

3. Análisis de la situación.

El plan de marketing internacional debe partir de la definición de qué es la propia empresa y de cuál es su producto-mercado.

A continuación, debe procederse a un análisis externo del entorno, la competencia, el mercado, los intermediarios y los suministradores, así como a un análisis interno de los recursos y capacidades de la propia empresa.

Todo ello llevará a determinar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles de la organización.

3.1. Análisis externo.

En el análisis externo se debe analizar todos los factores que están fuera del alcance de la empresa.

Los tres más importantes son el **entorno**, el **mercado** y la **competencia**.

Se considera que una empresa siempre hay que tener en cuenta los elementos externos del macroentorno ya que estos pueden afectar al funcionamiento de la organización.

Análisis Mercado

Al momento de realizar el análisis externo es imprescindible realizar estudios de evolución de mercados y análisis comparativos de productos de la competencia. Siempre con el objetivo de determinar posibles amenazas y oportunidades.

Este análisis lo llevaremos a cabo a nivel empresa, es decir, se trata de un análisis genérico del marco en el que opera toda la organización. Se pondrá el contexto en el que la empresa desarrollará su actividad corporativa.



El análisis macroeconómico permite identificar los factores que afectan a la empresa de una industria o sector, desde la perspectiva del sistema económico y social general.

Análisis Entorno

El éxito de cualquier organización depende, en buena medida, de su capacidad para adaptarse a los cambios que tienen lugar en su entorno.

Debemos tratar de comprender cómo dichos cambios impactarán en la empresa con el fin de reducir la incertidumbre a la hora de tomar decisiones.

Análisis Competencia

El análisis de la competencia supone la determinación de aspectos clave como:

- **Identificación de los competidores actuales y potenciales.** Es decir, determinar quiénes son, cuál es su estructura y cómo evolucionan.
- **Puntos fuertes y débiles de los competidores.** Los puntos fuertes o fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas. Los puntos débiles, en cambio, limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser superados.



El análisis de la competencia implica el del sector empresarial en el que se quiere ubicar la empresa. Esto supone considerar los aspectos siguientes:

El análisis de la competencia implica el del sector empresarial en el que se quiere ubicar la empresa. Esto supone considerar los aspectos siguientes:

- **Estructura del sector**

Identificación y características de las empresas que integran el sector, número y características de los proveedores, organización del sector (asociaciones, convenios), número y tipo de clientes y canales de distribución.

- **Barreras de entrada**

Las barreras de entrada son dificultades existentes en un sector industrial para la entrada de nuevas empresas, que colocan en una situación competitiva de desventaja a las empresas que acceden.

Hay que considerar tres tipos de competidores:

Competencia directa o de primer grado

Aquellas empresas que operan en nuestro mismo mercado, con idénticos canales de distribución, con iguales o parecidos productos/servicios o soluciones y que se dirigen al mismo perfil de potenciales clientes.



Competencia indirecta o de segundo grado

Serían aquellas empresas que opera en el mismo mercado, con los mismos canales de distribución, que tocan el mismo perfil de potenciales clientes y cubren las mismas necesidades, pero cuyo producto/servicio o solución difiere en alguno de sus atributos principales.

Productos sustitutivos o de tercer grado

Serían aquellos productos o servicios que, satisfaciendo la necesidad principal de nuestro producto, difiere en sus atributos principales, pero compiten en el mismo mercado y sector.



Aplicación práctica

Amazon va a hacerle la competencia a Ikea ¡Batalla de muebles! Gizlogic.com.

Amazon va a hacerle la competencia a Ikea, ya que este gran gigante ha decidido fabricar sus propios muebles y venderlos con gastos de envío gratuitos, algo con lo que de momento Ikea no cuenta.

Esto nos ha descolocado un poco, ya que desde hace unos meses Amazon tiene a la venta en su página web ciertos productos de Ikea.

Qué ventajas tendremos con Amazon

Este gran almacén nos ha enseñado su marca de muebles con dos grandes y atractivas líneas, que además de tener gastos de envío incluidos poseen otras grandes ventajas.

Por un lado, tenemos la línea Rivet, que se trata de muebles modernos, que tal y como cuenta la propia tienda está dirigida a los millennials. Esta línea además tiene un año de garantía.

Y por otro lado está Stone & Beam, una línea country, pero moderna, dirigida a las familias que posee un coste más elevado, pero que tiene tres años de garantía.

Ambas marcas cuentan con muebles y decoración para el salón con sofás, lámparas, sillas, etc.

En ambas habrá gastos de envío gratuitos para los usuarios Prime y tendremos un margen de 30 días para devolver de forma gratuita los pedidos.

Por ahora, estos muebles únicamente estarán a la venta en Estados Unidos y la compañía aún no se ha pronunciado sobre si se expandirán a otros países para su venta.

Los productos poseen un coste más alto que los de Ikea, pero también Amazon promete tener mejor calidad en sus artículos.

Por el momento, habrá que esperar para saber qué pasa con estas nuevas marcas de Amazon y si tienen buena acogida por parte de los compradores americanos y sobre todo para saber si supera al gigante Ikea.

Se pide:

Analizar el artículo y determinar qué tipo de competencia va a sufrir Ikea con la aparición de esta nueva línea de negocio de Amazon.

3.2. Análisis interno.

La empresa debe realizar un análisis interno de los recursos y capacidades para saber cuál es la situación competitiva de la empresa.

Independientemente del tamaño de la empresa, habrá que valorar los recursos y medios de que dispone.

Debemos hacer un análisis previo de fortalezas y debilidades con el objetivo de valorar la capacidad para llevar a cabo operaciones internacionales que son más complejas e implican un mayor riesgo que las que se realizan en el mercado interior.

Este análisis girará en torno a dos factores: **capacidades competitivas** y **motivación**.

Capacidades competitivas

La empresa tiene que conocer su posición competitiva en relación con el resto de las oferentes, la forma de utilizar las ventajas competitivas y las limitaciones a las que estará sometida su actividad internacional.

En este análisis se deberán incluir los siguientes aspectos:

- **Capacidad de producción y tecnológica.**



Será necesario hacer una estimación de las ventas que pueden realizarse en mercados exteriores para saber si es suficiente con la capacidad sobrante del mercado interior o se tendrá que crear nueva capacidad para la exportación, bien con instalaciones propias o bien acudiendo a la subcontratación exterior de parte

o todo el proceso productivo.

Además, la apertura de nuevos mercados exigirá la adaptación del producto, por lo que será necesario introducir cambios en el proceso productivo.

Conviene saber si la empresa tiene la flexibilidad suficiente para producir de acuerdo con especificaciones distintas y es capaz de introducir los cambios técnicos que sean precisos.

- **Recursos humanos**

La empresa debe valorar si el personal de esta dispone de experiencia y conocimientos en los mercados exteriores. Si no fuera así, tendrá que contar con los recursos humanos necesarios para hacer frente a los mercados exteriores.

- **Financiación**

El comercio exterior exige contar con los recursos necesarios para cubrir el ciclo entre la preparación del pedido y el cobro final al cliente extranjero.

Es necesario contar con capacidad financiera suficiente para iniciar la actividad exportadora, ya que se requiere realizar gastos e inversiones cuya recuperación sólo será posible una vez que las ventas se hayan iniciado.

Motivación

Un aspecto por considerar en el análisis del entorno propio es la motivación del conjunto de la empresa (propietarios, directivos, empleados) ante el proceso de internacionalización.

Vender en el extranjero es más complejo que hacerlo en el mercado doméstico.

El papel de la dirección es decisivo en todo el proceso. Los directivos tienen que estar plenamente convencidos de las ventajas de la expansión internacional, así como de que el esfuerzo y los costes a los que habrá que hacer frente en las primeras etapas terminarán siendo rentables.

Factores por considerar en el análisis interno de los recursos y capacidades:

Producción:

-Tecnologías

- Economías de escala
- Capacidad de producción
- Recursos humanos
- Materias primas

Marketing:

- Penetración de mercado

- Cartera de productos
- Calidad del servicio
- Imagen de productos/marcas
- Innovación
- Costes y precios
- Distribución (cobertura, eficacia)



EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

- Logística
- Equipo de ventas

Financiación:

- Recursos financieros

- Solvencia
- Liquidez
- Endeudamiento
- Rentabilidad

Organización general:

- Estructura organizativa

- Capacidad directiva
- Cultura empresarial
- Identidad corporativa
- Procesos de decisión
- Sistema de toma de decisiones

4. Diagnóstico: análisis DAFO.

El éxito de cualquier organización depende, en buena medida, de su capacidad para adaptarse a los cambios que tienen lugar en su entorno.

Debemos tratar de comprender cómo dichos cambios impactarán en la empresa con el fin de reducir la incertidumbre a la hora de tomar decisiones.

Una de las primeras etapas del proceso es analizar si los cambios del entorno constituyen amenazas u oportunidades para la propia organización, y así poder anticiparse o reaccionar contra aquello que suponga una amenaza o bien aprovechar las oportunidades que se presenten.

4.1. La técnica del análisis DAFO.

Es una palabra nemotécnica que corresponde a las iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en Latinoamérica es conocido como FODA y en los países anglosajones SWOT.

Es una de las principales herramientas estratégicas desde el punto de vista práctico del mundo empresarial.

El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.



4.2. Análisis de las debilidades y fortalezas de la organización.

Se analiza y valora la situación de la empresa en cuanto a recursos y capacidades en relación con los entornos con los que se enfrenta.

- Filosofía de la empresa estilo de dirección.
- Objetivos.
- Recursos: humanos, técnicos y financieros.
- Organización de la empresa.
- Conocimientos, características y habilidades en marketing.
- Conocimientos, características y habilidades en comercio exterior.
- Productos.
- Información contable.

Análisis del entorno nacional:

- Entidades relacionadas con el comercio exterior.
- Ayudas y subvenciones.
- Requerimientos legales para la exportación.
- Infraestructura, transporte.
- Seguros.
- Situación del sector en el marco de la UE.
- Acuerdos intermercados que afectan al sector.

4.3. Análisis de las oportunidades y amenazas del entorno.

Una **amenaza** es toda fuerza del entorno que impide la implantación de una estrategia, incrementa los riesgos de esta o los recursos requeridos para su implantación, o reduce la rentabilidad y los ingresos esperados.

Puede consistir en la aparición de un nuevo producto de un competidor, en un avance tecnológico, en una reducción de materias primas o en un aumento del coste del producto, etc.

Una **oportunidad** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una posibilidad para mejorar la rentabilidad y la cifra de sus negocios: un avance tecnológico, una reducción de costes, la expansión del mercado, etc.

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL: DAFO

Oportunidades

- Aprovechar las posibilidades que ofrece el marketing digital y la comunicación en redes sociales.
- Exportar a América Latina ya que cumple con los requisitos.
- Explorar el mercado Asiático ya que debido a la depreciación del dólar respecto al euro va a poder ajustar sus precios, haciéndolos más competitivos.



Se trata de conocer las amenazas y oportunidades de cada mercado en base a su desarrollo en los mismos.

- Información sobre restricciones políticas.
- Situación económica-social.
- Cultura.
- Tecnología.
- Competencia.
- Canales y sistemas de distribución.
- Infraestructura.
- Condiciones geográficas y climáticas.
- Situación del sector



Aplicación práctica

Se pide:

Realizar una matriz DAFO de la empresa internacional McDonald's.

5. Establecimiento de los objetivos del marketing.

Los objetivos pueden ser muy diversos por lo que será preciso establecer prioridades y, en su caso, resolver los conflictos que se presenten.

Estos objetivos pueden consistir en innovar (mediante el lanzamiento de nuevos productos y la retirada de los actuales), obtener una ventaja competitiva (por diferenciación de productos, costes, calidad, etc.), incrementar la cuota de mercado o mejorar la imagen de la empresa o aumentar la rentabilidad.

Cualesquiera que sean, los objetivos deben ser cuantificados, referirse a un tiempo y lugar determinados, ser realistas y consistentes.

Deben quedar reflejados de tal manera que sea posible medir los resultados, para que la organización pueda valorar si el esfuerzo que se ha realizado concuerda con los objetivos preestablecidos.

5.1. Principios generales para el establecimiento de objetivos.

Los objetivos de marketing se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas.

Deben ser concretos, realistas, voluntaristas, el motor de la labor comercial y coherentes entre sí como con el resto de los objetivos corporativos

5.2. Factores a tener cuenta en la determinación de los objetivos del marketing.

Los objetivos de marketing deben encajar con los objetivos generales del negocio, para que el mensaje sea coherente con la propia marca y la dirección de la empresa.

De nada serviría utilizar una estrategia de publicidad completamente diferente al arquetipo de negocio, porque el cliente se sentiría engañado o defraudado por la empresa, una vez conociera el verdadero producto.

6. Clases de objetivos.

Dependiendo de su naturaleza, tenemos dos tipos de objetivos de marketing: **cuantitativos** y **cualitativos**.

Objetivos cuantitativos

Cuando hablamos de objetivos cuantitativos, hacemos referencia a los que proponen logros mensurables para la organización, expresados en cifras concretas.

Normalmente, estos objetivos se refieren a:

- Incremento en la participación de mercado.
- Incremento de la rentabilidad.
- Incremento del volumen de ventas.
- Nivel de satisfacción y fidelización de clientes.
- Mejoras en la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución.

Objetivos cualitativos

Los objetivos cualitativos fijan metas más genéricas y mucho menos “tangibles”, pero igual de importantes que las anteriores. Podemos destacar los siguientes:

- Notoriedad e imagen del producto.
- Servicio o marca.
- Posición relativa de mercado que queremos alcanzar.
- Dimensión mínima deseada para seguir en el mercado.

Los objetivos cuantitativos y cualitativos pueden estar interrelacionados entre sí, de manera que la consecución de uno puede ayudar a la consecución de otro y viceversa.

Suele ser aconsejable ir a por un solo objetivo, de lo contrario, si se fijan más de uno, estos deben ser coherentes entre sí y nunca contradictorios.

Los objetivos siempre están condicionados por la ventaja competitiva diferencial de nuestra oferta frente a la competencia.

6.1. Redacción de objetivos.

La palabra **SMART** proviene de la lengua inglesa y quiere decir “listo o astuto” que nos ayuda a recordar las cinco características que debe tener un objetivo bien planteado.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Seguir la regla **SMART** ayuda a establecer nuestros objetivos correctamente y permitirá a la empresa controlar su cumplimiento.

Existen un sin fin de metodologías, pero la de tipo SMART ha cobrado mayor credibilidad y popularidad por sus resultados en los últimos años, según la cual los objetivos deben tener las siguientes características:

La característica SMART nació por el acrónimo en inglés que hace referencia a las 5 características básicas que cada objetivo debe de tener para considerarse un objetivo inteligente:

- **Specific (Específico):** ¿qué quieres conseguir en tu área de foco?

Cuando establezca una meta, sea específico acerca de lo que quiere lograr. Cuanto más específico sea su descripción, mayor será la posibilidad de cumplir con esta.

Algunas de las preguntas que puede hacerse al establecer un objetivo específico son:

- ¿Qué es exactamente lo que quiero lograr?
- ¿Dónde?
- ¿Cómo?
- ¿Cuándo?
- ¿Con quién?
- ¿Cuáles son las condiciones y limitaciones?
- ¿Por qué exactamente quiero alcanzar este objetivo?
- ¿Cuáles son las posibles alternativas de lograr lo mismo?



EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

- **Measurable (Medible):** ¿qué KPI o indicadores se pueden utilizar para medir su eficiencia?

Esto nos servirá para poder saber si el objetivo propuesto lo estamos cumpliendo o no estamos llegando a lo que nos habíamos planteado como meta.

Si desea evaluar el progreso de su equipo, necesita cuantificar sus objetivos, como lograr un aumento del X por ciento en visitantes, clientes potenciales o clientes.

Al medir un objetivo podemos compararlo con la planificación o con el objetivo y decidir en caso de desviaciones o variaciones que medidas correctivas vamos a tomar.

Asimismo, el seguimiento del progreso de su meta es una parte importante para mantenerlo motivado. Le permite establecer hitos que puede celebrar cuando los cumple y re-evaluar cuando no lo hace.

Un objetivo medible debe abordar preguntas tales como:

- ¿Cuánto cuesta?
- ¿Cuántos?
- ¿Cómo sabré cuando se cumpla?

- **Attainable (Alcanzable):** ¿es razonable la meta?

Si se quiere lograr que un objetivo sea alcanzable, se deben sopesar el esfuerzo, el tiempo y otros costos que la meta tendrá contra las ganancias y las demás obligaciones y prioridades.

Por ejemplo, si las ventas de un negocio aumentaron un 5% el mes pasado, intentar aumentarlo en un 7-10% este mes, no en un 30%. Es crucial basar los objetivos en propios análisis, no en los puntos de referencia de la industria.



De igual forma, se debe analizar cómo

lograr el objetivo y determinar si la empresa dispone de las herramientas y/o habilidades necesarias.

- **Relevant (Relevante):** ¿por qué le interesa a tu empresa o clientes?

Este paso consiste en garantizar que la meta sea importante para la compañía y que también se alinee con otras metas relevantes.

Todos necesitamos apoyo y asistencia para lograr nuestros objetivos, pero es importante mantener el control sobre ellos.

Por lo tanto, la empresa debe asegurarse que sus planes impulsen a todos hacia adelante, aunque cada uno es responsable de lograr su propio objetivo.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

- ¿Es el momento indicado?
- ¿Esto coincide con nuestros otros esfuerzos / necesidades?
- ¿Soy la persona adecuada para alcanzar este objetivo?
- ¿Es aplicable en el entorno socio-económico actual?

Los objetivos planteados deben estar dentro de las propias posibilidades de la empresa, sus integrantes, recursos, entorno, etc...

- Timely (**A tiempo**): ¿cuándo se tiene que conseguir esta meta?

Unos objetivos SMART planteados de modo inteligente, requieren un plazo de tiempo límite para ser cumplidos.



Acotar algo en el tiempo quiere decir que se debe establecer un plazo dentro del cual se debe cumplir el objetivo. Se observa que normalmente lo que primero realizamos es aquello para lo que tenemos menor plazo y que dejamos para después lo menos urgente.

Cualquiera puede establecer objetivos, pero si no tenemos un calendario con fechas establecidas, es probable que no tenga éxito. Proporcionar fechas para entregables es imperativo ya que restricciones de tiempo crean un sentido de urgencia.

- ¿Cuándo?
- ¿Qué puedo hacer dentro de seis meses?
- ¿Qué puedo hacer dentro de seis semanas?
- ¿Qué puedo hacer hoy?

Ejemplo de Objetivo **SMART**

Crecer el equipo de marketing en un 10% (de 100 a 110 empleados) para finales del primer trimestre del próximo año.

Contratando 3 empleados cada 3 meses para completar el equipo de creación de contenido.

- **S**: Crecer el equipo de marketing en un 10%
- **M**: 10% (de 100 a 110 empleados)
- **A**: contratando a 3 empleados cada 3 meses
- **R**: para completar el equipo de creación de contenido.
- **T**: para finales del primer trimestre del próximo año



Aplicación práctica

Telepizza: una empresa que piensa abrir 1.300 establecimientos en 10 años. El empresario. El Diario Digital de las Empresas. 15/10/2018

En Telepizza llevan más de 30 años juntando a la gente alrededor de una pizza. Con estos 30 años de historia, tienen una gran experiencia en construir y operar una marca en diferentes mercados y diferentes culturas. Por ello, la empresa ha llevado a cabo un largo proceso de internacionalización.

La experiencia en el exterior de la compañía comenzó en el año 1992, desembarcando en Chile, Portugal y Polonia, donde crearon una nueva categoría: el delivery, ofreciendo un nuevo producto y servicio a un precio accesible.

Desde entonces, han aterrizado en otros países, como Reino Unido, Francia, Irán... De esta forma, cada cliente, esté donde esté, puede disfrutar de la auténtica experiencia Telepizza.

Con la nueva alianza que la empresa ha hecho con Pizza Hut, la marca líder de pizzas en España pretende abrir más de 1.300 nuevos establecimientos en los próximos 10 años y un total de 2.550 en 20 años, que se repartirán por todas las regiones que cubre la alianza.

Según la empresa, esto ha podido producirse “gracias a la creación de un modelo único basado en las necesidades del consumidor, con una amplia cartera de productos, adaptación local, innovación, una red equilibrada de tiendas, tanto en formato, canal y propiedad, y una plataforma digital integrada global y verticalmente”.

¿Cuál es la clave para triunfar en la internacionalización?

“Nuestra clave de éxito se basa en la excelencia operativa: nuestro objetivo es alcanzar la satisfacción de nuestros clientes mediante nuestro compromiso con la calidad, innovación, experiencia de consumidor y la excelencia operativa”, explica la empresa.

La alianza estratégica firmada con Pizza Hut es fruto de esta experiencia operativa, “haciéndonos el mayor operador de pizzas a escala mundial”, resalta.

Bajo esta alianza que supone la unión de dos líderes: “la mayor compañía de pizzas del mundo y el mayor operador de pizza no norteamericana del mundo, sumamos capacidades, fortalezas e impulsamos el crecimiento internacional de ambas compañías doblando casi nuestro alcance”: de 1.607 tiendas a 2.560, de 23 países a 37, de 250 millones de clientes potenciales a 500 millones y de 562 millones de euros de venta a 1.100 millones.

“El acuerdo acelera nuestro plan de crecimiento global y prácticamente duplica la dimensión de nuestro negocio y extiende nuestro alcance internacional”, señalan desde la empresa.

“Las aspiraciones y capacidades de Grupo Telepizza y Pizza Hut son complementarias y confiamos en que este acuerdo generará un valor significativo para nuestros clientes, empleados, franquiciados y accionistas, ya que representa una plataforma ideal para futuras oportunidades de crecimiento”, ha explicado Pablo Juantegui, presidente ejecutivo y consejero delegado de Telepizza.

Se pide:

Clasificar según la técnica SMART uno de los objetivos de Telepizza.