



Universidad  
Rey Juan Carlos



## MARKETING GLOBAL E INTERNACIONAL Y COMERCIO EXTERIOR (SEMIPRESENCIAL)

Profesora: Paloma Bernal Turnes  
[paloma.bernal@urjc.es](mailto:paloma.bernal@urjc.es)

©2022 Autora Paloma Bernal Turnes  
Algunos derechos reservados  
Este documento se distribuye bajo la licencia  
"Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional" de Creative Commons,  
disponible en  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>

## **TEMARIO**

- 1.- GLOBALIZACIÓN Y POR QUÉ LOS PAÍSES DEBERIAN COMERCIALIZAR INTERNACIONALMENTE
  - 2.- COMERCIO INTERNACIONAL DE BIENES
  - 3.- COMERCIO INTERNACIONAL DE SERVICIOS
  - 4.- FACILITACIÓN DE COMERCIO INTERNACIONAL:  
Procedimientos de comercio, documentos y gestión de problemas
  - 5.- ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN E INTEGRACIÓN EN CADENAS GLOBALES DE SUMINISTRO
  - 6.- ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL Y LOS AJUSTES CORPORATIVOS PARA ABORDAR LAS OPERACIONES DE MARKETING INTERNACIONAL
- 





TEMA 5. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN E INTEGRACIÓN EN CADENAS  
GLOBALES DE SUMINISTRO

TEMA 6. ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL Y LOS AJUSTES  
CORPORATIVOS PARA ABORDAR LAS OPERACIONES DE MARKETING  
INTERNACIONAL

Profesora: Paloma Bernal Turnes  
paloma.bernal@urjc.es

## TEMARIO

### **1.- ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNATIONAL**

#### **1.1. Barreras para la implementación estratégica**

#### **1.2. ¿CÓMO EMPEZAR UNA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL? ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN E INTEGRACIÓN EN CADENAS GLOBALES DE SUMINISTRO**

### **2.- PRESIONES EN LA INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS**

#### **2.1. Presiones de la globalización sobre las empresas**

#### **2.2. ¿Qué es una corporación global?**

#### **2.3. ¿“Muerte de la distancia”?**

#### **2.4. Etapas de la globalización**

#### **2.5. Desafíos de adaptación**

# 1

## ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNATIONAL



Universidad  
Rey Juan Carlos

©2022 Autora Paloma Bernal Turnes  
Algunos derechos reservados  
Este documento se distribuye bajo la licencia  
"Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional" de Creative Commons,  
disponible en  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>

## 1. 1. INTRODUCCIÓN



# El desafío corporativo: implementación de la estrategia de marketing

**"Menos del 10% de las estrategias formuladas de manera efectiva se ejecutan de manera efectiva"**



***Fortune***

# Cuatro barreras para la implementación estratégica

---



# Cuatro barreras para la implementación estratégica

---

## La barrera de la Visión

Solo el 5% de la fuerza laboral comprende la estrategia





# Cuatro barreras para la implementación estratégica

---

## La barrera de la Visión

Solo el 5% de la fuerza laboral comprende la estrategia

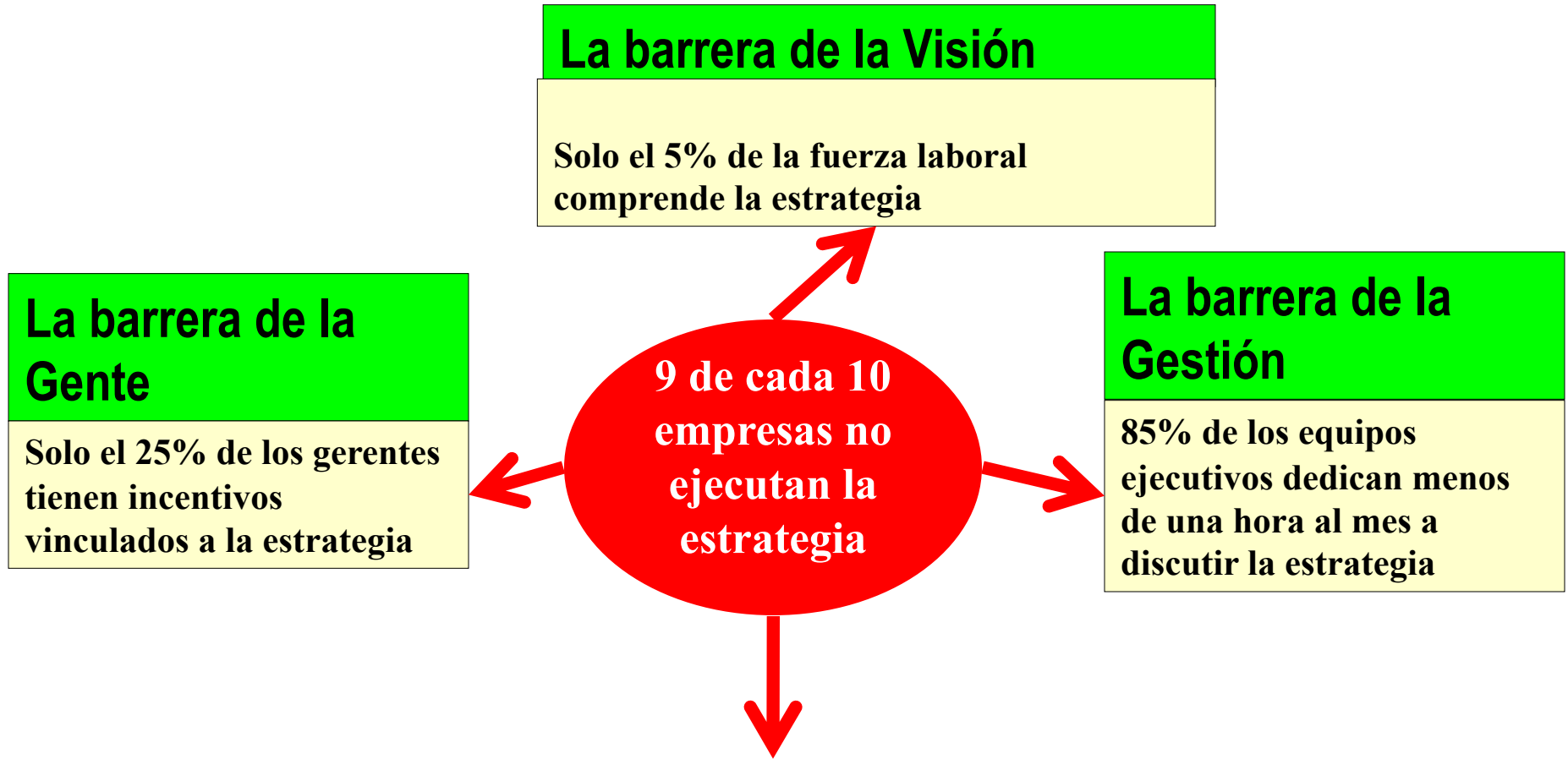
## La barrera de la Gente

Solo el 25% de los gerentes tienen incentivos vinculados a la estrategia

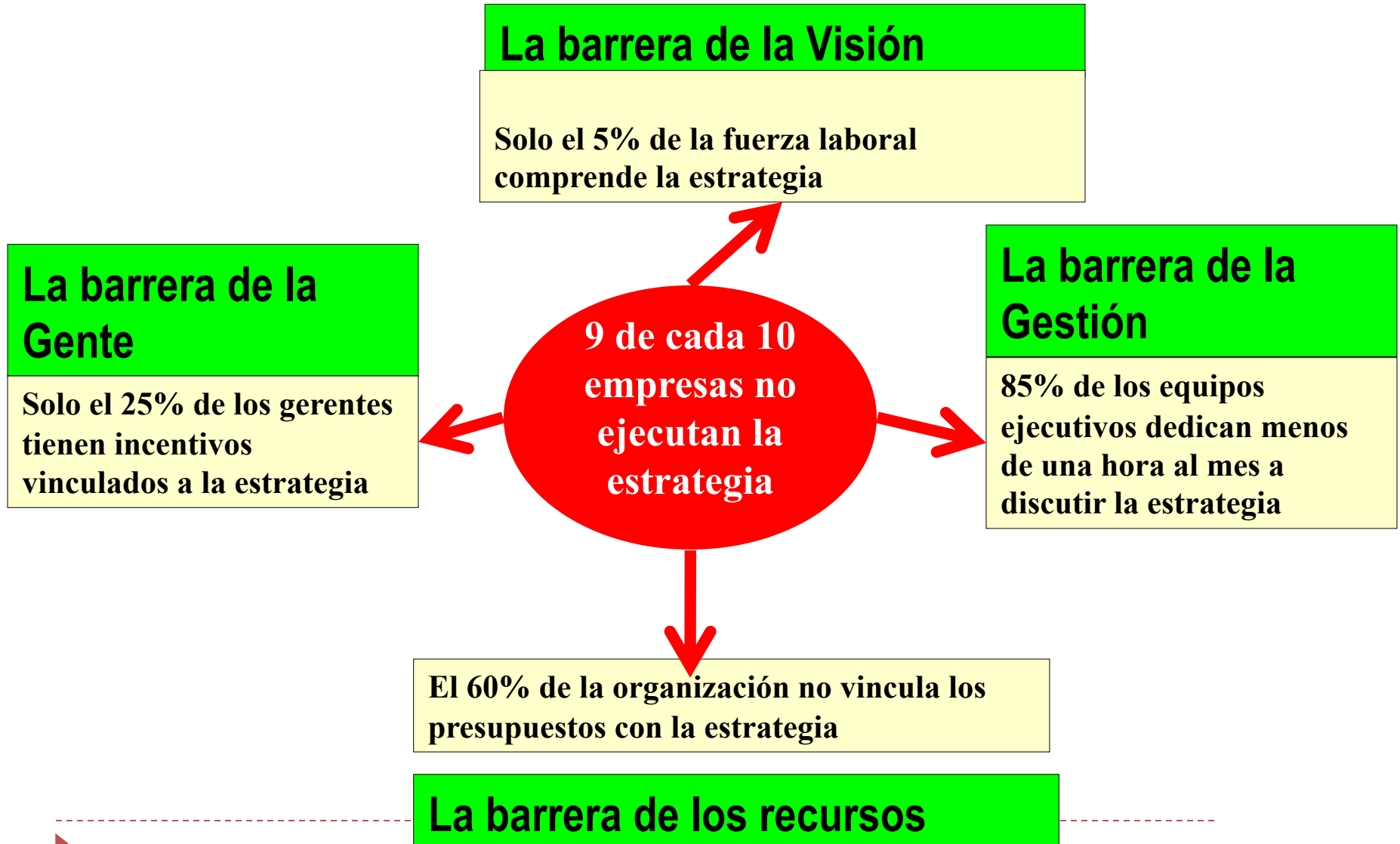
9 de cada 10 empresas no ejecutan la estrategia

# Cuatro barreras para la implementación estratégica

---



# Cuatro barreras para la implementación estratégica



# El eslabón perdido: Procesos de Negocio

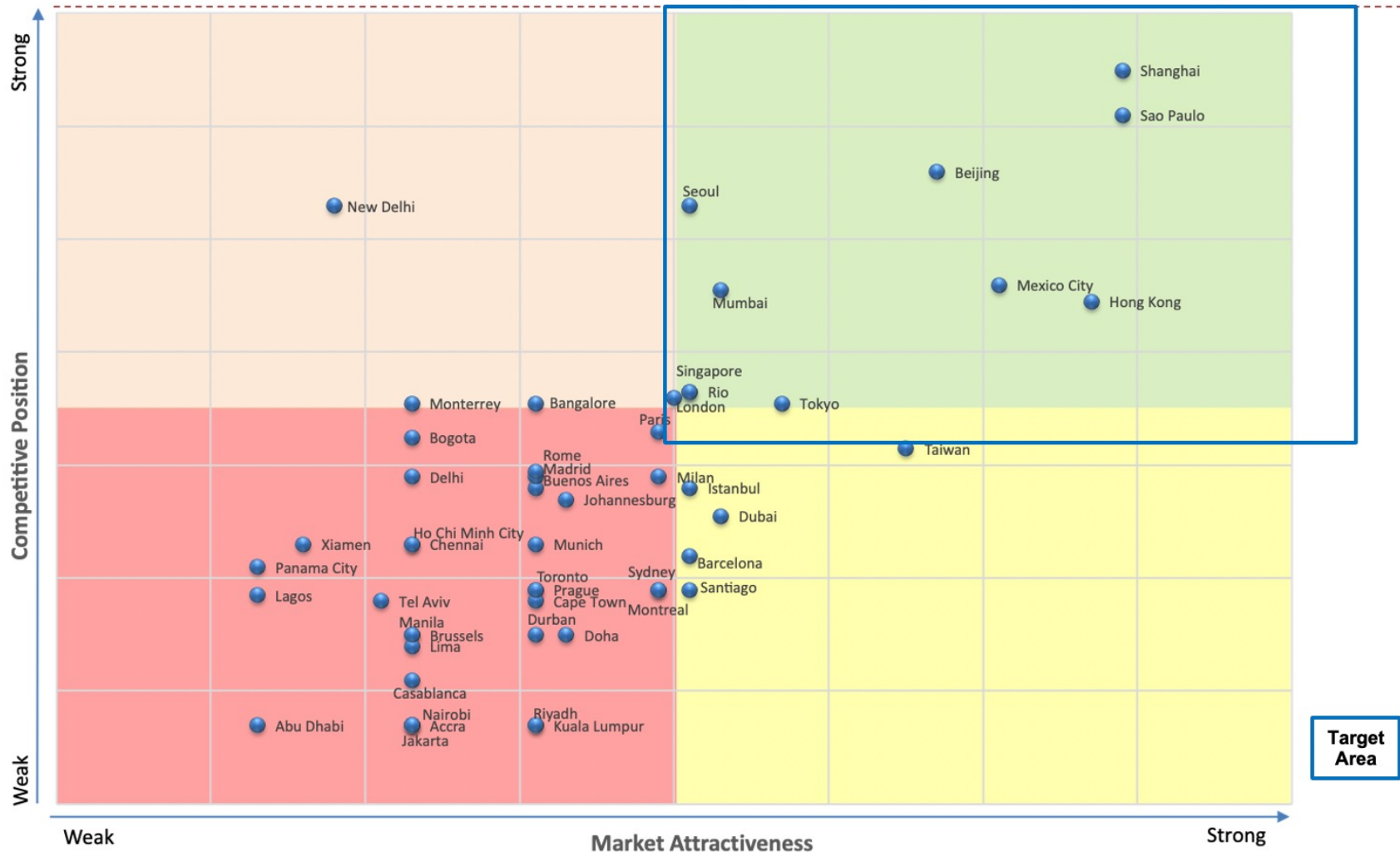
---

- ▶ El **proceso de formulación de la estrategia** es sumamente importante para cualquier organización, ya que define la dirección que debe seguir (el **por qué** y el **qué**).
- ▶ En el otro extremo tenemos la **ejecución**, definida como la operación del día a día (el **cómo**) que realiza cada empleado (el **quién**).

Una pregunta fundamental es: ¿Cómo están conectados estos dos elementos? Los **procesos de negocio** son el puente que conecta la **estrategia con la ejecución** más allá de los flujos de trabajo.

# 1.2. ¿CÓMO EMPEZAR UNA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL? ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN E INTEGRACIÓN EN CADENAS GLOBALES DE SUMINISTRO

## Matriz de la cartera de un nuevo campus de una Universidad privada



Target Area



# Medir el atractivo del mercado

---

- ▶ Cuatro factores clave en la selección de mercados globales:
  - ▶ 1) El tamaño y la tasa de crecimiento de un mercado
  - ▶ 2) Los contextos institucionales de un país o región en particular
  - ▶ 3) El entorno competitivo de una región
  - ▶ 4) La distancia cultural, administrativa, geográfica y económica (CAGE) de un mercado de otros mercados a los que sirve la empresa



# Medición de la posición competitiva

---

- ▶ El número, el tamaño y la calidad de las empresas competitivas en un mercado objetivo en particular afectan la capacidad de una empresa para ingresar con éxito y competir de manera rentable
- ▶ Un análisis competitivo integral proporciona un marco útil para desarrollar estrategias de crecimiento y para analizar los principales competidores actuales y futuros y sus fortalezas y debilidades.

Matriz de la cartera

Descripción de la matriz

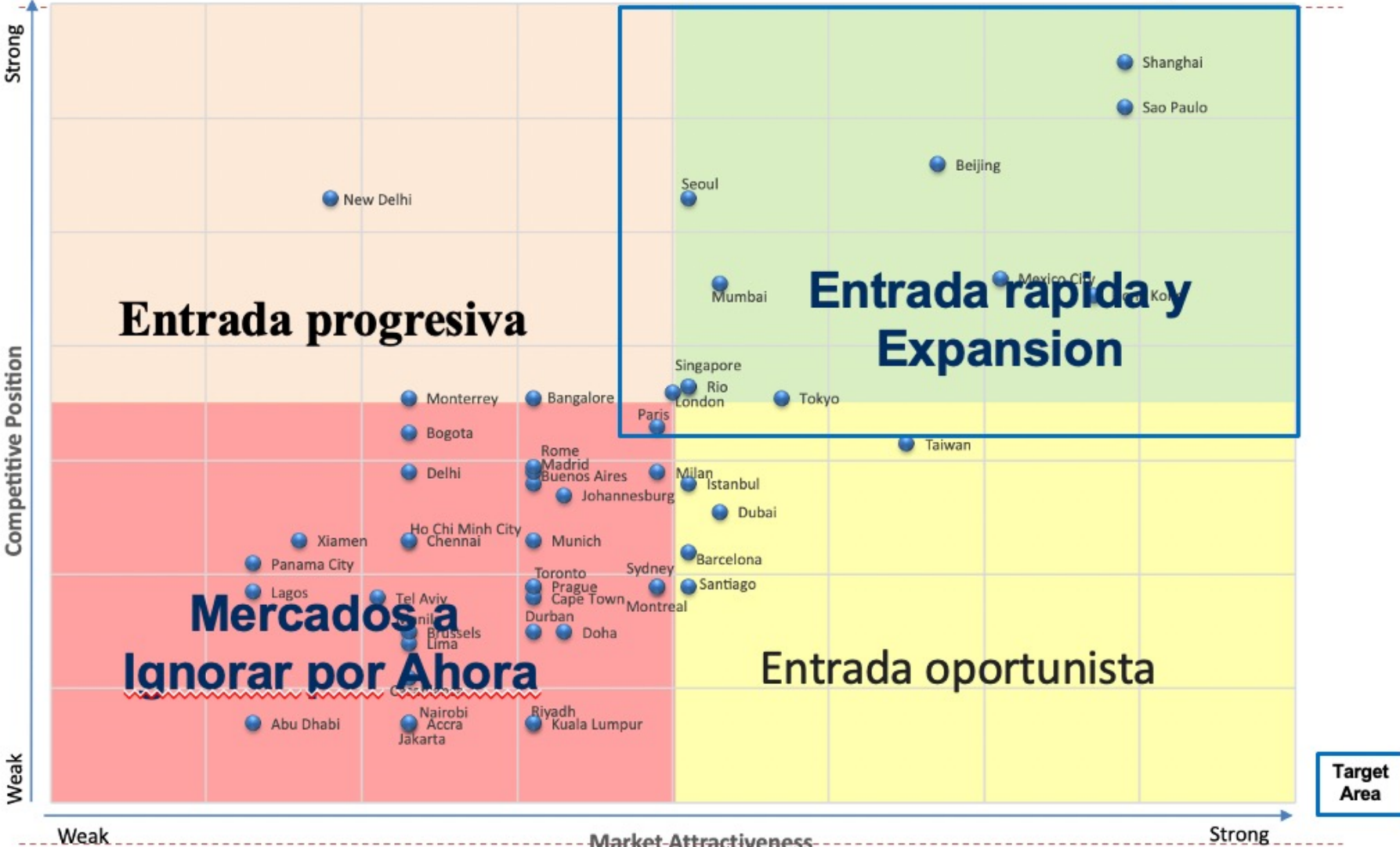
Descripción del proceso

Recomendación de la ciudad

Preguntas y respuestas

# 1.2. ¿CÓMO EMPEZAR UNA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL?

Matriz de la cartera de un nuevo campus de una Universidad privada





# Matriz de la cartera de un nuevo campus de una Universidad privada

## Atractivo del mercado

- ▶ Número de veces mencionado en la encuesta de la facultad
- ▶ Ciudad más desarrollada?
- ▶ Número de las 500 mejores universidades

## Posición competitiva

- ▶ ¿Recomienda la oficina de admisión de MBA?
- ▶ ¿Recomendaría la oficina de admisión de UG?
- ▶ Clasificación del país: basado en los recursos de las MSB en cada país (consulte el apéndice para obtener más detalles)
- ▶ Número de visitas en el pasado ¿Recomendaría educación ejecutiva?

## Matriz de la Cartera

- ▶ La esencia de la matriz de la cartera estratégica es que las empresas, los productos y los mercados pueden clasificarse según variantes de dos dimensiones fundamentales: atractivo del mercado y fortaleza empresarial relativa.
- ▶ El marco de la cartera se puede reducir a un principio de asignación de recursos muy simple: las empresas deben invertir en productos que tengan grandes grupos de ganancias potenciales (la medida última del atractivo del mercado), y para los cuales la empresa tenga una ventaja competitiva existente o potencial que le permita capturar una parte significativa del fondo de ganancias.

Portfolio Matrix

		MARKET ATTRACTIVENESS	
		Low	High
COMPETITIVE POSITION	Strong	Harvest	Grow / Protect
	Weak	Divest	Develop or Withdraw

Share?

Profit Pool ?

Matriz de la cartera

Descripción de la matriz

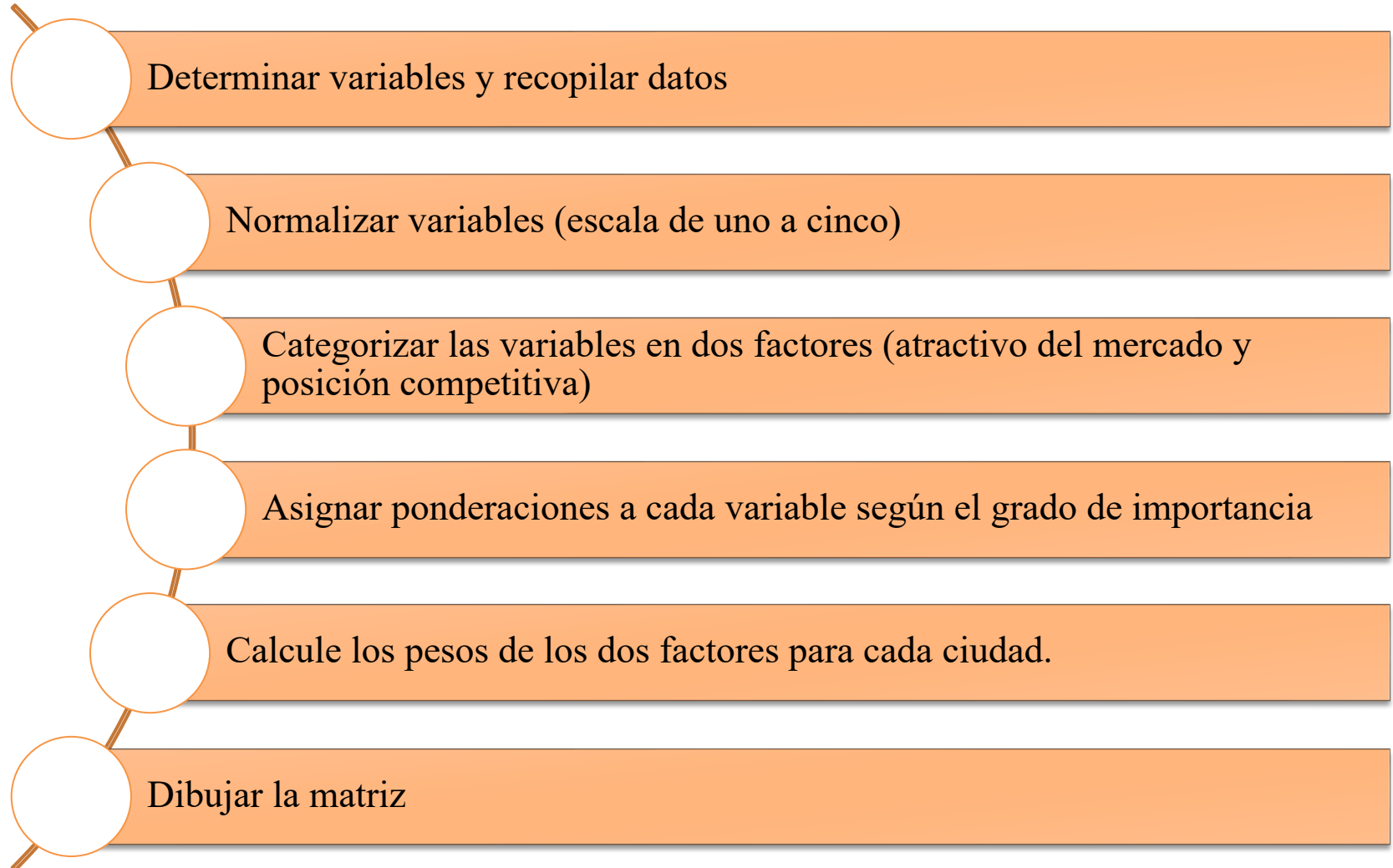
Descripción del proceso

Recomendación de la ciudad

Preguntas y respuestas

# Descripción del proceso para construir una matriz de cartera para hacer nuestra estrategia internacional

---



Matriz de la cartera

Descripción de la matriz

Descripción del proceso

Recomendación de la ciudad

Preguntas y respuestas

# Recomendación de la ciudad para invertir en nuestro negocio internacional



## Shanghai

- Mentioned by faculty 8 times
- Country Rank: 2<sup>nd</sup>
- Recommended by UG, MBA and EMBA office



## Sao Paulo

- Mentioned by faculty 7 times
- Country Rank: 11<sup>st</sup>
- Recommended by UG, MBA and EMBA office



## Beijing

- Mentioned by faculty 3 times
- Country Rank: 2<sup>nd</sup>
- Recommended by UG, MBA and EMBA office



## Seoul

- Mentioned by faculty 3 times
- Country Rank: 6<sup>th</sup>
- Recommended by UG, MBA and EMBA office



## Hong Kong

- Mentioned by faculty 5 times
- Country Rank: 18<sup>th</sup>
- Recommended by UG and MBA office



## Mumbai

- Mentioned by faculty 5 times
- Country Rank: 5<sup>th</sup>
- Recommended by UG and MBA office



## Mexico City

- Mentioned by faculty 7 times
- Country Rank: 8<sup>th</sup>
- Recommended by MBA and EMBA office



## Singapore

- Mentioned by faculty 7 times
- Country Rank: 16<sup>th</sup>
- Recommended by UG, MBA and EMBA office



## Rio

- Mentioned by faculty 4 times
- Country Rank: 11<sup>st</sup>
- Recommended by UG and EMBA office



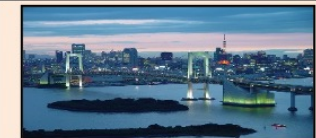
## London

- Mentioned by faculty 2 times
- Country Rank: 1<sup>st</sup>
- Recommended by UG office



## Paris

- Mentioned by faculty 1 times
- Country Rank: 3<sup>rd</sup>
- Recommended by UG office



## Tokyo

- Mentioned by faculty 1 times
- Country Rank: 7<sup>th</sup>
- Recommended by MBA office

# 2

## PRESIONES EN LA INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS



Universidad  
Rey Juan Carlos

## 2.1. Presiones de la globalización sobre las empresas

---

- ▶ Cinco imperativos que impulsan a las empresas a ser más globales:
  - ▶ Para perseguir el crecimiento
  - ▶ Para perseguir la eficiencia
  - ▶ Para perseguir el conocimiento
  - ▶ Para satisfacer mejor las necesidades del cliente
  - ▶ Para adelantarse o contrarrestar la competencia

## 2.2. ¿Qué es una corporación global?

---

- ▶ La globalidad empresarial definida en términos de cuatro dimensiones:
  - ▶ Globalización de la presencia en el mercado
  - ▶ Globalización de la base de suministro
  - ▶ Globalización de la base de capital
  - ▶ Globalización de la mentalidad corporativa

## 2.3. ¿“Muerte de la distancia”?

---

- ▶ La "muerte de la distancia" (Frances Cairncross)
  - ▶ La distancia y la ubicación están perdiendo importancia
  - ▶ La utilización del correo electrónico, Internet, cadenas de suministro integradas globales
  - ▶ Mayor acceso directo a los viajes aéreos
  - ▶ Nueva clase gerencial internacional

# The Death of Distance

---





# La persistencia de la distancia

---

- ▶ Cuando se trata de negocios, la suposición de que la distancia ya no importa es incorrecta y peligrosa
- ▶ La distancia entre países o regiones se analiza en términos de cuatro dimensiones "CAGE":
  - ▶ Cultural
  - ▶ Administrativo
  - ▶ Geográfico
  - ▶ Económico

## 2.4. Etapas de la globalización

---

- ▶ Etapas de la globalización empresarial:
  - ▶ A) Entrada al mercado
  - ▶ B) Especialización de producto
  - ▶ C) Desglose de la cadena de valor
  - ▶ D) Reingeniería de la cadena de valor
  - ▶ E) La creación de nuevos mercados
- ▶ Estas cinco etapas no definen una secuencia rígida que sigan todas las industrias.

# A) Entrada al mercado internacional

---

- ▶ A.1) Comercio: Exportación e importación
  - ▶ A.2) Relaciones contractuales cooperativas con empresas extranjeras
    - ▶ A.2.1) Licencias / Franquicias
    - ▶ A.2.2) Contrato de fabricación / contratos de gestión
  - ▶ A.3) Presencia / inversión local
    - ▶ A.3.1) Alianzas estratégicas (cooperación interempresarial)
      - ▶ Cooperación informal
      - ▶ Empresas conjuntas
      - ▶ Consorcios
    - ▶ A.3.2) Propiedad total / parcial (inversión extranjera directa)
      - ▶ Greenfield / Brownfield
      - ▶ Fusiones y adquisiciones
-

# Licencias: un gran negocio global



**Pharmaceuticals**



**NBC Universal**



**© Disney**



**Stanley Black & Decker**



**HELLO KITTY®**



**Copyright © 2007 MTV Networks, a division of Viacom International Inc. - All Rights Reserved.**

# Franquicias



# Franquicias

---

**Una franquicia es sobre todo vender tanto un nombre como un método o un proceso de hacer negocios**



© 2008 Little Caesar Enterprises, Inc. All rights reserved.

Copyright (c)2000-2007 by World Executive's Digest Limited.

---



## 2.5. Desafíos de adaptación

---

Thinking global  
Pensar global



## 2.5. Desafíos de adaptación

---

acting local

actuar local





## 2.5. Desafíos de adaptación

---

Pensando globalmente y  
actuando localmente



## 2.5. Desafíos de adaptación

---

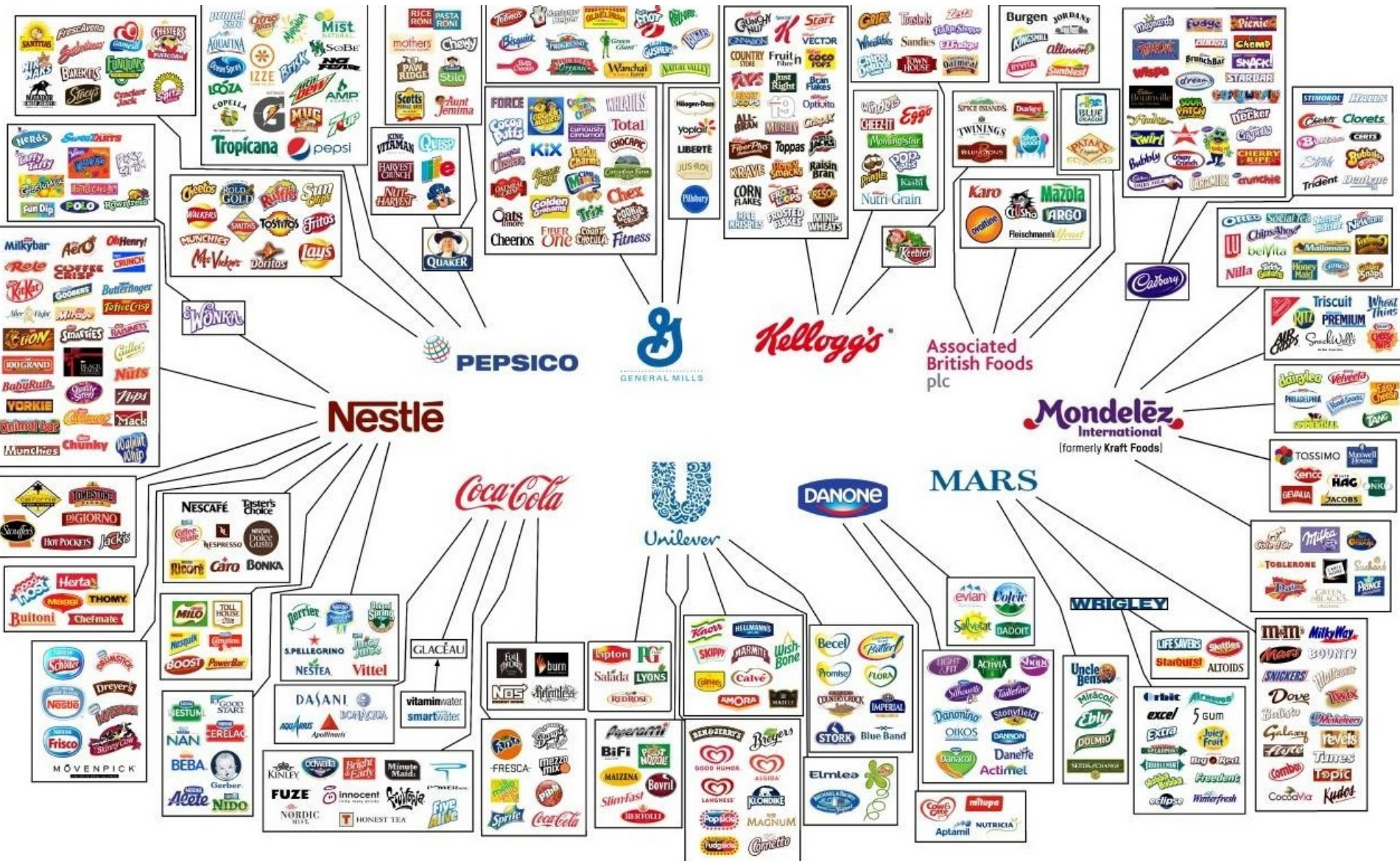
Pensando globalmente y  
actuando localmente =

**GLOCAL**

---



# Casas de Marcas















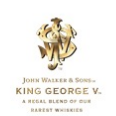

















# Cartera de marcas global: ejemplo de L'Oreal



# Arquitectura de marca - Diageo

“Nuestro modelo de 21 mercados brinda a cada mercado la flexibilidad de seleccionar la cartera de marcas adecuada para capturar las oportunidades únicas de los consumidores que existen en ese mercado y colocar los recursos directamente frente a nuestras mayores oportunidades de crecimiento”

Global giants			Local stars		
					
					
Reserve					
					
					
					
					

## 2.5. Desafíos de adaptación

---

- 1) Ser sensible a las diferencias culturales y sus efectos en las preferencias de los consumidores, y adaptar sus productos para reconocer preferencias significativamente diferentes de los consumidores cuando tenga sentido competitivo.
- 2) Ser flexible y capaz de adaptarse tan rápido como las demandas de los consumidores están cambiando.
- 3) Identificar y orientar la demanda emergente (ser rápido para comprender y satisfacer esa demanda).
- 4) Cuestiones relacionadas con “standards y normas”
- 5) Lo más importante es comprender que la investigación es la herramienta más importante para el gerente de marketing internacional.



# Debate (parte no evaluable)

## ▶ Opciones estratégicas?

### ▶ Estrategia Multi-marca

- ▶ Hacer crecer la marca Le Pliage como marca/empresa diferente e independiente

### ▶ Estrategia Sub-marca

- ▶ Expandir el rol de Le Pliage
- ▶ Limitar el rol de Le Pliage

### ▶ Estrategia de Marca Única

- ▶ Desechar la marca Le Pliage

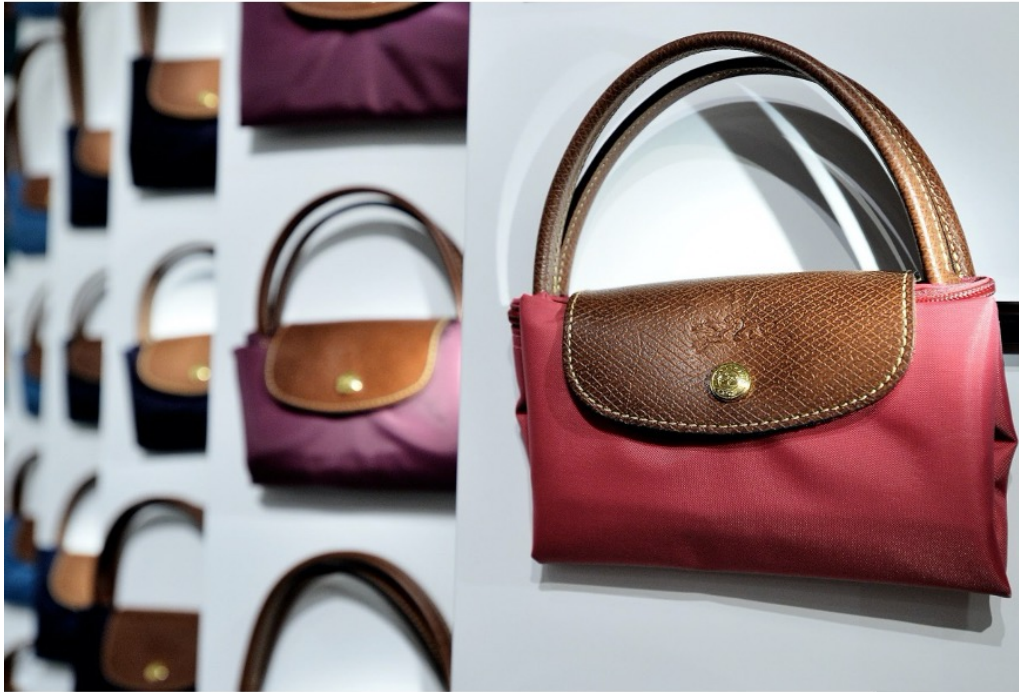
### ▶ Alguna otra opción estratégica más??



---

*Qué factores considerarías?*

# Debate (parte no evaluabile)





# Qué pasó?

LONGCHAMP  
PARIS

- ▶ ~~Since 2014, annual growth in sales of about 14%~~
- ▶ Le Pliage continues to be a Longchamp sub brand
  - ▶ New Le Pliage line (Le Pliage Neo) in high satin nylon canvas material
  - ▶ Added lots of personalization options to Le Pliage
  - ▶ Expansion of ready to wear line
  - ▶ Decreased number of outlet stores (two in the US, compared to 225 that Coach operates)
  - ▶ Expansion of flagship stores, particularly in Asia (25% of total sales)
    - ▶ First store in India, in New Delhi, in 2016.
    - ▶ Plan of 6 additional stores in India
    - ▶ New stores in Paraguay, Peru, Vienna, Cambodia, Macau
- ▶ 2018 opening of 2-level, 4000 square foot store on 5<sup>th</sup> Avenue NYC

# Determinantes de la estructura de marca global


---

▶ La estructura de marca internacional de una empresa está determinada por:

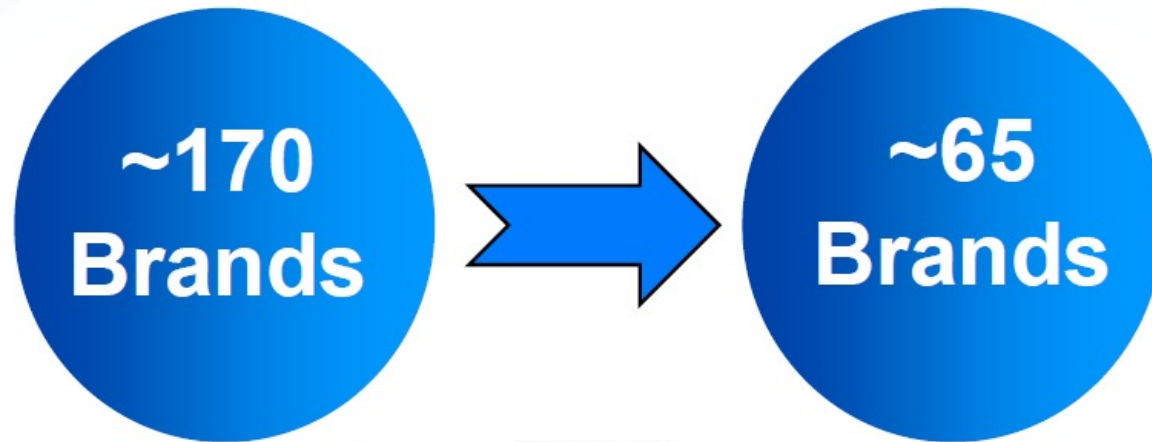
▶ **Características de la empresa:**

- ▶ Patrimonio administrativo (centralizado frente a descentralizado)
- ▶ Estrategia de expansión internacional (crecimiento orgánico frente a fusiones y adquisiciones)
- ▶ Identidad corporativa Diversidad de las líneas y divisiones de productos de la empresa.

▶ **Características del producto-mercado:**

- ▶ Naturaleza y alcance del mercado objetivo
  - ▶ Asociaciones culturales del producto
  - ▶ La estructura competitiva del mercado
- 
- 

# Portfolio Transformation



Source: P&G Barclays Back to School Conference, September 8, 2016

# Stronger Portfolio to Win

Baby

Fem

Family

Fabric

Home

Hair

Skin  
& PC

Grooming

Oral

PHC



Source: Consumer Analyst Group of New York presentation, February 23, 2017  
<http://www.snI.com/interactive/newlookandfeel/4004124/CAGNY2017Handout.pdf>

# Multi-tier strategy with the right product portfolio

Unmatched product and brand portfolio



## 2.5. Desafíos de adaptación

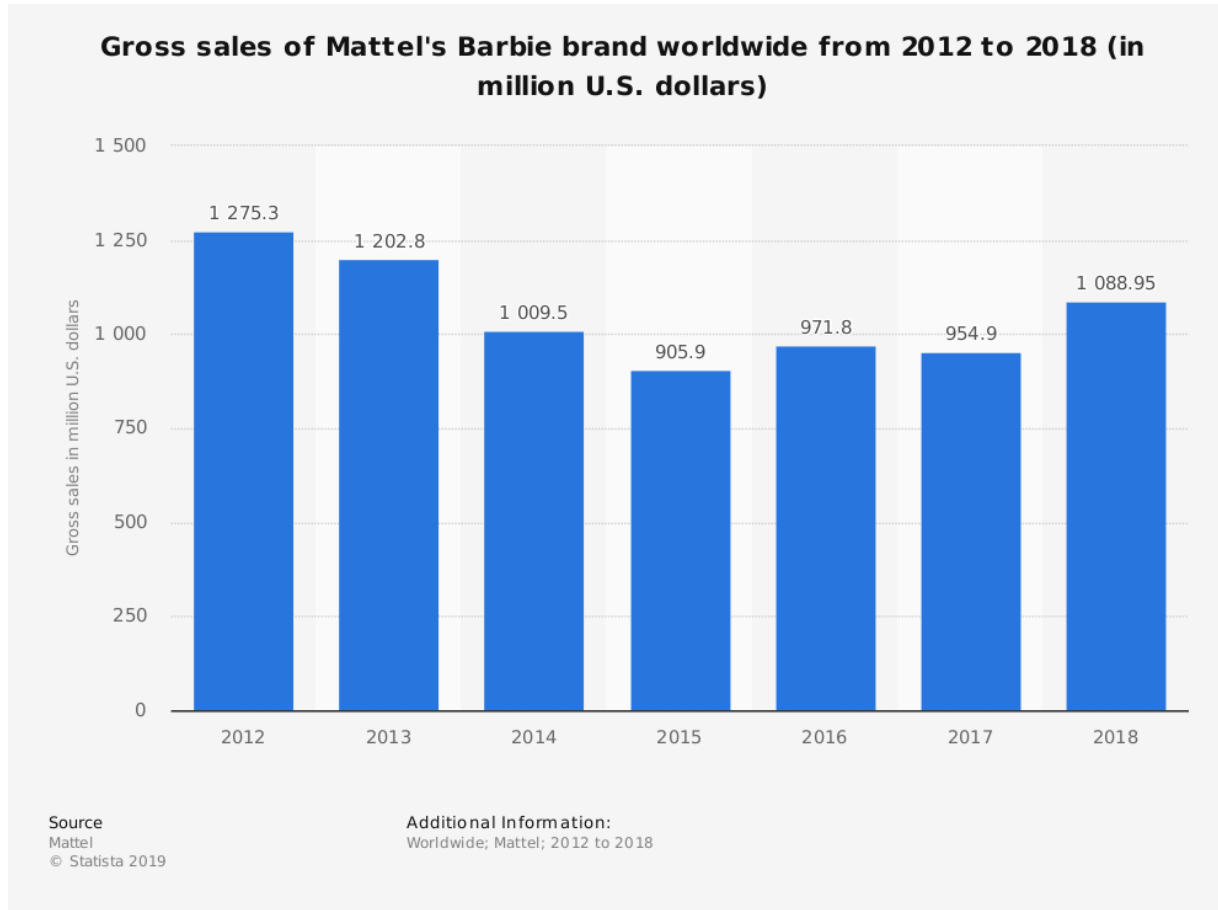
### Adaptación del producto del mercado local

---

1. Vender el producto "tal cual"
2. Modificar productos para diferentes países y regiones (algunos lo llaman "glocalización")
3. Diseñar nuevos productos para países específicos (innovación inversa)
4. Incorporar todas las diferencias en un diseño de producto flexible para un producto global



# Ejemplo de Barbie



©2022 Autora Paloma Bernal Turnes  
Algunos derechos reservados  
Este documento se distribuye bajo la licencia  
"Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional" de Creative Commons,  
disponible en  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>

# El consumidor...


## Is a Barbie Body Possible?

Our **photo-realistic** rendering shows just how bizarre a life-sized Barbie would actually look, and uncovers the **impossible physical proportions** of the doll idolized as perfection by so many.

### Barbie vs. Real Women

	*Barbie	US Average
Head	22"	21 - 22"
Neck	9"	12 - 13"
Bust	32"	35 - 36"
Biceps	7"	10 - 11"
Forearms	6"	9 - 10"
Wrist	3.5"	6 - 7"
Waist	16"	32 - 34"
Hips	29"	37 - 38"
Thigh	16"	21 - 22"
Calf	11"	14 - 15"
Ankle	6"	8 - 9"

(Measurements compiled from multiple sources and represent rough estimations. See [Rehabs.com/Explore](http://Rehabs.com/Explore) for details.)





# Marcas falsas?!

---



# Los competidores...



# El entorno del distribuidor...



parenting

FERTILITY PREGNANCY BABY NAMES BABY TODDLER CHILD

STARTING AT \$35/MO. DIRECTV TODAY AND GET A 100 AT&T VISA REWARDS CARD. DIRECTV SWITCH TODAY

Parenting / News Break

## No More Pink & Blue: Target Removes Gender-Based Signs for Kids

Target is going to stop categorizing products as "boys" or "girls" in their home, toy and entertainment departments.

Tags: Trending News  
By Angela Tagus

SHARE PIN IT TWEET COMMENT

### The Short of It

As you browse the aisles at Target in the coming weeks, you'll notice the pink and blue signs for girls and boys have disappeared. Why? Parents have asked for a more [gender-neutral shopping experience](#) to allow their children to choose what they want without the influence of gender stereotypes.

### The Lowdown

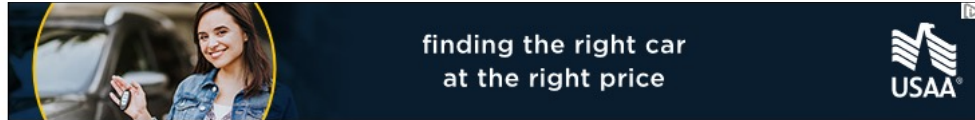
Signage in the stores will no longer offer recommendations for girls or boys. And, you won't see classic pink or blue coding to help parents find what they're looking for based on the sex of their child. The new focus is on promoting products for kids—period.

In a statement the retailer says, "Over the past year, guests have raised important [questions about a handful of signs](#) in our stores that offer product suggestions based on gender. In some cases, like apparel, where there are fit and sizing differences, it makes sense. In others, it may not."

For example, the entertainment and toy sections will no longer be categorized. After all, girls can play with action figures and trains while boys can cuddle a stuffed teddy bear that happens to be pink or play with a male (or female) Barbie doll.

On Twitter, responses were mixed. Some customers questioned why the store's current signs for building sets are separated into boy and girl options, since most children like to build with blocks. But others think all the gender-based signs are fine as is and they're worried little kids will be confused which toys are for them.

# La empresa...



National | World | Lifestyle | Travel | Entertainment | Technology | Finance | Sport |

news

## Barbie concept store fails to fire

US toy maker shuts world's first and only Barbie concept store after just two years, ending an ambitious marketing push in China.

AFP MARCH 7, 2011 9:10PM



A Barbie section in a Beijing store - in 2007 Mattel recalled more than 800,000 made-in-China toys, including its Barbie dolls, as it targeted products with high lead content. Picture by AFP Source: *The Australian*



for secure devices,  
infrastructure,

# Alternativas actualmente desarrolladas...

---

## Barbie Fashionistas – Original



©2022 Autora Paloma Bernal Turnes  
Algunos derechos reservados  
Este documento se distribuye bajo la licencia  
"Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional" de Creative Commons,  
disponible en  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>

# Alternativas actualmente desarrolladas

## Moschino Barbie Sells Out In Under an Hour

Jeremy Scott's Moschino Barbie has sold out in less than an hour, Scott revealed on Instagram.

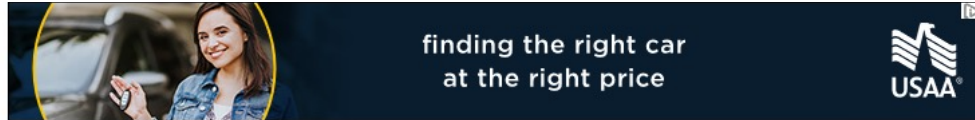
By Leigh Nordstrom on November 9, 2015



The Moschino Barbie dolls  
Courtesy

The **Moschino Barbie**, which launched today, has sold out — and within an hour at that.

# La empresa...



National | World | Lifestyle | Travel | Entertainment | Technology | Finance | Sport



news

## Barbie concept store fails to fire

US toy maker shuts world's first and only Barbie concept store after just two years, ending an ambitious marketing push in China.

AFP MARCH 7, 2011 9:10PM

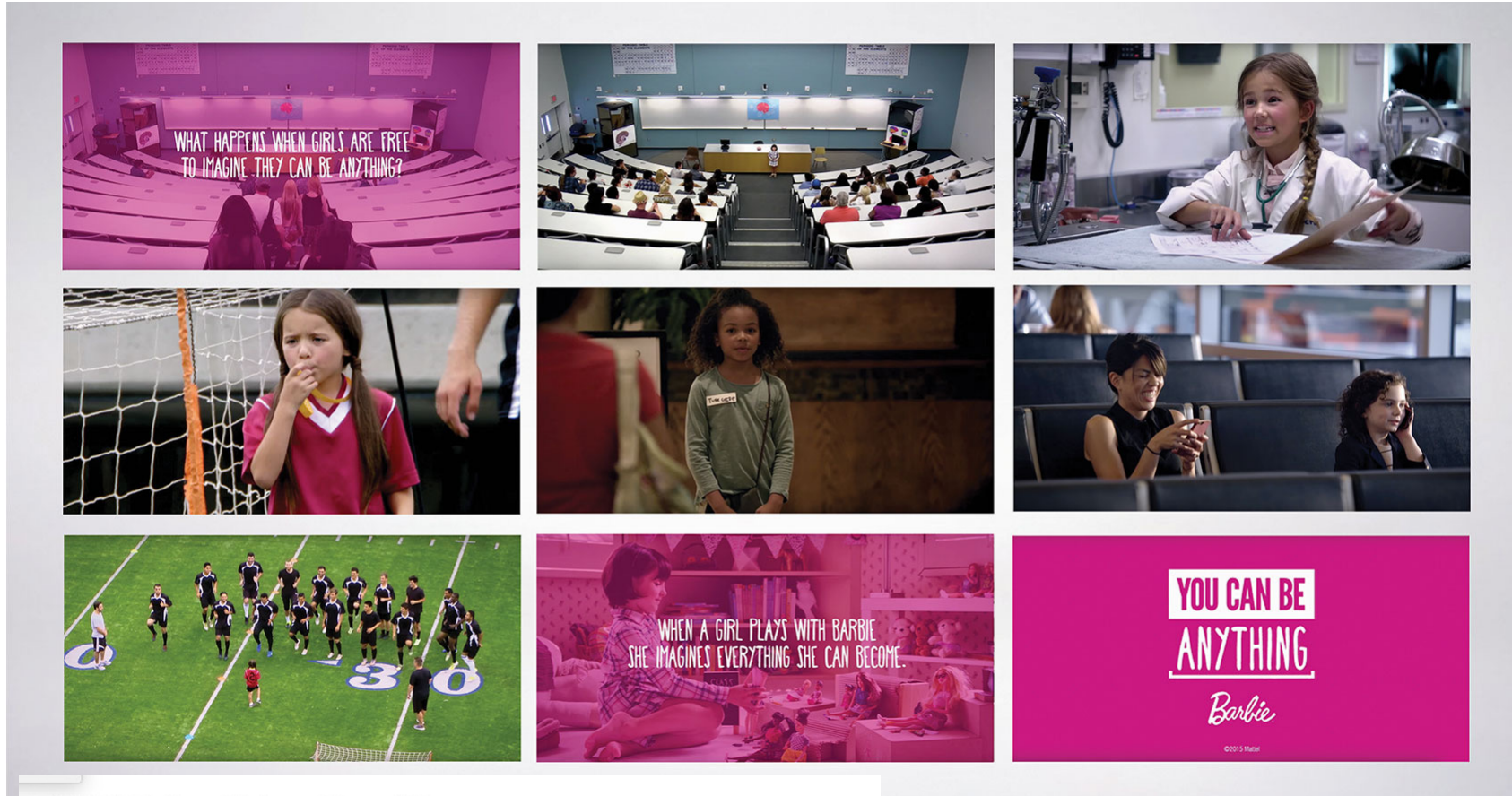


A Barbie section in a Beijing store - in 2007 Mattel recalled more than 800,000 made-in-China toys, including its Barbie dolls, as it targeted products with high lead content. Picture by AFP Source: *The Australian*



for secure devices,  
infrastructure,

# Alternativas actualmente desarrolladas...



©2022 Autora Paloma Bernal Turmes  
Algunos derechos reservados  
Este documento se distribuye bajo la licencia  
"Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional" de Creative Commons,  
disponible en  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>



**GRACIAS POR VUESTRO INTERÉS!!!!!!**



**Universidad  
Rey Juan Carlos**

©2022 Autora Paloma Bernal Turnes  
Algunos derechos reservados  
Este documento se distribuye bajo la licencia  
"Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional" de Creative Commons,  
disponible en  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>