

## MÉTODOS BÁSICOS DE SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

*Pedro María MARTÍNEZ VILLAR  
Central Connecticut State University  
Estados Unidos*

### 1 INTRODUCCIÓN

El marketing internacional es una división del marketing cuyo objetivo es el estudio de los fenómenos de internacionalización de la empresa. En particular se preocupa del estudio de las siguientes facetas:

- Las relaciones de la empresa con los mercados exteriores.
- Estudia el entorno exterior al que debe enfrentarse la empresa.
- Análisis de los problemas específicos que plantean los mercados exteriores derivados de la complejidad de factores añadidos que afectan a la empresa.

Los métodos de selección de mercados internacionales se configuran como los instrumentos básicos de investigación comercial en el marketing internacional, ya que sus objetivos básicos son especialmente la selección de mercados exteriores compatibles con los objetivos estratégicos de la empresa.

El objetivo de este trabajo es explicar la importancia de la aplicación de estos métodos, orientados especialmente hacia las empresas que inician su proceso de internacionalización a través de la exportación de productos. Muchas empresas inician su proceso de internacionalización atendiendo pedidos espontáneos realizados desde países extranjeros y continúan exportando ya de un modo más habitual a esos mercados. Esto supone que la empresa seleccionará en muchas ocasiones mercados menos rentables que los que puede seleccionar mediante un proceso de selección de mercados internacionales. Lo ideal es realizar una selección de mercados internacionales para elegir el mercado más atractivo desde un punto de vista eficiente, ya que los recursos de la empresa son limitados y estos deben asignarse de la forma más eficiente posible y eso implica que la selección se efectúe de forma óptima y no por intuición. Está bien tener en cuenta los factores técnicos<sup>1</sup> que afectan a la exportación, pero la empresa debe considerar en un primer plano los aspectos de marketing, especialmente aquellos que afectan a la compatibilidad del producto con el mercado exterior.

### 2 FASES DEL MÉTODO

El proceso de selección de mercados internacionales debe integrarse en la planificación estratégica de marketing a nivel corporativo, y por tanto debe estar centralizada. Las siguientes etapas son las que integran el proceso de selección:

1. Recopilación de información.
2. Estudio preliminar de mercados exteriores.
3. Estudio individualizado de cada mercado.
4. Selección de mercados.
5. Test de exportación.
6. Análisis de la cartera de negocios internacional de la empresa.
7. Análisis y evaluación de resultados. Feed - Back.

La empresa debe determinar dentro de sus objetivos de internacionalización el grado de presencia exterior que desea, y ante ello tiene dos opciones estratégicas que se citan a continuación:

- **Estrategia de concentración.** Con esta estrategia la empresa decide concentrar sus objetivos internacionales en uno o pocos mercados. Posteriormente la empresa ampliará progresivamente el número de mercados, concentrando sus recursos en pocos mercados con el fin de obtener la mayor cuota de mercado posible para así obtener un nivel de adaptación más elevado y generar economías de escala.
- **Estrategia de diversificación.** Esta estrategia cubre el mayor número posible de mercados en una etapa inicial para posteriormente racionalizar la cartera inicial de mercados - productos, abandonando los mercados menos rentables para concentrar su estrategia en los mercados más rentables. De este modo, la empresa obtiene más flexibilidad y menos riesgos por la diversificación. Sin embargo, los costes de penetración en el mercado exterior y de marketing son más elevados que para la primera estrategia por la adaptación del programa de marketing a cada mercado.

### 3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La etapa de recopilación de información es una etapa muy importante del proceso de selección de mercados exteriores, ya que del buen que hacer de esta fase dependerá el éxito de las siguientes. Será de primordial importancia que las fuentes de información con las que se trabaje gocen de un reconocido valor, con el fin de evitar trabajar con datos erróneos o sesgados<sup>2</sup>.

El proceso de selección de mercados internacionales es complejo por la ausencia de datos, ya que en muchas ocasiones nos encontraremos con dificultades en la obtención de fuentes. Así mismo, existe la dificultad de comprobar su veracidad y correlación con el presente, ya que muchas fuentes estadísticas, especialmente en los países menos desarrollados, presentan sus datos con un retraso de dos y tres años. Las principales fuentes de información de reconocido prestigio sobre el sector exterior de un país las podemos encontrar en las siguientes fuentes:

#### Balanza de Pagos

La Balanza de Pagos es el documento contable<sup>3</sup> que recoge de manera resumida las transacciones económicas de bienes, servicios, rentas; transferencias unilaterales y variaciones de activos y pasivos financieros llevadas a cabo entre los residentes de un país y los del resto del mundo durante un período determinado. La Balanza de Pagos no es un registro de caja o de pagos, ya que recoge transacciones, que no necesariamente deben materializarse en pagos monetarios.

#### El ICEX

El ICEX es quizás la principal organización que puede prestar apoyo a la empresa que desea internacionalizarse, tanto a nivel de prestar servicios de información como apoyo técnico. Actualmente, la Dirección General de Información es la encargada de gestionar los servicios de información y asesoría, ofertando los siguientes servicios:

- ESTACOM. Son estadísticas españolas de comercio exterior de los últimos cinco años con desglose mensual y máximo grado de actualización. La búsqueda es mediante el TARIC.
- OFERES. Es la base de datos de empresas exportadoras españolas. Incluye todas las empresas españolas que han exportado en los últimos cinco años.
- CENSO OFICIAL DE EXPORTADORES ESPAÑOLES. Esta fuente bianual clasifica alfabéticamente y por posiciones estadísticas a todos los exportadores españoles que han exportado más de treinta millones de pesetas anuales o que sin alcanzar dicha cifra hayan cubierto hasta el 75% de las exportaciones realizadas por cada posición estadística.
- SYCE. Esta fuente complementa al OFERES y es más precisa en los datos de exportación.
- BOLETÍN DE INFORMACIÓN SELECTIVA DE EXPORTACIÓN. Es posiblemente la fuente más útil ya que recoge oportunidades comerciales procedentes del extranjero. La información disponible es de cuatro tipos:
  - Demandas.
  - Oportunidades de inversión.
  - Concursos y licitaciones internacionales.
  - Información general.
- SIBILA. Son tres bases de datos comunitarias que informan sobre los siguientes asuntos:
  1. CELEX. Recoge legislación comunitaria que tiene como fuente principal el D.O.C.E.
  2. SCAD. Es una base de datos bibliográfica sobre asuntos europeos.
  3. INFO92. Es una base de datos que contiene información sobre el M.I.E.
- ASOC. Esta base de datos ofrece información de federaciones, agrupaciones y consorcios de empresas españolas que prestan asistencia a sus asociados sobre exportación.

- CD-EXPORT. Es un CD-ROM de empresas exportadoras españolas, francesas, italianas y portuguesas.

Así mismo, el ICEX ofrece un servicio de consultoría personalizado para las empresas sobre homologación, normalización, contratación internacional y fletes internacionales.

### **Entidades financieras**

Las entidades financieras, conscientes de la importancia creciente del comercio internacional, han desarrollado departamentos de extranjero, que aparte de prestar asistencia financiera, prestan servicios de información, análisis de mercados, búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, tramitaciones administrativas y formación. El banco español que tradicionalmente más apoyó el comercio exterior fue el BEX, o Banco Exterior de España, hoy desaparecido por su integración en Argentaria, aunque la creciente competencia a todos los niveles de las entidades financieras ha hecho que el Banco Central Hispano, el Banco Santander, Caja Madrid y otras cajas oferten una variedad de servicios muy atractiva.

Otra fuente interesante de información es la banca extranjera asentada en España, que puede facilitar información comercial sobre su país de origen o incluso presentar al cliente distribuidores en el país de origen de la entidad financiera.

### **Otras Agencias estadísticas y departamentos de comercio estatales.**

Las agencias estatales de estadística, similares al Instituto Nacional de Estadística en España, elaboran estadísticas económicas y financieras fundamentales para comprender la economía de un país. Así mismo, en España la Dirección General de Aduanas publica "Estadísticas de Comercio Exterior", la Dirección General de Economía Internacional y Transacciones Exteriores publica "Estadísticas de Inversión Exterior". Estas fuentes junto a la Encuesta de Coyuntura de Exportación pueden ser útiles para estudiar el sector exterior de la economía española, pero posiblemente no tanto para seleccionar mercados exteriores. Tampoco nos podemos olvidar del Boletín de Información Comercial, con una acusada orientación hacia la exportación.

Las Oficinas Comerciales de España informan a las empresas españolas sobre aspectos comerciales, técnicos, legales, apoyo en la búsqueda de importadores o distribuidores en destino y ayuda en la realización de estudios de mercado.

Otras entidades muy importantes son las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación que prestan un importante apoyo a las empresas, tanto a nivel de acceso a fuentes de información, servicios auxiliares y apoyo.

### **Otras formas de acceso a la información**

Las nuevas autopistas de la información como Internet son una fuente muy útil de información, ya que muchas empresas y agencias de comercio exterior demandan productos extranjeros para comercializarlos en sus respectivos países o aportan informaciones muy útiles a los usuarios de la "red". Otras formas de acceder a información sectorial exterior pueden ser las revistas especializadas a nivel sectorial que se suelen publicar en casi todos los países.

## **4 ESTUDIO PRELIMINAR DE CADA MERCADO**

El estudio preliminar de cada mercado comprende la selección de los mercados compatibles con los objetivos estratégicos de la empresa. Los diferentes aspectos que deben estudiarse es esta etapa se describen a continuación:

### **FASE I: ENTORNO GENERAL**

#### **ENTORNO FÍSICO**

- Estructura de la población
  - a. Dimensión.
  - b. Crecimiento.
  - c. Densidad.
  - d. Dispersión en el medio urbano y rural.
  - e. Desarrollo urbano.

## f. Diferencias interregionales.

- Condiciones climáticas.
- Disponibilidad de mar.
- Sistema de comunicaciones.
- Recursos naturales.

## ENTORNO POLÍTICO

- Sistema de gobierno.
- Estabilidad política.
- Orientación ideológica.
- Existencia de radicalismos.
- Grado de intervención del estado en la economía.
- Estructura administrativa del estado.
- Programas de desarrollo de las infraestructuras.
- Gobierno signatario de acuerdos de comercio internacional.
- Existencia de grupos de presión (lobby).
- Prioridades en política nacional.
- Prioridades en política internacional.

## DESARROLLO ECONÓMICO

- Variables Macroeconómicas (Totales, per capita y estudio de dispersión- concentración).
- Crecimiento económico.
- Estudio del ciclo económico.
- Importancia del sector exterior en la economía del país.
- Estructura de la Balanza de Pagos (Especialmente la balanza por cuenta corriente).
- Política monetaria.
- Solvencia del estado.
- Déficit público.
- Organigrama de competencias sobre economía y comercio del estado.
- Política presupuestaria.

## FASE II: ATRACTIVIDAD DEL MERCADO Y POTENCIAL DEL PRODUCTO

## ACCESO AL MERCADO

- Actitud respecto a las importaciones:
  - a. Barreras arancelarias y no arancelarias.
- Regulación del comercio exterior.
- Trámites administrativos.
- Normativa reguladora de los productos<sup>4</sup> (Homologaciones, otros requisitos).
- Propiedad industrial (Protección de las innovaciones).
- Acuerdos de comercio preferenciales con terceros países.
- Consideraciones legales:
  - a. Actitud hacia las inversiones extranjeras.
  - b. Repatriación de beneficios.
  - c. Política fiscal.
  - d. Rigidez del mercado laboral.
  - e. Legislación que afecta a la actividad de la empresa.

## POTENCIAL DEL PRODUCTO

- Características intrínsecas del producto.
  - a. Posicionamiento del producto y sus competidores.
  - b. Demanda de requerimientos tecnológicos
  - c. Importancia concedida a los productos artesanos
  - d. Demanda de requerimientos ecológicos en los productos
  - e. Importancia concedida a las innovaciones
  - f. Comportamiento respecto a productos "imitaciones"
  - g. Productos con presencia "mundial"
  - h. Preocupación por el rendimiento más que por la apariencia
  - i. Importancia concedida a la publicidad del producto

- j. Mantenimiento precisado por el producto
- k. Grado de diferenciación existente en el mercado
- l. Duración estimada del producto (longevidad)
- m. Información sobre utilización del producto
- n. Disponibilidad de asistencia técnica del producto
- Necesidades de los consumidores:
  - a. Forma de la que están siendo satisfechas.
  - b. Grado de satisfacción de los consumidores.
- Composición de la oferta total en el mercado objeto del estudio:  
 $OT=OLD+OND+MD^5$
- Grado de rivalidad de los competidores.
- Comportamiento de los consumidores.
  - a. Características generales de los habitantes:
    - a.1. Nivel de formación educativa.
    - a.2. Interés por formarse intelectualmente.
    - a.3. Urbanidad.
    - a.4. Énfasis sobre aspectos tecnológicos.
    - a.5. Destreza técnica de la gente.
    - a.6. Tendenciá al trabajo / ocio.
    - a.7. Creatividad de la gente.
    - a.8. Grado de sociabilidad.
    - a.9. Ciudadanos cosmopolitas.
    - a.10 Estilo de vida (alto, medio, bajo).
  - b. Comportamiento sobre el consumo y ahorro:
    - b.1. Propensión marginal al consumo.
    - b.2. Propensión marginal al ahorro<sup>6</sup>.
- Comportamientos estratégicos de las empresas concurrentes.
- Producción local:
  - a. Calidad de la oferta local.
  - b. Grado de fidelización de los consumidores.
  - c. Régimen de producción (monopolios, competencia abierta u oligopolios).
- Disponibilidad de productos o servicios complementarios.
- Imagen del país originario de la empresa.
- Actitudes hacia los productos del país originario de la empresa.
- Indicadores básicos de la demanda del producto.

#### DISTRIBUCIÓN Y PRODUCCIÓN DOMÉSTICA

- Disponibilidad y coste de los intermediarios.
- Estructura de la distribución:
- Compatibilidad del sistema de distribución con las alternativas disponibles en destino.
- Disponibilidad y eficacia del transporte.
- Disponibilidad y cualificación de los recursos humanos.

#### FASE III: POTENCIAL DE VENTAS DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

##### PREVISIONES DE VENTAS

- Tamaño y concentración de los segmentos de mercado.
- Estadísticas de consumo.
- Rivalidad competitiva.
- Expectativas de márgenes de beneficio de los distribuidores locales.

##### COSTES LOGÍSTICOS

- Coste de la expedición de las mercancías (Fletes, Seguros, Coberturas de riesgos).

##### COSTES DE MARKETING

- Costes de adaptación del producto.
- Costes de distribución.
- Packaging.
- Coste de la comunicación.

**COSTES FISCALES**

- Aranceles.
- Impuestos indirectos.
- Imposición directa.
- Coste de la repatriación de beneficios

**OTROS FACTORES RELEVANTES QUE AFECTAN AL COSTE FINAL**

- Precios de productos competidores.
- Precios de productos sustitutivos.
- Tendencia de precios.
- Debilidades y fortalezas estratégicas de la empresa.
- Coste de financiación de las operaciones.

Una vez que se han analizado todos estos criterios la empresa habrá desechado unos mercados y seleccionado otros. El estudio preliminar de los mercados se realiza con datos genéricos a nivel "macro" como regla general. Sin embargo, para conocer la compatibilidad del producto y conocer las expectativas de éxito a un nivel más concreto será preciso aplicar métodos donde se estime la demanda y se evalúe el potencial del mercado. Así mismo es necesario conocer el ciclo de vida internacional por el que está pasando el producto con el fin de conocer si la estrategia de penetración en los mercados exteriores son compatibles con las estrategias implementadas por la empresa en los mercados en los que está compitiendo.

**5 EL CICLO DE VIDA INTERNACIONAL**

El estudio del ciclo de vida<sup>7</sup> internacional de un producto es una herramienta fundamental para conocer las diferentes tendencias que un mismo producto tiene en diferentes mercados exteriores. Este modelo es válido especialmente para bienes intensivos en tecnología y con un período de obsolescencia corto. Esta teoría<sup>8</sup> se compone de cuatro fases:

1. La primera fase se caracteriza por una fuerte exportación por parte del país innovador del producto, que en las primeras etapas será el país "líder".
2. En la segunda etapa se inicia la producción en otros países imitadores, que suelen ser los menos desarrollados.
3. La tercera fase se inicia con un descenso de las exportaciones del país innovador y un incremento del poder de exportación de los países imitadores.
4. La última etapa, la cuarta, se inicia con una fuerte competencia con tendencia a incrementarse de los países imitadores en el país innovador que acabará siendo importador neto del producto.

Como defectos, hay que citar que el modelo no explica completamente el proceso de expansión internacional de la empresa y deberá combinarse con la teoría del ciclo de vida de los productos. Tampoco logra explicar el comportamiento de la empresa internacional que ha logrado desarrollar una serie de ventajas competitivas que aseguran su supervivencia. Esta teoría por sí sola es insuficiente, ya que la existencia de oligopolios internacionales, el intervencionismo estatal en la economía, las barreras de entrada, las barreras arancelarias y no arancelarias invalidan el modelo.

**6 SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES**

Una vez que se ha recopilado la información con la que se realizará el proceso de selección de mercados exteriores, se podrá emplear diversos métodos que nos servirán para elegir los mercados más adecuados según los intereses de la empresa y que se describen a continuación. Es una etapa más del proceso de planificación estratégica de marketing internacional de la empresa.

La empresa debe tener siempre presente la segmentación de mercados, que consiste en reconocer que el mercado es heterogéneo, ya que se integra por una diversidad de individuos con comportamientos, gustos y necesidades diferentes. Por tanto, si a nivel doméstico ya nos encontramos con mercados muy fragmentados, a escala internacional este fenómeno es mucho más acusado. La solución que la empresa deberá de adoptar es reconocer la diversidad de grupos de consumo y elegir segmentos de mercado como mercados meta de la empresa integrados por individuos con comportamientos, gustos y necesidades homogéneos de tal modo que reaccionen de igual forma ante el marketing mix de la empresa.

Las restricciones al proceso de segmentación internacional son los siguientes:

- a) La rentabilidad que cada segmento aporta a la empresa.
- b) Recursos de la empresa disponibles.
- c) Alcance y limitaciones de la empresa para acceder a los segmentos.

La razón fundamental que la empresa tiene para segmentar mercados es la aceptación de la orientación al marketing, como resultado de la preocupación por descubrir las diferentes necesidades de los segmentos de mercado y estudiar de la mejor forma posible como satisfacerlas mediante la oferta de bienes y servicios de la empresa.

Las principales ventajas que la empresa obtiene de la segmentación de mercados a escala internacional son las siguientes:

- Es la mejor forma que tiene una empresa con recursos muy limitados de internacionalizarse, ya que por su dimensión no puede conquistar un mercado masivo.
- La asignación de los recursos de marketing se realiza de un modo más eficiente al adaptar los recursos al segmento considerado.
- El producto se puede adaptar a las exigencias de los consumidores.
- Permite descubrir oportunidades de negocio. Cuando se identifican segmentos de mercado nos podemos encontrar segmentos exteriores con consumidores insatisfechos, representando este hecho una oportunidad de negocio.

El proceso de evaluación e identificación de los mercados exteriores se puede realizar mediante un proceso dual de segmentación de mercados:

- **Segmentación Geográfica.** Se configuran áreas geográficas como mercados.
- **Segmentación Global.** La segmentación pretende conseguir un mercado total como agregación de diversidad de mercados homogéneos a escala mundial.

Porter y Takeuchi<sup>9</sup> afirman que desde un punto de vista global existen tres opciones para identificar los mercados meta:

- **Definición de segmentos universales.** La empresa crea su mercado meta mediante la agregación de un conjunto de países que presentan segmentos de mercado con características y necesidades homogéneas entre ellos, por pequeños que sean que permiten a la empresa tener un mercado "grande" que puede ser conquistado con una estrategia de marketing única para todos los países con adaptaciones mínimas.
- **Definición de segmentos diferentes.** En esta ocasión el mercado de la empresa se integra por segmentos heterogéneos con características diferenciadas. En este caso el marketing mix deberá adaptarse a cada segmento de mercado considerado.
- **Reunión de países homogéneos.** La empresa creará su mercado meta integrando los países con características similares del resto<sup>10</sup>.

A continuación se describen algunas técnicas con las que se procederá a la selección individual de cada mercado, basadas principalmente en el estudio del potencial de mercado.

### Shift-Share

Este método fue aplicado en el marketing internacional por Green and Allaway (1985)<sup>11</sup> y fue empleado numerosas veces en estudios regionales de crecimiento económico y análisis de la estructura del empleo por Huff and Sherr's (1967)<sup>12</sup> sin embargo, también es muy útil a efectos de descubrir nuevas oportunidades de negocio.

El cálculo se realiza siguiendo los siguientes pasos:

1. En una primera fase se procede a calcular la tasa de crecimiento medio de las importaciones de una "cesta" de mercados exteriores seleccionados (si se aplica a productos concretos se selecciona un determinado grupo de productos homogéneos que bien pueden estar agrupados en un epígrafe del TARIC).
2. Se calcula la media de los datos obtenidos.
3. La siguiente fase consiste en calcular la diferencia entre cada mercado (productos) y la "media" obtenida en el punto 2, obteniendo una cantidad denominada "Net Shift".

El Net Shift identifica los mercados exteriores en crecimiento o recesión respecto al producto considerado. El criterio con el que se identifique el atractivo de los mercados analizados será el mayor valor positivo.

Este método es muy útil para agencias de fomento de la exportación o para los departamentos de las empresas con amplias gamas de productos con el fin de obtener un método de análisis que sirva de estímulo de la exportación.

### **Evolución de Cuota de Mercado Internacional (E.C.I.)**

Una variante que podemos obtener del método Shift - Share es el análisis de la evolución de la cuota de importación de un determinado producto o posición estadística en el montante total de importaciones de un país, identificando los cambios que han ocurrido entre dos períodos de tiempo.

El principal atractivo de este método radica en que el análisis de la cuota de importación de un país nos determina el potencial de crecimiento de la partida objeto del análisis. No obstante, debido a la coyuntura económica o a comportamientos excepcionales de consumo este método debe emplearse conjuntamente con el análisis relativo y de cifras absolutas para corregir posibles ocultamientos de información. Así mismo, es necesario corregir este método con un análisis de la serie temporal de la cuota de importación.

El análisis del E.C.I. en una tendencia temporal nos determinará los siguientes datos:

- Tendencia ECI creciente. Nos determinará que el epígrafe estudiado presenta buenas oportunidades de negocio, ya que las importaciones del epígrafe sobre el total son ascendentes y probablemente encontremos alguna oportunidad comercial.
- Tendencia ECI decreciente. Habría que apoyarse en el análisis de cifras absolutas y relativas. Si las cifras absolutas del epígrafe son positivas y mantienen un adecuado ritmo de crecimiento probablemente estemos ante un fuerte incremento de las importaciones nacionales, que nos están ocultando que las oportunidades comerciales siguen presentes. Si la tasa de crecimiento de las importaciones cifradas en términos absolutos del epígrafe son decrecientes es evidente que el epígrafe no presenta oportunidades comerciales interesantes.

### **Métodos econométricos**

Los métodos econométricos<sup>13</sup> se basan en estimaciones de la demanda estimando predicciones mediante modelos de regresión que predicen desde un conjunto de variables que afectan a la demanda del producto en consideración. El problema que nos podemos encontrar con estos métodos es que para que sean válidos se precisa de una serie de datos que no siempre son fácilmente disponibles, especialmente en los países menos desarrollados. No obstante, debido al proceso de universalización de los hábitos de consumo para determinados bienes y a la interrelación a escala mundial de las economías de los distintos países, por defecto podemos aplicar variables de países con unas características muy similares a otros.

### **Método multicriterio**

Este método fue propuesto inicialmente por la UNCTAD<sup>14</sup> y el GATT<sup>15</sup> y posteriormente ha sido perfeccionado por el Centre Francais du Commerce Exterieur que lo ha simplificado, y con ello facilitado su utilización. Consiste en analizar los mercados exteriores con una serie de criterios relacionados con el tamaño del mercado, importaciones, crecimiento de las importaciones, grado de cobertura de las exportaciones sobre las importaciones<sup>16</sup>, etc. El analista deberá asignar a cada variable una calificación de aceptación o rechazo. La selección se realizará por la suma de las valoraciones otorgadas a cada criterio. Este método es muy sencillo y adolece de una falta de estudio más detallado para los productos objeto del análisis, así como que muchos de los datos necesarios se encuentran con un desfase de entre uno y dos años en los países menos desarrollados.

### **Método de los índices multifactores**

Este método ha sido usado frecuentemente en marketing doméstico para estimar el potencial de mercado en un territorio. En España es muy similar a los índices del Anuario de Mercado de Banesto. La utilidad de este método se ha trasladado al campo internacional, especialmente en situaciones en las que no existe información estadística fiable al respecto. Fue propuesto por Liander y otros<sup>17</sup> en 1967 y propone analizar dos conjuntos de información: tamaño y calidad del mercado.

En muchos casos la población es el argumento que define la calidad del tamaño, sin embargo, la calidad del mercado precisa de un análisis de condiciones internas, especialmente desarrollo económico y calidad de vida. Los indicadores se eligen a juicio del analista. La valoración de los datos se realizará asignando valores de un modo subjetivo, partiendo de la elaboración de un "índice de calidad del mercado" para cada país, calculado integrando los valores que como ejemplo se citan a continuación:

Valores Grupo I Dimensión del mercado	Valores Grupo II Calidad del mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto Interior Bruto.</li> <li>• Producto Nacional Bruto.</li> <li>• Valor Añadido Bruto.</li> <li>• Producto Interior Bruto per capita.</li> <li>• Producto Nacional Bruto per capita.</li> <li>• Valor Añadido Bruto per capita.</li> <li>• Tasa de desempleo.</li> <li>• Composición de la demanda interna.</li> <li>• Renta familiar disponible.</li> <li>• Otros similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo de electricidad.</li> <li>• Consumo de acero.</li> <li>• Teléfonos por cada 1.000 habitantes.</li> <li>• Televisores por cada 1.000 habitantes.</li> <li>• Radios por cada 1.000 habitantes.</li> <li>• Automóviles de turismo por cada 1.000 habitantes.</li> <li>• Camas hospitalarias por cada 10.000 habitantes.</li> <li>• Otros similares.</li> </ul>

Estos conjuntos de datos indicarán el atractivo y el potencial de mercado del país objeto de análisis, a través del IPCX, que es el índice de poder de compra del mercado exterior en estudio. Diversos autores proponen que estos datos deben ajustarse por el ratio  $(TMD \cdot PX) / PD$ , donde TM es el tamaño del mercado doméstico - medido en toneladas, unidades físicas, etc. - PD es la población del mercado doméstico de la empresa y PX es la dimensión del mercado exterior que se está estudiando. Realizando la operación anterior tendremos la ventaja de que el índice nos quedará relacionado con el índice de compra del país de origen de la empresa.

*Índice*

*Multifactor = IPCX \* (TMD/PD) \* PX*

Los problemas de este índice radican en los datos empleados en su confección, ya que muchos datos están correlacionados entre sí. Así mismo, este índice muestra más la fortaleza de una economía que la capacidad de valorar el grado de adecuación del producto, ahora bien, sí permite valorar la capacidad de compra del mercado exterior respecto al producto. Por tanto, este método deberá emplearse conjuntamente con otros, con el fin de complementar los defectos que presenta.

### Método de la analogía

A continuación citamos una serie de métodos alternativos a los anteriores. Comenzamos con la analogía, que consiste en estimar la demanda de un mercado exterior por analogía, es decir, por similitud. Lyn y Tamer<sup>18</sup> proponen dos variedades:

- **Análisis comparativo cruzado**, que estudia una serie de datos económicos que sirven para predecir el consumo de un bien o servicio objeto de análisis entre dos países. Como la demanda es un dato conocido para uno de los países, se puede establecer una correlación entre ambos países, corrigiéndose las previsiones con el coeficiente de corrección, pudiendo así calcular la demanda estimada para el segundo país.
- **Análisis de series temporales**, que empleará el nivel de demanda para un mismo producto en un segundo país. Este segundo país tiene que tener un nivel de desarrollo económico, hábitos de consumo y entorno muy similares al primero, ya que de lo contrario estaremos sesgando la predicción.

Lyn y Tamer advierten que las estimaciones realizadas serán incorrectas si se produce cualquiera de los siguientes errores:

- La pendiente de la función de consumo tiene un valor variable para diferentes tramos.
- Los hábitos de consumo varían sustancialmente debido a factores culturales.
- El ciclo de vida tecnológico de un producto es distinto de un país a otro.
- Factores internos del mercado (nivel de precios, competencia, barreras comerciales, etc.).

### Inferencia desarrollo económico - potencial de mercado

Esta técnica puede ser empleada cuando la información disponible es muy reducida o inadecuada para afrontar un proceso de decisión. Se basa en el estudio de la presencia o ausencia de instituciones especializadas en el mercado. Hay dos fases esenciales para determinar el potencial de mercado.

1. En primer lugar, se construyen dos escalas, una indicará el nivel relativo de crecimiento económico y la segunda el desarrollo comercial del mercado.
2. La segunda fase es un proceso de inferencia estadística entre el desarrollo económico y el potencial de mercado.

Si el mercado no presenta un adecuado desarrollo para el producto estudiado en términos de actividad - potencial comercial, no tendrá capacidad de generar demanda y se desechará.

#### **Método del ratio de la cadena**

Este método de estimación de la demanda se basa en un productorio de una base por los coeficientes de ajuste, que son porcentajes. La base representa el tamaño máximo del potencial del mercado es gradualmente reducida aplicando una serie de porcentajes para reducir el tamaño del mercado con el fin de que la dimensión se ajuste lo más posible a la realidad.

#### **Método de indicadores de proximidad**

En ausencia de información relevante sobre la categoría del producto, se puede emplear por defecto otra categoría de producto cuyos esquemas de consumo sean muy similares al producto que tratamos de estudiar. Esta aproximación nos dará resultados muy útiles especialmente cuando dos productos mantienen una función de demanda muy similar<sup>19</sup>.

#### **Análisis de producción y comercio exterior**

Es posible lograr una aproximación del potencial de mercado añadiendo a la producción doméstica las importaciones (M) corregidas por las exportaciones (X) y la variación de existencias ( $\Delta Ex$ ) para obtener la cifra del consumo total (CT):

$$CT = PD + M - X + \Delta Ex$$

La O.N.U. publica diversos anuarios donde se puede encontrar este tipo de información, pero hay que matizar que para los países en vías de desarrollo, los datos presentan desfases temporales muy importantes. Así mismo, es dudosa la precisión de las cifras para esos mismos países por su inestabilidad política, financiera y económica.

#### **Análisis prospectivo**

Este método de análisis busca anticiparse a los posibles cambios que afecten a la actividad exterior a la empresa. Está muy ligado a la realización de auditorías de exportación, ya que una de las funciones de éstas es investigar todas las organizaciones vinculadas a la empresa en el proceso de exportación, desde importadores, mayoristas, distribuidores, detallistas, agencias de publicidad, etc. pudiendo captar impresiones sobre la tendencia de la demanda. Para su uso, la empresa debe contar con un sistema de dirección estratégica.

#### **Otros métodos más prácticos**

La complejidad de los métodos citados anteriormente conducen a que las PYMES huyan de métodos tan teóricos y científicos y tiendan a descubrir las oportunidades de negocio mediante alguna de estas formas:

- Mediante distribuidores con presencia internacional.
- Promoción de ventas directamente en mercados exteriores (test de exportación).
- Relacionándose con demandantes espontáneos de mercados exteriores.
- Participaciones en ferias y exposiciones comerciales internacionales.
- Siguiendo a sus principales clientes por el extranjero.
- Relaciones con agencias internacionales de publicidad.
- Insertar anuncios publicitarios. Si la elección del medio es buena, podremos comprobar en cierta medida el potencial del mercado, en función de la respuesta del anuncio.
- Viajes con la finalidad de estudiar nuevas oportunidades de negocio.
- Intuición. No es la forma más recomendada porque carece de cualquier base científica.
- Contactar con distribuidores o agentes comerciales extranjeros. Estas personas están físicamente en el mercado y en contacto continuo con sus clientes y por tanto conocen casi perfectamente sus necesidades.
- Contratando directamente la investigación comercial con empresas consultoras internacionales. Es un proceso bastante caro para muchas PYMES.
- Auditoría de comercio internacional, que permite averiguar entre otros datos el potencial de mercado del producto mediante un completo estudio del marketing mix. El factor más positivo es que al estar realizada por profesionales ajenos a la empresa permite descubrir puntos débiles y fuertes que son difícilmente detectables desde el interior de la empresa.

**7 ANÁLISIS PORTFOLIO DE LAS UNIDADES INTERNACIONALES DE NEGOCIO**

Mediante el estudio portfolio, consideraremos los distintos mercados internacionales como unidades básicas de inversión - negocio. El objetivo perseguido mediante este análisis es que la empresa posea una cartera de mercados - negocios lo más equilibrada, de tal forma que pueda asignar los recursos disponibles de la forma más eficiente posible. Gracias a estos modelos podremos obtener una visión global de la estructura competitiva de la empresa a escala internacional, que servirá de guía para la formulación de la estrategia internacional de la empresa y de la planificación de la política de marketing en los mercados en los que la empresa actúa.

Los modelos de análisis portfolio se basan en el estudio de la posición de un producto o mercado en una matriz o ejes de coordenadas divididos en cuadrantes respecto a un conjunto de criterios, que por lo normal no suelen exceder de dos por la limitación del plano bidimensional, que sólo permite representar el posicionamiento respecto de dos dimensiones.

Los modelos propuestos a continuación, como cualquier modelo, presenta ventajas e inconvenientes. Entre estos, comenzamos destacando que son demasiado estáticos y analizan cada mercado con independencia del resto cuando todos sabemos que la interrelación de los mercados nacionales es una de las características fundamentales del presente. Así mismo, el análisis no tiene en cuenta que un volumen de ventas en un mercado puede afectar al volumen de ventas de otros. También está ausente de análisis las migraciones de consumidores, la existencia de mercados comunes o las diferencias en el interior de cada mercado. A su vez, las fluctuaciones de los tipos de cambio pueden cambiar repentinamente todas las previsiones de ventas, y esto no se contempla.

**Matrices Portfolio de Majaro, Piercy y Larréché**

Comenzaremos con el enfoque propuesto por Simon Majaro en 1982, que posiciona los distintos mercados exteriores en una matriz cuyas dos dimensiones son el atractivo del mercado y el grado de compatibilidad con la empresa.

La dimensión "atractivo del mercado" nos permitirá clasificar en tres grupos los mercados objeto de estudio dependiendo de los valores que se obtengan según el nivel de atractividad: alto, medio y bajo. Esta dimensión se puede confeccionar con el conjunto de datos que se citaron anteriormente para el estudio del potencial del mercado, y entre otros habrá que tener en cuenta los siguientes:

- Nivel cultural y de vida de la población.
- Condicionantes psicológicos que afecten a la decisión de compra.
- Competencia.
- Dimensión del mercado.
- Estabilidad económica.
- Estabilidad política.
- Nivel de desarrollo económico.

La dimensión "compatibilidad de la empresa nos informará del grado de adecuación de la empresa a cada mercado, dependiendo de los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Finalmente se confeccionará una matriz donde se situarán los mercados, siendo el mercado ideal aquel que sea más atractivo y compatible para la empresa.

9	4	3	<b>Alto</b> <b>Medio</b> <b>Bajo</b>	<b>Compatibilidad</b> <b>de la</b> <b>empresa</b>
6	4	2		
3	2	1		
<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>		

**Atractivo del mercado**

**Escala de clasificación**

9	4	2	1
<b>Óptimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b> <b>Pésimo</b>

Según esta matriz, los cuadrantes con más valor son los mercados más interesantes para la empresa. La empresa deberá abandonar en principio los cuadrantes con posiciones de menos de cuatro, salvo que realice alguna estrategia con el fin de mejorar la compatibilidad de la empresa, porque sobre la otra dimensión es muy difícil actuar, ya que es una situación impuesta.

Nigel Piercy propuso en 1983 un modelo que sirve para la selección cualitativa y cuantitativa de la cartera de negocios más apropiada para la empresa. Las dimensiones de esta matriz son el atractivo del mercado y las características del exportador. La novedad esta vez es que los mercados se posicionan en la matriz con dos circunferencias, uno interno al otro. La primera y más grande es el tamaño del mercado y la otra, interior, las ventas (efectivas si la empresa ya compete o previstas si estamos realizando proyecciones) de la empresa.

Basándose en el éxito del modelo del Boston Consulting Group "Matriz Crecimiento Participación", en 1978 Larréché propuso la aplicación del modelo BCG al análisis portfolio internacional que pretende obtener una representación gráfica de la cartera internacional de mercados para cada producto de tal forma que la empresa pueda escoger la combinación óptima de mercados que equilibre los flujos de caja de la empresa. Esto supone que el último objetivo de la empresa es la generación equilibrada de "cash - flow", cuando en realidad la empresa tiene otros objetivos más importantes. Aparte de esto, el modelo BCG supone que la cuota de mercado es sinónimo de rentabilidad y esto no es correcto. Sin embargo Larréché afirmó que en el contexto internacional estas premisas pierden gran parte de la validez que tienen para el mercado nacional, hecho que no es correcto completamente.

#### **Matriz Portfolio de la empresa automovilística Ford**

La empresa automovilística Ford emplea para analizar su cartera de negocios internacional un método derivado de McKinsey - General Electric, que se basa en el estudio de la Matriz Atractivo - Posición Competitiva de la Empresa. El inconveniente de este modelo es que para aplicarlo correctamente precisa de datos que sólo los disponen las empresas que ya compiten. Por defecto se puede extrapolar datos de un mercado conocido a otro desconocido. El posicionamiento de los mercados (ya sean presentes como en estudio) se realiza respecto a las dimensiones "atractivo del país" y "fortaleza competitiva de la empresa"

La clasificación del "atractivo del mercado" se confecciona desde cuatro criterios:

1. Tamaño del mercado ( $F_1$ ). Se obtendrá la media de los últimos tres años.
2. Tasa de crecimiento del mercado ( $F_2$ ). Es el incremento anual compuesto de las ventas de los últimos diez años.
3. Regulación gubernamental ( $F_3$ ). Comprende a su vez tres factores:
  - 3.1 Control de precios ( $F_{31}$ ).
  - 3.2 Requisitos técnicos de homologación ( $F_{32}$ ).
  - 3.3 Regulación de contingentes o cupos ( $F_{33}$ ).
4. Factores económicos y políticos ( $F_4$ ). Comprende a su vez tres factores:
  - 4.1 Estabilidad política ( $F_{41}$ ).
  - 4.2 Tasa de inflación ( $F_{42}$ ).
  - 4.3 Balanza comercial ( $F_{43}$ ).

Una vez que se han ponderado los factores citados se ponderan de 1 a 10. La puntuación final de la atraktividad de los mercados / países vendrá dada de la siguiente forma:

$$\text{Atractivo mercado} = F_1 + 2 F_2 + 0,5 F_{31} + 0,25 F_{32} + 0,25 F_{33} + 0,3 F_{41} + 0,35 F_{42} + 0,35 F_{43}$$

Este modelo concede más importancia a la tasa de crecimiento del mercado, ya que este factor pondera el 40%. Le sigue en importancia la dimensión del mercado, que pondera el 20%, que es lo mismo que ponderan los factores económicos y políticos y la regulación del mercado, pero estos a su vez integran otras subpartidas. Cada empresa puede modificar las ponderaciones establecidas por Ford, según sus intereses y objetivos.

La segunda dimensión es la evaluación de la posición competitiva de la empresa en cada mercado. Al igual que antes, el resultado será la agregación de cuatro criterios competitivos:

1. Cuota de mercado, que es la más importante y se integra por dos subfactores:
  - 1.1 Cuota de mercado absoluta ( $F_{11}$ ).
  - 1.2 Posición competitiva que ocupa la empresa en el mercado ( $F_{12}$ ).
2. Adecuación del producto, que representa el grado de adecuación entre el producto y las necesidades existentes en el país. Emplearemos este criterio para analizar si existe la necesidad de introducir modificaciones en el producto para adaptarlo al cliente del mercado exterior ( $F_2$ ).
3. Margen de contribución a los resultados corporativos<sup>20</sup>, medidos mediante los siguientes criterios:

3.1 Beneficio por unidad.

3.2 Beneficio como porcentaje del coste del distribuidor.

4. Apoyo del mercado, que es la determinación subjetiva de la calidad del canal de distribución en el mercado exterior, así como de la capacidad de desarrollar la política de comunicación y promoción de ventas.

Al igual que para el primer caso, se puntuará de 1 a 10 cada factor obteniéndose la clasificación de la segunda dimensión con la siguiente ponderación:

$$\text{Fortaleza competitiva} = F_{11} + F_{12} + F_2 + F_{31} + 0,5 F_{32} + F_4$$

Una vez que se ha obtenido la valoración de cada mercado se procede a posicionar cada mercado en la matriz marcándolo con un punto. Los mercados situados en la **zona 1**<sup>21</sup> deben de tener una estrategia de inversión y crecimiento, ya que las perspectivas son excelentes. La empresa tiene posibilidades de alcanzar una cuota de mercado elevada, para lo cual deberá invertir gran cantidad de recursos.

		Atractivo del mercado		
		Alto	Medio	Bajo
Fortaleza competitiva	Alto	1		
	Medio		2	
	Bajo			

Las empresas con presencia en los mercados situados en la **zona 4** deberán aplicar estrategias de recolección y desinversión o conceder licencias de explotación. Dadas las malas perspectivas de futuro la empresa lo mejor que puede hacer es abandonar antes de que sea tarde o conceder licencias de fabricación que le reportarán beneficios con un riesgo más reducido.

Los mercados de la **zona 3** precisan una elección estratégica difícil y arriesgada, ya que por un lado son mercados atractivos, pero por otro lado, la empresa no tiene la suficiente fortaleza competitiva para tener éxito comercial. Se plantean por tanto dos decisiones completamente opuestas que dependerán de los recursos de la empresa:

- Invertir para que la empresa alcance la suficiente fortaleza competitiva.
- Abandonar el mercado o crear una joint-venture como alternativa menos mala.

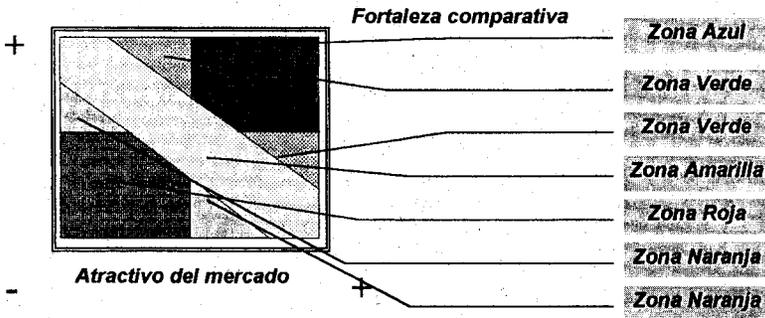
Los mercados de la **zona 2** suelen presentarse como muy competitivos. La estrategia que se puede seguir depende de las perspectivas. La estrategia en un principio será mantenerse y a ser posible con estrategias estables y nunca ofensivas, ya que la empresa probablemente tendrá todas las de perder si se incrementa la rivalidad, ya que habrá empresas con una posición competitiva más fuerte.

### Enfoque de Ayal, Peer y Zif

Ayal, Peer y Zif han desarrollado un modelo en la Universidad de Tel-Aviv para la planificación a nivel macroeconómico del desarrollo de las exportaciones de un país, tomando como unidad de análisis los sectores industriales y representándolos en una matriz cuyas dimensiones son "Fortaleza Comparativa" y "Atractivo del Mercado". Este modelo se puede adaptar al análisis portfolio de empresas multinegocios. El modelo adaptado propuesto por Martén Uliarte (1988) describe las siguientes etapas:

- Definición de la unidad de análisis. Existen dos tipos posibles de unidades de análisis: mercados y productos. Aquí emplearemos el criterio de "productos".
- Definición del atractivo del mercado. Hay que establecer los grupos de criterios que nos permitirán estudiar el atractivo de los mercados. Estableceremos los siguientes criterios:
  - Criterios generales para cualquier empresa.
  - Criterios específicos en función de la fortaleza competitiva de la empresa.
  - Definición de la rentabilidad potencial del mercado.
- Definición de la fortaleza competitiva de la empresa. Establecemos una serie de criterios que nos permitan evaluar la posición competitiva. Entre ellos destacamos:
  - Cuota total de mercado, cuota total de las exportaciones del país de la empresa hacia el mercado destino y cuota de exportaciones de la empresa hacia el mercado destino.
  - Distribución de las exportaciones en el mercado exterior.
  - Ventajas tecnológicas de la empresa sobre sus competidores.
  - Calidad del producto.
  - Capacidad para soportar guerra de precios.
  - Capacidad de producción instalada y disponible.

- Rentabilidad económica y financiera.
4. Definición de las escalas de medida para cada mercado respecto a cada criterio empleado. Se podrán establecer ponderaciones y transformaciones.
  5. Obtención de las dimensiones de la matriz.
  6. Construcción de la matriz de análisis. Posicionaremos las unidades de representación por puntos o círculos proporcionales a las ventas totales en cada mercado exterior.
  7. Interpretación de la matriz. Dividiremos la matriz en cinco áreas de diferente color. La **zona azul** representa a los mercados estrella respecto a las dos dimensiones. Son los mercados óptimos. La **zona verde** representa mercados estrella respecto a una única variable competitiva. En la **zona naranja** tenemos los mercados en los que la empresa está mal posicionada respecto a una dimensión y ligeramente por encima de la otra. Los mercados situados en la **zona roja** son mercados a abandonar porque el posicionamiento es malo respecto a las dos dimensiones. Según el posicionamiento obtenido en la matriz la empresa deberá establecer sus estrategias de posicionamiento: mercados a rentabilizar, potenciar, abandonar y establecer las estrategias a seguir en función del posicionamiento.



**Notas comentadas y referencias bibliográficas**

1<sup>1</sup> Evidentemente que es más fácil desde el punto de vista logístico y técnico exportar a un país cercano en la distancia a España como Francia o Inglaterra, pero a lo mejor la exportación es más viable a un país latino americano por la afinidad en el comportamiento psicológico, que condicionará la decisión de compra y por tanto el éxito de la exportación.

2<sup>1</sup> Al analizar la Balanza de Pagos de cualquier estado hay que tener en cuenta los criterios con los que se elabora, ya que estos criterios son potestativos de cada estado. Hay que comprobar si los datos están realizados o confeccionados con mismo sistema estadístico con la finalidad de comprobar si la elaboración de la información relevante para la toma de decisiones permite la comparación de un país con el otro.

3<sup>1</sup> Para subsanar esto y fijar unos criterios mínimos de elaboración (conceptos, definiciones, relaciones y convenciones) el F.M.I. desde 1948 emite unas normas recogidas en el Manual de Balanza de Pagos, ya que de lo contrario no sería posible la recolección, organización y comparabilidad de este documento.

4<sup>1</sup> Aquí se deben incluir todos aquellos aspectos que pueden actuar como barreras no arancelarias, que más que ser obstáculos técnicos son impedimentos a las importaciones.

5<sup>1</sup> OT es oferta total en el mercado objeto de estudio, OLD es oferta local, OND es la oferta de otras empresas nacionales que compiten en el mercado objeto de estudio y MD las importaciones.

6<sup>1</sup> Este epígrafe trata de estudiar el motivo del ahorro.

7<sup>1</sup> La teoría del ciclo de vida internacional fue desarrollado por Raymond Vernon y Louis Wells en 1968.

8<sup>1</sup> Se recomienda la lectura de Iván Martén Uliarte, "Análisis de la Cartera Internacional de Centros de Estrategia".

9<sup>1</sup> Takeuchi, H. y Porter, M. Three roles of international marketing in global industries. Porter M., Competition in global industries. The Harvard Business School Press. Boston 1987. Págs. 138-140.

10<sup>1</sup> Por ejemplo los países hispanoamericanos que comparten un idioma y cultura muy similar.

11<sup>1</sup> Green, R.T. y Allaway, A.W. (1985), "Identification of Export Opportunity: Shift-Share Approach", Journal of Marketing. Vol. 49 Invierno, proceso productivo 83-8.

12<sup>1</sup> Huff, D.L. y Sherr's, L.A. "Measure for Determining Differential Growth Rates of Markets", Journal of Marketing Research, Vol. 4 Noviembre 1967. Págs. 391-395.

13<sup>1</sup> Entre los autores que han empleado estos modelos econométricos citaremos a Armstrong, J.S. "An application of econometric models to international marketing", Journal of Marketing Research, Vol. 7, Mayo de 1970, págs. 190-198 y Lindberg, B.C. "International comparison of growth in demand for a new durable consumer product". Journal of Marketing Research, Vol. 19, Agosto de 1982, págs. 364-371.

14<sup>1</sup> United Nations Conference on Trade and Development.

15<sup>1</sup> General Agreement on Tariffs and Trade.

16<sup>1</sup> Este ratio se calcula como sigue,  $TC=X/M$ , donde X son las exportaciones y M las importaciones.

17<sup>1</sup> Liander, B., Terpstra, V., Yoshino, M.Y. and Sherbini, A.A., Comparative analysis for international marketing, Allyn y Bacon, Boston, 1967.

18<sup>1</sup> Lyn, S. Amine y S. Tamer Cavusgil. Journal of the Market Research Society. Vol. 28, nº 1. 1986. Págs. 43-65.

19<sup>1</sup> Por ejemplo, si queremos estimar la demanda de ventanas para un país, lo más fácil será estudiar la evolución del sector de la construcción.

20<sup>1</sup> Este modelo valora fundamentalmente criterios monetaristas. Sin embargo la exportación puede aportar a la empresa beneficios no necesariamente monetarios.

21<sup>1</sup> En función de la posición estratégica de cada mercado, la empresa deberá emplear las estrategias definidas por Harrell y Kiefer en 1981.