les empreses reeixides solen emprar canals híbrids i màrqueting multicanal, amb la qual cosa multipliquen el nombre de canals en qualsevol àrea d'un mercat. Els canals híbrids o de màrqueting multicanal es produeixen quan una sola empresa utilitza dos o més canals de comercialització per arribar a segments de clients diferents.

Exemple de màrqueting multicanal

L'empresa HP ha utilitzat la seva força de vendes per vendre als grans comptes, telemàrqueting per vendre als comptes de mida mitjana, el correu directe per vendre als comptes petits, els detallistes per vendre als comptes encara més petits, i Internet per vendre articles d'especialitat.

En la comercialització de diversos canals, cada canal es dirigeix a un **segment diferent de compradors**, o diferents estats de necessitat per a un comprador, i lliura els productes adequats en els llocs adequats en el camí correcte al menor cost possible.

Les empreses que gestionen els canals híbrids han d'assegurar que els seus canals funcionen bé junts i combinar les formes preferides de cada client objectiu. Els clients **donen per suposades** diverses accions: esperen que la integració de canals els permeti demanar un producte en línia i recollir-se en un lloc de venda convenient, tornar un producte en línia ordenada a una botiga propera de la detallista i/o rebre descomptes i ofertes promocionals basades en les compres totals, en línia i fora de línia.

3.6.14 Auxiliars de l'exportació

Els auxiliars d'exportació faciliten la tasca exportadora a les empreses; en destaquen entre d'altres, els següent tipus:

- **Transitaris** (o agents *forwarding*): preparen el transport de les mercaderies a exportar, la documentació, el despatx de duanes i el compliment dels requisits legals d'embalatge.
- **Societats de facturatge**: porten a terme, per encàrrec de l'exportador, la comptabilització, el cobrament i, opcionalment, el finançament de les seves factures o crèdits comercials a curt termini; solen assumir el risc d'insolvència i morositat en els pagaments dels clients de l'exportador a canvi de certa comissió.

- **Confirming houses:** al contrari que en el cas anterior, actuen per a l'importador, garantint el pagament a l'exportador a canvi d'una comissió que paga el comprador, qui s'encarrega de l'embarcament i de l'assegurança.
- **Consignataris:** persona designada per l'expedidor del producte perquè es faci càrrec d'aquest i el lliuri a l'importador. El consignatari i l'importador podran ser la mateixa persona, si així ho determina l'expedidor de la mateixa.

3.7 Termes i responsabilitats dels membres del canal

A cada membre del canal se li ha de donar la seva importància i valoració per la tasca que desenvolupa. Per exemple, donant la possibilitat de ser rendible i no arribar a fer-lo fora del canal per aquest motiu. Els **principals elements** que intervenen en la negociació i les relacions comercials entre els diferents membres del canal són les polítiques de preus, les condicions de venda, els drets territorials i els serveis específics que ha de portar a terme cada part.

En la **política del preus** marcada pel productor s'ha d'establir una llista de preus i un calendari de descomptes i bonificacions que els intermediaris vegin equitatiu i suficient. Les **condicions de venda** referides a les condicions de pagament i garanties dels productors han de recollir aspectes atractius per als distribuïdors, com quan normalment s'apliquen descomptes per pagament immediat per part dels distribuïdors, oferint garanties contra la mercaderia defectuosa o una disminució dels preus, creant un incentiu per comprar grans quantitats...

En els **drets territorials** s'acorden els territoris i els termes en què el productor faculta i legitima l'operativa a altres distribuïdors.

Les parts han de definir i concretar detalladament els diferents serveis que s'encarreguen d'oferir i les responsabilitats mútues, quedant ben paleses sobretot a la franquícia i en els canals exclusius.

3.8 Avaluació de les principals alternatives dels canals

Les decisions sobre distribució s'han de prendre en base als objectius i les estratègies de màrqueting general de l'empresa, guiant-se per tres criteris gerencials: la **cobertura del mercat**, el **control** i els **costos**. Utilitzar un canal de distribució curt o de baix nivell dona com a resultat una cobertura de mercat molt limitada, amb un control dels productes més alt i costos més elevats. Per contra, una cadena més llarga o de major nivell genera una cobertura més àmplia però un menor control del producte i costos baixos.

El primer a establir serà un **criteri econòmic**, on s'avaluarà el nivell de vendes i costos de cada alternativa de canal. S'analitzarà quina alternativa és millor, és

a dir, si es produiran més vendes per la força de vendes de la companyia o per l'agència de vendes. Els empresaris, per tal de prendre decisions òptimes, han de comparar els costos i les vendes produïdes, tant de la força pròpia de vendes com dels diferents distribuïdors.

Respecte al control, cal analitzar com pot afectar a l'empresa el tipus de canal a utilitzar. L'ús d'una agència de vendes pot representar un problema, atès que es tracta d'un negoci independent que cerca fer créixer els seus guanys al màxim, i els seus objectius poden no coincidir amb l'empresa exportadora. També podria donar-se el cas que els agents es concentrin en els clients que compren més però no en els béns del fabricant, o que els agents no dominin detalls tècnics.

En un món tan global i canviant, un criteri molt important per seleccionar un canal de distribució, és la seva **capacitat d'adaptació** i de **reducció d'incertesa**.

3.9 Creixement dels sistemes de distribució integrats

Un canal de **màrqueting convencional** comprèn un productor independent, majoristes i detallistes. Cada un d'aquests és una entitat separada que busca el major rèdit, fent que cap membre de la cadena tingui el control complet o substancial sobre els altres. Un sistema de **màrqueting vertical**, per contra, comprèn el productor, el majorista i el detallista, que actuen en un sistema unificat. Els sistemes de màrqueting vertical van sorgir com un desafiament als sistemes de màrqueting convencionals.

Exemple d'integració vertical: el cas d'Amazon

Amazon es va integrar verticalment cap enrere quan es va convertir no només en un venedor, sinó també en un editor de llibres. Com a venedor de llibres, Amazon els compra a les empreses editorials. En convertir-se en editorial, ha integrat en el seu negoci el paper de proveïdor i pot vendre els llibres que la seva pròpia editorial publica.

Aquests sistemes comprenen la nova competència en la venda al detall, que ja no està entre les unitats de negocis independents, sinó entre els sistemes complets de xarxes programades de manera centralitzada que competeixen entre si. Això ho fan per assolir els millors sistemes econòmics i la resposta dels clients.

Exemples varis d'integració vertical

Apple és el gran exponent de la integració vertical al seu sector, per ser el primer a aglomerar en una mateixa companyia la producció de *hardware* i *software*. **Google** va comprar el 2012 el fabricant d'aparells mòbils Motorola Mobility, i a partir d'aquí fabrica *smartphones* sota la marca Nexus. Kindle Fire, d'**Amazon**, és una tauleta que fa de pont entre el *hardware* i el comerç electrònic. **Oracle** va adquirir Sun Microsystems i ara lidera el sector de sistemes d'enginyeria integrada (aparells amb maquinari i programari integrats). Fins i tot **Microsoft**, des de fa temps el principal pes pesant de la indústria de programari, fabrica ara el maquinari de l'Xbox. Els gegants de la tecnologia s'assemblen cada vegada més a conglomerats integrats verticalment en un esforç per competir.

Un altre desenvolupament dels canals de distribució és la preparació de dos o més companyies no relacionades per reunir recursos o programes a fi d'explotar una

oportunitat de màrqueting que sorgeix. Les empreses tenen por d'aventurar-se soles, ja que no tenen el capital, els coneixements, la producció i els recursos de màrqueting, i llavors s'uneixen amb altres companyies. Són les conegudes com *joint ventures*, que estan suposant un auge actualment.

En l'actualitat, atesa la proliferació de segments de client i diversos canals, moltes companyies han optat pels *canals múltiples*, on utilitzen més d'un tipus de canal de distribució. Apple distribueix els seus productes tant en botigues pròpies com en la seva botiga *online*, així com a través de multitud de minoristes.

Els papers de màrqueting vertical, horitzontal i de canal múltiple fan èmfasi en la **naturalesa dinàmica i canviant dels canals**.

3.10 Conflictes en els canals de distribució

Les causes dels conflictes del canal són, entre d'altres:

- La incompatibilitat d'objectius entre productors i distribuïdors.
- Els drets i les regles poc clars, com ara límits de territoris, el crèdit per a les vendes i aspectes similars.
- Diferències de percepció; per exemple, un és optimista a curt termini i l'altre no, i això pot dur a diferències en la decisió de la despesa en publicitat.
- La dependència dels intermediaris vers els fabricants, com quan els concessionaris d'automòbils es veuen profundament afectats per les decisions de preus i productes del fabricant.

Aquests conflictes poden donar-se entre:

- Els **diferents nivells del mateix canal**, com quan Coca-Cola va tenir un conflicte amb una embotelladora que va acordar embotellar també una altra marca, Dr. Pepper.
- Els membres del **mateix nivell de la cadena**, com quan uns distribuïdors de Ford de Chicago es van queixar que en altres distribuïdors de Ford de la mateixa ciutat tenien una publicitat més agressiva.
- Les **distribucions multicanal**, com quan el fabricant acorda vendre a dos o més canals que competeixen entre si en el mateix mercat, o quan, per exemple, Zenith va acordar vendre els seus aparells de TV a través de comerciants massius i les botigues independents se'n van ressentir.

3.10.1 Vies per reduir els conflictes

Una de les formes més eficaces de reduir els conflictes és mitjançant l'**exercici del lideratge** d'algun dels membres de la cadena. El líder imposa a la resta dels participants normes, formes de comportament, funcions i tasques orientades cap a un objectiu. D'aquesta manera, la font de conflictes es redueix de manera evident.

Les desavinences també poden disminuir amb l'**establiment d'un mutu acord** entre els components de la cadena, una jerarquia d'objectius que han d'assolir conjuntament. Aquesta opció és més factible quan el canal s'enfronta a una amenaça exterior, com per exemple l'aparició d'un nou canal més competitiu.

Una altra forma de solució consisteix en l'**intercanvi de persones** entre dos o més nivells de canal. Una empresa fabricant pot decidir que alguns executius treballin temporalment en delegacions de venda i que certs delegats treballin en àmbits de decisió. D'aquesta manera, cadascuna de les parts aprecia millor el punt de vista de l'altra, la qual cosa facilita la cooperació quan tornin a les seves dedicacions anteriors.

Atès el potencial de conflictes que pot sorgir en un canal de distribució, l'habitual és que els participants acordin amb antelació els mètodes per resoldre-ho. El més utilitzat és la **negociació anticipada** de les parts en conflicte, de manera que, partint d'ofertes inicials i mitjançant concessions mútues, s'arribi a acords acceptables per a tots.

Un altre mètode serà la mediació d'una tercera persona neutral que concilia les parts enfrontades. Recórrer a l'**arbitratge**, mitjançant el qual les parts en conflicte accepten els arguments i les decisions d'una tercera part, és una bona sortida en molts casos.

4. Anàlisi de la comunicació

De tots és sabut que la comunicació és una eina estratègica dins de tota empresa que vulgui estar ben posicionada en el mercat. Això no vol dir que la comunicació sigui la clau de l'èxit, però sí que en forma part i, per descomptat, sense comunicació avui en dia estem més fàcilment abocats al fracàs. De fet, a través de la **comunicació integral** s'intenta apropar al mercat la imatge que volem que es tingui de l'empresa, fet que permetrà posicionar-la de manera cada vegada més competitiva. I aquesta afirmació és vàlida tant per a les companyies multinacionals com per a les pimes, moltes de les quals cauen en l'error de pensar que la comunicació és només part de les grans companyies.

A l'actualitat estem immersos en una etapa de màrqueting de percepcions, on **l'essencial no és ser-ho, sinó semblar-ho**. Dit d'una altra manera: el que importa veritablement és el que percep el mercat de l'empresa i de la marca. I a això contribueix de manera clara la comunicació. Per aquest motiu, qualsevol companyia que no es preocupi de controlar i potenciar la seva política de comunicació està perdent moltes oportunitats de millorar la seva imatge i la seva marca, de cara tant a la mateixa empresa com a l'exterior.

És evident que el **posicionament d'una empresa** requereix una anàlisi prèvia del mercat per conèixer què és el que demanen els consumidors per després llançar el producte o servei que millor satisfaci les necessitats a través dels canals de distribució més rendibles i comercialitzar-lo. Fins aquí no deixa de ser el que fan la majoria de les empreses presents en el mercat. Però el que donarà l'oportunitat de diferenciar-se de la resta serà la comunicació entesa en el seu sentit més global. Aquesta variable del màrqueting serà la que ens permetrà **crear la necessitat** en el consumidor d'adquirir el nostre producte i la que farà que el client es decanti pel nostre producte enfront del de la competència.

Per què, si no, en igualtat de condicions i igualtat de preus, els consumidors triem un producte o un altre? La resposta és fàcil: senzillament per la percepció que tenen de cada marca, percepció que es tradueix en imatges emmagatzemades en la memòria. L'origen de la percepció es troba en les diferents estratègies de comunicació llançades per la companyia en els diferents suports.

Resulta òbvia, per tant, la importància d'una bona **estratègia de comunicació**, una estratègia que es pot dur a terme a partir de les diferents eines que ens ofereix el màrqueting. No obstant això, sempre hi ha un element comú: el missatge que volem transmetre al mercat, i que és el que ens posicionarà i ens diferenciarà de la competència.

Per tant, l'elecció d'**un bon missatge** és fonamental perquè l'estratègia de comunicació sigui efectiva. Però triar el missatge no sempre és fàcil, sobretot si tenim en compte el procés que segueix la comunicació, ja que entre el que desitgem dir i el que finalment es percep se segueix un procés una mica complex que obliga que sigui realitzat per professionals.

La quarta "P"

La comunicació és la quarta "P" del màrqueting operatiu: producte, preu, distribució i comunicació; o en anglès, *product, price, placement i promotion*.

La complexitat de la comunicació a nivell internacional es relaciona amb diverses causes, entre d'altres:

- La pluralitat de medis disponibles.
- La diversitat de continguts.
- La mesura dels seus efectes.
- Les dificultats pròpies de les diferències econòmiques, geogràfiques i psico-gràfiques.

La comunicació pot fer-se sobre el públic objectiu o sobre els públics intermedis. La majoria de les pimes exportadores perden el control dels productes pel fet d'utilitzar intermediaris. Per tant, queda fora del seu abast portar a terme una determinada campanya de publicitat, encara que pot donar-se el cas que col·laborin en aquesta missió els distribuïdors de les pimes a l'estranger.

Públic objectiu i públic intermedi

El públic objectiu és aquella part del mercat que l'empresa desitja que sigui client seu mentre que el públic intermediari està format per els intermediaris que vol tenir una empresa, és a dir, aquells distribuïdors que gestionen el seu producte abans d'arribar al client final.

A més, els canvis que s'estan donant en el sector de la comunicació s'han potenciat amb la presència d'Internet, que ha creat conceptes com *interactivitat*, *personalització*, *globalització*, *societat de la informació*, *gestió del coneixement...* I, sobretot, ha creat un entorn d'oportunitats per a empreses, professionals i per al mercat en general. Tot això ha dibuixat un nou terreny de joc, **orquestrant la comunicació amb el màrqueting**, la venda i la distribució. Internet és un mitjà de comunicació nou, una nova manera d'entendre la comunicació i el màrqueting que està generant nous valors i patrons de comportament i creant nous models de negoci. Internet ens obliga a parlar de comunicació integral, com un conjunt de mitjans amb la finalitat de crear una imatge sòlida i duradora de l'empresa i del producte.

L'**objectiu principal** de la comunicació internacional és fer arribar als consumidors un missatge en el qual se'ls informa de manera persuasiva sobre les característiques del producte, així com dels beneficis que reporta.

La comunicació ens ajudarà a contribuir al coneixement i posicionament de l'empresa; això implica:

- Aconseguir una **marca consolidada** per funcionar en un mercat altament competitiu.
- Donar a conèixer al mercat el nostre **valor afegit** i potenciar les nostres característiques diferenciadores.
- Fer **política de marca**, de manera que es potenciï la imatge de marca de l'empresa dins del nostre sector.
- Apropar el **concepte i la imatge** de marca de la companyia al nostre públic objectiu.

El **mix de comunicació** inclou la publicitat, les relacions públiques, el patrocini i mecenatge, les promocions, el màrqueting directe, el màrqueting interactiu, el boca a boca i la venda personal.

4.1 Tècniques psicològiques

La psicologia del consumidor comprèn l'estudi de les següents qüestions:

- Com els consumidors pensen, senten, raonen i trien entre diferents alternatives (marques, productes, detallistes...).
- Com el consumidor es veu influït pel seu entorn (la cultura, la família, els signes, els mitjans de comunicació...).
- Com la motivació i les estratègies de decisió de consum difereixen entre els productes, segons el grau d'importància o interès que comporten per al consumidor.
- Com els venedors poden adaptar i millorar les seves campanyes i estratègies de màrqueting per arribar de manera més efectiva al consumidor.

Comprendre el complex procés amb el qual les ments dels consumidors compren és el **Sant Grial del màrqueting**. És la clau per crear campanyes de màrqueting d'enorme èxit i ampliar l'abast de qualsevol producte.

El **màrqueting de persuasió** aplica el que sabem sobre la psicologia humana per desenvolupar tècniques a l'hora de comercialitzar productes o serveis. Les empreses, a l'hora de dissenyar el mix de comunicació, apliquen el màrqueting de persuasió per potenciar el comportament impulsiu que du els consumidors a comprar.

En termes de comerç per Internet, el màrqueting persuasiu inclou fonamentalment el disseny de la pàgina web. Un cop més, l'aplicació de la psicologia humana per al disseny web centrat en el marc del procés de presa de decisions (com ara el disseny i la tipografia combinats amb els missatges adequats de promoció) anima els visitants del lloc web a seguir el **camí preprogramat** i prendre accions específiques, en lloc de donar lliure elecció a la forma com interactuen amb el lloc web.

Els quatre elements principals de la comercialització persuasiva són els següents:

- **La comunicació estructurada.** Igual que la conversa planificada de les vendes interpersonals, aquest element tracta de controlar l'ordre dels diàlegs o com es presenta la informació al consumidor. L'objectiu és moure un client al llarg de la seva corba d'impuls, animant inicialment l'impuls, i fer

una crida a l'acció després que el nivell d'impuls s'ha elevat al seu punt més alt. En el disseny de pàgina web vol dir que la primera pàgina que veu el client no busca immediatament una venda, sinó que presenta el missatge inicial i fomenta una major exploració de la pàgina.

- **Els contacontes.** Utilitzen un marc narratiu per invocar les respostes emocionals i inconscients d'un client perquè s'uneixin o dominen les seves respostes més analítiques. En aquest cas s'han d'utilitzar les paraules i les imatges per evocar respostes emocionals habituals, com ara l'afecte, la familiaritat, l'empatia i el desig de triomf en el consumidor, i generar una emoció cap a la marca.
- **La redacció.** A l'hora de redactar s'ha de tenir en compte que les preguntes destaquen més que les declaracions, de manera que “quina és la millor manera de captar l'atenció?” capta més l'atenció que “com capturar l'atenció”. Diferents paraules que descriuen el mateix poden tenir una connotació molt diferent. “Elegir”, per exemple, produeix una resposta emocional positiva, però “compensar” produeix una negativa. A més, el redactor i venedor han de recordar que la por de la pèrdua és més motivadora per a la majoria de la gent que la promesa de guany. Per tant, “no es perdi” té més impacte que “això pot ser teu”. En aquest sentit es fan proves de camp amb diferents tipus de redaccions, a fi de determinar quina és la més probable per produir l'emoció o respondre al que ell o ella està buscant.
- **El neuromàrqueting.** Potser és el component més important de màrqueting en la persuasió, l'aplicació de la psicologia per al missatge de màrqueting. *Neuromàrqueting* és l'estudi formal de les respostes del cervell a la publicitat i la marca, i l'ajust dels missatges en funció de retroalimentació per obtenir encara millors respostes. Els investigadors utilitzen tecnologies com la ressonància magnètica funcional (fMRI) i l'electroencefalografia (EEG) per mesurar els tipus específics d'activitat cerebral en resposta als missatges publicitaris. Amb aquesta informació, les empreses saben per què els consumidors prenen les decisions que prenen i quines parts del cervell els motiven per fer-ho.

4.2 Publicitat

La **publicitat** és la tècnica per influir i informar el públic sobre el producte, realitzada a través de mitjans de comunicació de masses com són la televisió, la ràdio, la premsa o el cinema. Es caracteritza principalment per tenir un major grau d'estandardització que la resta de les variables de comunicació.

Una campanya publicitària veritablement internacional hauria de constar dels següents elements constitutius:

- Un **concepte bàsic** sobre el qual giri la idea principal de la campanya i que sigui exportable a diversos mercats.

- Una **idea creativa sòlida** capaç de suportar diverses traduccions mentre manté el seu contingut original.
- Un **estil** que imprimeixi, a la comunicació publicitària, allò que en definitiva és el que permet la comprensió total del que es vol dir: les característiques pròpies del producte, sobre les quals se sustentarà l'eix internacional de la campanya.
- Unes **constants visuals**, com pot ser el logotip de la marca sobre el qual s'actua per explotar la imatge de l'empresa.

Una **campanya global** té com a resultat l'important benefici d'estalvis en costos, així com un major control. D'altra banda, una **campanya local** té l'important avantatge d'explotar aquells atributs més rellevants a cada cultura.

La campanya publicitària no ha de ser preconcebuda per a cada un dels països/mercats, sinó que simplement cal adaptar-la als costums locals, mantenint constant el seu eix central. La capacitat per transferir una campanya d'èxit pel món és un avantatge crític per a una empresa que operi en diferents mercats internacionals. Els avantatges de les marques globals inclouen principalment les economies d'escala en publicitat, a més d'un millor accés als canals de distribució.

Per tal que la publicitat sigui eficaç ha de transmetre el missatge desitjat, tenint en compte els codis culturals subjacents. La **semiòtica**, l'estudi dels signes i símbols i el seu significat, ofereix valuoses eines per a l'anàlisi de la publicitat que ajuden descobrir fortaleces i debilitats de les campanyes publicitàries.

Exemple d'estudi cultural per a la campanya publicitària del perfum de Tommy Hilfiger

Hilfiger promou la seva colònia usant la imatge d'un home robust, guapo, conduint una motocicleta sol al desert.

Des d'una perspectiva occidental, aquesta imatge expressa la individualitat, la independència, la llibertat i l'aventura. Una motocicleta representa la llibertat, l'aventura i la velocitat, i el paisatge obert retrata la independència.

Si analitzem el que transmet en el context xinès observem que una motocicleta es considera perillosa, sorollosa i de baixa condició social, i el paisatge obert pot ser percebut com brut i polsegós.

Com es pot veure, la publicitat conté **codis subjacents**, i el seu significat difereix en els diferents contextos culturals. Mitjançant la realització d'estudis de mercat a través de l'anàlisi semiòtic, les empreses poden avaluar amb més eficàcia si les seves campanyes publicitàries tindran èxit o no. A més, per a les campanyes que ja s'han executat es pot analitzar per què provoquen èxits o fracassos en els mercats locals.

Escala mundial

La publicitat és un instrument d'enorme poder pel que fa a la capacitat de comunicació a escala mundial, sobretot gràcies als avenços que s'han produït en les telecomunicacions.

'Nescafé' com a marca global

"Nescafé" de Nestlé comercialitza una marca global, encara que els seus missatges publicitaris i la formulació del seu producte s'adapten a les diferències locals de cada mercat.

Economies d'escala

Es tracta de la reducció de costos que es produeix amb l'augment de la producció d'un producte gràcies entre altres a la distribució costos fixos entre més producció, reducció preus aprovisionament, millor negociació financera i de proveïdors de serveis...

4.2.1 Planificació i creació d'una campanya de publicitat

A partir de les quatre característiques fonamentals de la publicitat (concepte bàsic, idea creativa, estil i les constants visuals) es pot entendre la importància que té portar a terme correctament una campanya. De fet, de la seva bona planificació i realització dependrà en gran mesura el seu èxit i, en conseqüència, l'assoliment dels objectius proposats. És així tant en una campanya *offline* com *online*, amb la consegüent adaptació al medi o suport.

'Offline'/'online'

El màrqueting en línia es realitza a través d'Internet i el màrqueting *offline* és l'utilitzat a la resta de mitjans.

Un *briefing* és una carta, un resum o un informe. Ve de l'anglès *brief* o *briefing*, que, alhora, procedeix de l'adjectiu llatí *brevis*, 'breu'.

Els **10 passos** per portar a terme una campanya de publicitat són similars als que es tenen en compte en altres campanyes de les diferents àrees de la comunicació:

1. **Fixació d'objectius.** Els objectius de la campanya han de concórdar amb els objectius generals de l'empresa, com ara: mantenir proporcionalment la quota de mercat actual (si el mercat creix, l'empresa creix en la mateixa proporció), facilitar la gestió de l'equip de vendes, donar a conèixer al públic objectiu les novetats de l'empresa, atraure nous clients cap als punts de venda, restar clients a la competència, arribar a consumidors potencials, vendre la imatge de l'empresa, fidelitzar clients actuals, consolidar la imatge de marca, fomentar el record del producte... En línies generals, podem establir quatre tipus de publicitat segons els objectius que marcats:
 - **Publicitat informativa.** Com el seu nom indica, la seva missió és informar. D'una banda, donant a conèixer al mercat els nous productes o serveis, i de l'altra recomanant l'ús dels ja existents.
 - **Publicitat persuasiva.** La seva finalitat és crear una demanda selectiva. Es tracta de decantar els usuaris per la nostra marca a través de les característiques i del valor afegit que ofereixen els nostres productes o serveis.
 - **Publicitat de recordatori.** El seu objectiu és clar: recordar als consumidors l'existència del producte, les seves qualitats, i indicar-los com pot satisfer les seves necessitats. En aquest cas parlem ja d'un producte totalment consolidat en el mercat.
 - **Publicitat de reforç.** La satisfacció total del client no es veu completada amb l'adquisició del producte, sinó quan descobreix que la seva elecció ha estat l'encertada perquè satisfà plenament les seves necessitats. Per tant, l'objectiu d'aquest tipus de publicitat és incidir sobre la bona elecció dels clients i reafirmar-los així en com ha estat d'encertada la seva decisió.
2. **Elaboració del *briefing*.** Es tracta d'un document bàsic de treball que elabora el director del departament de comunicació. Hi queden reflectits per escrit aquells elements del pla de màrqueting que es consideren necessaris per dur a terme la campanya, i és un document que posteriorment es lliura a l'agència de publicitat. No obstant això, en multitud d'ocasions el *briefing* és dut a terme per l'agència en col·laboració amb el client. En aquest cas, el client ha de deixar molt clar a l'agència quins són els objectius, les

estratègies i les necessitats de la companyia perquè l'agència pugui establir fidelment els objectius i les estratègies de comunicació. El brínging ha d'estar compost almenys pels següents elements:

- **Definició del públic objectiu**, o *target*, de la manera més explícita possible: la seva localització demogràfica, la seva psicologia, els seus hàbits de compra, la seva edat..., i fins i tot el seu paper com a consumidor, prescriptor o comprador.
 - **Definició del producte**: la seva diferenciació, el seu valor afegit i els beneficis que aporta al consumidor, sempre tractats des del punt de vista del seu ús; la seva rendibilitat i el seu cicle de vida.
 - **Característiques i condicions del mercat potencial**: situació actual, condicions de venda, volum total del mercat, tendències...
 - **Entorn competitiu**. Conèixer la competència és fonamental. No solament les marques i la seva participació en el mercat, sinó també les tendències i estratègies de màrqueting, publicitat i promoció, així com les diferències entre els productes líders, els seus preus, la seva imatge i el seu disseny, etc.
 - **Dades de l'empresa**: la seva missió, la seva cultura, els principis i les normes pels quals es regeix, la seva estratègia d'identitat corporativa...
 - **Indicació dels canals**. Cal indicar els canals de comercialització, tant els propis com els de la competència.
 - **Experiències i anàlisi històrica de campanyes publicitàries**. És important tenir molt en compte les accions de comunicació realitzades amb anterioritat, els seus objectius i quins van ser els resultats obtinguts.
 - **Objectius que es volen complir**. En la fixació d'objectius és fonamental comunicar aquests i les estratègies de màrqueting de l'empresa per poder establir els objectius de les diferents estratègies de comunicació.
 - **Dades orientatives sobre el pressupost**. Tot i que els clients solen ser reticents a l'hora de comunicar el pressupost, la veritat és que és fonamental per saber en quins paràmetres econòmics s'ha de moure l'agència.
3. **Proposta base**. El brínging és el punt de partida que permetrà a l'agència començar a treballar en la proposta base de la campanya, en la qual han de quedar seleccionats els beneficis del producte-servei (tant racionals com emocionals) sobre els quals ha de girar la campanya.
 4. **Elaboració del missatge**. El seu disseny és fonamental, perquè és el que arriba al públic final i, sobretot, el que permetrà aconseguir els objectius. Per tant, el missatge ha de deixar molt clar quins són els beneficis del producte o servei, així com les raons que el justifiquen i la seva evidència.
 5. **Realització de la creativitat**. Amb la campanya aprovada, i segons el pressupost, es realitzaran els diferents originals per adequar-los als mitjans seleccionats. Referent a això hi ha una forta fluctuació de preus entre els responsables d'elaborar-los, ja que unes vegades es paga el prestigi, d'altres la qualitat i d'altres ni una cosa ni l'altra.

6. **Elaboració del pla de mitjans.** Sabem què dir, com dir-ho i amb quin pressupost comptem; per tant, només queda establir a través de quins suports arribar al públic objectiu de la forma més rendible i més eficaç per a la companyia. Per a això s'analitzaran els mitjans per arribar al públic objectiu, dades que són facilitades pel mateix mitjà i que podem obtenir també a través de mitjans de control com l'Oficina de Justificació de la Difusió (OJD), l'Estudi General de Mitjans (EGM), Nielsen/NetRatings, comScore... Segons aquestes dades s'elaborarà un pla de treball seleccionant els mitjans més adequats per a la transmissió del missatge de la campanya, especificant els formats, el nombre d'aparicions i les dates. Es tracta, en definitiva, de fer una valoració i distribució, tant en l'espai com en el temps, de tots els suports i mitjans tant *offline* com *online* que s'utilitzaran per portar a terme la campanya.
7. **Adequació del missatge al medi.** És obvi que comunicar un missatge és diferent segons el suport de comunicació utilitzat, i sobretot a Internet. Per tant, encara que el missatge central serà el mateix, caldrà adaptar-lo a cada un dels mitjans, als seus diferents formats i a les seves diferents audiències. Això ens permetrà aprofitar al màxim els avantatges de cada un d'ells, la qual cosa es traduirà en un benefici per a la campanya.
8. **Coordinació de la campanya.** Fer un seguiment puntual dels temps i dels treballs evitarà sorpreses desagradables pel que fa a terminis estipulats de realització i aparició. És convenient fixar un *planing* de treball indicant un marge de maniobra, de manera que es puguin solucionar possibles incidències.
9. **Posada en marxa.** És la prova de foc de tota campanya. Un cop llançada, es comença ràpidament a rebre el *feedback* per part del mercat, és a dir, l'acceptació que està provocant el nostre missatge. Encara que a causa de l'elevat cost mai és aconsellable paraitzar una campanya, la veritat és que si es detecta una mala comprensió del missatge o un deteriorament d'imatge de l'empresa a causa d'algun fet extern que desvirtuï o influeixi en el missatge és millor procedir a la seva paraització.
10. **Sistemes de control.** Normalment, el resultat d'una campanya de publicitat es mesura per la xifra de vendes. Si aquesta s'incrementa, es considera que la campanya ha estat un èxit. No obstant això, en ocasions, i gràcies als estudis d'opinió o a l'anàlítica que ens aporta Internet, sabem si es cobreixen els objectius fixats inicialment en el brífing sense necessitat que es tradueixi en un increment de les vendes. És llavors quan caldrà analitzar les altres variables del màrqueting per intentar conèixer les causes. En tot cas, cal aprofitar els diferents resultats per obtenir dades per al futur.

Aprofitar el canal

A la televisió s'ha d'aprofitar la possibilitat que ofereixen les imatges i els grans nivells d'audiència; en les tanques publicitàries s'hauran de tenir en compte la mida, el color, els emplaçaments..., i a Internet, els formats i els espais.

Prescriptor, comprador i consumidor

El prescriptor és la persona que influeix directament o indirectament en el comprador perquè aquest adquireixi el producte o servei amb independència que sigui aquest últim el que el consumeixi o no personalment. Per una altra banda, el consumidor és el que farà servir o gaudirà el producte. Si el comprador és qui utilitza el producte coincidiran en la mateixa persona les figures de comprador i consumidor.

4.2.2 Els mitjans publicitaris i els 'social media'

El **missatge** és l'eix central sobre el qual gira una campanya de comunicació, però si un missatge bo no se sap transmetre a través dels mitjans adequats tot l'esforç no haurà servit per a res, tant sigui en el món *offcom* com en el món *online*, aquests últims coneguts com a *social media*.

En l'actualitat els mitjans socials es troben a l'alça, ja que aporten al màrqueting una nova manera de comunicar-se amb les persones de manera més propera, directa i dialogant. Fins i tot se'ls pot definir com les adaptacions del màrqueting i la comunicació tradicional al context digital i relacional en el qual ens estem movent.

Amb els *social media* s'estableix un nou paradigma de màrqueting relacional, ja que permeten relacions directes amb l'avantatge afegit que, si es fa bé, la relació no la inicia la marca, sinó que poden ser les persones qui ho facin primer.

La **credibilitat** apareix com un segell de qualitat; si la transparència i la fiabilitat falla, llavors es trenca el llaç que uneix la marca amb els internautes.

Les característiques dels principals mitjans, així com la seva evolució en els últims temps sota el protagonisme de les noves tecnologies (principalment Internet) i el declivi dels mitjans tradicionals, fan que el segle XXI ofereixi una interessant pugna per conèixer com es decantarà el mercat publicitari enfront de la saturació existent en l'actualitat i la concentració de grups mediàtics.

Televisió

L'atractiu de la televisió com a mitjà de comunicació per als anunciantes segueix estant principalment en la possibilitat que ofereix d'arribar a un **nombre elevat de consumidors**. El seu únic obstacle radica en el fet que exigeix una gran inversió de capital per superar el llindar d'audiència, és a dir, el nombre mínim d'anuncis necessaris perquè el missatge sigui captat pel consumidor.

La tendència més immediata és la televisió **a la carta**. Però a més, s'ha d'adaptar també a altres formes diferents de fer publicitat per part dels anunciantes. I és que l'espot publicitari ha perdut la seva eficàcia, i per aquest motiu els anunciantes estan apostant per altres fórmules alternatives que rendibilitzin més les seves inversions publicitàries; entre aquestes, destaquem:

- **Moments interns:** és un espai publicitari superior a 45 segons integrat dins d'un programa, generalment al final de l'emissió, on el presentador o col·laborador prescriu un producte; també conegut com a *telepromoció*.
- **El patrocini de programes:** consisteix a pagar part o el total de la producció a canvi d'un emplaçament estratègic en l'emissió del programa.

- **El bartering:** és una modalitat en la qual una empresa o marca dissenya un programa i hi introdueix la seva acció publicitària. Posteriorment, el lliura a la cadena, que ho ha d'emetre d'una manera totalment gratuïta o fins i tot pagant una quantitat per la seva emissió, depenent de la franja horària en què s'emeti. D'aquesta manera s'aconsegueix un efecte *antizàping*.
- **L'emplaçament de producte** (o *product placement*): consisteix a inserir estratègicament productes comercials en seqüències d'una pel·lícula o d'una sèrie de televisió.

Premsa diària

Els diaris, com a part del mercat dels mitjans, estan vivint un costós canvi de model accentuat per la situació econòmica actual, si bé és cert que s'està intentant innovar i adaptar-se a l'entorn digital.

El **nivell d'alfabetització** del públic objectiu és l'aspecte més important a l'hora de planificar una campanya internacional en premsa.

Internet

Les xifres confirmen el creixement d'Internet, ja que és l'únic suport important que es manté en positiu. L'etapa actual està protagonitzada per la publicitat digital, més social i més interessant.

Independentment dels formats publicitaris que el medi ofereix en l'actualitat, existeixen diversos models de contractació en campanyes de publicitat *online*:

- **Cost per mil impressions (CPM).** És el model elemental en què l'import que es paga s'estableix en funció del nombre d'impressions de l'anunci, és a dir, el nombre de vegades que es visualitza la publicitat en una pàgina.
- **Cost per clic (CPC).** En aquest model es requereix una acció per part de l'usuari, i únicament es paga per cada clic que es fa sobre l'anunci.
- **Cost per captar el client (CPL).** En aquest model es paga únicament quan l'usuari fa clic a l'anunci i a més fa algun tipus d'acció com el registre de dades mitjançant formularis, la subscripció al butlletí electrònic (*newsletter*)...
- **Cost per adquisició o compra (CPA).** En aquest model es paga quan l'usuari fa una compra a la web.
- **Pagament fix mensual.** És un model addicional, conegut també com a patrocini *online*, en el qual es paga una quantitat fixa perquè l'anunci aparegui durant un determinat període de temps en una o diverses pàgines del lloc web seleccionat.

Les raons per invertir a Internet es basen en el fet que és el mitjà que més creix; en la seva alta penetració en tots els públics, especialment en el segment jove; en l'àmplia cobertura; l'afinitat; la capacitat de segmentació; la interactivitat i la creativitat. Es tracta d'un canal d'informació, venda i distribució i de seguiment en temps real.

Elements d'un lloc web comercial

Amb els consumidors coneixedors de la tecnologia d'avui en dia, un lloc web és un fet per a l'èxit de qualsevol negoci, independentment de la seva mida o sector.

Sense un lloc web les empreses no seran preses seriosament, i és probable que disminueixin les seves possibilitats de ser trobades pels nous clients. Un lloc web ben dissenyat també pot permetre que el propietari d'un petit negoci competeixi amb els grans, atesa la igualtat de condicions en un mercat de consum cada vegada més competitiu.

Aquests són els **sis criteris essencials** en els quals els propietaris de negocis necessiten pensar a l'hora de construir o fer la renovació d'un lloc web:

- **Hem de fer saber a tothom el que els clients pensen sobre la companyia.** D'acord amb un estudi elaborat per BrightLocal, el 85 % dels consumidors llegeixen els comentaris en línia dels negocis locals. A mesura que els consumidors cada vegada se senten més còmodes i familiaritzats amb les opinions d'altres clients, aquestes es convertiran en un dels generadors principals de beneficis, o pèrdues, del negoci. Per tant, s'ha de reservar un espai a la pàgina web per als comentaris que posen en relleu les coses positives que diuen els clients. L'addició d'un connector que permet als visitants afegir comentaris directament en el lloc és una gran eina, però també està bé per afegir un connector d'un servei de revisió de tercers, com ara Yelp o Facebook. També és important que la pàgina tingui una secció amb opinions dels clients noves i actualitzades. Els empleats que interactuen directament amb els clients han de ser capaços d'orientar-los per tal que facin intervencions constructives que ajudin a promocionar l'empresa.
- **Ser actiu en les xarxes socials i connectar amb el client.** Als clients els agrada tenir opcions per connectar amb les empreses. Els canals de mitjans socials no només els donen aquestes opcions, sinó que també permeten a les empreses connectar amb els diferents grups de consumidors. Incloure tots els canals socials actius que té una empresa és crític per a un lloc web. També és una gran idea afegir-hi botons "compartir", que donen als visitants del lloc l'opció de compartir la pàgina web i promocionar els seus productes o serveis favorits a les seves xarxes de mitjans socials. Aquesta és també una gran manera, de baix cost, per difondre el negoci.
- **Mantenir el lloc web visualment agradable.** Avui dia, els consumidors esperen arribar a un lloc web ben dissenyat que proporcioni algun tipus d'experiència interactiva, ja sigui amb imatges impressionants, amb vídeos o amb el disseny de les respostes, de la forma més creativa possible. Cal

utilitzar fotos que mostrin clarament els productes o serveis i mostrar-los en la seva major part en la pàgina principal, i imatges d'alta qualitat de vídeo diferenciaran el lloc web de l'empresa i dels productes dels competidors.

- **Eliminar totes les barreres per fer una compra.** Qualsevol negoci que ven productes ha de tenir un lloc de comerç electrònic per trencar qualsevol barrera a la compra. És important donar als consumidors una manera fàcil d'adquirir els productes si no poden arribar a la botiga. L'elecció d'utilitzar altres servidors de comerç electrònic, com Amazon o Etsy, són suficients, però en realitat això no és més que una altra barrera per comprar. La millor opció és afegir comandes en línia o un carret de la compra a la pàgina web amb l'ajuda d'una aplicació per al pagament segur, com PayPal, o invertir diners addicionals en el desenvolupament i el manteniment d'una botiga de comerç electrònic totalment integrada.
- **Mantenir el lloc web fresc i rellevant.** El manteniment de nous continguts en un lloc web mostra als clients que han arribat a un negoci viu i en el qual poden confiar. La majoria de les pàgines en un lloc web no requereixen actualitzacions constants, però al menys hi ha d'haver una pàgina que requereix un manteniment regular. S'hi pot afegir un blog o una pàgina que mostri els propers tallers, els nous productes, etc. Aquesta és una bona manera de mostrar un negoci viu i pròsper, així com de contribuir a millorar el rànquing dels motors de cerca del lloc web. Google premia els llocs web que actualitzen amb freqüència el seu contingut.
- **Demostrar que hi ha una persona darrere de la pàgina web.** Afegir informació de contacte és un detall habitualment passat per alt en la creació de llocs web. Fins i tot si l'empresa no té cap ubicació real, oblidar o no afegir-hi informació de contacte deliberadament al lloc web pot fer que un negoci perdi clients i credibilitat. Els consumidors esperen ser capaços de posar-se en contacte amb una persona a la qual estan comprant alguna cosa. Fer evident com els clients poden posar-se en contacte amb un representant d'atenció al client a través de correu electrònic, telèfon i mitjans de comunicació social és de gran rellevància a l'hora de dissenyar un lloc web. També és important incloure una adreça del negoci, fins i tot si es tracta d'un apartat de correus. És ideal mostrar aquesta informació al peu de cada pàgina del lloc web.

Altres mitjans publicitaris

La **ràdio** segueix sent un mitjà important com a inversió publicitària, ja que congrega molts oients. La seva integració a Internet li està permetent interactuar amb el client.

La **publicitat exterior** compta encara amb gran quantitat de suports en totes les ciutats, i l'*street* màrqueting o les accions publicitàries al carrer per cridar l'atenció segueixen sent un mitjà valorat.

La **publicitat en el lloc de venda (PLV)** és una opció publicitària que impacta en el client en el moment en què el comprador es troba en el punt de venda i engloba

expositors, cartells, *displays* i altres elements que siguin portadors d'un missatge publicitari i estiguin col·locats en un punt de venda.

El **patrocini esportiu** és un tipus de patrocini especialitzat en l'esport, així com en els valors que l'esport pugui transmetre quan s'associa una marca o un producte a un club, un esportista o un esdeveniment. Resulta molt lucratiu si l'activitat escollida està relacionada amb els interessos del públic objectiu.

4.3 Relacions públiques en els mercats internacionals

Es tracta de crear i mantenir unes relacions socials fluides i dinàmiques entre la companyia i els grups socials o les organitzacions que estiguem interessats a impactar.

Les **relacions públiques** es defineixen com el conjunt d'accions planificades i deliberades que tenen com a finalitat crear o mantenir una imatge determinada de l'empresa davant del mercat.

Les funcions més importants a desenvolupar per les relacions públiques són les següents:

- Donar suport i reforçar la tasca dels departaments de vendes i màrqueting.
- Preparar i supervisar les accions puntuals de promoció i màrqueting dels productes o serveis que representa.
- Mantenir un clima permanentment favorable cap als productes o serveis que representa mitjançant el contacte constant amb clients, proveïdors, agents socials...
- Establir un bon clima laboral i aconseguir en els empleats l'esperit i la imatge que l'empresa vol transmetre a l'exterior.
- Aconseguir que cap problema alteri o perjudiqui la imatge de l'empresa en l'àmbit social.

Una eina que s'està imposant amb molta força en el món empresarial és la **responsabilitat social corporativa** (RSC) o el **màrqueting social corporatiu** (MSC). Les companyies hi han trobat un instrument molt interessant i eficaç per demostrar el seu compromís amb la societat i, de pas, rendibilitzar la bona imatge que aquest tipus d'actuacions comporta per als clients interns i externs. Entre els objectius d'una empresa no només ha d'estar l'obtenció de beneficis econòmics, sinó també el desenvolupament d'accions que responguin a preocupacions socials com l'educació, la cultura, l'eradicació de la pobresa, el respecte i el compliment dels drets humans i la protecció del medi ambient.

Kotler i Zaltman, pioners

Philip Kotler, conjuntament amb Gerald Zaltman, van començar a parlar del màrqueting social corporatiu com a disciplina fa més de 40 anys en un article pioner publicat a *Journal of Marketing*.

“Màrqueting social corporatiu és el procés d'aplicar els principis i les tècniques del màrqueting per crear, comunicar i generar valor i influir així en el comportament del públic objectiu que beneficïen la societat i els mateixos consumidors.”

Kotler, P., Lee, N.R. (2011). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*.

4.4 Patrocini i mecenatge

La publicitat convencional segueix ocupant una parcel·la important en la partida pressupostària de les companyies. Però també és cert que les empreses busquen cada vegada fórmules que els ofereixin millors resultats a curt termini. És el que s'anomena *publicitat no convencional* (o *below the line*), en la qual es troben el patrocini i el mecenatge.

El patrocini i el mecenatge són termes que segueixen tenint un determinat auge en els últims anys a causa de l'alta rendibilitat d'imatge que aporten a l'empresa.

Quant als seus objectius, solen diferenciar-se sota el prisma del benefici comercial a obtenir; mentre que les accions de **patrocini** se centren en productes tangibles, el **mecenatge** ho fa en productes o serveis més intangibles, utilitzant formes de comunicació més indirectes, tènues o subtils i dirigint-se al terreny de la cultura o de l'art. En el cas del terme **espònsor** (esponsorització) ens estem referint al mateix tipus d'accions centrades en l'àmbit esportiu.

Normalment, el patrocini pretén satisfer un doble objectiu: un rendiment comercial i un altre d'imatge. Podem servir-nos-en per obtenir una imatge positiva de l'empresa. Ens ofereix una nova dimensió de l'empresa i una relació diferent amb els seus *targets*, ja que no es considera només la dimensió del client o comprador, sinó altres més humanes; és a dir, l'home com a amant de l'art, de la cultura, de l'esport... Els actes de patrocini són actes institucionals que transmeten la cultura de l'empresa i fan compartir la seva visió del món.

La **rendibilitat** i utilitat del patrocini dependrà de l'encert en l'elecció de l'esdeveniment patrocinat i del públic al qual es dirigeixi. Però la **clau de l'èxit** resideix en el fet que s'associï la imatge del patrocinador a les qualitats o els beneficis de l'esdeveniment patrocinat, creant i dotant d'un estil propi a l'esdeveniment.

Perquè els mitjans projectin una imatge positiva de l'empresa que patrocina un esdeveniment són necessàries quatre accions comunicatives:

- **Un programa específic de relacions amb la premsa.** En ell s'ha de garantir una informació de qualitat, l'elaboració d'una guia de l'esdeveniment, la designació d'un o dos portaveus i una logística eficaç que prepari el terreny abans de la celebració de cada acte.
- **Un programa d'accions de relacions públiques** que desenvolupi un clima adequat per a la consecució del programa de patrocini.

- **Una campanya de publicitat** dirigida a la tasca de sensibilització pública a favor de programa.
- **El desenvolupament d'un programa de comunicació interna** que faciliti la cohesió del personal de l'empresa entorn de l'objecte del patrocini.

L'avaluació dels resultats del patrocini es fa amb relació a tres aspectes concrets: el grau de compliment dels objectius inicials, el manteniment dels seus efectes en el temps i l'extensió espacial dels mateixos.

Entre les raons per elegir un programa de patrocini trobem:

- S'integra en la vida del ciutadà millor que altres formes publicitàries.
- L'augment de l'interès dels mitjans de comunicació en els esdeveniments esportius facilita les estratègies de comunicació del patrocinador.
- Psicològicament, el públic rep millor els missatges del patrocini gràcies a l'augment de diferents formes d'oci.
- El patrocinador ofereix un camp d'actuació cada vegada més ampli i reforça la legitimitat social de l'empresa.

Cal tenir en compte aquesta màxima en relació amb els patrocinis: de cada euro invertit en aquestes variables de comunicació s'han de gastar dos euros per donar-lo a conèixer.

4.5 Promocions internacionals

Les promocions són una sèrie de tècniques integrades en el pla de màrqueting amb la finalitat d'aconseguir uns objectius específics a través de diferents estímuls i accions limitades en el temps i dirigides a un *target* determinat.

De les variables que componen la comunicació, la **promoció** és una de les més difícils d'estandarditzar, ja que no tots els països/mercats necessiten de les promocions al mateix temps ni en el mateix sentit.

Tot i les particularitats d'una gestió global d'aquesta tècnica, també pot resultar interessant centralitzar la producció de material promocional amb la intenció d'aprofitar les economies d'escala que sorgeixen de la mateixa. Les variables a considerar són aquestes:

- L'**originalitat**; en cas contrari, ens farà passar totalment desapercebuts.
- La **identificació** i l'enfocament ple al públic objectiu.

- El **moment concret** i oportú per portar a terme la promoció.
- El **mix promocional**; en el *planing* promocional hi hem d'incloure una varietat d'incentius i estratègies.
- Tenir una **actitud proactiva**, és a dir, saber aprofitar les possibles oportunitats que sorgeixin.

Els objectius de la promoció, lògicament, han de ser conseqüents amb la campanya de comunicació inclosa en el pla de màrqueting. S'ha de tenir perfectament delimitat si es tracta d'un fet puntual (com ara la inauguració d'un nou punt de venda) o si obeeix a una estratègia de continuïtat. Entre els objectius principals destaquen, entre d'altres:

1. Augmentar visites a la web.
2. Incrementar les vendes.
3. Contrarestar accions de la competència.
4. Aconseguir nous clients.
5. Potenciar la marca.
6. Generar liquiditat econòmica.
7. Fidelitzar.
8. Introduir nous productes.
9. Motivar els equips de venda.
10. Reforçar la campanya publicitària.
11. Aconseguir més seguidors a les xarxes.

Potser és en l'àrea de les xarxes socials on s'han d'aportar més dosis de creativitat per a uns millors resultats, tot sent conscients que la idea pot ser copiada ràpidament per la competència.

Entre les diferents tècniques de promoció destaquen, entre d'altres:

- **Esdeveniments.** La creativitat és una variable que en aquest punt adquireix un gran protagonisme, ja que en l'actualitat hi ha una gran quantitat de llocs on es pot fer aquest tipus d'actes. Són congressos, festivals, cerimònies...
- **Concursos.** Potser és un clàssic del màrqueting promocional, però se segueixen obtenint bons resultats, ja que en la majoria dels casos requereixen la participació activa de la persona. Fins i tot en les xarxes socials està augmentat el nombre de concursos i sortejos: en Facebook es porten a terme concursos per solucionar una sopa de lletres i a Instagram se'n fan per escollir la millor foto d'un client amb el producte.

Material promocional

Els tipus de material promocional més usuals són els catàlegs, així com petites mostres o regals que acompanyen el producte en qüestió i que depenen de la conjuntura de cada mercat.

- **Programes de fidelització.** Un programa de fidelització és una estratègia de màrqueting establerta per una empresa amb el propòsit de premiar el comportament de compra dels seus clients, la qual cosa els produeix un sentit de lleialtat i fidelitat cap a l'empresa.
 - Aquest tipus de programes ofereixen accés a crèdits a la botiga, descomptes, premis o qualsevol altre tipus de benefici que aconsegueixi afirmar el seu compromís amb la marca.
 - Les targetes de fidelització són les eines més utilitzades per fidelitzar clients; a més de donar un descompte als clients per les seves compres, donen informació a l'empresa sobre els productes que compra cada client, la quantitat i la freqüència de compra.
- **Promocions econòmiques.** Hi incloem totes aquelles que tenen algun tipus de recompensa econòmica, com són els descomptes directes, vals o cupons de descompte (molt estesos als EUA), el clàssic 2x1, 3x2, segona unitat al 70%...
- **Promocions del producte.** Lliurament de mostres gratuïtes o *sampling*, degustacions, regals de producte...

Els productes que es promocionen han de ser de la mateixa qualitat i idèntics als que es comercialitzen; els temps de lliurament han de ser mínims i, per descomptat, complir tot el que es comunica en la promoció.

4.6 Màrqueting directe i interactiu

Nascut fa més de 50 anys, el màrqueting directe és una realitat que s'ha consolidat en diferents països amb un fort ritme de creixement. És el mitjà publicitari en què més inverteixen les empreses espanyoles, ja que es presenta com la millor alternativa per rendibilitzar les inversions publicitàries a causa, en gran part, de les transformacions experimentades en els mitjans de comunicació.

L'èxit del màrqueting directe rau principalment en la possibilitat de **segmentar el mercat** en compartiments ben definits i de poder avaluar els resultats de manera directa i mesurable. A més, amb l'arribada d'Internet s'ha iniciat una veritable revolució amb l'estratègia del *one to one*.

Millor fidelitzar

Segons la revista de negocis americana *Inc.*, costa de 5 a 10 vegades més adquirir un nou client que fidelitzar-ne un de ja existent. A més, de mitjana un client fidelitzat gasta el 67% més que un de nou.

Creix la inversió

Durant l'any 2013, la inversió total en màrqueting directe va ser de 3.701,6 milions d'euros, xifra que representa un 62% sobre el total invertit en mitjans no convencionals.

One to one és una estratègia de màrqueting que es basa en la personalització de les accions pel coneixement profund dels interessos i hàbits del consumidor individual.

El **màrqueting directe** es pot definir com el conjunt de tècniques que faciliten el contacte immediat i directe amb el possible comprador. Està especialment caracteritzat (social, econòmica, geogràfica i professionalment) per tal de **promoure un producte**, un servei o una idea. Empra mitjans o sistemes de contacte directe, com ara *mailing*, telemàrqueting, *couponing*, bustiada, televenda, *e-mail* màrqueting, sistemes multimèdia mòbils i tots els nous mitjans interactius.

Els avantatges del màrqueting directe, enfront dels sistemes tradicionals de promoció i venda, són:

- **És mesurable.** La resposta que s'obté de manera directa i immediata permet establir resultats quantitatius i avaluar la rendibilitat de l'acció.
- **És personalitzable.** Permet conèixer diferents informacions sobre el nostre públic objectiu a través de les bases de dades, identificant en termes de perfil individual i oferint-nos, per tant, una gran personalització.
- **Ajuda a crear bases de dades.** Independentment que en un moment determinat es comprin, les empreses han de tendir a crear les seves pròpies bases de dades.
- **Porta la botiga a casa.** Es fa modificant el paper i les característiques de la distribució. En lloc d'atraure el client cap a la botiga, li apropem tot allò que necessita a la seva llar.
- **Fidelització.** En establir-se una comunicació interactiva amb el client, s'arriba a conèixer-lo més profundament, la qual cosa ens permetrà poder oferir allò que realment satisfaci les seves necessitats.
- **És interactiu.** Comunica de manera directa el missatge al seu públic objectiu, obtenint-ne una resposta immediata.
- **Possibilitat d'avaluar les estratègies comercials.** Les respostes que s'obtinguin ens permetran analitzar els resultats d'una determinada campanya.
- **Compta amb les xarxes socials** com a perfectes aliades.

En general, els quatre mitjans més utilitzats del màrqueting directe són bustiada, *mailing*, telemàrqueting i correu electrònic, que compten amb l'avantatge de poder triar la data o el moment en què es requereix que es produeixi l'impacte. Així, es pot fer coincidir amb altres accions de màrqueting, com ara llançaments de nous productes o línies, promocions... Normalment tenen una gran rapidesa de resposta, si aquesta es produeix.

4.7 El boca a boca

Es coneix com *comunicació boca a boca* el conjunt d'activitats de l'empresa que busquen donar al consumidor motius per parlar dels seus productes o serveis, així

com proporcionar les eines adequades perquè aquestes converses es produeixin moltes vegades. Aquest tipus de comunicació pot donar-se a través del correu electrònic, fòrums, llistes, xerrades, IRC o missatges de text a un telèfon mòbil, i serveix per accelerar el procés de decisió de compra. També conegut a Espanya com **recomanació personal** o amb l'anglicisme *word of mouth*.

És particularment eficaç per a les empreses més petites, amb les quals els clients poden sentir una relació més personal. Aquestes estan invertint en diverses formes de **mitjans de comunicació social** en comptes d'utilitzar els diaris, la ràdio i les pàgines grogues, per obtenir el boca a boca.

Èxit del boca a boca

La campanya de Jewelz Sud iniciada el 2009 per una empleada que s'acabava de graduar a la universitat va duplicar les vendes en sis mesos després que va començar a utilitzar activament Facebook, Twitter i programari de comerç electrònic. N'hi ha molts casos: Hush Puppies, la reeixida pel·lícula *La Passió de Crist*, The Body Shop, Palm, Red Bull, Starbucks o Amazon.com també s'han construït mitjançant un fort boca a boca.

Els cinc pilars sobre els quals se sustenta el màrqueting boca a boca són:

- **Les relacions.** Per ser eficaç, el màrqueting boca a boca està fonamentat en la construcció de relacions personals basades en el respecte i la reciprocitat.
- **Els resultats.** En el màrqueting boca a boca és essencial la *viralització* dels resultats, dels beneficis aportats pels diferents actors que prenen part en l'acció.
- **Les referències.** Les referències que es converteixen després en testimonis són les eines més poderoses del màrqueting boca a boca en aquesta disciplina.
- **Les recomanacions.** Les recomanacions són una ajuda inestimable per al màrqueting boca a boca i neixen sempre de la confiança. Si algú recomana alguna cosa és perquè té confiança en això i en les persones que li han parlat prèviament d'això.
- **La retenció del client.** Per tenir recorregut en el temps i no "morir" a les poques hores, l'objectiu últim de les accions de màrqueting boca a boca ha de ser retenir el client.

Importància del màrqueting de recomanacions

El 64% dels experts en màrqueting considera que el màrqueting basat en les recomanacions, en el boca a boca de tota la vida, és més efectiu que el màrqueting tradicional, una dada que es desprèn de l'estudi publicat per la Word of Mouth Marketing Association (WOMMA) en col·laboració amb l'American Marketing Association (AMA). Una afirmació que referma les conclusions del treball publicat per Nielsen, on s'indicava que el 84% dels consumidors confiava més en les recomanacions d'algú que coneixia que en les procedents de qualsevol altra font.

Per aconseguir aquest objectiu, un boca a boca generalitzat, no existeix una fórmula secreta que determini pas a pas el que s'haurà de fer. No obstant això, els usuaris en els mitjans socials estan a la recerca de continguts interessants que valgui la pena compartir entre els seus cercles de contactes, per la qual cosa **oferir**

Viralitzar

Consisteix a donar a una unitat d'informació la capacitat de reproduir-se de manera exponencial. És a dir, emulant els virus, que el contingut tingui la capacitat de reproduir-se sol, sense més publicitat ni promoció que el boca a boca o el mitjans electrònic.

experiències reals a través de la informació que es comparteix serà fonamental per aconseguir la recomanació dels consumidors.

Apostar únicament per missatges de màrqueting que només intenten vendre serà un error que es pagarà amb el poc abast dels continguts de la marca.

Intentar que la marca es converteixi en viral consisteix a **apostar pel sorprenent** i inesperat, a oferir a l'audiència un valor agregat que sigui útil, d'interès, nou i rellevant. Atès que la web i diverses plataformes ofereixen una infinitat d'eines útils per donar als usuaris facilitats en el moment de compartir el contingut, la marca ha de conèixer aquests recursos, explorar-los i utilitzar aquells que s'adaptin millor a les seves necessitats i a les del seu públic objectiu.

D'altra banda, també és recomanable integrar les activitats *online* i *offline* per arribar a més usuaris a través de diversos canals i plataformes, sempre oferint una experiència única en cada un dels mateixos. Tot i que els mitjans socials ofereixen un gran nombre de solucions gratuïtes, pensar que desenvolupar una estratègia de màrqueting viral en aquests mitjans no té cap cost és un error, i cal **invertir capital** en eines de monitorització, publicitat patrocinada... Són eines que permeten oferir experiències reals a l'usuari, per exemple, per tenir més i millors recursos per impulsar la visibilitat i l'abast de la marca. És important saber a **qui, per què, on i com** es vol impactar per entendre i identificar millor les oportunitats per viralitzar un contingut en funció d'aquesta informació. Així, s'haurà de produir contingut amb què el públic objectiu desitgi relacionar-se, que solucioni una necessitat o satisfaci algun interès específic.

4.8 La venda personal

La forma original i la més antiga de màrqueting directe és l'anomenada venda personal. Per localitzar clients potencials, convertir-los en clients i fer créixer el negoci, la majoria de les empreses industrials depenen en gran mesura d'una força de vendes professional o de contractar representants i agents dels fabricants.

Les empreses nord-americanes gasten més d'un bilió de dòlars a l'any en les forces de vendes i els seus materials, més que en qualsevol altre mètode de promoció. Per a moltes empreses, el rendiment de la força de vendes és crític.

La **força de vendes** d'una empresa és el conjunt de recursos (humans o materials) que es dediquen directament a tasques íntimament relacionades amb la venda.

La **direcció de vendes** es dedica a definir estratègicament la funció i els **objectius** de la força de vendes, com per exemple crear el pla de vendes i implantar-lo, seleccionar les persones de l'equip, formar-les, remunerar-les, oferir-los incentius, controlar-les i adoptar les mesures de reconducció necessàries per a la consecució de l'objectiu.

Moltes companyies de consum com Avon, Mary Kay i Tupperware utilitzen una força de vendes directes.

La força de vendes és el conjunt de persones responsables de contactar i tractar amb els clients d'una organització o empresa, siguin aquests **clients reals** (que ja adquireixen els productes o serveis de l'organització) o **clients potencials** (susceptibles d'adquirir-los en el futur).

Aquesta força de vendes pot ser:

- Pròpia de l'organització.
- Formada per personal de la mateixa o externa.
- Establerta sobre una base contractual, com ara el cas de la venda a través d'agents, comissionistes o representants autònoms.

En aquest casos, la **remuneració** habitualment consisteix en una comissió sobre les vendes obtingudes per ells.

D'altra banda, les **funcions** de la força de vendes són, principalment:

- La comunicació de les característiques i els avantatges d'utilització del producte.
- L'obtenció de comandes.

També ha de mantenir i desenvolupar les relacions amb els clients i millorar la imatge i la posició de la companyia, la qual cosa implica recollir informació i transmetre-la a la seva central. En aquest sentit, el venedor està en disposició de detectar les accions que fa la competència, informar sobre el que pensen els clients, els problemes que tenen els productes o serveis, les perspectives de futur que pugui oferir el mercat...

4.9 Fires internacionals

Les fires tenen una vessant publicitària i una estratègia de venda. Una **exposició** és una tècnica d'ajuda a la venda, un mitjà de presentació privilegiat per a un gran nombre de clients potencials, en un període de temps i un espai delimitat.

Les **fires internacionals** són un dels elements de major futur en el foment dels intercanvis internacionals. S'hi donen cita els principals empresaris de cada sector i són un marc insubstituïble per a l'establiment de contactes, el llançament de projectes, la difusió d'informació...

Els principals avantatges del saló són que el client va a veure l'empresa i a escoltar, això comporta que pot trobar-se amb importants directius; també es troba reduïda l'exposició a l'essencial. L'empresa, per la seva banda, pot fer una primera

presentació directa en tres dimensions i pot conèixer un màxim de clients en un mínim de temps, entre altres coses.

Entre els **objectius del màrqueting de saló** es troben:

- Introduir nous productes.
- Reforçar la imatge de l'empresa.
- Construir o ampliar la llista de clients potencials.
- Potenciar el procés de venda.
- Vendre directament.
- Reafirmar les relacions amb els futurs i actuals clients.
- Estudiar el seu mercat (el procés de decisió de compra dels visitants, la competència...).

És important definir els objectius específics d'un saló en relació directa amb els objectius de màrqueting de l'empresa, així com **preparar la fira** a consciència.

4.9.1 Tipus de d'exposicions

Podem distingir tres tipus d'exposicions:

- Les **fires nacionals i internacionals**, amb caràcter general o multisectorial, obertes tant als professionals com al gran públic.
- Els **salons especialitzats**, reservats als professionals.
- Els **congressos o jornades tècniques**, més orientats a la informació que cap a la comercialització.

Les fires actuen com un **màrqueting diferenciat**, amb una política d'imatge global, que pot ajudar a donar-se a conèixer a l'exterior.

Davant la impossibilitat d'estar presents en totes, cal **seleccionar les fires** en funció de les següents preguntes:

- Quins són els sectors presents?
- Quants visitants hi ha?
- De quines regions o àrees vénen?
- Quins sectors d'activitat exerceixen?
- Quines són les categories socioprofessionals dominants?

- Què vénen a veure?
- Quins són els principals expositors que acudeixen?

Triar la fira més adequada per a la promoció i consolidació de la imatge de l'empresa és vital, perquè a una fira cal exigir-li ser el punt de trobada entre la millor oferta i la demanda més especialitzada del seu sector. És a dir, cal saber escollir quina serà **la fira líder**.

L'assistència a fires internacionals es desenvolupa amb més profunditat en la unitat "Dispositius de suport a l'exportació II", d'aquest mateix mòdul.

4.10 Llançament 'online' d'un nou producte

El llançament d'un nou producte és una nova aventura emocionant per a qualsevol negoci. Una nova sèrie de productes té el potencial d'augmentar les vendes, incrementar la consciència de marca i afegir una font addicional d'ingressos per a l'empresa.

La clau per a l'**èxit del llançament** d'un nou producte és assegurar-se que la gent està parlant i que totes les eines de màrqueting tenen missatges consistents i treballen juntes; la **integració** d'aquestes és la clau.

Algunes de les plataformes més comuns que es poden utilitzar per llençar un nou producte són, entre d'altres, els mitjans de comunicació social, les associacions de marques, les històries, els vídeos i els esdeveniments.

És important recordar que si una empresa està venent el seu producte en línia a través del lloc web, el procés ha de ser al més eficaç possible. Les empreses s'han d'assegurar que el procés de compra o consulta sigui fluid, ràpid i fàcil, a més d'agradable, amb text creatiu i amb bona fotografia de producte. Un lloc web ben dissenyat és l'última peça en el trencaclosques de llançament d'un producte; si aquest no és correcte, tots els recursos anteriors poden haver estat una pèrdua de temps.

4.10.1 Mitjans de comunicació socials ('social media')

Un pla estratègic de mitjans de comunicació socials (o *social media*), un calendari de contingut i un *hashtag* intrigant poden generar una mica de soroll previ al llançament i augmentar l'interès. Facebook i Twitter són els llocs més populars que es poden utilitzar per obtenir el boca a boca i anunciar el nou producte, però també es poden utilitzar Snapchat o YouTube per ser una mica més creatius amb l'anunci.

Snapchat

L'aplicació permet als usuaris fer fotografies, gravar vídeos, afegir textos i dibuixos i enviar-los a una llista de contactes limitada. Aquests vídeos i fotografies es coneixen com a *snap*s, i els usuaris poden controlar el temps durant el qual seran visibles (d'1 a 10 segons de durada); després desapareixeran de la pantalla del destinatari i seran esborrats del servidor de Snapchat.

Exemple d'aplicació de Snapchat

Grans firmes, com McDonald's o Heineken, s'han llançat a utilitzar aquesta plataforma, mitjançant la qual comparteixen les seves campanyes publicitàries per tal d'informar els usuaris dels nous productes o promocions. Una marca va convidar els seus seguidors a compartir una foto per Snapchat en la qual estiguessin consumint algun dels seus productes, i a canvi els van enviar un cupó de descompte per a la propera compra que fessin aquell mateix dia.

4.10.2 Històries ('storytelling')

El llançament d'un nou producte pot ser una història que valgui la pena llegir. Si és així, es pot aconseguir una mica de cobertura de notícies locals o en publicacions de la indústria, i pot ser una bona manera d'augmentar la consciència de marca i d'assegurar-se que el major nombre possible de persones rellevants s'exposen a la història d'aquesta.

Aquesta tècnica també es coneix amb el nom de *storytelling*. Aplicat al màrqueting, l'*storytelling* és l'art de crear una atmosfera especial per narrar una història sobre un producte amb una trama i uns personatges inventats o reals.

4.10.3 Esdeveniments de llançament

Els esdeveniments de llançament poden ser una oportunitat útil per reunir els clients i la premsa en persona per parlar a través del seu nou producte generant experiències agradables i divertides per a tots els involucrats. La celebració de demostracions -responent a les preguntes, prenent comandes i fomentant l'intercanvi social- pot ser una poderosa eina per empènyer els clients a comprar. Aquestes estratègies poden ser més difícils de fer exclusivament en línia, així que una integració de l'activitat de màrqueting en línia (*online*) i fora de línia (*offline*) pot ajudar.

4.10.4 Associacions de marques

Hi ha algunes marques de productes complementaris que poden ser capaces d'ajudar-se i associar-se per difondre l'abast del seu nou llançament. Els nous productes necessiten tota l'ajuda que puguin aconseguir en termes d'exposició;

per la qual cosa, si una empresa té una relació amb una marca de productes complementaris, per què no convocar un concurs de Facebook de manera conjunta o ser coamfitrió d'un esdeveniment?

Per exemple, si una empresa de calçat esportiu vol fer el llançament d'un nou parell de sabatilles de tennis pot col·laborar amb una empresa de raquetes per muntar un torneig de manera conjunta i promocionar els productes d'ambdues companyies.

4.10.5 Vídeos i altres mitjans visuals

Aquestes plataformes són cada vegada més populars, ja que poden ser molt més atractives que llegir una descripció del producte. El poder dels vídeos està encara en gran part subestimat, encara que existeix una gran audiència en llocs web com YouTube i altres plataformes similars en les quals la gent tendeix a buscar productes i revisions relacionades. Si es crea un vídeo creatiu, ben pensat, informatiu i de bona qualitat, aquest pot ser capaç de captar l'atenció d'un públic que abans no es podria haver trobat.

4.10.6 Altres canals

Finalment, es poden utilitzar altres canals per ajudar a promoure el nou producte, com butlletins de correu electrònic o una entrada de blog al lloc web. Si s'utilitzen aquests canals cal assegurar-se que la missatgeria és coherent amb la resta de la campanya.

Tot i que el correu electrònic és una tecnologia relativament antiga en el món d'Internet, encara pot ser una gran manera de construir el coneixement de nous productes als clients existents i futurs. En general, si el client ha donat el seu correu electrònic això vol dir que està interessat en els productes de la marca i que dóna l'oportunitat de ser temptat amb ofertes especials o ressaltar els productes que li agraden.

4.11 El pressupost d'una campanya de comunicació internacional

Indústries i empreses varien considerablement en funció del sector i la quantitat que gasten en les comunicacions de màrqueting. Les despeses podrien ser del 40-45 % de les vendes en la indústria dels cosmètics, però només el 5-10 % en la indústria dels equips industrials.

Cada euro invertit en la comunicació de màrqueting és **una llavor** plantada per al creixement futur.

Existeixen quatre mètodes comuns per determinar el pressupost en comunicació:

- **Mètode econòmic.** Algunes companyies ajusten el pressupost de comunicació al que creuen que l'empresa es pot permetre. El mètode econòmic ignora per complet el paper de promoció com una inversió i l'impacte immediat de la promoció en el volum de vendes. Conduïx a un pressupost anual incert, la qual cosa fa que la planificació a llarg termini sigui difícil.
- **Mètode de percentatge del volum de vendes.** Hi ha companyies que estableixen les despeses de comunicació en un percentatge específic de les vendes actuals o anticipades o del preu de venda. Amb aquest mètode es considera les vendes com el determinant de la comunicació, en lloc de com el resultat. Conduïx a un pressupost establert per la disponibilitat de fons i no per les oportunitats de mercat. La dependència de les fluctuacions d'any en any de vendes interfereix en la planificació a llarg termini. No hi ha cap base lògica per triar el percentatge específic, a excepció del que s'ha fet en el passat o del que està fent la competència. Finalment, no fomenta la construcció del pressupost de comunicació mitjançant la determinació del que cada producte i el territori necessita.
- **Mètode de paritat amb la competència.** Algunes companyies estableixen el seu pressupost de comunicació per aconseguir la paritat de percentatge d'inversió en comunicació amb els competidors. Hi ha dos arguments a favor: per un costat, que les despeses dels competidors representen la saviesa col·lectiva de la indústria, i, per un altre, que el manteniment de la paritat competitiva evita les guerres de comunicació. Cap d'aquests arguments és vàlid. No hi ha motius per creure que els competidors saben millor quina despesa s'ha de fer i les reputacions de les empreses, els recursos, les oportunitats i els objectius difereixen tant que els pressupostos de comunicació són tot just una guia. No hi ha evidència que els pressupostos en base a la paritat competitiva desanimin les guerres de comunicació.
- **Mètode basat en l'objectiu i les tasques.** Fa una crida als venedors per desenvolupar pressupostos de comunicació mitjançant la definició d'objectius específics, la determinació de les tasques que s'han de portar a terme per assolir aquests objectius i l'estimació dels costos de la realització d'aquests. La suma d'aquests costos serà el pressupost de comunicació proposat.

"Jo sé que la meitat de la meva publicitat es malgasta, però no sé quina meitat."

John Wanamaker (1838-1922), considerat un defensor de la publicitat i un pioner en el màrqueting.

Pla de Màrqueting Internacional

Raquel Sánchez Rodríguez

Màrqueting internacional

Índex

| | |
|---|-----------|
| Introducció | 5 |
| Resultats d'aprenentatge | 7 |
| 1 Fases del pla de màrqueting i anàlisi de la situació | 9 |
| 1.1 Fases del pla de màrqueting internacional (AOSTC) | 10 |
| 1.2 Anàlisi de la situació | 11 |
| 1.2.1 Anàlisi DAFO | 12 |
| 1.2.2 Anàlisi PESTEL | 19 |
| 1.2.3 Les 5 forces de Porter | 21 |
| 2 Direcció estratègica del pla de màrqueting | 29 |
| 2.1 Objectius del pla de màrqueting | 29 |
| 2.1.1 Objectius SMART | 31 |
| 2.2 Estratègies de màrqueting | 33 |
| 2.2.1 Estratègies genèriques de Porter | 34 |
| 2.2.2 Model dels 5 passos de Lafley i Martin | 37 |
| 2.2.3 Matriu BCG | 39 |
| 2.2.4 La matriu d'Ansoff | 42 |
| 2.3 Estratègies de segmentació i posicionament | 43 |
| 2.3.1 Estratègies de segmentació | 44 |
| 2.3.2 Estratègies de posicionament | 45 |
| 2.4 Optimització del pla de màrqueting internacional | 46 |
| 3 Pla d'acció i control del pla de màrqueting | 49 |
| 3.1 Plans d'acció | 51 |
| 3.1.1 Producte | 52 |
| 3.1.2 Preu | 52 |
| 3.1.3 Distribució | 53 |
| 3.1.4 Comunicació | 54 |
| 3.2 Establiment del pressupost | 54 |
| 3.3 El pla de màrqueting i les estratègies de l'empresa | 55 |
| 3.4 Control del pla de màrqueting | 57 |
| 3.5 L'auditoria de màrqueting | 58 |
| 3.5.1 Auditoria externa | 59 |
| 3.5.2 L'informe d'auditoria | 60 |
| 3.6 Redacció del pla de màrqueting | 61 |
| 3.7 Redacció del resum executiu | 62 |
| 3.8 Presentació del pla de màrqueting | 63 |

Introducció

En la unitat “El pla de màrqueting internacional” s’estudia com elaborar un pla de màrqueting tenint en compte que en un entorn internacional existeixen determinats aspectes específics a considerar que en un entorn nacional no tindríem, com és l’adaptació dels aspectes principals del màrqueting operatiu, les conegudes com a 4 P (producte, preu, distribució i comunicació; en anglès, *product, price, placement and promotion*) a les necessitats, els usos i els costums del mercat estranger.

En l’apartat “**Fases del pla de màrqueting i anàlisi de la situació**” s’estudia quines són les fases del pla de màrqueting a escala internacional per passar després a centrar-se en l’anàlisi de situació. Per elaborar aquesta anàlisi, les eines més idònies són l’anàlisi DAFO (anàlisi de les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats d’una empresa), l’anàlisi PESTEL (on s’analitza l’entorn polític, econòmic, sociològic, tecnològic, ecològic i legal del mercat estranger) i l’anàlisi de les 5 forces de Porter (on s’analitza el poder de negociació amb els proveïdors i els clients, l’amenaça de productes substitutius, l’amenaça d’entrada de nous competidors i la rivalitat competitiva). Aquestes anàlisis ajuden les empreses a prendre millors decisions en un entorn de risc com és un nou mercat estranger.

En l’apartat “**Direcció estratègica del pla de màrqueting**” s’estudien els tipus d’objectius que una empresa pot fixar i de quina manera s’ha de fer perquè aquests siguin específics, mesurables, realitzables i definits en el temps; és el que es coneix com a definició d’objectius SMART. Una vegada les empreses han fixat els objectius, el següent pas és definir una estratègia, i en aquest sentit s’estudien les estratègies genèriques de Porter, el model de 5 passos de Lafley i Martin, la matriu de Boston Consulting Group (matriu BCG) i la matriu d’Ansoff. No podem oblidar, dins de la direcció estratègica del màrqueting, les estratègies tant de segmentació com de posicionament, imprescindibles per generar consciència de marca i poder diferenciar els productes dels de la competència. Per finalitzar l’apartat s’estudia l’optimització del pla de màrqueting internacional, punt clau en la seva implementació. Atès que els recursos de les empreses són limitats i les tasques a realitzar nombroses, s’ha de prendre el conjunt i repartir els recursos entre totes les activitats, prioritzant i arribant a un equilibri que faci que l’empresa pugui assolir els objectius fixats.

En l’apartat “**Pla d’acció i control del pla de màrqueting**” s’estudia com elaborar els plans d’acció de màrqueting i el seu control pressupostari, i també com elaborar un pla de màrqueting internacional. Pren molta importància l’auditoria de màrqueting, que és l’anàlisi i la valoració de forma sistemàtica, objectiva i independent dels objectius, les estratègies, les accions i l’organització comercial de l’empresa per tal de controlar el grau de compliment del pla de màrqueting. Per finalitzar aquest apartat s’estudia com redactar un pla de màrqueting i un resum executiu, tenint en compte que al cap i a la fi s’ha de vendre una idea a uns directius

que han de portar a terme moltes tasques i que el seu temps disponible és escàs. Per les mateixes raons, també s'estudia com fer la presentació del pla.

Per assolir correctament els continguts del mòdul és molt important que es treballin totes les activitats que es proposen en el material web. Cal recordar que les exposicions orals i l'escriptura, com qualsevol altre aprenentatge de tipus experimental, només s'aprenen aplicant-les i experimentant-les.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat l'alumne/a:

1. Elabora un pla de màrqueting internacional, establint els objectius, les estratègies i les accions per dur-lo a terme.

- Selecciona la informació de base.
- Programa les fases de planificació comercial del pla de màrqueting.
- Analitza l'entorn de l'empresa i el mercat potencial.
- Elabora el pla de màrqueting internacional d'acord amb la imatge de l'empresa i els paràmetres establerts en el màrqueting estratègic d'aquesta.
- Estableix els objectius del pla de màrqueting internacional a partir de la informació disponible en el sistema d'informació de mercats i l'anàlisi de l'entorn.
- Defineix les estratègies del pla de màrqueting internacional per desenvolupar les accions establertes.
- Optimitza el pla de màrqueting internacional tenint en compte els límits pressupostaris.
- Estableix el pla d'acció per aconseguir les estratègies establertes.
- Efectua el control de les accions del pla de màrqueting internacional utilitzant els indicadors predefinits.
- Incorpora els resultats obtinguts per replantejar els objectius, les estratègies i les accions dels plans de màrqueting internacionals posteriors.
- Proposa alternatives en cas de produir-se canvis en la planificació inicial, i replanteja els objectius, les estratègies i les accions del pla de màrqueting internacional.
- Utilitza les eines informàtiques per tractar la informació.
- Redacta el pla de màrqueting internacional utilitzant eines informàtiques i utilitzant les dues llengües oficials i la llengua anglesa i la segona llengua estrangera.

1. Fases del pla de màrqueting i anàlisi de la situació

El pla de màrqueting internacional és un document escrit que ha de facilitar la reflexió i l'anàlisi de les alternatives i cursos d'acció necessaris per assolir els objectius. És, per tant, una **eina d'anàlisi i comunicació**, a més d'un instrument que guia l'acció de la internacionalització de l'empresa. Ha de promoure l'aportació de les diferents persones, departaments, equips i filials. S'ha de basar en uns objectius quantificables i una anàlisi de l'entorn internacional i de les capacitats de l'empresa. Una característica distintiva del pla de màrqueting internacional és la necessitat de **coordinar múltiples mercats** de diferents països i adaptar-nos a ells en la gestió diària de l'empresa. Els productes industrials són més fàcils d'estandarditzar. D'altra banda, els productes peribles requereixen un major grau d'adaptació als mercats locals que els béns duradors. Aquells productes que estan lligats amb la cultura local també seran més difícils d'estandarditzar.

Es força una **adaptació del producte** quan el grau de substitució d'un producte pel dels competidors és alt. La **marca** és l'element de màrqueting internacional més fàcil d'estandarditzar. La diferència més significativa entre els sistemes de distribució domèstics i els internacionals rau, precisament, en el fet que les infraestructures, les condicions climàtiques i topogràfiques i el desenvolupament econòmic de cada un dels països varien; per tant, mitjans i sistemes utilitzats en uns mercats no poden ser emprats en d'altres, fet que varia la rendibilitat aportada per cada un d'ells. L'objectiu principal de la comunicació internacional és **fer arribar un missatge** als consumidors en el qual se'ls informi de manera persuasiva sobre la característiques del producte, així com dels beneficis que reporta.

Per tant, el pla ha de facilitar l'obtenció de sinergies i avantatges competitius, per la combinació dels diferents recursos i mercats.

El pla de màrqueting internacional és un instrument fonamental per coordinar i **combinar els esforços** adequadament en els diversos països.

Per això, aquesta activitat ha de ser englobada en la planificació de l'empresa, dotant-la dels recursos necessaris i sent transmesa a tots els membres de l'organització. L'objectiu és que siguin conscients que la venda a l'exterior no és només tasca del departament d'exportació, sinó del conjunt de l'empresa. És a dir, cal la **implicació total** de l'empresa.

El màrqueting internacional és l'estratègia que permet aprofitar millor les oportunitats que presenten els mercats exteriors i fer front a la competència internacional. El desenvolupament d'un pla de màrqueting internacional permet a l'empresa tenir un **major control** sobre les incerteses de l'entorn exterior.

Una de les característiques distintives del màrqueting internacional és la necessitat de seleccionar el país o els països en què introduir la nostra oferta comercial.

Una adequada **selecció dels mercats** en els quals vendrem els nostres productes i l'elecció de la forma d'entrada més apropiada en cada un d'ells són els aspectes més significatius per a l'èxit de les nostres empreses a l'exterior. Sense una bona planificació internacional, la consecució dels objectius d'internacionalització tindrà més dificultats de les que els mercats exteriors tenen de per si.

El pla de màrqueting internacional permet a l'empresa:

- Planificar i organitzar el seu creixement internacional.
- Minimitzar els riscos.
- Reduir els costos.
- Localitzar i disposar les necessitats d'adaptació.

1.1 Fases del pla de màrqueting internacional (AOSTC)

Un pla de màrqueting s'estructura en una sèrie de fases: anàlisi, objectius, estratègia, tàctica -o implementació- i control, contingudes en el popular acrònim anglès **AOSTC**. Vegeu-les detingudament:

1. **Anàlisi, on som?** Aquesta és la primera etapa. El pla de màrqueting internacional comença per una **anàlisi de l'entorn propi**. S'han de conèixer quines són les debilitats i les fortaleces en tots els àmbits, i tot això des de la perspectiva dels mercats exteriors. En aquesta primera anàlisi no s'ha d'oblidar la valoració sobre les capacitats i actituds dels directius i propietaris de l'empresa pel que fa a l'expansió internacional i el nivell de compromís que aquesta està disposada a adquirir manifestat en els recursos disponibles; la direcció ha de coordinar i donar suport al departament internacional.
 - També inclou una **anàlisi sectorial**. Es tracta de conèixer la situació a nivell internacional en la qual es troba el sector de l'activitat de l'empresa o el cicle de vida internacional del producte. S'han de valorar els dispositius de suport disponibles (com ajudes i subvencions). Existeixen certes limitacions, però sempre es pot implantar un màrqueting mix amb els mitjans existents, i l'anàlisi de l'entorn propi ha de valorar els objectius generals de l'empresa perquè el pla de màrqueting internacional s'inclou en el pla estratègic global.
 - En la **investigació de mercats exteriors**, l'anàlisi de l'entorn internacional comprèn l'estudi de les variables econòmiques, culturals, polítiques i legals de cada mercat. Aquí s'inclou l'anàlisi macroeconòmica de països, les previsions de creixement, el consum... En aquesta primera fase es tracta d'identificar mercats exteriors adequats

que seran objectes d'una profunda anàlisi. La investigació de mercats exteriors inclou també l'anàlisi de la competència internacional, de la qual s'han d'estudiar les possibles respostes.

2. **Objectius, on volem arribar?** La segona fase del pla de màrqueting internacional comprèn la delimitació de la situació a la qual l'empresa vol arribar. En aquesta fase es trien els mercats exteriors en els quals es desenvoluparan les activitats internacionals i on vol implantar el programa.
 - També es decidiran les **línies de producció** en cada mercat i se seleccionaran les **formes d'entrada** en cadascun. Tot això depèn de l'anàlisi de la primera fase.
3. **Estratègia, com volem arribar?** Aquesta és l'etapa en la qual es defineix el màrqueting mix internacional, el programa de màrqueting a través del qual es pretenen assolir els objectius delimitats. Es defineixen les polítiques de producte, de preu, de distribució i de promoció com a eina de gestió per assolir una determinada posició internacional.
4. **Tàctica, com ho implementarem?** La quarta fase del pla de màrqueting internacional coincideix amb la seva posada en pràctica, per la qual cosa cal definir les tasques i els responsables de dur-les a terme.
5. **Control, com controlem el procés?** L'última fase del pla de màrqueting internacional consisteix a establir els terminis del control sobre l'aplicació del pla i l'anàlisi de les possibles desviacions.

1.2 Anàlisi de la situació

A la fase d'anàlisi de la situació cal procedir a valorar:

- La **situació interna**. Aquesta anàlisi identifica i valora la situació de l'empresa pel que fa a recursos i capacitats en relació amb els entorns amb què s'enfronta. Analitza, per exemple, la filosofia de l'empresa i l'estil de direcció, el objectius, els recursos (tant humans com tècnics i financers), l'organització de l'empresa, els coneixements, les característiques i habilitats en màrqueting en comerç exterior, els productes o la informació comptable, entre d'altres.
- L'**entorn nacional**. Aquesta anàlisi estudia les entitats relacionades amb el comerç exterior, les ajudes i subvencions, els requeriments legals per a l'exportació, la infraestructura i el transport, les assegurances, la situació del sector en el marc de la UE i els acords entre mercats que afecten el sector.
- L'**entorn del país de destí**. Aquesta anàlisi tracta de conèixer les amenaces i oportunitats de cada mercat a partir del desenvolupament dels mateixos. Per tant, té com a objectiu obtenir informació sobre les restriccions polítiques,

la situació econòmica i social, la cultura, la tecnologia, la competència, els canals i sistemes de distribució, la infraestructura, les condicions geogràfiques i climàtiques i la situació del sector.

Per tant, són molts els aspectes que les empreses que treballen en un mercat global han de tenir en compte, i es per això que és altament recomanable utilitzar eines d'anàlisi que ajudin a organitzar tota la informació per poder prendre decisions òptimes. Les eines més comunes són:

1. L'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats); i la seva variant TOWS
2. L'anàlisi PEST/PESTL
3. L'anàlisi de les 5 forces de Porter

SWOT i TOWS

En aquests materials, hem triat l'acrònim DAFO per referir-nos a l'anglès SWOT (tot i que en altres llocs ho podeu trobar com a FODA); i TOWS ho hem deixat igual (tot i que en altres llocs ho podeu trobar traduït com a AODF).

1.2.1 Anàlisis DAFO

L'anàlisi DAFO és una **eina per a l'auditoria** d'una organització i el seu entorn. És la primera etapa de la planificació i ajuda els venedors a centrar-se en qüestions clau. DAFO significa “fortaleces, debilitats, oportunitats i amenaces” (en anglès es diu SWOT: *strengths, weaknesses, opportunities and threats*).

Fortaleces i debilitats són **factors interns**. Oportunitats i amenaces són **factors externs**.

Una fortalesa és un factor intern positiu; una debilitat, al contrari, és un factor intern negatiu. Una oportunitat seria l'equivalent a una fortalesa per representant un factor extern; en canvi, una amenaça és un factor extern negatiu.

Hem d'aspirar a convertir les nostres debilitats en fortaleces i les nostres amenaces en oportunitats.

L'anàlisi DAFO donarà als administradors opcions per relacionar les fortaleces internes amb les oportunitats externes. El resultat ha de ser un augment en el valor per als clients, que millorarà el nostre avantatge competitiu.

El propòsit principal de l'anàlisi ha de servir per **afegir valor** als nostres productes i serveis perquè puguem reclutar nous clients, retenir els clients lleials i ampliar els productes i serveis als segments de clients objectiu a llarg termini. Si es porta a terme amb èxit podem **augmentar la rendibilitat** de la nostra inversió (ROI). Podeu veure l'itinerari òptim de la matriu DAFO en la figura 1.1.

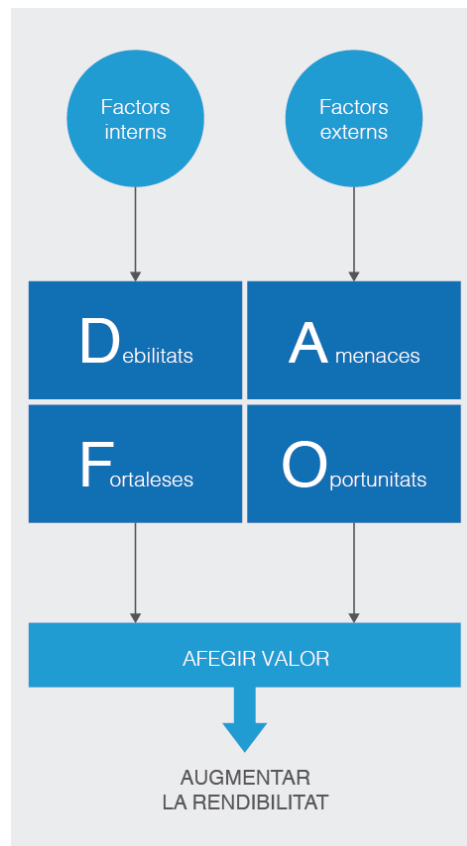
Avantatge competitiu

Una empresa posseeix un avantatge competitiu quan té alguna característica diferencial respecte dels seus competidors. Aquesta li confereix la capacitat per assolir uns rendiments superiors a ells de manera sostenible en el temps.

ROI

El retorn sobre la inversió (RSI; en anglès ROI, *return on investment*) és una ràtio financera que compara el benefici en relació amb la inversió realitzada. És a dir, representa una eina per analitzar el rendiment que l'empresa té des del punt de vista financer.

FIGURA 1.1. Matriu DAFO



Les **regles** que les empreses han de seguir per elaborar una anàlisi DAFO són simples:

- Ser realista sobre les fortaleses i debilitats de la seva organització.
- Distingir entre el lloc on la seva organització és avui i en el que podria ser en el futur.
- Sempre ha de ser específic, és a dir, ha d'evitar les zones grises.
- Aplicar l'eina en relació amb la seva competència, és a dir, millor o pitjor que els seus competidors.
- Mantenir l'anàlisi curta i simple, i evitar la complexitat i l'anàlisi excessiva.
- I, sobretot, hem de tenir en compte que és una anàlisi subjectiva.

A l'hora d'elaborar una anàlisi DAFO, les empreses s'han de fer una sèrie de preguntes:

1. Per conèixer les debilitats:

- Què es podria millorar.
- Què cal evitar.
- Quins factors li fan perdre vendes.
- Si alguna de les debilitats podria posar en perill el negoci.

2. Per conèixer les amenaces:

- A quins obstacles s'enfronta.
- Si canvien les normes de qualitat o especificacions per al seu treball, productes o serveis.
- Si està canviant la tecnologia que utilitza.
- Si té problemes de morositat o de flux d'efectiu per saber les amenaces.

3. Per conèixer les fortaleces:

- Quins avantatges té la seva organització enfront de la competència.
- Què es fa millor que ningú.
- Quins recursos són únics de l'empresa o de menor cost que les altres empreses.
- Què veu el mercat com els seus punts forts i quins factors li fan obtenir la venda.

4. Per conèixer les oportunitats:

- Quines oportunitats pot detectar, és a dir, quines tendències són interessants; entre d'altres:
 - Canvis en la tecnologia i els mercats.
 - Canvis en la política del Govern relacionats amb el seu camp.
 - Canvis en els patrons socials, els perfils de població, els canvis d'estil de vida...

Durant l'anàlisi DAFO, aquest es presenta en una graella on la llista de factors s'anoten en les caselles corresponents.

Exemples de casuístiques per a l'anàlisi DAFO

1. Debilitats:

- Els avenços en la tecnologia poden canviar aquest mercat més enllà de la nostra capacitat d'adaptació.
- Massa incompliments de terminis i una gran quantitat de treball esperant.
- Alt cost de lloguer de l'oficina.
- Flux de caixa molt variable.
- Excés d'existències en inventari i majors costos d'inventari.
- Dades d'investigació de mercat antiquades.
- La nostra empresa té poca presència en el mercat o la mala reputació.
- Tenim un petit equip, amb una base de coneixements en moltes àrees poc profund.
- Som vulnerables al personal de vital importància que es pot posar malalt o deixar l'empresa.
- El nostre flux de caixa serà poc fiable en les primeres etapes de la internacionalització.
- El projecte és molt complex.
- Oposició al canvi.
- Els recursos humans ja són al límit.

2. Amenaces:

- Una gran quantitat de competidors en el mercat amb productes similars.
- Una nova campanya publicitària llançada pels competidors.
- Una desacceleració de l'economia i menys despesa del pressupost de les persones.
- Les limitacions mediambientals.

3. Fortaleses:

- Els productes similars en el mercat són cars o de mala qualitat.
- Els nostres competidors poden ser més lents a l'hora d'adoptar les noves tecnologies.
- El projecte millorarà la seguretat.
- El projecte impulsarà la imatge pública de l'empresa.
- Tenen un excel·lent personal per al maneig de vendes amb un fort coneixement dels productes actuals.
- Sistema de comunicacions intern fort.
- Una bona ubicació geogràfica.
- Podem canviar de direcció ràpidament si trobem que la comercialització no està funcionant.
- Tenim unes despeses generals reduïdes.
- Major capacitat de resposta a les demandes del client.
- Bon disseny i estratègies de màrqueting reeixides.

4. Oportunitats:

- El Govern local vol animar les empreses locals.
- El nostre sector empresarial s'està expandint, amb moltes oportunitats futures per a l'èxit.
- Els clients en el mercat són lleials.
- Alta demanda de productes similars.

Variacions i implementacions

Alguns dels problemes que poden sorgir amb el DAFO són com a resultat d'un dels seus principals avantatges, és a dir, la seva flexibilitat. Atès que l'anàlisi DAFO es pot utilitzar en una varietat d'escenaris, ha de ser flexible. No obstant això, aquest fet pot conduir a una sèrie d'anomalies. Els problemes amb l'anàlisi DAFO bàsica es poden abordar mitjançant una anàlisi DAFO més crítica, més potent.

Per elaborar un DAFO potent hem de posar èmfasi en **el detall**; prioritzar, tenir en compte l'experiència personal, ordenar les fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces i ponderar-les.

El detall, el raonament i la justificació sovint s'ometen de l'anàlisi DAFO. El que un tendeix a trobar és que l'anàlisi conté una llista de paraules individuals. Per exemple, en les oportunitats es pot trobar el terme "tecnologia", una paraula que no diu gaire al lector. El que realment es vol dir és que, per exemple, la tecnologia permet als venedors comunicar-se a través de dispositius mòbils amb el punt de compra. Això proporciona l'oportunitat d'un clar avantatge competitiu per a la nostra empresa. Ajudarà l'empresa en gran mesura a decidir sobre la millor manera de prioritzar i ponderar cada element.

Una vegada que els detalls s'han afegit es poden prioritzar cada un d'ells, és a dir, es pot començar a seleccionar aquells factors que més influeixen en la seva estratègia de màrqueting. Essencialment es tracta de classificar de major a menor, i després donar una ponderació major a aquells amb el rang més alt.

Exemple de ponderació d'oportunitats

Si tenim tres oportunitats: oportunitat C = 60%, oportunitat A = 30% i oportunitat B = 10%, el pla de màrqueting s'ocuparia de l'oportunitat C en primer lloc i de l'oportunitat B en últim.

És important abordar les oportunitats principalment, ja que el seu negoci ha d'estar orientat cap al mercat. Llavors cal igualar el potencial d'oportunitats i buscar un ajust, i abordar qualsevol espai entre les fortalezes actuals i futures oportunitats. I finalment, intentar reformular les amenaces en oportunitats (com amb l'escalfament global i el canvi climàtic, que en un principi es poden considerar amenaces però en funció de l'estratègia de l'empresa poden convertir-se en oportunitats) i abordar les deficiències de manera que es converteixin en fortalezes. L'anàlisi de les llacunes seria útil en aquest punt, és a dir, on som ara i on volem ser, i les estratègies permetrien escurçar la distància entre ells.

És obvi que les experiències, les habilitats, els coneixements, les actituds i les creences de l'anàlisi tindrà un impacte en el DAFO.

I sovint, els gerents de màrqueting reverteixen oportunitats i fortalezes, debilitats i amenaces. Això es deu al fet que la línia entre fortalezes i debilitats internes i oportunitats i amenaces externes és de vegades difícil de detectar; per exemple, en relació amb l'escalfament global i el canvi climàtic.

Variacions en l'anàlisi

Molts autors suggereixen que una empresa utilitza les seves fortalezes per aprofitar les oportunitats, però ignoren altres relacions importants, com ara el desafiament de superar les debilitats per aprofitar les oportunitats. H. Wehrich considera que amenaces, oportunitats, debilitats i fortalezes (AODF) han de ser analitzades en aquest ordre, com una seqüència de resolució de problemes apropiada en el procés de formulació de l'estratègia.

En aquest sentit s'enfoca l'**anàlisi TOWS** (o AODF, en català), que és una variant de l'eina de treball clàssic, l'anàlisi DAFO (SWOT, en anglès). TOWS i SWOT són les sigles en anglès amb diferent ordre de les paraules *strengths* (fortalezes), *weaknesses* (debilitats), *opportunities* (oportunitats) i *threats* (amenaces). Per què aquest canvi d'ordre? A nivell pràctic, l'única diferència entre DAFO i TOWS és aquesta:

- DAFO remarca l'**ambient intern**.
- TOWS remarca l'**entorn extern**.

Ús de la matriu TOWS

L'anàlisi de la matriu TOWS (AODF, en català: amenaces, oportunitats, debilitats i fortalezes) associada amb l'**enfocament extern** (mentre que DAFO donava prioritat a l'enfocament intern) ajuda a pensar en les opcions que es podrien seguir

dins de l'anàlisi. Per això es fan coincidir les oportunitats i amenaces externes amb les seves fortaleses i debilitats internes, com es mostra en la següent matriu (vegeu la figura 1.2).

FIGURA 1.2. Matriu TOWS (o AODF)

| ESTRATÈGIES ALTERNATIVES DE LA MATRIU TOWS (o AODF) | Oportunitats externes (O) 1. 2. 3. 4. | Amenaces externes (A) 1. 2. 3. 4. |
|---|---|---|
| Fortaleses internes (F) 1. 2. 3. 4. | Estratègia Maxi-Maxi (FO) Estratègies que utilitzen les fortaleses per maximitzar les oportunitats | Estratègia Maxi-Mini (FA) Estratègies que utilitzen les fortaleses per minimitzar les amenaces |
| Debilitats internes (D) 1. 2. 3. 4. | Estratègia Mini-Maxi (DO) Estratègies que minimitzen les debilitats prenent avantatges de les oportunitats | Estratègia Mini-Mini (DA) Estratègies que minimitzen les debilitats evitant les amenaces |

El quadre s'omple seguint quatre passos:

Pas 1: imprimir la matriu DAFO buida i fer una anàlisi DAFO, enregistrant les seves troballes en l'espai proporcionat. Això ajuda a entendre quines són les seves fortaleses i debilitats, així com identificar les oportunitats i amenaces que s'ha de mirar.

Pas 2: imprimir la matriu TOWS per a la formulació d'estratègies i copiar les principals conclusions de la matriu DAFO a la zona prevista.

Pas 3: per a cada combinació de factors ambientals interns i externs, considerar com utilitzar-los per crear bones opcions estratègiques. Això ajuda a identificar alternatives estratègiques que responen a les següents preguntes addicionals:

- Fortaleses i oportunitats (FO): com pot utilitzar les fortaleses per aprofitar les oportunitats?
- Fortaleses i amenaces (FA): com es poden aprofitar els punts forts per evitar les amenaces reals i potencials?
- Debilitats i oportunitats (DO): com poden utilitzar les oportunitats per superar les debilitats que està experimentant?
- Debilitats i amenaces (DA): com es poden reduir al mínim les debilitats i evitar les amenaces?

El quadrant DA (debilitats i amenaces) es refereix a les estratègies defensives. Aquestes s'utilitzen per protegir-se de la pèrdua, però no hem de confiar-hi per crear èxit.

Les opcions que identifica són les seves alternatives estratègiques, i aquestes poden ser llistades al quadrant corresponent del full de càlcul TOWS. Quan es tenen molts

factors a considerar pot ser útil construir una matriu per a cada quadrant (FO, FA, DO, i DA), tal com es mostra en la taula 3.1.

TAULA 1.1. Matriu del quadrant FO

| Matriu FO | Estratègia 1 | Estratègia 2 | Estratègia 3 | Estratègia 4 | Estratègia 5 |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Oportunitat 1 | | | | | |
| Oportunitat 2 | | | | | |
| Oportunitat 3 | | | | | |
| Oportunitat 4 | | | | | |

Amb aquest procediment s'ajuda a analitzar en profunditat les opcions més rendibles.

Pas 4: avaluar les opcions que ha generat i identificar les que li donen el major benefici i quina és la millor forma d'aconseguir la missió i visió de l'organització.

La matriu TOWS és una eina relativament simple per a la generació d'**opcions estratègiques**. Mitjançant el seu ús es pot veure de forma intel·ligent com es pot treure el millor profit de les oportunitats obertes, al mateix temps que es minimitza l'impacte de les debilitats i es protegeix contra les amenaces.

Les opcions estratègiques de la matriu TOWS:

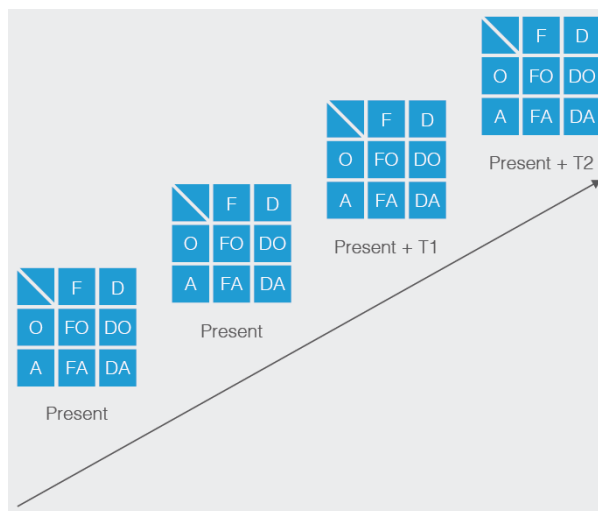
1. **Estratègia FO** (SO en anglès). També es coneix com a estratègia **Maxi-Maxi**, i és quan una empresa utilitza la major part de les seves fortaleses internes per tal d'aprofitar les oportunitats externes adequades. Per exemple, quan una empresa amb una situació financera bastant forta i que posseeix baixa participació en el mercat és capaç d'introduir-hi molts productes innovadors fent inversions en el departament de l'empresa d'investigació i desenvolupament. Mercedes Benz s'aprofita de la demanda externa dels seus vehicles de luxe i fa un ús adequat de les habilitats tècniques i de la qualitat dels seus productes.
2. **Estratègia DO** (WO en anglès). També es coneix com a estratègia **Mini-Maxi**, que es pot utilitzar per superar les debilitats d'una empresa mitjançant l'aprofitament de les oportunitats; per exemple, una empresa que no té treballadors qualificats pot aprofitar l'oportunitat mitjançant l'actualització de les noves tecnologies per tal d'augmentar la producció. Les debilitats internes de qualsevol empresa també es poden millorar mitjançant la contractació i la formació dels empleats en tècniques addicionals. Una empresa que s'enfronta a un descens en el sector financer pot aprofitar l'oportunitat de fusionar-se amb una empresa multinacional.
3. **Estratègia FA** (ST en anglès). També s'anomena **Maxi-Mini**, i té lloc quan una empresa, a través dels seus punts forts, pot evitar qualsevol tipus d'amenaces externes. Qualsevol organització pot abstenir-se d'amenaces externes. Una organització que posseeix una bona qualitat dels productes però s'enfronta a les amenaces contra els competidors que ofereix productes

a baix preu pot adoptar l'estratègia ST per a la producció en massa; per tant, es reduirà el cost unitari de producció.

4. **Estratègia DA** (WT en anglès). O estratègia **Mini-Mini**, l'adopten les empreses que necessiten reduir el nivell de les debilitats i evitar qualsevol amenaça externa al mateix temps. Es pot considerar com una tècnica defensiva en una situació on l'empresa té una situació financera crítica i la demanda del seu producte es veu reduïda; l'única oportunitat possible per sostenir-se en el mercat és l'adopció d'una estratègia de reducció de personal o la decisió de fusió amb una altra companyia. No obstant això, l'estratègia WT és difícil d'aplicar en una situació amb una empresa on el canal de distribució tendeix a ser feble; si aquest millora serà capaç d'eliminar moltes de les amenaces externes fàcilment.

Aquests factors de la matriu TOWS pertocuen a l'anàlisi d'un punt temporal en particular. Però les condicions externes i internes són dinàmiques: alguns factors canvien amb el **pas del temps**, mentre que d'altres pateixen modificacions mínimes. A causa d'aquest dinamisme, els dissenyadors d'estratègies han d'elaborar diverses matrius TOWS corresponents a diferents punts temporals, tal com es mostra en la figura 1.3. Així, podria començar-se per una anàlisi TOWS del passat, prosseguir amb una anàlisi del present i, potser el més important, centrar finalment l'atenció en diferents períodes (T1, T2, T3...) del futur.

FIGURA 1.3. Anàlisi temporal de la matriu TOWS (o AODF)



1.2.2 Anàlisi PESTEL

Quan una empresa s'enfronta a una internacionalització de la seva oferta ha d'avaluar l'entorn empresarial extern. Hi ha una sèrie de sigles que representen estratègies per a aquesta avaluació, com ara:

- **PEST** (política/econòmica/sociocultural/tecnològica).
- **PESTEL** (política/econòmica/sociocultural/tecnològica/ecològica/legal).

- **SLEPT** (sociocultural/legal/econòmica/política/tecnològica).
- **STEP** (sociocultural/tecnològica/econòmica/política).
- **STEEPLE** (sociocultural/tecnològica/econòmica/ecològica/política/legal/ètica).

Podeu trobar més desenvolupat l'anàlisi PESTEL a l'apartat "Selecció de mercats" de la unitat "Dispositius de suport a l'exportació i selecció de mercats" d'aquest mateix mòdul.

Totes tenen el mateix objectiu i es poden utilitzar per a la planificació futura i la gestió estratègica. Quin d'ells que es triï depèn de la naturalesa del negoci o projecte.

Una anàlisi DAFO tradicional prendria el context de PEST o STEEPLE per analitzar com certs factors poden impactar en el desenvolupament de l'estratègia de l'empresa.

L'entorn polític gira entorn de l'actual Govern d'un país en particular en el qual fabriquem o venem, així de com funcionen les lleis en el seu mercat nacional i a l'estranger. Si el seu Govern és més progressista llavors potser hi ha una política de gravar més i invertir en el sector públic. Si el Govern és més conservador, llavors el lliure mercat pren el control, la tributació és menor i hi ha sovint un sector públic més petit. En aquestes anàlisis es defineixen les regles formals i informals que una empresa ha de complir. A continuació es presenten alguns factors que ha de considerar: la política tributària, les lleis d'ocupació, les regulacions ambientals, les restriccions comercials i els aranzels i l'estabilitat política.

L'entorn econòmic és una influència directa en tots els negocis. Òbviament, en el màrqueting hi ha un enorme element de l'economia, i no ha de ser aliè als seus principis. Els factors econòmics afecten el poder adquisitiu dels clients potencials i al cost del capital de la companyia. Alguns dels factors relacionats són el desenvolupament econòmic, les taxes d'interès, el tipus de canvi i la taxa d'inflació.

L'entorn sociocultural encarna tot el que és social i cultural dins d'una nació o societat. Alguns exemples notables inclourien la influència de l'aprenentatge, la memòria, les emocions i la percepció, la motivació, l'estil de vida, l'actitud i la cultura. Els factors socials inclouen els aspectes culturals i demogràfics del macroentorn extern. Hi ha factors que impacten en les necessitats del consumidor i en la mida dels mercats, com ara la consciència de la salut, la taxa de creixement de la població, la distribució per edat, l'actitud professional i l'èmfasi en la seguretat. En un sentit més general s'han de considerar influències com ara l'augment de l'expectativa de vida dels consumidors occidentals i la demografia, que és l'estudi de poblacions.

Els factors tecnològics són un factor d'influència multifacètica. El tipus de tecnologia amb la qual tenim contacte gairebé tots els dies, amb els telèfons intel·ligents, Android i iPhone, és ara comuna i s'utilitza per poder accedir a la tecnologia de la informació i la comunicació a l'instant sense importar on som. Durant els estudis o a la feina tenim accés a la informació en els ordinadors més ràpids i través d'Internet, amb connexions de banda ampla més ràpides que arriben a molts llocs del món.

Exemples d'usos de la tecnologia

La tecnologia també envolta els processos de negoci. A tots els departaments utilitzen la tecnologia de la informació o tecnologia d'una forma o una altra. Les operacions de **fabricació** faran servir la tecnologia per produir béns i serveis. La **logística** i les funcions d'emmagatzematge utilitzen carretons elevadors i camions, així com la tecnologia i el programari de seguiment de comandes. El departament de **servei al client** emprerà la tecnologia de la comunicació per tractar amb els clients, però també tindrà accés als **sistemes interns**, com la tecnologia per simplificar el control de crèdit i el control d'existències, per exemple. Hi ha diversos exemples de com la tecnologia pot crear, eliminar o reduir les barreres a l'entrada, reduir els nivells mínims de producció eficients i influir en les decisions d'externalització. Alguns dels factors tecnològics més rellevants són l'activitat de R + D, l'automatització, els incentius tecnològics i la taxa de canvi tecnològic.

L'ecologisme connecta amb el màrqueting on aquest pot afectar el medi ambient quan serveix als consumidors productes i serveis. Hi ha un moviment ambiental que posa pressió sobre les empreses, els governs i la gent perquè respectin el medi ambient. Hi ha una sèrie d'exemples de com les empreses poden ser més verds internament i externament per fer front a la fabricació d'avui i per al disseny d'un futur molt més sostenible. Un fabricant pot reduir la quantitat de residus produïts com a resultat del procés de fabricació, i un restaurant podria reduir la quantitat d'envasos o residus d'aliments. Un enfocament ambiental s'estableix en les tàctiques d'avui dia, però amb el temps s'incrusta en la visió estratègica de l'empresa. Els factors ambientals avaluen quin tipus d'impacte està tenint la companyia sobre el medi ambient, que pot ser negatiu o positiu. Alguns factors a considerar són l'ús de l'aigua, el vent, el sol, el menjar, l'energia solar, la pol·lució i les regulacions ambientals.

L'entorn legal s'haurà de tenir en compte tant en l'àmbit nacional com estranger. Per exemple, els automòbils venuts a Europa continental i als Estats Units tendeixen a tenir el volant a l'esquerra, mentre que els cotxes que es comercialitzen al Japó i al Regne Unit tenen el volant a la dreta. Aquest és un requisit local. Diferents països tenen diferents lleis en relació amb els límits màxims de velocitat o les qualificacions de seguretat en els vehicles, així com molts altres estatuts i codis. Aquests són factors que s'ocupen de les complicacions legals. Cal comprovar constantment els nous requisits legals per garantir-ne el compliment. Els factors que s'han de considerar són les restriccions legals i reglamentàries i la salut i la seguretat dels treballadors.

Els **factors ètics** són aquells que incideixen sobre els valors d'àmbit social que regeixen el comportament empresarial. L'ètica dels negocis és la reflexió que fan els gestors de les empreses sobre quines són les pràctiques a portar a terme, de manera que s'intenti respectar les normes socials i els valors dels individus de la societat a la qual també pertany l'organització i amb la què està estretament relacionada.

1.2.3 Les 5 forces de Porter

El model de les 5 forces de Porter és una eina simple però potent per comprendre **on resideix el poder** en una **situació de competència**. Ajuda a entendre tant

la força de l'actual posició competitiva com la força d'una posició a la qual està considerant traslladar-se.

Amb una clara comprensió d'on resideix el poder, es pot prendre avantatge d'una situació de força, millorar una situació de debilitat i evitar l'adopció de mesures equivocades. Això fa que l'anàlisi de les 5 forces de Porter sigui una part important de la seva caixa d'eines de planificació.

Convencionalment, l'eina s'utilitza per identificar si els nous productes, serveis o negocis tenen el potencial de ser rendibles. No obstant això, pot ser molt aclaridora quan s'utilitza per comprendre l'equilibri de poder en altres situacions (vegeu la figura 1.4).

FIGURA 1.4. Les 5 forces de Porter



La rivalitat

En el model econòmic tradicional, la competència entre les empreses rivals comporta beneficis a zero, atès que tendeixen a rebaixar els seus preus fins a arribar a cobrir només el cost del producte. Però la competència no és perfecta i les empreses no arriben a fixar el preu al nivell del cost. Per contra, s'esforcen per tenir un avantatge competitiu enfront dels seus rivals que els doni majors beneficis. La intensitat de la rivalitat entre les empreses varia en totes les indústries, i els analistes estratègics estan interessats en aquestes diferències.

Els economistes mesuren la rivalitat pels indicadors de concentració de la indústria. La **relació de concentració (CR)** és una d'aquestes mesures. El CR indica el percentatge de quota de mercat de les empreses d'un sector. Un alt coeficient de concentració indica que una alta concentració de la quota de mercat està en mans de les grans empreses, i la indústria es concentra. Amb només unes poques empreses que sostenen una gran quota de mercat el panorama és menys competitiu (més proper a un monopoli). Una proporció baixa de concentració indica que la indústria es caracteritza per tenir moltes empreses, cap de les quals té una quota de mercat significativa. Aquests mercats fragmentats es diu que són competitius. La relació de concentració no és l'única mesura possible; la tendència és definir les indústries en termes que transmeten més informació que la distribució de la quota de mercat.

S'ha de tenir en compte que la col·lusió empresarial explícita en general és il·legal i no és una opció. No obstant això, una empresa pot buscar un avantatge competitiu i desplaçar la quota de mercat, però hem de tenir en compte que quan un rival actua provoca una contraresposta d'altres empreses i la rivalitat s'intensifica.

En la recerca d'un avantatge sobre els seus rivals, una empresa pot triar entre diversos **moviments competitius**, com ara:

- Canvi de preus. Apujant o abaixant els preus per obtenir un avantatge temporal.
- La millora de la diferenciació del producte. La millora de les característiques i l'aplicació de les innovacions en el procés de fabricació i en el producte en si.
- L'ús creatiu dels canals de distribució amb l'ajuda de la integració vertical o l'ús d'un canal de distribució que és nou per a la indústria. Per exemple, amb les botigues de joieria d'alta gamma reticents a portar els seus rellotges, Timex es va moure en farmàcies i altres punts de venda no tradicionals.
- L'explotació de les relacions amb els proveïdors. Exigint als proveïdors determinats estàndards de qualitat a un determinat preu.

La **intensitat de la rivalitat** es veu influenciada per les següents característiques de la indústria:

- Un major nombre d'empreses augmenta la rivalitat pel fet que més empreses han de competir pels mateixos clients i recursos. La rivalitat s'intensifica si

les empreses tenen quotes de mercat similars, fet que porta a una lluita pel lideratge en el mercat.

- El creixement del mercat lent porta les empreses a lluitar per la quota de mercat. En un mercat cada vegada més gran, les empreses són capaces de millorar els ingressos simplement a causa de l'expansió del mercat.
- Els elevats costos fixos donen lloc a economies d'escala, efecte que augmenta la rivalitat. Quan els costos totals són sobretot els costos fixos, l'empresa ha de produir prop de la seva màxima capacitat per assolir costos unitaris més baixos. Atès que ha de vendre aquesta gran quantitat de producte, augmenta la lluita per la quota de mercat i per tant la rivalitat també s'incrementa.
- Els alts costos d'emmagatzematge o productes altament peribles impulsen el productor a vendre les mercaderies tan aviat com sigui possible. Si altres productors estan intentant el mateix, la competència per als clients s'intensifica.
- Els baixos costos de commutació fan augmentar la rivalitat. Quan un client pot canviar lliurement d'un producte a un altre hi ha una major lluita per captar clients.
- Els baixos nivells de diferenciació del producte s'associen amb majors nivells de rivalitat. La identificació de la marca, d'altra banda, tendeix a restringir la rivalitat.
- Les barreres de sortida elevades provoquen un alt cost d'abandonar el producte, i per tant les empreses han de competir. Així mateix, fan que una empresa romangui en una indústria, fins i tot quan no és rendible. Una barrera de sortida comú és l'especificitat dels actius. Quan la planta i els equips necessaris per a la fabricació d'un producte són altament especialitzats, aquests actius no poden ser fàcilment venuts a compradors en una altra indústria.

L'amenaça dels productes substituïts

En el model de Porter, els productes substituïts es refereixen als productes d'altres sectors. Hi ha una amenaça de substituïts quan la demanda d'un producte es veu afectat pel canvi en el preu d'un producte substituït. L'**elasticitat del preu** d'un producte es veu afectat pels productes substituïts; a mesura que més substituïts estan disponibles, la demanda es torna més elàstica, ja que els clients tenen més alternatives. Un producte substituït proper limita la capacitat de les empreses d'una indústria per augmentar els preus. Per exemple, el preu de les llaunes de begudes d'alumini està limitat pel preu de les ampolles de vidre, les llaunes d'acer i els envasos de plàstic; aquests contenidors són substituïts, però no són rivals en la indústria de llaunes d'alumini.

Poder dels compradors

El poder dels compradors és l'impacte que tenen els clients en una indústria. En general, quan el poder de compra és fort, la relació amb la indústria de la producció és a prop del que en economia es coneix com a **monopsoni o monopoli de demanda**, és a dir, un mercat en el qual hi ha molts proveïdors i un sol comprador. Sota tals condicions del mercat, el comprador fixa el preu. En realitat hi ha pocs monopsonis purs, però sovint hi ha una certa asimetria entre una indústria de producció i els compradors.

Els compradors tenen **més poder** si:

- Els compradors es concentren. Hi ha alguns compradors amb quota de mercat significativa. Per exemple, quan el Departament de Defensa dels Estats Units compra als contractistes.
- Els compradors adquireixen una proporció significativa de la producció. Els grans hipermercats com Carrefour o Alcampo tenen un gran poder sobre els fabricants dels productes que venen.
- Els compradors posseeixen una amenaça creïble d'integració cap enrere i poden amenaçar de comprar una companyia de la indústria. Un exemple pot ser la compra d'una fàbrica de pneumàtics per part d'un distribuïdor.

En canvi, els compradors **són febles** si:

- Els productors amenacen amb una integració cap endavant. El productor pot fer-se càrrec de la pròpia distribució o de la venda al detall. Les productores de cinema s'han integrat cap endavant i han adquirit teatres.
- Els costos de canviar de proveïdor són molt elevats per al client. Amb productes no estandarditzats, el comprador no pot canviar fàcilment a un altre producte. Aquesta va ser l'estratègia seguida per IBM en la dècada dels seixanta per al seu sistema 360.
- Els compradors estan fragmentats, són molts i diferents. Cap comprador té cap influència en particular sobre el producte o el preu. Això passa amb la majoria dels productes de consum.
- Els productors subministren materials o parts que són crítics en el procés de producció d'altres productors. Un exemple pot ser la relació d'Intel amb els fabricants de PC.

Poder dels proveïdors

Una indústria de la producció de **matèries primeres** requereix mà d'obra, components i altres subministraments. Aquest requisit condueix a relacions comprador-proveïdor entre el sector i les empreses que proporcionen les matèries primeres utilitzades per crear productes. Els proveïdors amb gran poder poden exercir una

influència en la indústria de la producció, com ara la venda de matèries primeres a un preu alt per capturar alguns dels beneficis de la indústria.

Els proveïdors tenen un **alt poder** si:

- Existeix una amenaça creïble d'integració cap endavant dels proveïdors. Baxter International, fabricant de subministraments hospitalaris, va adquirir American Hospital Supply, un distribuïdor dels seus productes.
- Els proveïdors estan concentrats. La relació de la indústria de medicaments amb els hospitals.
- Hi ha un cost significatiu per canviar de proveïdor. La relació de Microsoft amb els fabricants de PC.
- Els clients tenen un alt poder. Boicot a les botigues de queviures que no venen productes de proximitat.

Els proveïdors tenen un **baix poder** si:

- Hi ha molts proveïdors competitius i el producte està estandarditzat. La relació de la indústria dels pneumàtics amb els fabricants d'automòbils.
- En la compra de productes bàsics. Les botigues de queviures que venen productes de marca blanca.
- Existeix una amenaça creïble d'integració cap enrere dels compradors. Les empreses de paper en relació amb els productors de fusta.
- Els compradors estan concentrats. La relació de la indústria de la confecció amb els grans magatzems.
- Els clients són febles. La relació de les agències de viatges amb les companyies aèries.

Amenaça de nous competidors i les barreres d'entrada

No són només els rivals ja establerts els que representen una amenaça per a les empreses d'una indústria; la possibilitat que noves empreses entrin en la indústria també afecta la competència. En teoria, qualsevol empresa ha de ser capaç d'entrar i sortir del mercat si hi ha lliure entrada i sortida. En realitat, però, les indústries posseeixen característiques que protegeixen els alts nivells de rendibilitat de les companyies en el mercat i inhibeixen rivals addicionals d'entrar-hi. Aquestes característiques són les **barreres d'entrada**.

Per exemple, amb l'augment dels beneficis d'un sector esperaríem que més firmes entrin al mercat per prendre avantatge dels alts nivells de guany. Quan hi ha disminució de guanys es pot esperar que algunes empreses surtin del mercat, restaurant així un equilibri. La caiguda de preus, o l'expectativa que els preus futurs cauran, dissuadeix els rivals d'entrar en un mercat. Les empreses també poden ser reticents a entrar en els mercats que són extremament incerts, sobretot si

entrar-hi implica elevats costos de posada en marxa. Aquests són els allotjaments normals a les condicions del mercat.

Les barreres d'entrada són característiques úniques de la indústria, que la defineixen. Les barreres redueixen la taxa d'entrada de noves empreses, mantenint així un nivell de beneficis per a aquells que ja són a la indústria. Des d'una perspectiva estratègica, les barreres es poden crear o explotar per millorar l'avantatge competitiu d'una empresa. Les barreres a l'entrada deriven de **diverses fonts**:

- Els **governos** creen barreres. Tot i que la funció principal del Govern en un mercat és preservar la competència a través d'accions antimonopolistes, també restringeix la competència mitjançant la concessió de monopolis i per mitjà de la regulació. Indústries com els serveis públics són considerats monopolis naturals, ja que ha estat més eficient tenir una companyia elèctrica proporcionant energia a una localitat que permetre moltes companyies elèctriques competir en un mercat local.
- Les **patents** i el **registre de la propietat intel·lectual** serveixen per restringir l'entrada a una indústria. Les idees i els coneixements que proporcionen avantatges competitius són tractats com a propietat privada quan existeix una de patentada, creant una barrera d'entrada.

Exemple de barrera: la patent Polaroid

Edwin Land va introduir la càmera Polaroid el 1947 i tenia el monopoli en el sector de la fotografia instantània. El 1975, Kodak va intentar entrar al mercat de la càmera instantània venent una càmera comparable. Polaroid va demandar Kodak per violació de patents i va guanyar, mantenint Kodak fora de la indústria de la càmera instantània.

- L'**especificitat dels actius** inhibeix l'entrada en una indústria. L'especificitat dels actius és el grau en què els actius de l'empresa es poden utilitzar per produir un producte diferent. Quan una indústria requereix d'una tecnologia o plantes i equips altament especialitzats, els participants potencials són reticents a comprometre's amb l'adquisició d'actius especialitzats que no es poden vendre o transformar en altres usos.
- Les **economies d'escala**. El nivell més rendible de la producció es denomina escala mínima eficient (EME). Aquest és el punt en el qual els costos unitaris de producció són mínims. Si es coneix aquest punt per a les empreses d'un sector, a continuació es pot determinar la quantitat de la quota de mercat necessària per a l'entrada a baix cost o la paritat de costos amb els seus rivals. Per exemple, en comunicacions de llarga distància és necessària una EME més o menys del 10% del mercat. Si les vendes per a un operador de llarga distància no arriben a un 10% del mercat, l'empresa no és competitiva. L'existència d'aquest tipus d'economia d'escala crea una barrera d'entrada. Com més gran sigui la diferència entre l'EME de la indústria i els costos unitaris d'entrada, més gran és la barrera a l'entrada. Així, indústries amb alts EME dissuadeixen l'entrada de petites empreses.

Les **barreres a la sortida** funcionen de manera similar a les barreres d'entrada. Les barreres de sortida limiten la capacitat d'una empresa per sortir al mercat i poden exacerbar la rivalitat.

Es fàcil d'entrar si la tecnologia és comuna, es té accés als canals de distribució i l'EME és baixa. Per contra, és difícil entrar si hi ha patents o propietat intel·lectual registrades, si els canals de distribució estan restringits o si l'EME és alta.

És fàcil la sortida d'una indústria si hi ha actius vendibles, els costos de sortida són baixos o el negoci és independent d'altres de la companyia. La sortida és difícil si hi ha actius especialitzats, els costos de sortida són alts o els negocis o les empreses estan interrelacionats.

2. Direcció estratègica del pla de màrqueting

Les companyies d'avui dia s'enfronten més que mai al repte d'assimilar forts i continus canvis, no només de l'entorn, sinó també socials, mitjans tecnològics, noves regularitzacions i legislacions, recursos de capital... Cal, doncs, prendre decisions dins de l'àmbit empresarial per poder adaptar-se a aquest canviant i complex món. Aquest procés rep la denominació de **direcció estratègica**, que es pot definir com l'art i la ciència de posar en pràctica i desenvolupar tots els potencials d'una empresa que li assegurin una supervivència a llarg termini i poder ser beneficiosa.

El procés de **direcció estratègica** requereix una planificació, un procés continu de presa de decisions, decidint per avançat què fer, com fer-ho, quan fer-ho i qui ho ha de fer.

L'art de l'estratègia

Encara que la paraula *estratègia*, a nivell de gestió empresarial, va tenir un important protagonisme a partir del 1980, els seus orígens es fixen en el terme grec *stratego*, que significa 'general', en el sentit de comandament militar. També van ser grans estrategs militars els xinesos, principalment encapçalats pel gran Sun Tzu, l'obra del qual, *L'art de la guerra*, marca els importants pilars sobre els quals s'assenta gran part de l'estratègia empresarial actual.

2.1 Objectius del pla de màrqueting

El màrqueting és un element fonamental per a l'èxit de qualsevol negoci. Amb un gran nombre de formes d'apropar-se a la seva comercialització, és fàcil deixar-se endur, però massa objectius podrien diluir la seva campanya. Per tant, és necessari centrar-se en pocs objectius.

Depenent de la seva naturalesa, tenim **dos tipus d'objectius** de màrqueting: els objectius quantitius i els objectius qualitius.

Quan es parla d'**objectius quantitius** fem referència als que proposen èxits mesurables per a l'organització, expressats en xifres concretes. Normalment, aquests objectius es refereixen a:

- **Augmentar les vendes.** Si un dels objectius principals de la seva empresa és augmentar les vendes s'ha de ser específic, és a dir, donar un percentatge o un número absolut i referenciar-ho a un període concret del temps. Un exemple descriptiu d'aquest objectiu seria augmentar les vendes en un 20

per cent durant el proper any fiscal. Aquest objectiu de màrqueting és fàcil de mesurar. Es pot comprovar si els objectius de vendes s'han complert simplement mitjançant la revisió dels llibres immediatament després de la data límit.

- **Ampliar la quota de mercat.** L'ampliació de la quota de mercat és clau per al creixement del negoci. S'ha d'incloure una meta per la quantitat de la quota de mercat que es desitja assolir i quan es vol aconseguir aquest objectiu. Aquest objectiu és fàcil de quantificar.
- **Desenvolupar un pla de mitjans de comunicació social.** Un dels objectius és crear una forta presència en els mitjans socials mitjançant la construcció i el manteniment d'una presència a LinkedIn, la creació d'una pàgina de Facebook o l'establiment d'un compte de Twitter. A continuació es pot decidir el nombre de connexions, els aficionats o seguidors que ens agradaria tenir en una data específica, de manera que el mesurament d'aquest objectiu és un fermall de pressió.
- **Introduir un nou producte.** L'objectiu de la introducció d'un nou producte és bastant fàcil de quantificar, tot i ser un dels més ambiciosos objectius de l'empresa. El departament de màrqueting ha d'arribar a una sèrie de punts de referència per tal de portar un nou producte al mercat en un període de temps predeterminat.
- **Augmentar la retenció del client i la satisfacció.** L'augment de la retenció de clients i la satisfacció és relativament fàcil de mesurar. Els esforços per arribar als clients existents per assegurar que estan contents amb els seus serveis és una funció de màrqueting que pot implicar l'ús d'una sèrie de tàctiques, com l'enviament d'enquestes de satisfacció de clients. Després de revisar les enquestes retornades es pot mesurar fàcilment la satisfacció del client, i l'èxit de qualsevol de les estratègies emprades per reforçar la retenció és fàcilment identificable només consultant la base de dades o les xifres de vendes.

Els **objectius qualitius** fixen metes més genèriques i molt menys tangibles, però igual d'importants que els quantitius. Difereixen dels objectius quantitius abordant avantatges promocionals que no es poden descriure utilitzant números. Són aquells objectius que fixa l'empresa per aconseguir un millor posicionament i imatge en el mercat. Generalment, els resultats econòmics es veuen a mitjà i llarg termini. Es poden destacar els següents:

- **Imatge.** Els clients conscients de l'empresa o els seus productes i serveis tenen una opinió sobre el preu, la qualitat, la preferència i el valor. Aquests factors constitueixen la imatge de l'oferta de l'empresa. Una imatge positiva ajuda les empreses a causar bona exposició, augmentant els beneficis i incrementant la probabilitat d'inversió dels accionistes. Els objectius de màrqueting qualitius relacionats amb la imatge inclouen augmentar el valor percebut d'un producte, l'establiment d'un producte com l'estàndard de qualitat en el seu sector i persuadir els consumidors perquè triïn un producte com l'opció preferida. Per exemple, abaixar lleugerament el

preu d'un producte d'alta qualitat augmenta el valor d'imatge entre els consumidors.

- **Posicionament.** El posicionament és l'opinió del client del lloc que un producte o servei ocupa en comparació d'ofertes similars dels competidors. Les empreses que no creen activament el seu posicionament s'arrisquen que els competidors influeixin en les opinions dels clients. Un dels objectius dels departaments de màrqueting petits és establir la qualitat o el preu d'un producte com equivalent als productes dels competidors més grans. També podrien tractar de marcar el producte com el líder en un nínxol de mercat o a l'avantguarda en un nou mercat; especialitzar-se podria ser preferible a competir si la seva petita empresa té pocs recursos.
- **Consciència.** La imatge positiva i ser pioner només és valuós si els clients són conscients del producte. El màrqueting qualitatiu també té com a objectiu avaluar si els clients són conscients de les activitats empresarials en el mercat. Per exemple, un estudi de màrqueting qualitatiu podria ser demanar als consumidors que classifiquin les cinc empreses en una indústria; si un negoci no es registra en el rànquing pot ser que necessiti una publicitat més efectiva.

Sol ser aconsellable anar a per **un sol objectiu**; en cas contrari, si se'n fixa més d'un, aquests han de ser coherents entre si i mai contradictoris. Els objectius sempre estan condicionats per l'avantatge competitiu diferencial de la nostra oferta enfront de la competència.

2.1.1 Objectius SMART

En la identificació d'objectius de màrqueting per donar suport a les metes a llarg termini és una pràctica comuna aplicar el mnemònic anglès **SMART** (*specific, measurable, achievable, realistic and time-bound*). Aquesta regla s'utilitza per avaluar la idoneïtat dels objectius fixats per portar a terme diferents estratègies o la millora de tota la gamma de processos de negoci.

Amb objectius SMART documentats en els plans que vinculen els objectius de les estratègies i els indicadors clau de rendiment, tothom està segur exactament de quin és l'objectiu, i el progrés pot ser ràpid i regularment revisat; per exemple, a través d'un tauler d'instruments de comerç electrònic, i si cal es poden prendre mesures correctores.

En establir els objectius futurs d'un pla de màrqueting és útil examinar a fons cada un i preguntar-se si és essencial. La regla mnemotècnica SMART ajuda com una prova o un filtre que es pot utilitzar per avaluar la qualitat dels objectius. A continuació exposem el **significat de les sigles SMART**:

- **Específica** (*specific*, en anglès). El criteri remarca la necessitat d'un objectiu específic en lloc d'un més general. Això vol dir que l'objectiu és

clar i sense ambigüitats, sense capricis i tòpics. Per aconseguir objectius específics cal dir a l'equip de treball exactament el que s'espera, per què és important, qui hi està involucrat, on passarà i quins atributs són importants. Un objectiu específic respondrà a les preguntes:

- Què: què vull aconseguir.
- Per què: les raons específiques, el propòsit o els beneficis d'aconseguir la meta.
- Qui: qui està involucrat?
- On: identificar un lloc.
- Quins: identificar els requisits i les limitacions.

- **Mesurable.** El segon criteri remarca la necessitat de criteris concrets per mesurar el progrés cap a l'assoliment de la meta. La idea darrere d'això és que si un objectiu no es pot mesurar no es pot saber si un equip està progressant cap a la finalització amb èxit. Mesura dels progressos que suposa ajudar un equip a mantenir a la pista, arribar a les seves dates límit i experimentar l'emoció dels èxits que estimula l'esforç continu requerit per assolir l'objectiu final. Els indicadors han de ser quantificables. Una meta mesurable en general ha de respondre a preguntes com ara:

- Quant?
- Quants?
- Com sabré quan es porta a terme?

- **Realitzable** (*achievable*). El tercer criteri remarca la importància que les metes siguin realistes i assolibles. Un objectiu assolible pot animar un equip per tal d'aconseguir-ho. És a dir, els objectius no han de ser fora del seu abast ni per sota del rendiment estàndard, ja que aquests podrien ser considerats sense sentit. En identificar les metes que són més importants es comencen a descobrir maneres de fer-la realitat, a desenvolupar les actituds, habilitats, destreses i capacitats financeres per arribar-hi. Un objectiu assolible en general respon a les preguntes:

- Com es pot aconseguir la meta?
- Com és de realista la meta sobre la base d'altres limitacions?

'Realitzable', 'rellevant', 'realista'...

Alguns autors consideren que la "R" de SMART com a **rellevant** (*relevant*) significa que es pot aplicar al problema específic enfrontat pel venedor. "Rellevant" té el seu origen en el vocable llatí *relevans* que, al seu torn, procedeix de *relevare* ('alçar', 'aixecar'). Es tractaria, doncs, d'un objectiu significatiu, important, destacat o excel·lent. Altres autors defineixen aquesta característica com 'basada en el resultats', 'orientada als resultats', 'que té els recursos necessaris', 'raonable' o 'realista'.

- **Definits en un temps limitat** (*time-bound* o *time-limited*). El cinquè criteri remarca la importància d'assentar objectius dins d'un marc de temps, donant-los una data límit. Un compromís amb un termini ajuda un equip a enfocar els seus esforços en la realització de la meta en o abans de la data

de venciment. Aquesta part dels criteris objectius SMART està destinada a evitar que els objectius siguin superats per les tasques del dia a dia que invariablement sorgeixen en una organització. Un objectiu limitat en el temps té per objecte establir un sentit d'urgència i ha de respondre a les preguntes:

- Quan?
- Què puc fer jo sis mesos a partir d'ara?
- Què puc fer jo sis setmanes a partir d'ara?
- Què puc fer avui?

Hi ha una varietat de **tipus d'objectius** que es poden escriure, i tots es poden fer en el format SMART. A continuació tenim una llista dels diferents que es podrien redactar:

- **Objectius de procés.** Permeten saber el que s'està fent i com s'ha de fer; descriu els participants, les interaccions i les activitats.
- **Objectius d'impacte.** Permeten saber quines són les conseqüències a llarg termini del programa o activitat, descriuen l'impacte a llarg termini sobre el públic o organització de destinació.
- **Objectius de resultats.** Permet saber com canviarà les actituds, el coneixement o el comportament (a curt termini), descriure el grau en què s'espera aquest canvi.
- **Objectius personals.** El desenvolupament personal és una aplicació ideal per als objectius SMART. Sovint els objectius SMART s'escriuen per a la gestió del projecte o negoci i gestió del rendiment, però com a individus, en els nostres plans de desenvolupament personal els objectius SMART són també una fórmula valuosa per definir i mesurar el rendiment individual.

2.2 Estratègies de màrqueting

L'estratègia ha estat estudiada durant anys pels líders i els teòrics de negocis. No obstant això, no existeix una resposta definitiva sobre què és realment l'estratègia, sinó **diverses definicions**. Una raó és que la gent pensa sobre l'estratègia de diferents maneres. Per exemple, algunes persones creuen que s'ha d'analitzar el present amb cura, anticipar-se als canvis en el seu mercat o indústria, i, a partir d'això, planificar com ha de tenir èxit en el futur. Mentrestant, altres pensen que el futur és massa difícil de predir i prefereixen fer evolucionar les seves estratègies de forma orgànica.

Gerry Johnson i Kevan Scholes, autors d'*Exploring Corporate Strategy* (2008), expressen que l'estratègia determina el sentit i l'abast d'una organització a llarg termini, i diuen que s'ha de determinar com els recursos han de ser configurats per satisfer les necessitats dels mercats i les parts interessades.

Michael Porter, expert en estratègia i professor de la Harvard Business School, remarca la necessitat de l'estratègia per definir i comunicar la posició única d'una organització, i diu que hauria de determinar els recursos, les habilitats i les competències que s'han de combinar per crear un avantatge competitiu.

En tot cas, la **planificació** per a l'èxit en el mercat és important, i per treure el màxim profit de les oportunitats que se'ls ofereixen, les organitzacions han d'anticipar i preparar-se per al futur a tots els nivells. Per exemple, moltes organitzacions tenen una estratègia corporativa per guiar, a grans trets, tota l'organització.

Cada unitat de negoci dins de l'organització té llavors una **estratègia d'unitat de negoci** que els seus líders utilitzen per determinar com competiran en els seus mercats individuals. Al seu torn, cada equip ha de tenir la seva pròpia estratègia per assegurar que les seves activitats del dia a dia ajuden a moure l'organització en la direcció correcta.

A cada nivell, però, una simple definició d'**estratègia** pot ser: "La determinació de la forma com guanyarem en els pròxims mesos."

L'**estratègia corporativa** es refereix a l'estratègia global d'una organització que es compon de diverses unitats de negoci, que operen en múltiples mercats. Determina la forma com la societat en el seu conjunt dóna suport i millora el valor de les unitats de negoci dins d'ella, i respon a la pregunta "com podem estructurar el negoci en general, de manera que totes les seves parts generin més valor en conjunt del que ho farien de manera individual?"

Les corporacions poden fer-ho mitjançant la construcció de fortes competències internes, l'intercanvi de tecnologies i recursos entre les unitats de negoci, l'augment de capital de manera rendible, el desenvolupament i el foment d'una marca corporativa forta, i així successivament.

Per tant, en aquest nivell d'estratègia ens preocupem de com les unitats de negoci dins de la corporació han d'encaixar i de la comprensió de com s'han de desplegar els recursos per crear el major valor possible. Eines com les estratègies genèriques de Porter i la matriu de Boston Consulting Group, entre d'altres, ajudaran amb aquest tipus d'anàlisi i planificació d'alt nivell.

2.2.1 Estratègies genèriques de Porter

Porter defineix les estratègies competitives genèriques com la manera de prendre accions ofensives o defensives per crear una **posició defensable** en una indústria i per fer front amb èxit a les cinc forces competitives, i amb això donar un major retorn de la inversió per a l'empresa.

Les empreses han descobert molts enfocaments diferents per a aquest fi, i la millor estratègia per a una empresa determinada en última instància és una construcció

única que reflecteix les seves circumstàncies particulars. No obstant això, en el nivell més ampli podem identificar tres estratègies genèriques internament consistents (que podem utilitzar separatament o en combinació) per a la creació d'una posició defensable en el llarg termini i superant els competidors en una indústria.

Michael Porter

Michael Eugene Porter (n. 1947; Ann Arbor, Michigan) ocupa la càtedra Bishop William Lawrence a l'Escola de Negocis Harvard (HBS) i dirigeix l'Institute for Strategy and Competitiveness de la mateixa escola de negocis. És una autoritat globalment reconeguda en temes d'estratègia d'empresa, consultoria, desenvolupament econòmic de nacions i regions i aplicació de la competitivitat empresarial a la solució de problemes socials, de medi ambient i de salut.

Exemple d'estratègies genèriques de Porter. El cas de les aerolínies

Els operadors sense luxes han optat per reduir els costos al mínim i passar els estalvis als clients dels preus més baixos. Això els ajuda a guanyar quota de mercat i garantir que els seus avions sempre estiguin plens obtenint el cost més baix.

Les aerolínies de luxe, per contra, centren els seus esforços a fer el seu servei tan meravellós com sigui possible, i poden exigir uns preus compensant els seus costos més alts. Mentrestant, les petites companyies aèries intenten treure el màxim profit del coneixement detallat d'unes quantes rutes per oferir serveis millors o més barats que els seus rivals internacionals més grans.

Porter anomena les estratègies genèriques “El lideratge de costos” (sense luxes), “Diferenciació” (creació de forma exclusiva de productes i serveis desitjables) i “Especialització” (que ofereix un servei especialitzat en un nínxol de mercat). A continuació, subdivideix l'estratègia d'enfocament en dues parts: “Especialització en costos” i “Especialització en diferenciació.” Aquests es mostren en la figura 2.1:

FIGURA 2.1. Estratègies genèriques de Porter

| FONT D'AVANTATGE COMPETITIU | | | |
|-----------------------------|----------------------------------|--------|--------|
| COST | DIFERENCIACIÓ | | |
| LIDERATGE EN COSTOS | DIFERENCIACIÓ | AMPLE | MERCAT |
| ESPECIALITZACIÓ EN COST | ESPECIALITZACIÓ EN DIFERENCIACIÓ | ESTRET | |

L'**especialització de costos** no s'ha d'interpretar en el sentit del preu, sinó que posa l'accent en la minimització de costos dins d'un mercat concentrat. Per la seva banda, **especialització en diferenciació** no s'ha de confondre amb

diferenciació, sinó que suposa dur a terme la diferenciació estratègica dins d'un mercat concentrat.

Les estratègies genèriques de Porter són formes d'obtenir un avantatge competitiu; en altres paraules, el desenvolupament d'un avantatge que es posa a la venda i porta l'empresa lluny dels seus competidors. Hi ha dues formes principals d'aconseguir això dins d'una **estratègia de lideratge en costos**:

- Augmentar els beneficis mitjançant la reducció de costos, mentre s'estan carregant preus similars als de la indústria.
- L'augment de la quota de mercat a través d'un preu més baix, sense deixar de fer un benefici raonable en cada venda, ja que s'han reduït els costos.

El **lideratge en costos** tracta de minimitzar el cost per a l'organització del lliurament de productes i serveis. No s'ha de confondre amb el preu pagat pel client.

Com el seu nom indica, es tracta de ser el líder en termes de cost en el seu sector o mercat. Estar simplement entre els productors de més baix cost no és prou, atès que es deixa oberta la porta als atacs d'altres productors de baix cost que poden socavar els preus i, per tant, bloquejar els intents d'augmentar la quota de mercat.

Per tant, es necessita estar segur que es pot aconseguir i mantenir la posició número u abans de triar la ruta lideratge en costos. Les empreses que tenen èxit en l'assoliment de lideratge en costos, en general tenen:

- L'accés al capital necessari per invertir en tecnologia que abaixarà els costos.
- La logística molt eficient.
- Una base de baix cost (mà d'obra, materials, instal·lacions) i una manera de reduir costos de manera sostenible superior als altres competidors.

El major risc en seguir una estratègia de lideratge en costos és que aquestes fonts de reducció de costos **no són exclusives**, i que altres competidors les poden copiar. Per aquesta raó és important trobar contínuament formes de reduir tots els costos. Una manera satisfactòria de fer-ho és mitjançant l'adopció de la filosofia japonesa *kaizen* de millora contínua.

Kaizen

Kaizen en japonès significa 'millora'. Quan s'utilitza en el sentit dels negocis i s'aplica als llocs de treball, *kaizen* es refereix a les activitats que milloren de forma contínua totes les funcions que involucren treballadors, des dels directors executius fins als treballadors de la línia de muntatge. També s'aplica als processos, com ara compres i logística. Aquesta millora es basa a millorar l'estandardització d'activitats i processos.

L'estratègia de diferenciació implica la realització dels productes o serveis de manera diferent i més atractiva que els dels seus competidors.

Per aconseguir l'èxit d'una estratègia i diferenciar-se, les organitzacions necessiten:

- Una bona investigació, desenvolupament i innovació.
- La capacitat d'oferir productes o serveis d'alta qualitat.
- Efectivitat en la venda i el màrqueting perquè el mercat entengui els beneficis oferts per aquesta oferta diferenciada.

Les grans organitzacions que persegueixen una estratègia de diferenciació necessiten mantenir-se àgils amb els processos de **desenvolupament de nous productes**. Altrament, corren el risc de ser atacats en diversos fronts pels competidors que apliquin estratègies d'especialització en diferents segments del mercat.

Les empreses que utilitzen **estratègies d'especialització** se centren en determinats nínxols de mercat i, mitjançant la comprensió de la dinàmica d'aquest mercat i les necessitats específiques dels clients dins d'ella, desenvolupen un baix cost únic o productes altament especialitzats per a un determinat nínxol del mercat. Com que serveixen als clients en el seu mercat de forma única, tendeixen a construir una forta lleialtat de marca entre els clients. Això fa que el seu segment del mercat sigui menys atractiu per als competidors.

Tant si s'utilitza l'estratègia d'especialització en costos com en diferenciació, la clau per a l'èxit d'una estratègia d'enfocament genèrica és assegurar-se que s'**afegeix alguna cosa extra**, com a resultat de servir només a aquest nínxol de mercat.

El fet que l'empresa sigui massa petita per servir un mercat més ampli no és suficient per centrar-se en un sol segment de mercat, i si ho fa corre el risc de competir amb les ofertes d'empreses del mercat en general amb millors recursos.

L'extra que afegeixi pot contribuir a la reducció de costos (potser a través del seu coneixement de proveïdors especialitzats) o a l'augment de la diferenciació (mitjançant el profund coneixement de les necessitats dels clients).

2.2.2 Model dels 5 passos de Lafley i Martin

Independentment de la mida, el context i el tipus d'organització, l'estratègia pot ser creada usant un marc simple i pot ser entesa com la resposta a les següents 5 preguntes:

1. Quina és l'aspiració de guanyar?
2. On es jugarà?

3. Com es guanyarà?
4. Quines capacitats s'han de construir?
5. Quins sistemes de gestió són necessaris?

Lafley i Martin

AG Lafley, exdirector executiu de Procter & Gamble, i Roger Martin, exdegà de la Facultat d'Administració Rotman, van dissenyar l'estratègia del model de 5 passos que es va publicar en el seu llibre *Playing to Win*, del 2013. Aquest model és conegut per ajudar les organitzacions a prendre decisions estratègiques eficaces.

Per respondre a les preguntes anteriors és necessari un profund coneixement dels negocis, així com el que està passant en el mercat actual. Les organitzacions han de buscar opcions per integrar el marc de 5 passos en el seu negoci sense esforç. Això porta algunes organitzacions a evitar aquesta estratègia, perquè es fa difícil prendre decisions reals.

L'estratègia és una opció, i cal no cometre cap error en aquest sentit. És el conjunt de decisions sobre el que ha de fer i el que no ha de fer. Vegem els 5 passos amb detall i analitzem com es poden integrar en l'estratègia de l'organització.

Quina és l'aspiració de guanyar? Les empreses tenen ambicions que s'emmarquen en la visió i la missió. Aquest tipus d'artefactes corporatius poden no ser útils a l'estratègia, perquè no tenen context. D'altra banda, mostren la imatge d'un futur feliç i no contribueixen a la competència. Per tal de tenir èxit, les organitzacions han de buscar formes de guanyar en un lloc determinat d'una manera particular. Això transforma un futur feliç en les aspiracions de guanyar.

Si una organització no està tractant de guanyar només acaba participant i desaprofitant el temps dels clients i els diners dels inversors.

Les empreses han de definir la seva **finalitat** estratègica i decidir quines estratègies guanyadores condueixen a un futur gratificant.

Les aspiracions guanyadores varien d'un sector a un altre. Les organitzacions han de conceptualitzar el que significa guanyar-hi.

Per exemple, en el cas d'un departament d'investigació de mercat, guanyar podria significar convertir-se en el millor proveïdor de serveis per als clients més que simplement complir amb les exigències dels clients interns.

On es jugarà? Amb aquesta pregunta es determina amb quins clients, en quins mercats i amb quines categories de productes i canals l'organització ha de competir. En respondre a aquestes preguntes es pot fer un conjunt d'opcions que formen el nucli del camp competitiu. Les organitzacions poden ampliar o limitar les opcions i decidir on jugar.

Exemple d'elecció del camp competitiu. El cas de Procter & Gamble

Perquè això sigui molt més clar podem prendre exemple de P & G, gran multinacional amb la resolució d'aventurar-se en diversos llocs i camps alhora. Per tal de guanyar es va optar

per construir a partir dels seus punts forts, de marques principals i regions geogràfiques. Es va invertir en els canals i clients al detall, així com en botigues de venda massiva. Geogràficament, es va expandir als mercats emergents, on la demanda de béns de consum és més elevada i s'estima que el creixement econòmic s'incrementarà en quatre vegades al llarg de les properes dècades.

L'elecció d'**on aventurar-se** és una consideració acurada. No es pot jugar i guanyar a tot arreu. S'han d'optimitzar els canals, demogràficament i geogràficament, per obtenir els millors resultats possibles.

Com es guanyarà? La resposta a aquesta pregunta està relacionada amb la pregunta anterior. Depèn completament de l'elecció que faci una vegada que hagi decidit pel que fa a com es pot crear valor únic i com la seva organització pot lliurar-lo al llarg termini per obtenir millors resultats.

Les empreses que vulguin tenir èxit han de fer l'elecció correcta en el lloc correcte.

Quines capacitats s'han de construir? Les capacitats es poden entendre com el mapa de les activitats que sustenten opcions com ara on jugar i com guanyar. Cap estratègia tindrà èxit sense capacitats. Per construir capacitats cal discutir i perfeccionar el sistema d'activitats. Tractar de capturar les activitats importants i ser honest sobre l'estat de les mateixes i el que es necessita per retenir les capacitats és clau per a l'èxit de l'estratègia.

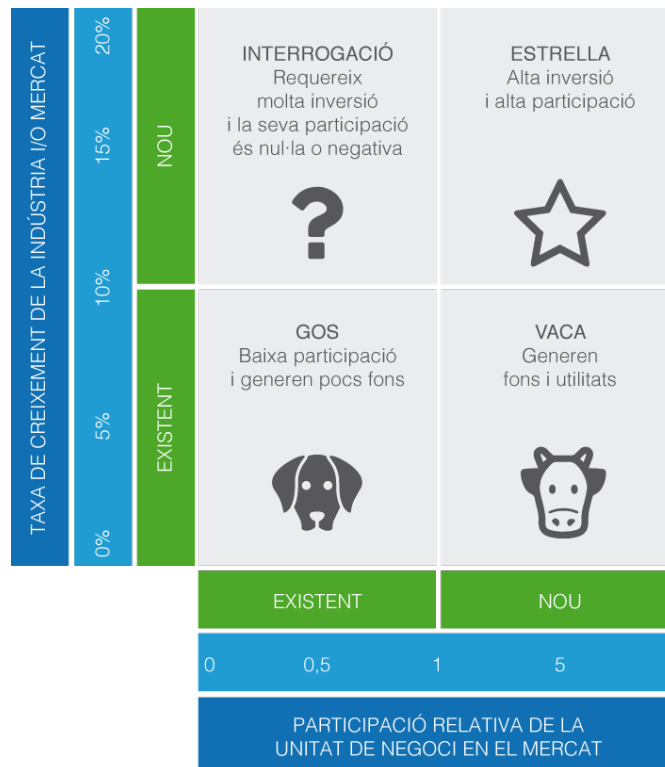
Quins sistemes de gestió són necessaris? Les estratègies han de ser adequadament mesurades i eficientment executades per les persones. És important que les organitzacions sàpiguen quins sistemes de gestió necessiten, com integrar-los i com poden adonar-se de si l'estratègia està tenint èxit realment.

Estratègia robusta

El model de les 5 preguntes va tenir un paper molt important en l'elecció de les àrees en què P & G podria guanyar. En resum, el model dels 5 passos de Lafley i de Martin és una estratègia prou robusta per prendre una decisió de negocis de milions de dòlars.

2.2.3 Matriu BCG

La matriu BCG és un marc creat per Boston Consulting Group per avaluar la posició estratègica de la cartera de marques de negoci i el seu potencial. Es classifica la cartera de negocis en quatre categories en funció de l'**atractiu de la indústria** (taxa de creixement d'aquesta indústria) i la **posició competitiva** (quota de mercat relativa). Aquestes dues dimensions revelen la rendibilitat de la cartera de negoci en termes de diners en efectiu necessaris per donar suport a aquesta unitat i l'efectiu generat pel mateix. L'objectiu general de l'anàlisi és ajudar a entendre en quines marques l'empresa ha d'invertir i en quines ha de desinvertir (vegeu la figura 2.2).

FIGURA 2.2. Matriu de Boston Consulting Group (BCG)

Quota de mercat relativa. Amb una quota de mercat relativa alta s'obtenen retorns d'efectiu més alts. Això es deu al fet que una empresa que produeix més es beneficia de les economies més altes de la corba d'escala i experiència, que es tradueix en majors beneficis. No obstant això, val la pena tenir en compte que algunes empreses poden experimentar els mateixos beneficis amb sortides de producció més baixes i una menor quota de mercat.

Taxa de creixement del mercat. Una alta taxa de creixement del mercat significa més ingressos i de vegades més beneficis, però també consumeix una gran quantitat de diners en efectiu que s'utilitza com a inversió per estimular encara més el creixement. Per tant, les unitats de negoci que operen a les indústries de ràpid creixement són usuaris d'efectiu i són una bona inversió només quan s'espera una quota de mercat creixent o sostenible en el futur.

Hi ha quatre quadrants en els quals es classifiquen les marques de les empreses:

- **Gossos.** Els gossos tenen baixa quota de mercat en comparació dels competidors i operen en un mercat de creixement lent. En general no val la pena invertir-hi, ja que generen rendiments baixos o negatius d'efectiu. Però això no és sempre veritat. Alguns gossos poden ser rendibles per un llarg període de temps, poden proporcionar sinergies per a altres marques o unitats de negocis o simplement actuar com una defensa per contrarestar els moviments de la competència. Per tant, sempre és important dur a terme una anàlisi més profunda de cada marca per assegurar-se que no val la pena invertir-hi. Les opcions estratègiques són la reducció de personal, la desinversió i la liquidació.
- **Vaques.** Són les marques més rendibles i han de ser munyides per proporcionar tants diners com sigui possible. Els diners obtinguts de les vaques

s'inverteixen en les estrelles per donar suport al seu creixement. D'acord amb la matriu de creixement-participació, les empreses no han d'invertir fons d'efectiu per induir el creixement, només per donar-los suport, per mantenir la seva quota de mercat actual. Un cop més, això no és sempre la veritat. Les vaques són generalment grans corporacions o unitats de negocis que són capaces d'innovar nous productes o processos, que poden convertir-se en noves estrelles. Si no hi ha suport per a les vaques no serien capaces de tals innovacions. Les opcions estratègiques són el desenvolupament de productes i la diversificació.

- **Estrelles.** Aquestes operen en indústries d'alt creixement i elevada quota de mercat. Són les unitats primàries en què l'empresa ha d'invertir els seus diners, ja que s'espera que es convertiran en vaques i generaran fluxos de caixa positius. No obstant això, no totes les estrelles es converteixen en vaques; això és especialment cert en les indústries que canvien ràpidament, on els nous productes innovadors aviat poden ser desplaçats pels nous avenços tecnològics, de manera que un estrella, en lloc d'esdevenir una font d'ingressos, es converteix en un gos. Les opcions estratègiques són la integració vertical, la integració horitzontal, la penetració de mercat, el desenvolupament de mercats i el desenvolupament de productes.
- **Els signes d'interrogació.** Són les marques que requereixen una consideració molt més propera. Tenen una reduïda quota de mercat en mercats de ràpid creixement, que consumeixen gran quantitat de diners en efectiu, i per tant una alta probabilitat d'incórrer en pèrdues. Tenen potencial per guanyar quota de mercat i convertir-se en un estel, que després es convertiria en font d'ingressos. Els signes d'interrogació no sempre tenen èxit, i fins i tot després de gran quantitat d'inversions que lluiten per guanyar quota de mercat finalment es converteixen en gossos. Per tant, requereixen una consideració molt acurada per decidir si val la pena invertir o no. Les opcions estratègiques són la penetració de mercat, el desenvolupament de mercats, el desenvolupament de productes, la desinversió o venda d'actius.

Els quadrants de la matriu BCG són versions simplificades de la realitat i no es poden aplicar a cegues. Poden ajudar com a directrius generals d'inversió, però no han de canviar el pensament estratègic. Les empreses han de confiar en el criteri de gestió, les fortaleces i les debilitats de les unitats de negoci i els factors de l'entorn extern per prendre les decisions d'inversió més raonables.

Els **avantatges** de la matriu són que és fàcil de fer, ajuda a comprendre les posicions estratègiques de la cartera de negocis i és un bon punt de partida per a la seva posterior anàlisi més exhaustiva.

L'anàlisi de creixement-participació ha estat fortament **criticada** per la seva excessiva simplificació i la falta d'aplicació útil. Les principals limitacions de l'anàlisi són:

- El negoci només es pot classificar en quatre quadrants i pot ser confús per classificar una marca que cau just en el centre.

- No defineix el que és mercat, i per tant les empreses poden classificar-se com a vaques, mentre que en realitat són gossos, o viceversa.
- No inclou altres factors externs que poden canviar la situació per complet. La quota de mercat i el creixement de la indústria no són els únics factors de rendibilitat; a més, l'elevada quota de mercat no significa necessàriament alts beneficis i es nega l'existència de sinergies entre les diferents unitats.
- La separació dels productes en aquesta graella pot transmetre erròniament que uns són més valuosos per l'empresa que altres. Els gossos poden ser tan importants com les vaques per a les empreses si ajuden a aconseguir un avantatge competitiu per a la resta de la companyia.

2.2.4 La matriu d'Ansoff

Els líders entenen que si l'objectiu és créixer en el llarg termini no poden seguir amb la mateixa manera de pensar, fins i tot quan les coses van bé. Han de trobar noves maneres d'augmentar els beneficis i arribar a nous clients. Existeixen nombroses opcions disponibles, com ara el desenvolupament de nous productes o l'obertura de nous mercats; però com saber quina funciona millor per a la seva organització? Aquí és on es pot utilitzar un enfocament com la matriu d'Ansoff per pensar sobre els **riscos potencials** de cada opció i ajudar a dissenyar el pla més adequat per a cada situació.

La matriu d'Ansoff (vegeu la figura 2.3), també coneguda com la matriu d'**expansió del producte/mercat**, va ser desenvolupada per H. Igor Ansoff i publicada per primera vegada a la *Harvard Business Review* el 1957 en un article titulat "Estratègies per a la diversificació". Ha proporcionar a generacions de comerciants i líders de negocis una manera ràpida i simple de pensar sobre els riscos de creixement.

FIGURA 2.3. Matriu d'Ansoff

| PRODUCTES I SERVEIS | | | |
|----------------------------|------------------------------|----------|--------|
| EXISTENT | NOU | | |
| DESENVOLUPAMENT DEL MERCAT | DIVERSIFICACIÓ | NOU | MERCAT |
| PENETRACIÓ EN EL MERCAT | DESENVOLUPAMENT DEL PRODUCTE | EXISTENT | |

La matriu d'Ansoff mostra quatre estratègies que es poden utilitzar per créixer. També ajuda a analitzar els riscos associats a cada una. La idea és que cada vegada que l'estratègia de l'empresa es mou a un nou quadrant (horitzontal o vertical) el risc augmenta.

La **penetració en el mercat**, en el quadrant inferior esquerre, és la més segura de les quatre opcions. Aquí se centra en l'expansió de les vendes del producte existent al mercat ja existent, ja se sap que el producte funciona i el mercat pot donar poques sorpreses. Es pot desenvolupar una nova estratègia de màrqueting per animar més gent a triar el producte o fer servir més quantitat, introduir un programa de fidelització, fixar un preu de llançament o una altra oferta de promocions especials, augmentar les activitats de la força de vendes o fins i tot comprar una companyia de la competència, especialment en els mercats madurs.

El **desenvolupament de productes**, en el quadrant inferior dret, és una mica més arriscat, ja que s'està introduint un nou producte al mercat ja existent. Per dur a terme aquesta estratègia, una empresa pot estendre el seu producte mitjançant la producció de diferents variants o amb un nou embalatge als productes existents, desenvolupar productes o serveis relacionats i en una indústria de serveis, escurçar el temps de comercialització o millorar el servei al client o la qualitat.

Amb el **desenvolupament del mercat**, en el quadrant superior esquerre, es posa un producte ja existent en un mercat totalment nou. Es pot fer mitjançant la recerca d'un nou ús per al producte o mitjançant l'addició de noves funcions o beneficis a aquest. Les opcions poden ser dirigir-se a diferents mercats geogràfics al país o a l'estranger; utilitzar diferents canals de venda, com ara les vendes en línia o directes, si actualment s'està venent a través d'agents o intermediaris; utilitzar la segmentació del mercat per dirigir-se a diferents grups de persones, potser amb diferent edat, sexe o perfils demogràfics dels seus clients habituals, o utilitzar el màrqueting mix per entendre com canviar la posició del producte.

La **diversificació**, en el quadrant superior dret, és la més arriscada de les quatre opcions, ja que està introduint un nou producte, no provat, en un mercat totalment nou que pot no entendre completament. Més enllà de l'oportunitat d'ampliar el seu negoci, el principal avantatge de la diversificació és que, si un negoci pateix circumstàncies adverses, l'altre pot no veure's afectat.

Per utilitzar la matriu s'han de traçar les opcions al quadrant corresponent. A continuació, consultar els riscos associats a cada un i desenvolupar un pla de contingència per fer front als riscos més probables. Això ajudarà a triar la millor opció per a l'organització.

2.3 Estratègies de segmentació i posicionament

Les empreses han de considerar a qui dirigiran els seus productes i com volen ser vistos pel mercat. És a dir, quines són les estratègies de segmentació i de posicionament més adequades per assolir els objectius marcats.

2.3.1 Estratègies de segmentació

Les empreses i els professionals de màrqueting utilitzen una varietat d'estratègies per transmetre eficaçment un missatge o promoure un producte o marca. Les estratègies de comercialització estan dissenyades per crear un enfocament i un planejament detallat d'una campanya de comercialització. Les empreses són conscients que els compradors no són tots iguals i tenen necessitats diferents, per la qual cosa poden dur a terme diferents estratègies de segmentació; vegem-les detingudament:

- **Estratègia indiferenciada.** L'empresa sap que hi ha diferents segments de mercat però els ignora, tractant de satisfer les diferents necessitats amb una única oferta comercial i amb un únic pla de màrqueting.
 - L'avantatge és que suposa un gran estalvi de costos en posar en venda el mateix producte per a tots els compradors.
 - L'inconvenient és que seguint aquesta estratègia és molt difícil satisfer adequadament les necessitats dels compradors. Exemples són les empreses que fabriquen tovallons de paper, escuradents o sucre.
- **Estratègia de diferenciació.** L'empresa ofereix productes o marques adaptats a les necessitats dels seus segments objectiu utilitzant diferents plans de màrqueting o diferents estratègies de màrqueting per a cada un dels seus segments.
 - L'avantatge és que qualsevol empresa que segueixi aquesta estratègia satisfà perfectament les necessitats dels seus diferents mercats objectius.
 - L'inconvenient és que per poder dur a terme aquesta estratègia l'empresa ha de tenir recursos suficients, ja que és l'estratègia més costosa. Un exemple d'aquest tipus d'estratègia seria Inditex, que ofereix una col·lecció amb teixits més lleugers a l'Amèrica del Sud, on el clima és més càlid, que a Europa.
- **Estratègia concentrada.** Aquesta estratègia consisteix en el fet que l'empresa detecta l'existència de diversos segments de mercat rellevants, però com que no és possible atendre'ls tots de forma adequada, perquè no té recursos suficients, en lloc de tractar d'abastar tot el mercat es concentra en un o en uns quants segments, aquells en els quals l'empresa pugui tenir algun avantatge competitiu.
 - L'avantatge és que satisfà adequadament les necessitats dels compradors objectius.
 - L'inconvenient és que es una estratègia molt arriscada perquè el segment o segments on l'empresa es vol concentrar poden presentar un debilitament de la seva demanda o un canvi en els seus gustos i preferències. Un exemple seria una empresa de sabates de qualitat. Si els ingressos del seu grup de consumidors cauen o aquests canvien els

seus gustos, perd vendes. Empreses com Mercedes, BMW o Lexus saben que hi ha compradors que busquen un cotxe barat, però es concentren en compradors que busquen un cotxe de luxe.

2.3.2 Estratègies de posicionament

En màrqueting s'anomena *posicionament* a la imatge que ocupa la nostra marca, producte, servei o empresa en la ment del consumidor. Aquest posicionament es construeix a partir de la percepció que té el consumidor de la nostra marca de forma individual i respecte a la competència.

L'estratègia de posicionament és un procés que té com a objectiu portar la nostra marca, empresa o producte des de la seva imatge actual fins a la **imatge que desitgem**.

Quan portem a terme una estratègia de posicionament és recomanable tenir en compte que la **diferenciació** és un factor important dins del posicionament. El fet de posicionar-se al costat de la majoria no sol oferir cap avantatge, el millor posicionament és aquell que és **inimitable**; si els competidors poden imitar-lo en el curt termini perdrem l'oportunitat de diferenciar-nos. El posicionament de la nostra marca ha de proporcionar beneficis que siguin rellevants per al consumidor.

És important possibilitar la integració de l'estratègia de posicionament dins de la **campanya de comunicació** de la companyia. La posició que volem assolir ha de ser rendible i el posicionament de la nostra marca s'ha d'entendre com un procés de perfeccionament d'aquesta, amb l'increment del nostre valor afegit i la recerca d'avantatges competitiu.

Els **diferents tipus** d'estratègies de posicionament són:

- Basada en un **atribut**: centra la seva estratègia en un atribut, com pot ser l'antiguitat de la marca o la mida. Les marques que basen la seva estratègia de posicionament en un sol atribut poden enfortir la seva imatge en la ment del consumidor amb més facilitat que les que intenten basar el seu posicionament en diversos atributs.
- Segons els **beneficis**: destaca el benefici d'un producte, com poden ser l'alè fresc proporcionat per un xiclet o les dents blanques promeses per un dentífric blanquejador.
- A partir de **l'ús o l'aplicació del producte**: destaca la finalitat d'un producte, com poden ser les begudes energètiques per als esportistes o els productes dietètics destinats a persones que volen perdre pes.
- Basada en **l'usuari**: està enfocada a un perfil d'usuari concret; se sol tenir en compte quan la marca vol diversificar, dirigint-se a un mercat objectiu diferent de l'actual. Una manera bastant efectiva de posicionament és que una *celebrity* sigui la imatge associada a la marca; d'aquesta manera és

més senzill posicionar la nostra marca en la ment dels perfils que se sentin identificats o que aspirin a ser com aquesta *celebrity*.

- Enfront de la **competència**: explota els avantatges competitius i els atributs de la nostra marca, comparant-les amb les marques competidores. És una estratègia que té com a avantatge que les persones comparem amb facilitat, així que aconseguir que la nostra marca estigui comparativament posicionada per sobre de les altres pot suposar una garantia de compra. No sempre ens podem posicionar enfront de la competència com la millor marca o la marca líder, així que aquesta estratègia presenta dues variacions:
 - Líder: és el que primer es posiciona en la ment del consumidor i aconsegueix mantenir la seva posició.
 - Seguidor o segon del mercat: l'estratègia del número dos pot fonamentar-se en aspectes com ser una alternativa al líder o una opció més econòmica.
- D'acord amb la **qualitat** o el **preu**: el producte basa la seva estratègia en aquesta relació de qualitat i preu, o se centra únicament en un dels dos aspectes; transmetent, per exemple, des d'un preu molt competitiu fins a un preu molt elevat, que habitualment està vinculat a l'exclusivitat o al luxe.
- Segons els **estils de vida**: aquest tipus d'estratègia de posicionament se centra en els interessos i les actituds dels consumidors per dirigir-se a ells segons el seu estil de vida.

2.4 Optimització del pla de màrqueting internacional

L'optimització del màrqueting mix consisteix a destacar, de totes les combinacions possibles, la millor versió, que conduirà a la consecució dels objectius del negoci.

L'optimització del màrqueting mix és la unió de les quatre variables (producte, preu, distribució i comunicació), que es combinen i perfeccionen en **un tot sencer** que causa l'impacte més gran en el mercat.

Per tant, depenent dels objectius que té l'empresa, aquesta pot canviar les variables del màrqueting mix. Per exemple, un preu més baix d'un producte es pot combinar amb un cost més baix de promoció, o un producte de millor qualitat es pot combinar amb un baix esforç en promoció de distribució però amb un preu més alt del producte.

Per tal d'optimitzar el màrqueting mix és millor seguir els següents passos:

1. Descripció del mercat del producte o servei.
2. Estudi de mercat, tenint en compte les preferències dels consumidors.

3. El mesurament de les reaccions del mercat a les accions de màrqueting de l'empresa.
4. Implementar una simulació i proves de diferents models possibles per tal d'optimitzar el màrqueting mix i l'elecció de la versió final.

Les principals decisions i activitats relacionades amb el **producte** són:

- El desenvolupament de nous productes i proves de mercat.
- La modificació dels productes existents.
- L'eliminació dels productes que no compleixen amb les necessitats dels consumidors.
- La formulació i la posada en marxa de noves marques.
- La creació de salvaguardes dels productes establint les característiques d'envasament i embalatge (material, mida, forma, color, patró).

Les decisions i activitats més importants relacionades amb el **preu** són:

- L'anàlisi de preus de la competència.
- L'aplicació de la política de preus.
- La selecció del mètode per a la determinació del preu.
- La determinació de descomptes per a diferents tipus de clients.
- L'establiment dels termes i condicions de la venda.

Les decisions i activitats més importants relacionades amb la **distribució** són:

- L'anàlisi dels canals de distribució existents.
- La creació de relacions amb els distribuïdors.
- L'establiment de centres de distribució.
- El disseny i la implementació de procediments per al transport eficient de productes.
- L'establiment del model de gestió de l'inventari.
- L'anàlisi dels mètodes de transport que minimitzi el total de costos de distribució.
- L'anàlisi de la possible ubicació dels punts de venda.
- L'establiment de superfícies comercials.

Les principals decisions i activitats relacionades amb la **promoció** (o comunicació) són:

- L'establiment d'objectius promocionals.
- La determinació de les principals formes de promoció.
- La selecció de mitjans de publicitat i la programació temporal.
- El desenvolupament dels missatges publicitaris.
- El mesurament de l'efectivitat de la publicitat.
- La planificació i l'execució d'activitats de promoció de vendes.
- L'avaluació i la selecció d'accions de patrocini.
- La planificació per al màrqueting directe.

En el màrqueting mix, una qüestió especialment important és triar la millor combinació de les seves variables, que portarà a l'**assoliment dels objectius**. Per tant:

- Si l'empresa té com a objectiu **augmentar la quota de mercat** ràpidament, significa que ha d'augmentar el volum de vendes; en aquest cas, la millor solució és un màrqueting mix que porta a maximitzar les vendes (en un nivell acceptable de guany). Aquesta versió, en general, conté la versió de baix preu.
- Si l'objectiu de l'empresa és **augmentar el guany**, la millor solució és aquella en la qual el benefici és màxim.

Les possibilitats concretes més comuns per a l'optimització del màrqueting mix dins de l'organització són:

- La remodelació de la barreja de productes.
- El reposicionament de productes en el mercat.
- Trobar noves formes que condueixin a l'optimització de costos.
- La vinculació de la política de preus amb l'evolució dels factors ambientals i la nova combinació de productes.
- Optimitzar els costos de transport.
- Millorar les accions actuals i optimitzar la combinació de promoció.

En conclusió, les empreses han de donar una gran importància a optimitzar el màrqueting mix, perquè l'èxit o el fracàs en el seu mercat depèn de com combina i integra les polítiques de l'empresa en relació amb el producte, el preu, la distribució i la promoció. La pràctica ha demostrat que si un element del màrqueting mix s'aplica malament, les estratègies i els programes de màrqueting no aconsegueixen els seus objectius i l'empresa no pot generar el benefici esperat.

3. Pla d'acció i control del pla de màrqueting

Si es desitja ser conseqüent amb les estratègies seleccionades caldrà elaborar un pla d'acció per aconseguir els objectius proposats en el termini determinat. Qualsevol objectiu es pot aconseguir des de l'aplicació de diferents supòsits estratègics i cada un d'ells exigeix l'aplicació d'una sèrie de tàctiques. Aquestes tàctiques defineixen les accions concretes que s'han de posar en pràctica per poder aconseguir els efectes de l'estratègia, i això implica necessàriament disposar dels recursos humans, tècnics i econòmics capaços de dur a bon terme el pla de màrqueting.

Es pot afirmar que l'objectiu del màrqueting és el punt d'arribada, l'estratègia o estratègies seleccionades són el camí a seguir per poder assolir l'objectiu o objectius establerts, i les tàctiques són les passes que cal donar per recórrer el camí.

Les diferents tàctiques que s'utilitzin en l'esmentat pla estaran englobades dins del mix del màrqueting, ja que es proposaran diferents estratègies específiques combinant de forma adequada les variables del màrqueting.

De manera genèrica, en aquests **programes de màrqueting** s'han d'incloure, per cada element del màrqueting mix, els punts següents:

- Accions específiques que es vol emprendre.
- Recursos disponibles per a aquestes.
- Responsables de la seva realització.
- Moment i termini en què s'han de desenvolupar.
- Valoració i resultats esperats.

Per a aquestes tasques cobra especial importància, per tant, el calendari fixat, que s'ha d'establir amb criteris realistes i segons els recursos assignats.

Més concretament, cada pla d'acció ha d'indicar la posició actual o punt de partida, que sol ser una situació que cal millorar; l'objectiu d'aquesta acció; què es vol aconseguir; l'acció pròpiament dita per arribar a aquesta situació desitjada; qui serà el responsable; la data d'inici i de finalització i el cost pressupostat. Es tracta, per tant, d'una fase de veritable acció després d'una etapa més reflexiva. És el moment de baixar al camp de batalla.

"Els soldats aficionats parlen d'estratègia; els professionals pensen en logística."

Colin Powell, antic cap de l'Estat Major de l'exèrcit nord-americà i secretari de Defensa dels Estats Units.

Hi ha la possibilitat d'incloure tots els plans d'acció dins del pla de màrqueting com un cos o una secció d'aquest, però també hi ha altres models que els inclouen com a apèndixs o annexos, sobretot si són molt nombrosos i detallats. Tinguem en compte que, si estan ben elaborats, aquests programes constituïran les instruccions directes per als empleats implicats.

Exemple del pla d'acció d'un 'mailing'

En la taula 3.1 veiem, per exemple, la presentació d'un pla d'acció concret per al departament comercial i de màrqueting que consisteix en la realització d'un *mailing*.

TAULA 3.1. Exemple de pla d'acció d'un 'mailing'

| Objectiu | P. partida | Acció | Responsable | Data inici | Data fi | Cost |
|---------------------------------|--------------------------------|--------------------|----------------------|------------|-----------|------|
| Realització d'un <i>mailing</i> | Llista <i>mailing</i> obsoleta | Actualitzar llista | Màrqueting | xx/xx/xx | xx/xx/xx | x |
| | No carta | Preparar carta | Comercial-màrqueting | xx/xx/xx | xx/xx/xx | x |
| | No fullet | Disseny del fullet | Màrqueting | xx/xx/xx | xx/xx/xx | x |
| | | Enviament | Serveis generals | xx/xx/xx | xx/xx/xx/ | x |

És a dir, contenen per a cada col·laborador i per a cada departament les seves responsabilitats pel que fa a aquesta acció i l'agenda per dur-la a terme. És freqüent la realització d'un resum dels plans d'acció previstos per a l'exercici i del seu calendari, fet que permet situar-los de manera sinòptica en el temps i identificar els seus responsables.

Sobre aquest programa mestre existiran, lògicament, accions prioritàries i d'altres de menor rellevància. En funció d'aquesta importància i de la urgència en la seva realització convé dur a terme una **priorització** dels plans dissenyats. En alguns casos, la impulsió i el control d'aquests plans de màxima prioritat ha de ser competència dels directius més qualificats (comitè de direcció); la resta, urgents però potser no tan importants, poden ser pilotats per qui s'hagi assignat com a responsable a una escala més operativa, reportant sempre a aquest nivell superior.

És freqüent l'elaboració d'un resum dels plans d'acció previstos per a l'exercici i del seu calendari, la qual cosa permet situar-los de forma sinòptica en el temps i identificar els seus responsables (vegeu la figura 3.1).

FIGURA 3.1. Exemple de pla d'acció



3.1 Plans d'acció

Les 4 P del màrqueting (el màrqueting mix de l'empresa), producte, preu, distribució i comunicació, poden considerar-se com les variables tradicionals amb què compta una organització per aconseguir els seus objectius comercials. Per a això és totalment necessari que les quatre variables del màrqueting mix es combinin amb total coherència i treballin conjuntament per aconseguir complementar-se entre si.

Per ajudar a elaborar els diferents plans d'acció es pot utilitzar la taula 3.2.

TAULA 3.2. Formularis tipus de plans d'acció

| Producte | Accions | Termini | Pressupost |
|---|----------------|----------------|-------------------|
| Gamma de productes | | | |
| Qualitat | | | |
| Serveis de valor afegit | | | |
| Nous productes | | | |
| Preu | Accions | Termini | Pressupost |
| Tarifes | | | |
| Política de descomptes | | | |
| Altres consideracions estratègiques | | | |
| Ofertes conjuntes | | | |
| Distribució | Accions | Termini | Pressupost |
| Nivell de servei | | | |
| Formació en serveis al client | | | |
| Localització | | | |
| Disponibilitat | | | |
| Condicions (accés, horari...) | | | |
| Comunicació | Accions | Termini | Pressupost |
| Objectius: coneixement, acció i actitud | | | |
| Públic objectiu | | | |
| Beneficis buscats | | | |
| Imatge de marca | | | |
| Mesures de control | | | |

3.1.1 Producte

El producte (*product*) és la variable per excel·lència del màrqueting mix, ja que engloba tant els béns com els serveis que comercialitza una empresa. És el mitjà pel qual se satisfan les necessitats dels consumidors. Per tant, el producte s'ha de centrar a resoldre aquestes necessitats i no en les seves característiques, tal com es feia anys enrere. Dins el producte trobem aspectes tan importants a treballar com la imatge, la marca, l'embalatge o els serveis postvenda. El director de màrqueting també ha de prendre decisions sobre la cartera de productes, sobre la seva estratègia de diferenciació de productes, sobre el cicle de vida o fins i tot sobre el llançament de nous productes (vegeu la taula 3.3).

TAULA 3.3. Exemple de pla d'acció de nous productes

| Decisió | Accions | Termini | Responsable |
|--|--------------------------------------|-------------------|----------------------|
| Reestructuració de la gamma | Comunicació xarxa de distribuïdors | Desembre del 20xx | Direcció comercial |
| | Paralització de producció de marques | Desembre del 20xx | Producció |
| | Producció de marques alternatives | Gener del 20xx | Màrqueting |
| Llançament d'una nova línia de productes | Estudi de viabilitat | Octubre del 20xx | Màrqueting |
| | Anàlisi de resultats | Novembre del 20xx | Comercial màrqueting |

3.1.2 Preu

El preu (*price*) és la variable del màrqueting mix per la qual s'obtenen els ingressos d'una empresa. Abans de fixar els preus dels nostres productes hem d'estudiar certs aspectes, com el consumidor, el mercat, els costos, la competència, etc. Al final és el consumidor qui dictaminarà si hem fixat correctament el preu, ja que compararà el valor rebut del producte adquirit amb el preu que ha desemborsat per ell.

Establir correctament la nostra estratègia de preus no és tasca fàcil, i tal com s'ha comentat anteriorment, totes les variables, incloent-hi el preu, han de treballar conjuntament i amb total coherència. La variable del preu ens ajuda a posicionar el nostre producte, i és per això que si comercialitzem un producte de qualitat, fixar un preu alt ens ajudarà a reforçar la seva imatge (vegeu la taula 3.4).

TAULA 3.4. Exemple de pla d'acció de preus

| Política de preus | Accions | Termini | Responsable |
|-------------------|--|-------------------|---------------------|
| | Fixació de noves tarifes | Desembre del 20xx | Producció-comercial |
| | Política flexible de cobrament a distribuïdors | Març del 20xx | Comercial |
| | Aplicació de nous preus | Gener del 20xx | Comercial |

3.1.3 Distribució

En termes generals, la distribució (*place*) consisteix en un nombre de feines o activitats necessàries per traslladar el producte acabat fins als diferents punts de venda. La distribució té un paper clau en la gestió comercial de qualsevol companyia. Cal treballar contínuament per aconseguir posar el producte en mans del consumidor en el temps i el lloc adequats. No hi ha una única manera de distribuir els productes, sinó que dependrà de les característiques del mercat, del mateix producte, dels consumidors i dels recursos disponibles. Dins el màrqueting mix, l'estratègia de distribució treballa aspectes com l'emmagatzematge, la gestió d'inventaris, el transport, la localització de punts de venda, els processos de comandes, etc. (vegeu la taula 3.5).

TAULA 3.5. Exemple de pla d'acció de distribució

| Decisió | Accions | Termini | Responsable |
|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------|---------------------------|
| Captació de nous distribuïdors | Estudi de les necessitats per zones | Març del 20xx | Comercial-màrqueting |
| | Selecció | Març del 20xx | Recursos Humans-comercial |
| | Contractació | Abril del 20xx | Comercial |
| Programa d'incentius | Confecció del programa | Febrer del 20xx | Màrqueting |
| | Comunicació del programa | Març del 20xx | Comercial |
| | Presentació en convenció | Abril del 20xx | Direcció general |
| | Inici del programa | Maig del 20xx | Comercial |
| Campanya de màrqueting directe | Disseny de les peces | Gener del 20xx | Màrqueting |
| | Primer enviament | Març del 20xx | Serveis generals |
| | Seguiment | Abril del 20xx | Comercial |
| | Segon enviament | Maig del 20xx | Serveis generals |
| | Seguiment | Juny del 20xx | Comercial |
| Convenció de distribuïdors | Preparació, programa i logística | Març del 20xx | Comercial-màrqueting |
| | Enviament d'invitacions | Març del 20xx | Serveis generals |
| | Realització de la convenció | Abril del 20xx | Comercial-màrqueting |

3.1.4 Comunicació

Gràcies a la comunicació (*promotion*), les empreses poden donar a conèixer com els seus productes poden satisfer les necessitats del seu públic objectiu. Podem trobar diferents eines de comunicació: venda personal, promoció de vendes, publicitat, màrqueting directe i relacions públiques. La forma com es combinin aquestes eines dependrà del nostre producte, del mercat, del públic objectiu, de la nostra competència i de l'estratègia que hàgim definit (vegeu la taula 3.6).

TAULA 3.6. Exemple de pla d'acció de comunicació

| Decisió | Accions | Termini | Responsable |
|--|------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Butlletí informatiu trimestral | Redacció, disseny i impressió | Febrer-gener del 20xx | Màrqueting |
| | Enviament del número 1 | Abril del 20xx | Serveis generals |
| Programa de visites a distribuïdors | Programació | Març del 20xx | Comercial |
| | Reunions | Semestrals | Direcció general-comercial |
| Campanya publicitària | Enviament de felicitació nadalenca | Desembre del 20xx | Serveis generals |
| | Elaboració i aprovació campanya | Febrer del 20xx | Màrqueting |
| | Llançament | Març del 20xx | Màrqueting |
| Jornades de portes obertes per als clients | Programació | Març del 20xx | Màrqueting |
| | Invitacions | Mes anterior | Màrqueting |
| | Visites (mensuals) | Cada mes | Màrqueting |

3.2 Establiment del pressupost

Una vegada que se sap què és el que cal fer només falten els mitjans necessaris per dur a terme les accions definides prèviament. Es materialitza en un pressupost, i la seqüència de despesa es fa segons els programes de treball i temps aplicats.

Perquè la direcció general aprovi el pla de màrqueting desitjarà saber la quantificació de l'esforç expressat **en termes monetaris**, per ser els diners un denominador comú de diversos recursos, així com el que porta a produir en termes de beneficis, ja que a la vista del compte d'explotació provisional podrà emetre un judici sobre la **viabilitat del pla** o demostrar interès de tirar-lo endavant. Després de la seva aprovació, un pressupost és una autorització per utilitzar els recursos econòmics. No és el mitjà per aconseguir un objectiu, aquest mitjà és el programa.

La **informació financera** de les empreses es presenta i estructura de molt diverses maneres. Per això, el sistema que seguim per incloure els aspectes econòmics del pla de màrqueting s'ha d'ajustar a la "cultura financera" de l'organització. Atès que no sol ser aquesta una parcel·la que els especialistes de màrqueting

dominin, pot ser interessant la participació d'alguna persona del departament economicofinancer a l'hora de la quantificació i la presentació dels costos que suposaran les accions del pla.

Qualsevol mètode és vàlid sempre que de la seva utilització es pugui extreure què costa el que planteja el nostre pla de màrqueting i què aporta finalment; és a dir, si de la seva implantació es deriven beneficis.

Quan es tracta del llançament de nous productes i es requereixen, per tant, inversions inicials importants, el punt d'equilibri en la implementació del pla de màrqueting no sol produir-se de manera immediata en el mateix exercici. No obstant això, tampoc seria convenient que aquest *payback* (idea aproximada del temps que es trigarà a recuperar el desemborsament inicial invertit en el procés productiu) es prolongués en un horitzó molt llunyà, perquè voldria dir que l'estratègia plantejada potser no és la més adequada.

El payback és un important component econòmic, i hi ha diverses fórmules per incloure'l en el pla de màrqueting. Una d'elles, utilitzada amb molta freqüència, és la incorporació d'un **pressupost**, que pot presentar-se de manera independent a continuació dels plans d'acció o dins dels propis plans d'acció, com una columna més d'informació.

Una altra fórmula força utilitzada és la inclusió en el pla de màrqueting d'un compte d'**explotació provisional** per a l'exercici, en el qual ràpidament es pot observar la idoneïtat o no del pla proposat. Normalment, si s'inclou aquest compte d'explotació no sol incorporar-se el pressupost, encara que tampoc és excloent com a aclariment parcial de cada programa.

3.3 El pla de màrqueting i les estratègies de l'empresa

El posicionament del producte és un element important d'un pla de màrqueting. És el procés que els venedors utilitzen per determinar com comunicar millor els atributs dels seus productes als seus clients objectiu a partir de les necessitats del client, les pressions competitives, els canals de comunicació disponibles i els missatges claus acuradament dissenyats. El posicionament eficaç del producte assegura que els missatges de màrqueting ressonin en els consumidors objectius i els obliguin a actuar.

El posicionament eficaç del producte requereix una clara comprensió de les **necessitats del client**, de manera que se seleccionen els canals de comunicació adequats i els missatges clau ressonaran en els clients. El posicionament del producte comença amb la identificació de segments de mercat específics de nínxol per dirigir-se, per exemple, no només a les dones majors de 25 anys, sinó també a les dones de 25 a 30 que treballen en llocs directius d'alt nivell, que guanyen X euros per any, són solteres i gaudeixen d'activitats esportives. Com més específic, millor. A més de la identificació del client en funció de les seves característiques demogràfiques i psicogràfiques (personalitat/estil de vida), els

venedors han d'entendre les necessitats del client, especialment en relació amb els productes i serveis que han d'oferir, per transmetre amb claredat el valor com a part del seu pla de màrqueting.

Els venedors han de sospesar les **pressions competitives** quan estan considerant els elements de posicionament dels seus plans de màrqueting. El posicionament eficaç transmet als consumidors quins productes o serveis d'aquesta empresa són preferibles a altres opcions competitives basades en el que l'empresa sap de les necessitats del públic objectiu. La comercialització eficaç planeja identificar clarament com els productes o serveis de l'empresa són diferents de les ofertes de la competència i de quina manera. No hi ha valor en el fet de ser un "jo també" i simplement copiar el que està fent la competència. Els venedors han de destacar de la multitud de formes que tenen valor per als seus mercats objectiu.

El posicionament del producte ajuda els experts a considerar com les seves ofertes són diferents de les altres que els consumidors han de triar. Però no n'hi ha prou amb saber això des d'una perspectiva interna, els venedors han de **comunicar-ho** a les audiències objectives. Per fer-ho amb eficàcia cal triar els canals de comunicació que estiguin dissenyats per connectar amb el públic objectiu, identificant en quins moments serà més receptiu a aquests missatges. Considera com els fabricants d'automòbils posicionen els seus productes a través de la comunicació, per mitjà d'anuncis de televisió durant els esdeveniments esportius, per exemple, o com els fabricants de cosmètics publiquen una pàgina completa a tot color en les revistes femenines.

El repte final per al posicionament del producte eficaç és transmetre els aspectes diferenciadors de valor agregat del producte o servei al públic objectiu a través dels canals de comunicació que s'han seleccionat. Aquests **missatges** estan dissenyats per transmetre com el producte és diferent (i millor) que els productes de la competència, així com per fer front als atributs de valor agregat que són importants per a l'audiència.

El **posicionament del producte** és la base de qualsevol pla de màrqueting eficaç, ja que afecta la decisió de compra final.

Per a les decisions estratègiques del projecte, definir el **cicle de vida** és fonamental per poder visualitzar de manera concreta com els plantejaments de mercat i de producte es traduiran en condicions que assegurin o no la supervivència i l'èxit d'una idea. Planejar el cicle de vida és també útil per definir els horitzons temporals d'inversió que s'han d'assumir, i, per tant, per comprendre els terminis d'execució de les activitats pensades i les condicions de recuperació de la inversió que podem demanar-li al projecte.

El cicle de vida es relaciona de manera molt directa amb la pressupostació del projecte. Hi ha un vincle entre cadascuna de les fases del cicle i el càlcul d'ingressos (preu \times quantitat). Aquest serà racionalment el punt de partida del pressupost d'operacions, tot i que la definició dels moments de la vida de cada un dels productes s'ha de definir prèviament en aquesta etapa de la formulació.

3.4 Control del pla de màrqueting

El **control del pla de màrqueting** és el procés mitjançant el qual les empreses avaluen els efectes de les seves activitats i programes de màrqueting i fan els canvis i els ajustos necessaris. Consta de quatre tipus: el control anual del pla, el control de la rendibilitat, el control de l'eficiència i el control estratègic.

El **control anual del pla** de màrqueting assegura que la companyia arriba a les vendes, els beneficis i altres objectius establerts en el seu pla anual. En primer lloc, la direcció estableix objectius mensuals o trimestrals. En segon lloc, supervisa el rendiment en el mercat. En tercer lloc, la gestió determina les causes de les desviacions greus de rendiment. I en quart lloc, es determina si es necessita una acció correctiva per tancar les bretxes entre els objectius i l'acompliment.

Aquest model de control s'aplica a tots els nivells de l'organització. L'alta direcció estableix les vendes anuals i l'objectiu de beneficis, i cada director de producte, gerent de districte regional, gerent de vendes i representant de vendes han d'assolir els nivells especificats de vendes i costos. En cada període, la direcció revisa i interpreta els resultats.

Els venedors d'avui tenen unes millors eines per mesurar l'acompliment dels plans de màrqueting. Algunes eines de mesurament són:

- Per mesurar les vendes es té el creixement de la facturació, la quota de mercat i les vendes de nous productes.
- Per mesurar com de preparats estan els clients per a la compra tenim el grau de sensibilització, la preferència, la intenció de compra, la taxa de prova i la taxa de recompra.
- Com a mesures de control de la distribució comptem amb el nombre de punts de venda, la participació en la propietat de botigues, la distribució dels guanys, el valor o volum de l'estoc mitjà, la freqüència de la ruptura d'estocs, el percentatge del lineal ocupat pel producte i les vendes mitjanes per punt de venda.

El **control de la rendibilitat** es basa a mesurar la rendibilitat dels productes, territoris, grups de clients, segments, canals comercials i mides de les comandes per tal d'ajudar a determinar si s'ha d'ampliar, reduir o eliminar qualsevol dels productes o activitats de màrqueting.

El **control de l'eficiència** és especialment útil per millorar els resultats en certs productes que reporten baixos beneficis en certs territoris o mercats, plantejant formes més eficients de gestionar la promoció de força de vendes, publicitat, vendes i distribució.

En aquest sentit, algunes empreses han establert la figura del controlador de màrqueting per treballar fora de l'oficina, i que està especialitzat en la millora de l'eficiència del màrqueting. General Foods, DuPont i Johnson & Johnson fan una anàlisi financera sofisticada de les despeses de màrqueting i resultats. Els seus controladors de màrqueting examinen el compliment dels plans de beneficis, ajuden a preparar els pressupostos dels gerents de marca, mesuren l'eficàcia de les promocions, analitzen els costos de producció mitjans de comunicació, avaluen els clients i la rendibilitat geogràfica i eduquen el personal de màrqueting sobre les conseqüències financeres de les decisions de màrqueting.

El **control estratègic** implica una revisió crítica de l'eficàcia global del màrqueting en relació amb els objectius generals i de llarg termini, i la resposta de l'empresa al seu entorn. Es tracta d'avaluar la capacitat de l'empresa per definir i assolir objectius de màrqueting, i el patró de resposta al medi que l'envolta. Normalment, el control estratègic verifica el rendiment a llarg termini de l'empresa en relació amb els competidors propers. Aquí, tot el sistema de comercialització és revisat per jutjar les fortaleces i debilitats generals de l'empresa. L'auditoria de màrqueting és el mètode més utilitzat per a dur a terme el control estratègic.

3.5 L'auditoria de màrqueting

L'**auditoria de màrqueting** és l'anàlisi i la valoració de forma sistemàtica, objectiva i independent dels objectius, les estratègies, les accions i l'organització comercial de l'empresa per tal de controlar el grau de compliment del pla de màrqueting.

Els diferents responsables de l'empresa troben en l'auditoria de màrqueting una inestimable eina de treball que els permet analitzar i avaluar els programes i les accions posats en marxa, així com la seva adequació a l'entorn i a la situació del moment.

Per tant, la justificació de l'auditoria de màrqueting es deu al fet que l'alta direcció desitja tant revisar les accions comercials i plans de màrqueting com avaluar la qualitat i l'eficàcia que li aporta el quadre de comandaments. A través de les auditories s'examinen totes les àrees que afecten l'eficàcia del màrqueting per determinar les oportunitats i els problemes en el futur com a base dels plans de millora.

Aquestes anàlisis donaran com a resultat la recomanació o no d'un pla d'acció que permeti millorar la rendibilitat de l'empresa. A aquest tipus d'anàlisi se la denomina auditoria de màrqueting, i ha de tenir les següents característiques:

- **Ser sistemàtica.** Ha de seguir una seqüència ordenada en les fases que necessàriament s'han de donar per fer el diagnòstic.

- **Ser completa.** Han de ser analitzats cadascun dels factors que influeixen en totes i cadascuna de les variables del màrqueting i en l'efectivitat.
- **Ser independent.** És a dir, que ens garanteixi una anàlisi objectiva sense que tinguem dubtes que entren en joc interessos personals per part de certs sectors de l'empresa. Per a això és aconsellable que l'auditoria la portin a terme auditors especialitzats externs a l'empresa.
- **Ser diària.** S'ha de programar regularment, tot i que la periodicitat està supeditada a la mida de l'empresa.

L'auditoria de màrqueting a l'empresa espanyola

Fins fa poc era un servei no gaire estès a Espanya, i quan s'efectuava venia motivat principalment per la desviació de les xifres de venda o per la no-consecució dels objectius marcats. Cal no oblidar que l'empresa espanyola sol no tenir mentalitat preventiva, que, afegida als moments de canvi que s'estan produint en l'actualitat, fa gairebé obligatòria la seva realització, independentment de la mida d'empresa.

3.5.1 Auditoria externa

Els **canvis de l'entorn** —a causa del canvi d'hàbits dels consumidors, de les tendències, de l'aparició de noves tecnologies, de canvis de legislació, d'una determinada situació econòmica, de l'aparició de canvis mediambientals...— moltes vegades escapen a les persones que estan immerses en el dia a dia dins la seva mateixa empresa.

El manteniment d'un coneixement profund i detallat dels canvis que es produeixen en l'entorn és un factor fonamental per a la detecció d'oportunitats i d'amenaques i, per tant, per garantir l'èxit de la gestió. Per aquesta raó és aconsellable que la realització de l'auditoria de màrqueting sigui duta a terme per experts professionals independents a l'empresa.

Per tant, podem afirmar que la veritable auditoria de màrqueting és aquella que fan **professionals externs** a l'empresa, i presenta els següents avantatges:

- La professionalitat i l'experiència dels auditors en diferents empreses —tant per la seva activitat com per la seva dimensió— i, consegüentment, en diferents sectors.
- La garantia d'objectivitat en el diagnòstic ofert.
- La dedicació total a la realització de la mateixa, fet que suposa una garantia professional i una certesa sobre el coneixement dels canvis que s'estan produint en l'entorn i com afecten aquests a l'empresa.

Quan l'auditor extern acudeix a l'empresa a fer la seva tasca:

1. Ha de comptar en principi amb una informació bàsica de la companyia i del sector, així com de la seva trajectòria, de cara a esquematitzar i estructurar

la feina, per planificar el nombre de persones i nivells de responsabilitat que ha de tenir en compte en la seva obtenció de dades.

2. Un cop definides les fonts d'informació, ha d'elaborar un qüestionari amb les dades que desitgi que siguin contestades, i que no només faran referència al terreny comercial i al màrqueting, sinó a aquelles altres àrees d'activitat que incideixin en el seu quefer diari.
3. Un cop definit el projecte i l'equip, s'inicia una anàlisi de l'entorn, tant externa com interna, de l'empresa i del seu posicionament a la xarxa. L'obtenció d'informació en aquesta fase és fonamental i donarà una idea clara d'on està l'empresa i amb què compta per poder aprofitar totes les oportunitats que se li presenten en el mercat i superar les debilitats que presenta quant a la seva estructura.
4. Posteriorment, es fa una anàlisi de les principals activitats comercials i de les variables del màrqueting, estudiant una a una cada variable i veient quina és la funció que compleix pel que fa a l'activitat comercial de l'empresa, i aprofundint en tot allò que representi qualsevol tipus d'anomalia o que sigui susceptible de ser millorat.

3.5.2 L'informe d'auditoria

L'auditoria de màrqueting inclou l'estudi d'alguns aspectes fonamentals, com ara:

- La planificació i l'organització comercial de l'empresa.
- La política general de la companyia.
- El pla de màrqueting i el grau de compliment dels objectius.
- La revisió de les estratègies i les tàctiques posades en marxa, així com l'assignació de mitjans i recursos per a la implementació de les mateixes.

D'altra banda, cal tenir en compte que avui dia el màrqueting digital guanya cada vegada més protagonisme en l'auditoria del màrqueting.

Un cop es té la informació global de l'empresa és important fer amb l'alta direcció un contrast d'opinions abans d'efectuar l'informe final.

L'**informe d'auditoria** és el document que mostra l'abast del treball efectuat pel grup auditor, així com la seva opinió professional sobre la situació comercial i el màrqueting de la companyia. L'informe ha d'estructurar-se en funció de les diferents àrees de treball que s'especificaran per a l'equip a l'inici del servei.

A través de l'auditoria de màrqueting s'obté una visió clara de les deficiències, tant operatives com estratègiques. A més, no s'ha d'oblidar que és un **element actiu** de la gestió, ja que les noves tecnologies de la informació i la complexitat

del mercat converteixen l'auditoria de màrqueting en la veritable protagonista del màrqueting.

És cert que la realització d'una auditoria de màrqueting no aconsegueix resoldre tots els problemes, però sí tenir una **base sòlida** tant informativa com d'actuació.

Com a conclusió de l'informe d'auditoria cal elaborar un **informe executiu**, indicant les àrees d'activitat que han de ser tractades i potenciades de cara a assolir la competitivitat que correspongui, així com establir el pla de seguiment i control corresponent.

3.6 Redacció del pla de màrqueting

Tot i que la redacció del pla de màrqueting és una qüestió extrínseca al mateix i que pertany al seu aspecte formal —no suposant pròpiament el desenvolupament d'una etapa—, cal no oblidar que aquest ha de ser aprovat per l'alta direcció de l'empresa. Per això s'haurà de dur a terme una **estratègia de presentació**, per la qual cosa ha de ser redactat de forma professional, posant l'accent en aquelles dades més rellevants.

S'ha de començar amb un capítol zero d'**introducció** en el qual es justifiqui la realització del pla, així com d'un resum executiu en el qual s'indiqui clarament:

- Quin és l'avantatge competitiu de l'empresa.
- El factor de diferenciació del seu producte o servei.
- L'oportunitat que s'ha vist en el mercat.

Així, a través de la lectura de la introducció i del resum executiu s'haurà d'obtenir una idea clara i concisa, alhora que breu, del desenvolupament del pla.

També portarà abundància de **quadres explicatius** i gràfics que facilitaran la lectura a les persones menys familiaritzades amb els termes de màrqueting, i per això és necessari excloure els termes més tècnics i reemplaçar-los per d'altres més fàcils de comprendre; en el cas que sigui necessària la seva utilització, hauran de ser explicats.

Les dades que s'obtinguin de la investigació comercial, així com tots aquells derivats de la recopilació de dades obtingudes de l'anàlisi de la situació, hauran de ser incloses en l'**apèndix del pla** i representades, si pot ser, en gràfics que en facilitin la comprensió i lectura. D'aquesta manera, la presentació del pla de màrqueting serà més àgil, llevant-li la densitat i pesadesa que representa l'exposició d'aquestes dades.

És interessant que el pla expliqui per què es desestimen i rebutgen algunes de les alternatives per recalcar que aquestes han estat considerades en la seva justa mesura.

És molt important tenir en compte que, a l'hora de presentar el pla davant el consell d'administració o el comitè de direcció, s'han d'utilitzar mitjans tecnològics que facin aquesta presentació més amena; avui dia això requereix almenys de la utilització de programari de presentació tipus Power Point o Prezi, amb canó a una pantalla. Aquests mitjans ens serviran per recolzar la nostra argumentació.

Mai hem d'oblidar que el departament de màrqueting ha de vendre el pla a l'alta direcció de l'empresa, utilitzant tècniques de màrqueting a través de les quals es demostrï la seva validesa i fiabilitat.

3.7 Redacció del resum executiu

Els inversors tenen desenes de decisions al seu camí cada dia. No tots ells tenen el temps per llegir a fons tot el que se'ls presenta, i molts simplement només tenen temps de llegir les primeres pàgines i després decidir si val la pena llegir la resta. És important tenir això en compte a l'hora d'escriure un pla de màrqueting, ja que només es tenen un parell de pàgines per donar a conèixer el punt de vista del pla. Aquest és el motiu principal pel qual un pla de màrqueting comença amb el resum executiu.

El resum executiu vol **vendre una idea**, no descriure-la.

Tot i que es troba a les primeres pàgines, el resum executiu en realitat és un dels últims apartats que s'escriu. Només es pot escriure un resum exacte si se sap el que passa a la resta del document i les coses poden canviar en el curs de la seva planificació. L'escriptura final també assegura que no es perdi una part important del pla de màrqueting que pot influir en la decisió del lector.

Aquests són alguns dels elements que componen un bon resum executiu:

- **Una descripció del seu negoci.** Oferir una breu introducció a la societat: el que es fa, en què està basat i el temps que s'ha estat allà. Cal subratllar els principals èxits.
- **La missió i els objectius.** Per què s'està en aquest negoci? La missió ha de respondre a aquesta pregunta sense embuts, en un sentit general; per exemple, la missió d'un refugi d'animals és proporcionar als animals abandonats una bona llar. Els objectius exposen els detalls d'aquesta missió. La pregunta es respon seguint a la primera: com es farà? Els seus objectius poden ser la millora de la salut dels animals a la comunitat, reduir el nombre de gossos de carrer o promoure el coneixement dels drets dels animals.
- **L'equip.** Cal proporcionar una visió general de l'estructura comercial de l'empresa (corporació, societat, propietari individual...). Presentar quins són els gerents i la junta directiva i proporcionar informació bàsica sobre els seus recursos humans.

- **Una recapitulació.** En essència, es tracta d'un resum del resum. Simplement cal resumir la segmentació, el posicionament i les estratègies, i posar en relleu els punts principals del pla de màrqueting.

Els resums han d'estar escrits en un llenguatge senzill i directe. La terminologia sofisticada pesa sobre el seu contingut i pot dissuadir els inversors de seguir llegint. S'utilitzarà l'argot només quan se sàpiga que el lector està familiaritzat amb la matèria; en cas contrari, s'explicaran els conceptes en detall i es proporcionaran definicions quan sigui necessari. Després de tot, quan s'està segur sobre el pla de màrqueting no calen grans paraules per impressionar.

3.8 Presentació del pla de màrqueting

Quan es presenta el pla de màrqueting als inversors o a l'equip executiu d'empresa, en realitat s'estan venent les idees en lloc de la lectura d'un pla detallat. Grans presentacions utilitzen les habilitats apreses dels venedors, els mestres i els actors per ser alhora memorables i convinents. Cal deixar que el públic obtingui els detalls del pla mitjançant la lectura del mateix en el seu temps lliure. S'ha de presentar el pla amb confiança i atreure el públic des del principi per generar entusiasme i suport; és important:

Captar l'atenció del públic durant els primers moments de la presentació de màrqueting. Utilitzar una imatge de gran abast o un gràfic per representar la meta del pla, el producte o el client. Presentar estadístiques dramàtiques que posen en relleu la necessitat dels suggeriments continguts en el pla, com ara la disminució de les xifres de vendes, la pèrdua de clients o altres mètriques que il·lustren vívidament el punt.

Atraure l'audiència. Una cop es té l'atenció, el següent pas és atraure l'audiència a la presentació. Fer preguntes a l'audiència per obtenir respostes directament vinculades als punts que es volen potenciar —per exemple, a mà alçada o breu enquesta per mesurar l'acord de l'audiència amb les recomanacions o la conclusió—. L'ús d'aquestes tècniques evita presentacions de màrqueting que semblin una aula de conferències i fa que la presentació resulti animada i interessant.

Ser específic. Presentar informació específica en lloc de generalitats. En lloc de dir "hem d'augmentar les vendes" cal indicar el percentatge exacte en què és necessari incrementar-les. Utilitzar diagrames i gràfics que demostrin conceptes financers perquè sigui més fàcil per al públic visualitzar el retorn de la inversió de màrqueting. Passar al voltant dels projectes de nous materials de màrqueting per demostrar els mètodes de publicitat o missatges.

Concentrar-se en els beneficis. Tot el públic que segueix la presentació està pensant en una sola cosa: què hi ha en l'exposició per a mi? La gent vol saber els beneficis del que s'està presentant. Centrar-se en els resultats, les metes i els resultats que es creu que el pla de màrqueting aconseguirà. Si és possible, lligar-lo amb detalls per als departaments que estiguin representats entre el públic, perquè sigui encara més potent.

Exemples de plans de màrqueting internacional

En els següents enllaços es troben exemples de plans de màrqueting internacional:

- Decathlon: goo.gl/nA3PBL.
- Agrinova, S.A.: goo.gl/OUIkq9.
- RMD: goo.gl/t7twpW.
- West Pacific Marketing Consultants: goo.gl/jVxF0g.
- Olive oil: goo.gl/qZVWZb.
- Virgin Mobile: goo.gl/MvIYBJ.
- Electric cars powered using solar and wind energy: goo.gl/7IYJYg.