



universidad  
de león

Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2011/2012

**PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL. CASO PRÁCTICO RMD**  
**INTERNATIONAL MARKETING PLAN. CASE STUDY RMD**

Realizado por el alumno D. ÓSCAR CALZADO ARIJA

Tutelado por el Profesor Dr. JOSÉ LUIS PLACER GALÁN

León, a 2 de julio de 2012

## ÍNDICE

### Contenidos

Resumen/abstract	6
Capítulo 1: El plan de marketing y la internacionalización de la pyme en España	8
1. Introducción	9
2. Objetivos	10
3. Metodología y estructura	11
4. La empresa frente a la actual sociedad global del conocimiento	12
5. La importancia y necesidad de la internacionalización en las pymes	14
6. Perspectivas teóricas actuales de la internacionalización	16
7. La internacionalización de la pyme española. Situación y perspectivas	19
7.1. Representación de las pymes en el tejido empresarial español	20
7.2. Factores determinantes de la internacionalización de la pyme española	22
7.3. Planteamiento del modelo evolutivo de la pyme de cara a la internacionalización	23
8. El marketing internacional, herramienta de la internacionalización	25
8.1. Origen y evolución del marketing internacional	25
8.2. Orientaciones actuales del marketing internacional	28
8.3. El futuro del marketing internacional	29
8.4. Últimas aportaciones más trascendentes	30
9. El Plan de Marketing Internacional	32
9.1. Definición y etapas	32
9.2. Estructura y contenidos básicos del Plan de Marketing Internacional	36
9.3. Estructura y contenidos concretos del Plan de Marketing Internacional	41
Capítulo 2: Plan de internacionalización de RMD, S.A. en el mercado japonés	42
1. Presentación del plan de internacionalización	43
2. Objetivos generales del plan de internacionalización	44

2.1. Objetivo general	44
2.2. Objetivos específicos	44
3. Descripción de la empresa	44
3.1. Misión y visión empresarial	45
3.2. Briefing	46
3.2.1. Maquinaria	46
3.2.2. Descripción general de la planta de reciclado	48
3.3. Aprovisionamiento: proveedores	49
4. Mercado objetivo	50
4.1. Elección del mercado objetivo	50
4.2. Análisis del mercado objetivo	52
4.2.1. Análisis PEST de Japón	52
4.2.2. Situación actual del sector del reciclaje industrial	54
4.2.3. Segmentación de mercado: cliente objetivo	54
4.2.4. Estimación de la demanda	57
4.2.5. Análisis de la competencia	58
4.2.6. Análisis DAFO-CAME	60
5. Desarrollo del plan de exportación	62
5.1. Estrategias genéricas de marketing	62
5.1.1. Posicionamiento de nuestro producto	62
5.1.2. Estrategias de posicionamiento	63
5.1.3. Estrategias de desarrollo	64
5.2. Estrategias específicas: marketing mix	65
5.2.1. Política de producto	65
5.2.2. Política de precio	66
5.2.3. Política de promoción	67
5.2.4. Política de distribución	69
5.3. Objetivos y previsión de ventas	70

5.4. Plan de RRHH	70
5.5. Plan económico-financiero	71
5.5.1. Costes desglosados	71
5.5.2. Ayudas públicas	71
5.5.3. Cobros internacionales	72
6. Control y seguimiento del plan. Evaluación de riesgos	73
6.1. Plan de contingencia	74
Capítulo 3: Conclusiones	75
1. Conclusiones capítulo 1: El plan de marketing y la internacionalización de la pyme en España	76
2. Conclusiones capítulo 2: Plan de internacionalización de RMD, S.A. en el mercado japonés	78
Bibliografía	79
1. Bibliografía capítulo 1: El plan de marketing y la internacionalización de la pyme en España	79
2. Bibliografía capítulo 2: Plan de internacionalización de RMD, S. A. en el mercado japonés	81

## **Cuadros**

Capítulo 1: El plan de marketing y la internacionalización de la pyme en España	
Cuadro 6.1. Internacionalización de la empresa y los mercados exteriores	19
Cuadro 7.1. Estructura de la pyme	21
Cuadro 7.2. Contribución de las pymes	21
Cuadro 7.3. Distribución de las pymes por sectores	22
Cuadro 8.1. Orientación del marketing internacional	29
Cuadro 9.1. Etapas del Plan de Marketing Internacional	34
Cuadro 9.2. Análisis interno. Análisis DAFO	37
Cuadro 9.3. Análisis entorno nacional. Análisis DAFO	37
Cuadro 9.4. Análisis entorno del país. Análisis DAFO	37
Cuadro 9.5. Implantación, ejecución y control del plan de marketing	40

Cuadro 9.6. Implantación, ejecución y control del plan de marketing. Tipos de control	40
Capítulo 2: Plan de internacionalización de RMD, S. A. en el mercado japonés	
Cuadro 3.1. Descripción de los proveedores	50
Cuadro 4.1. Valoración de los países	51
Cuadro 4.2. Posicionamiento del cliente objetivo	56
Cuadro 4.3. Debilidades del análisis DAFO	60
Cuadro 4.4. Amenazas del análisis DAFO	61
Cuadro 4.5. Fortalezas del análisis DAFO	61
Cuadro 4.6. Oportunidades del análisis DAFO	61
Cuadro 5.1. Posicionamiento de nuestro producto	63
Cuadro 6.1. Control y seguimiento del plan	73

## Gráficos

Capítulo 1: El plan de marketing y la internacionalización de la pyme en España	
Gráfico 7.1. Distribución de la pyme en España	22
Capítulo 2: Plan de internacionalización de RMD, S. A. en el mercado japonés	
Gráfico 4.1. Legislación medioambiental	54
Gráfico 5.1. Ciclo de vida del producto	66

## Figuras

Capítulo 1: El plan de marketing y la internacionalización de la pyme en España	
Figura 4.1. La estructura en la dirección de la empresa	13
Figura 6.1. Enfoques de la internacionalización de la empresa	17
Figura 7.1. Modelo evolutivo de la pyme	24
Figura 8.1. Evolución del marketing internacional	25
Figura 8.2. Futuro del marketing internacional	30
Figura 9.1 Contenidos del Plan de Marketing Internacional	36
Capítulo 2: Plan de internacionalización de RMD, S. A. en el mercado japonés	

Figura 3.1. Triturador	46
Figura 3.2. Pre granulador	47
Figura 3.3. Semi granulador	47
Figura 3.4. Granulador	48
Figura 3.5. Planta de reciclado	48
Figura 4.1. Analisis PEST de Japón	52
Figura 4.2. Las 5 fuerzas de Porter	59

## **RESUMEN**

Del total de empresas que componen el tejido empresarial español, el 85 por ciento son pymes y su facturación equivale al 70 por ciento del Producto Interior Bruto, con lo que nos hacemos una idea de la grandísima importancia y representatividad de las pymes en el desarrollo de la economía española; España es un país de pymes.

Hoy en día estas empresas se enfrentan a un mercado cambiante, dinámico, global y tecnológico muy exigente al que han de adaptarse (o morir). Todo esto se hace aún más evidente en el contexto actual de crisis, donde nuestro mercado nacional español y su demanda interna están sufriendo uno de sus peores momentos, y donde la solución de la internacionalización se muestra, cada vez más evidente, como el recurso más atractivo, solvente y de garantía para poder afrontar el futuro, afianzar y proyectar las empresas en su crecimiento y longevidad.

En este Trabajo Fin de Grado en ADE afrontamos este escenario, haciendo hincapié en la necesidad e importancia que suponen la adaptabilidad e internacionalización para el futuro de las empresas españolas y el país en sí. Ofrecemos la visión de un nuevo modelo de empresa más global y flexible, y resaltamos el Plan de Marketing Internacional como la herramienta fundamental que guíe este proceso y lo aplicamos en un caso práctico de una pyme leonesa, RMD.

Para ello, hemos contado con las opiniones prácticas de expertos profesionales y la revisión y selección del material teórico más actual.

## **ABSTRACT**

From all the companies who operate in Spain, the 85 percent of them are SMEs and the turnover of all of them together makes the 70 percent of the Spanish GDP, considering this we can have a clear idea about how important and representative SMEs are in the development of the Spanish economy; Spain is a country of SMEs.

Today these companies are facing a very demanding, changing, dynamic, global and technological market to which they must adapt (or die). All of this becomes even more obvious in the current economical crisis scenario, where the domestic Spanish market

and its inner demand are suffering one of the worst performances possible, and where the internationalization shows itself as the key solution, as the most attractive, solvent and secure to be able to face the future, settle and develop the growing and longevity of the companies.

In this final essay, we present this scenario, point out the need and the importance of adaptability and internationalization to ensure the future of the Spanish SMEs and so the country itself. We offer the idea of a new business model, more global and flexible, and highlight the utility of a suitable International Marketing Plan as a key tool to lead this change, and we apply to a practical case study, a SME from León, RMD.

To do all of this, we have considered the opinion of several professionals and revised and selected some of the most updated academic articles and books.

**CAPÍTULO 1:**

**EL PLAN DE MARKETING Y LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA  
PYME EN ESPAÑA**

## 1. INTRODUCCIÓN

El objeto de este Trabajo de Fin de Grado es el estudio y posterior caso práctico de la internacionalización de una pyme española. Y mediante este ejemplo, analizar la importancia y necesidad de la internacionalización de las pymes para garantizar su propio futuro y la recuperación de la economía española. Por último, mostrar el Plan de Marketing Internacional como una herramienta fundamental en este proceso.

La internacionalización comprende todo un conjunto de operaciones que facilitan el desarrollo de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Son varios los enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas, a pesar de esto, son pocos los que se refieren a la pequeña y mediana empresa.

En el caso español, la expansión exterior de la pequeña y mediana empresa en los últimos años es un dato de especial trascendencia en el desarrollo reciente de su economía. La expansión se ha caracterizado por la puesta en práctica de distintos tipos de estrategias empresariales que reflejan, por un lado un rico tejido empresarial y por otro, la riqueza en el ámbito de la gestión de estas medianas multinacionales en el país.

Los procesos de globalización, en los cuales han venido interviniendo un número considerable de empresas y organizaciones a lo largo de los años, no pueden presentarse ajenos a las pymes, que han de utilizar la internacionalización como instrumento de expansión, crecimiento y mantenimiento a largo plazo.

En este trabajo se busca lograr una aproximación que permita identificar los patrones que han seguido las pequeñas y medianas empresas españolas en su proceso de implicación y proyección internacional, haciendo énfasis en su importancia dentro de la economía del país y su participación dentro de la proyección internacional.

Todo esto se presenta, por un lado, en referencia al grado de familiaridad o el acaparamiento en la toma de decisiones de los propietarios de las empresas que pueden condicionar notablemente el éxito o el fracaso de su expansión internacional, y por otro, en referencia al enfoque de la empresa basado en los recursos y los activos para obtener una cartera adecuada para sustentar la salida a los mercados internacionales.

Presentando un modelo evolutivo de la pyme con el que se busca conocer cuáles serían los principales retos que enfrentan de cara al futuro.

Creemos que la internacionalización es un recurso trascendental y absolutamente de actualidad en la situación en la que se encuentra nuestro país. El mercado interno está cuestionado y deprimido, se presenta con alto riesgo y baja demanda, por lo que parece que la solución más lógica pasa por buscar fuera lo que hasta ahora las empresas habían encontrado en el mercado local. Estamos en un momento en el que muchas dificultades tradicionales ya no lo son (idioma, logística, tecnología, etc.) y otras ciertas barreras anteriores han desaparecido (aranceles, legislación, divisas, etc.) sobre todo en Europa, por lo que el mercado nos empuja a una internacionalización de nuestras empresas que se muestra irreversible.

## **2. OBJETIVOS**

El objetivo que se pretende alcanzar con este trabajo va encaminado a entender los cambios que tiene que afrontar la pequeña y mediana empresa española en la nueva sociedad global de las tecnologías y el conocimiento, haciendo hincapié en la importancia de la internacionalización como factor fundamental de su éxito y su futuro.

De igual manera se pretende conseguir un conocimiento más preciso de cómo ha de ser y lo que un Plan de Marketing Internacional puede significar en dicha tarea, aportando los últimos conocimientos prácticos de la realidad empresarial y el análisis teórico más actual existente sobre el tema.

Sin embargo, para poder alcanzar dichos objetivos, es necesario que previamente especifiquemos cuáles son los principales puntos a analizar, lo cual ha condicionado la estructura del trabajo en las siguientes partes:

La primera parte presenta la situación actual a la que se tienen que enfrentar las pymes españolas hoy en día, un difícil contexto cambiante y global con exigencias muy altas, y donde parece que la agilidad de gestión y capacidad para el cambio se presentan absolutamente fundamentales. Unido a la situación de crisis actual que nos mueve a buscar otros mercados con mayor demanda, solvencia y seguridad en las operaciones.

En la segunda parte se presenta una visión general del marketing internacional y sus aplicaciones, su evolución hasta nuestros días, así como las últimas aportaciones relevantes a nuestro caso de estudio posterior.

En la tercera y última parte, realizamos un Plan de Marketing Internacional de una empresa concreta: RMD, una pyme de León sobre la que aplicamos todos los conocimientos teóricos y prácticos avanzados en las dos primeras partes; abordamos con datos reales y una situación real la elaboración de un Plan de Marketing Internacional y la toma de decisiones sobre información contrastada sobre como afrontar la internacionalización en una pyme de estas características.

Queda evidenciado por tanto la necesidad de la internacionalización de las empresas en el contexto actual, así como la elaboración de un adecuado y actualizado Plan de Marketing Internacional, principalmente como hoja de ruta y análisis en dicha misión.

### **3. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA**

El presente trabajo pretende tener una orientación claramente práctica que facilite su aplicación a la realidad haciendo ver la importancia estratégica de los Planes de Marketing y tratando de profundizar en los conocimientos, tanto teóricos como desde el punto de vista práctico, de este instrumento clave en el análisis de la gestión empresarial.

Para ello propondremos la siguiente metodología para la elaboración del Plan:

- Información primaria

Entrevistas a cuatro profesionales de larga y profunda experiencia en el campo del Marketing Internacional:

- Jaime Palafox, Director de Asuntos Económicos e Internacionalización de FIAB
- Raúl Herreras de la Lama, Profesor de “Experiencias Reales de Internacionalización” Master ESIC Business & Marketing School y Director de Exportación de Wine Arts
- María Martínez, Export Manager en Areniscas
- Rubén Fernández Alija, International Trade Department en The Spanish Chamber of Commerce in London

Profesionales de distintas disciplinas y sectores queriendo obtener datos representativos

y heterogéneos que nos ayuden a elaborar correctamente la segunda parte más práctica del trabajo: un Plan de Marketing Internacional sobre una empresa real y con datos reales.

▪ Información secundaria

- Consulta de webs especializadas en marketing internacional;
- Consulta de bases de datos internacionales, bases de datos del Estacom, Eurostat, etc.
- Consulta de páginas webs de instituciones oficiales de comercio exterior: ICEX, Cámaras de Comercio, organismos autonómicos (EXCAL, IGAPE, COPCA, etc.)
- Consulta de revistas y anuarios especializados en marketing, y concretamente en marketing internacional.

#### **4. LA EMPRESA FRENTE A LA ACTUAL SOCIEDAD GLOBAL DEL CONOCIMIENTO**

Hoy en día la empresa se enfrenta a un mundo diferente y muy dinámico. Esta situación de cambio constante es generadora de gran complejidad, pero se puede y debe gestionar.

Por el lado de la organización, lo apuntaban Michael Fradette y Steve Michaud en su libro “The power of corporate kinetics”, donde apuestan por el modelo de empresa cinética, adaptable y flexible para aprovechar el futuro impredecible. Obviamente, no se puede predecir el futuro pero sí estar preparado para él. Un modelo de gestión que determine la organización cinética y que está basado, principalmente, en dos ambiciosos objetivos:

- 1.- Servir a un cliente único. Es decir, adaptarse al máximo a las exigencias infinitamente diversas y cambiantes de cada cliente individual, uno a uno.
- 2.- Actuar en tiempo cero, satisfacer al cliente y aprovechar las oportunidades del mercado de forma instantánea.

Por el lado del mercado, la economía actual se caracteriza por el impacto simultáneo de diferentes factores de dicho cambio: tecnológicos, competitivos, espaciales, culturales y organizativos. Una nueva realidad que obliga a la dirección de empresas a saber dirigir las tres esferas o estructuras en que aquella se configura (Bueno, 2000):

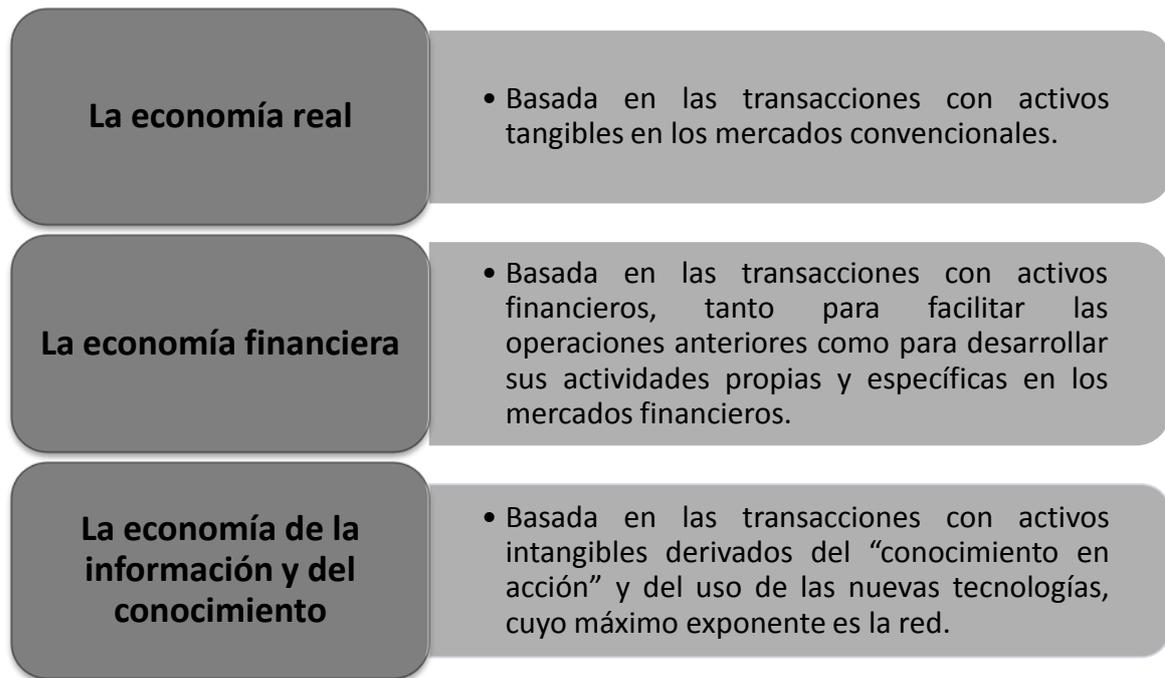


Figura 4.1. La estructura en la dirección de la empresa. Elaboración propia

Estas estructuras, en la medida que se divorcian o que sus decisiones son asimétricas, generan, no sólo más complejidad, sino también disfunciones creadoras de crisis y desconfianza.

Por esto se pueden concretar un conjunto de retos y oportunidades para la dirección de las empresas, tales como las siguientes:

1.- La importancia del desarrollo o dirección del conocimiento y del talento, como clave para la creación de nuevo conocimiento organizativo. La importancia del aprendizaje organizativo y transorganizativo como clave para incorporar y desarrollar el conocimiento y el talento necesarios, sin lo cual las organizaciones no evolucionarán hacia los nuevos requerimientos expuestos. La importancia de los cibernegocios, del e-business y del e-commerce, como clave que está revolucionando la forma de actuar en los mercados.

2.- La importancia de la internacionalización de la empresa, como clave que interpreta la nueva realidad de una economía global, integrando mercados globales junto a otros locales. Una manera discutida y discutible de funcionar la economía, pero que es evidente e irreversible y en la que a la vez se facilitan transacciones estandarizadas y un

nuevo espacio en que la empresa se ve obligada a actuar de forma internacional, sin fronteras, ya que las tecnologías se lo permiten y las tendencias del mercado y sus discontinuidades emergentes la obligan.

3.- La importancia de la internacionalización y transculturalidad de la dirección, como clave que marca uno de los retos mayores de la nueva época, ya que no basta con desarrollar negocios transnacionalmente, sino que hay que aprender a actuar, a entender y a vivir toda la riqueza cultural de los países, regiones y comarcas en que pueda operar la empresa. Es preciso disponer de ciudadanos del mundo, de directivos verdaderamente transnacionales, que incorporen la transculturalidad como un conocimiento tanto explícito como tácito en su inteligencia directiva, y en donde la incorporación de la mujer podrá dinamizar y mejorar todo el sistema.

4.- La importancia de las alianzas y de la cooperación empresarial, como clave que añade valor al simple proceso de concentración empresarial o de fusiones de compañías, ya que puede facilitar la creación e intercambio de conocimiento entre empresas competidoras o pertenecientes a otros sectores.

5.- La importancia de la ética y del compromiso social de la empresa, como clave que resume muchas de las ideas antes expuestas o como medio de sintetizar el nuevo pensamiento, recuperador de conceptos y valores del pasado, pero siempre de hoy, y combinándolos con los nuevos que exige el “paisaje” del siglo actual.

## **5. LA IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS PYMES**

El actual entorno económico internacional se caracteriza por su dinamismo y requiere de las empresas una visión cosmopolita de la actividad económica y de las estrategias empresariales.

En la situación actual, la internacionalización es uno de los elementos clave para el buen funcionamiento de una empresa y sus perspectivas de futuro. Pero hay que tener en

cuenta que la actividad internacional no es una actividad eventual que responde a situaciones coyunturales concretas, sino que exige una visión a medio/largo plazo y una estrategia claramente definida.

En cualquier caso, la decisión de internacionalizar una empresa responde principalmente al deseo de crecer o de asegurar su continuidad en el tiempo. En este sentido el tamaño de la empresa no tiene que ser un impedimento para su expansión más allá del territorio nacional. Por otro lado, también puede venir motivada por las amenazas de una competencia internacional creciente en los mercados nacionales.

Las razones que explican que las empresas se internacionalicen son, entre otras:

- Aumentar la independencia de los ciclos económicos del mercado local
- Acceder a un mercado más amplio
- Mejorar la imagen
- Obtener mayor rentabilidad
- Aumentar la capacidad productiva
- Diversificar riesgos comerciales y de aprovisionamiento
- Disminuir costes aumentando la eficiencia productiva

Sea cual fuere la razón, el proceso de internacionalización conllevará para la empresa una mejora de su competitividad, o al menos la forzará a ser más competitiva para poder operar en más mercados más complejos y demandantes (o morir en el intento). Estas mejoras de la competitividad pueden venir a través de: tecnología, economías de escala, capital humano, proveedores, distribuidores...

El proceso de internacionalización suele ser gradual: en un primer momento se trata de exportaciones o importaciones ocasionales, seguidas de una fase de actividad internacional regular, para alcanzar finalmente el establecimiento en el exterior a través de filiales comerciales o productivas.

En ocasiones puede resultar complicado para las pequeñas y medianas empresas conocer las tendencias de la economía mundial para aprovechar nuevas oportunidades comerciales y definir la estrategia que resulte en una internacionalización exitosa.

Todo esto se hace aún más evidente en el contexto actual de crisis, donde nuestro mercado nacional español y su demanda interna están sufriendo uno de sus peores momentos, y donde la solución de la internacionalización se muestra, cada vez más, como el recurso más atractivo y de garantía para poder afrontar el futuro y afianzar y proyectar la empresa en su crecimiento y longevidad, obviamente con la pega que supone la inversión y adaptación que requiere llevar a cabo el proceso de internacionalización.

Al mismo tiempo surge como la alternativa de diversificación más lógica, por aquello de no tener “todos los huevos en la misma cesta”, más aún cuando “nuestra cesta” tiene muchos agujeros.

Y por último, es la vía en la que muchas otras empresas encuentran la forma de mantener sus estructuras y niveles de producción, para las que, en ocasiones, se han dedicado muchos esfuerzos de inversión y su mantenimiento se muestra irreversible, por lo que se necesita producir o producir y, obviamente, vender lo producido, encontrando cruciales compradores en los mercados exteriores, que le den la estabilidad necesaria a la empresa.

## **6. PERSPECTIVAS TEÓRICAS ACTUALES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

La internacionalización de la empresa es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, ha despertado el interés de un gran número de investigadores.

Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999).

Existen diferentes enfoques teóricos, que se detallan a continuación, que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas (Leonidou y Katsikeas, 1996; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Leonidou, 1995a; O’Farrell y Wood, 1998).



Figura 6.1. Enfoques de la internacionalización de la empresa. Elaboración propia

En primer lugar aquellos que hacen referencia a las explicaciones relativas al análisis de las operaciones internacionales de la empresa multinacional, y más concretamente, de sus actividades de inversión directa, desde una *"Perspectiva Económica"*, donde se engloban todas aquellas teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costes y en las ventajas económicas de la internacionalización (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1981, 1988, 1988, 1992).

Esta primera perspectiva comprende cuatro enfoques: Teoría de la Organización Industrial, Teoría de la Internacionalización, Paradigma Ecléctico de Dunning y el Enfoque Macroeconómico.

En segundo lugar, desde una *"Perspectiva de Proceso"* que concibe dicha internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos

comprometidos en los mercados exteriores (Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1998; Vernon, 1966).

La perspectiva de proceso comprende tres enfoques: Modelo de Uppsala, Enfoque de innovación, Modelo del ciclo de vida de Vernon

En tercer lugar, desde la “*Teoría de Redes*” se desarrollan las nuevas ideas que centran al proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes interorganizativas y sociales de las empresas (Mitchell, 1969; Rogers y Kincaid, 1981; Tichy, 1981; Weiman, 1989).

Por último, se presenta el fenómeno conocido como “*Born Global*”, referido a esas empresas internacionales que siguen un enfoque global desde su creación o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida. Se considera este enfoque como una nueva perspectiva emergente del proceso de internacionalización de la empresa en el siglo XXI. (Jolly, Alahuhta y Jeannet, 1992; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McAuley, 1999; Fillis, 2000; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002).

**Definición de la internacionalización de la empresa y de la selección de mercados exteriores para cada enfoque:**

<b>INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>ENFOQUES TEÓRICOS</b>	<b>DECISIÓN DE SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES</b>
Basada en los procesos de concentración de las empresas que traspasan las fronteras nacionales debido a las estructuras de mercados imperfectas	Teoría de la Organización Industrial	Se localizan las instalaciones productivas en mercados exteriores seleccionados en función de las ventajas competitivas propias y exclusivas que posee la empresa
Se basa en internalizar los mercados exteriores al ser más eficiente, ya que se evitan los costes asociados a las imperfecciones de mercados externos	Teoría de la Internalización	Se basa en la identificación de las ventajas de localización en mercados exteriores en función de factores económicos: costes, economías de escala, estructura del mercado
Es un proceso racional que se basa en las ventajas específicas de la empresa para realizar IDE en mercados atractivos de acuerdo con la estrategia de la misma a largo plazo	Paradigma Ecléctico de Dunning	Es una decisión racional basada en los costes y en las ventajas de producir en determinados mercados

Se explica como patrón de la producción extranjera de las empresas multinacionales y para explicar porqué se realiza inversión directa en el exterior	Enfoque Macroeconómico	Se basa en la búsqueda de países con ventajas comparativas en sectores o actividades donde realizar inversión directa
Es un proceso gradual de decisiones acumulativas basado en las interacciones permanentes entre el desarrollo del conocimiento sobre mercados exteriores y el compromiso de recursos en dichos mercados	Modelo Uppsala	Determina a qué países debe dirigirse la empresa en función de la distancia psicológica percibida
Es un proceso de innovación empresarial basado en la actividad exportadora de la empresa	Enfoque de Innovación	Se basa en el análisis de las condiciones externas más favorables para realizar actividades de exportación
Es un proceso étápico de desarrollo de nuevos productos condicionado por el ciclo de vida de los productos	Modelo del Ciclo de Vida de Vernon	Se decide dónde localizar la producción en función de las condiciones económicas evaluadas: economías de escala, minimización de costes, ingresos per cápita, demanda, activos empresariales
Es un proceso que se desarrolla en función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes	Enfoque de Redes	Se basa en la interacción entre decisores y miembros de las redes sociales para disminuir los costes de búsqueda de mercados exteriores
Es un proceso rápido debido a la alta especialización de actividades, a la obtención del tamaño mínimo eficiente y a la actitud proactiva del empresario	Fenómeno de las Born Global	Se seleccionan nichos de mercado dentro del mundo considerado como mercado potencial

Cuadro 6.1. Internacionalización de la empresa y los mercados exteriores. Elaboración propia

## 7. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME ESPAÑOLA. SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS

La expansión exterior de la pequeña y mediana empresa española en los últimos años es un dato de especial trascendencia en el desarrollo reciente de su economía. La expansión se ha caracterizado por la puesta en práctica de distintos tipos de estrategias empresariales que reflejan, por un lado un rico tejido empresarial y por otro la riqueza en el ámbito de la gestión de estas pequeñas y medianas multinacionales en el país (Buisán y Aceña, 2007).

Los procesos de globalización, en los cuales han venido interviniendo un número considerable de empresas y organizaciones a lo largo de los años, no han sido ajenos a

la pyme que ha utilizado la internacionalización como instrumento de expansión y crecimiento (Claver, Rienda y Quer, 2006).

Las empresas españolas iniciaron, a lo largo de los años noventa, un proceso de internacionalización a través del Atlántico que las convirtió en jugadores globales. Para España, América Latina se convirtió en la plataforma internacional a partir de la cual las empresas españolas se convirtieron en multinacionales. Así, en menos de diez años, el perfil de las corporaciones españolas cambió de manera radical, convirtiéndose, algunas de ellas, en multinacionales punteras en sus sectores.

A partir de mediados de esta década, las empresas iniciaron una segunda fase de internacionalización, buscando oportunidades más allá de los mundos latinos, en particular en los países OCDE y los países asiáticos (Santiso, 2007; Quintana 2007).

El Instituto de Empresa Familiar destaca a la internacionalización, junto con la profesionalización, la innovación y la dimensión, como uno de los retos estratégicos actuales de la pyme española.

## **7.1. REPRESENTACIÓN DE LAS PYMES EN EL TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL**

La Tabla 1 muestra información extraída de la explotación estadística del Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional Estadística. Un dato que llama la atención es la elevada importancia que tienen las empresas sin asalariados, en su mayoría empresarios autónomos.

Si paralelamente analizamos el peso que tienen las pequeñas y medianas empresas (menos de 200 asalariados), nos encontramos con que más del 99% del tejido empresarial español está compuesto por este tipo de empresas. Más aún, y como puede deducirse de las cifras presentadas en la Tabla 1, nueve de cada diez empresas en España cuentan con menos de 6 asalariados.

Número de asalariados	Empresas	%
Sin asalariados	1.754.374	51,3%
De 1 a 2 asalariados	958.711	28,0%
De 3 a 5 asalariados	345.848	10,1%
De 6 a 9 asalariados	160.460	4,7%
De 10 a 19 asalariados	110.369	3,2%
De 20 a 49 asalariados	61.709	1,8%
De 50 a 99 asalariados	16.242	0,5%
De 100 a 199 asalariados	8.061	0,2%
De 200 a 499 asalariados	4.511	0,1%
De 500 a 999 asalariados	1.117	0,0%
De 1000 a 4999 asalariados	725	0,0%
De 5000 a más asalariados	112	0,0%
<b>Total</b>	<b>3.422.239</b>	<b>100,0%</b>

Cuadro 7.1. Estructura de la pyme. Elaboración propia

Del total de empresas que componen el tejido empresarial español, el 85 por ciento son pymes. Su facturación equivale al 70 por ciento del Producto Interno Bruto español y aproximadamente 6 de cada 10 euros de exportaciones españolas son realizadas por este tipo de empresas.

En términos internacionales, la pyme española reviste una importancia que se encuentra por encima de las cifras que presentan alrededor del mundo.

En Estados Unidos, este tipo de empresas representa el 80% del tejido empresarial mientras que en la Unión Europea aproximadamente el 60%. Con respecto a su contribución a la actividad económica, las pymes europeas representan el 65% del PIB de esta región, mientras que en Estados Unidos el 50%.

Una de cada seis pymes familiares en la UE es de origen español. (Tabla 2). Datos provenientes del Instituto de Empresa Familiar.

	Importancia Tejido Empresarial	Importancia PIB
España	85%	70%
Estados Unidos	80%	50%
Unión Europea	60%	65%

Cuadro 7.2. Contribución de las pymes. Instituto de empresa familiar

En el siguiente gráfico, procedente del Informe PYME Familiar 2007-2008 elaborado por las Cámaras y el Consejo Superior de Cámaras, podemos apreciar la distribución de las pymes españolas por sector de actividad

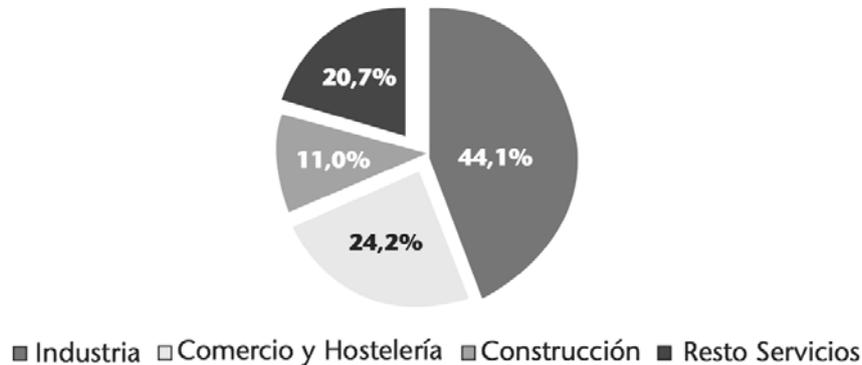


Gráfico 7.1. Distribución de la pyme en España. Cámara y Consejo Superior de Cámaras

Y en la Tabla 3, procedente de datos suministrados por el Informe sobre la Empresa Familiar en España 2007, Price Waterhouse Coopers la distribución de las pymes españolas por sector:

Sector	Peso
Automoción	9,5%
Agropecuario	1,4%
Construcción/Ingeniería	8,1%
Alimentación	10,8%
Turismo y Ocio	4,1%
Fabricación	20,3%
Inmobiliario	21,6%
Distribución	18,9%
Transporte y Distribución	5,4%

Cuadro 7.3. Distribución de las pymes por sectores. Informe de la Empresa Familiar en España

## 7.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME ESPAÑOLA.

Algunos estudios señalan que las pymes familiares parecen muy poco propensas a crecer, y menos en los mercados internacionales, especialmente dada la falta de recursos financieros, la inflexibilidad y la resistencia al cambio de los líderes familiares, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, junto con los conflictos entre los sucesores, destacan entre las razones que explican el limitado

crecimiento de estas empresas, sobre todo en el caso de las empresas familiares de pequeño tamaño.

De forma paralela, el Instituto de Empresa Familiar destaca a la internacionalización, junto con la profesionalización, la innovación y la dimensión, como uno de los retos estratégicos actuales de la empresa familiar.

Con estas consideraciones, se pueden diagnosticar los factores determinantes de la internacionalización de la pyme española bajo dos enfoques fundamentales:

- El primero, aquellos que se orientan hacia el *grado de concentración de la propiedad* de la empresa en manos de la familia.
- El segundo, los referentes a la *adquisición de unos recursos y activos necesarios* para afrontar dicho proceso.

### **7.3. PLANTEAMIENTO DEL MODELO EVOLUTIVO DE LA PYME DE CARA A LA INTERNACIONALIZACIÓN**

La expansión internacional de la pequeña y mediana empresa española está condicionada por una serie de factores inherentes a su naturaleza y tamaño.

Dichos factores pueden ser agrupados en tres grandes dimensiones:

- En la primera, se agrupan todos aquellos factores relacionados con el grado de concentración de la propiedad de la empresa por parte de la familia.
- En segunda instancia, aquellos que involucran la participación familiar en el proceso de toma de decisiones y su desempeño en la empresa.
- Y por último, aquellos que intervienen dentro del proceso de desarrollo de la empresa.

En función de estas tres dimensiones, las principales conclusiones que se desprenden son las siguientes:

- .- En la mayoría de las pymes en España no se cuenta con órganos de gobierno que permitan solucionar conflictos y/o transmitir correctamente los objetivos y estrategias.
- .- Las empresas familiares en España muestran una clara orientación al funcionamiento a largo plazo de la organización.

.- El nivel de internacionalización de las pymes familiares españolas es bajo, desarrollado fundamentalmente a través de estrategias con poco riesgo como las exportaciones.

.- La pyme familiar en España es consciente de las necesidades de formación y profesionalización que implica la puesta en marcha de estrategias de crecimiento como la internacionalización.

De esta forma, y con el fin de explicar los elementos claves de dicho modelo, se entiende que para poder hacer frente a un proceso de internacionalización la pyme familiar deberá establecer las bases que le permitan realizar la transición de una posición A (previa de la internacionalización), con una eficiencia A, unos sistemas A y unos procesos A, a una posición B (internacionalizada), con una eficiencia B, unos sistemas B y unos procesos B.

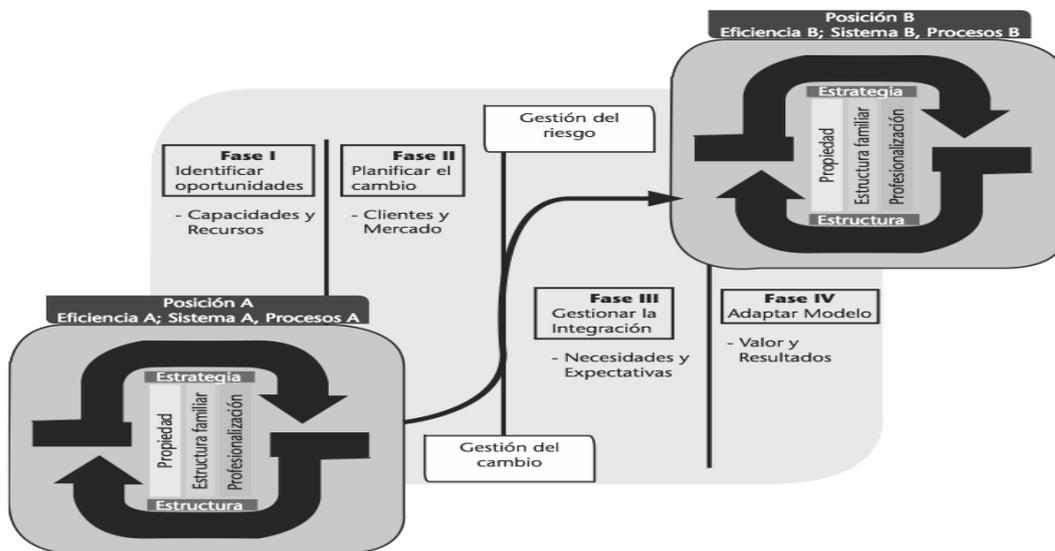


Figura 7.1. Modelo evolutivo de la pyme. EAE Business School

**Conclusión**, la internacionalización de la pyme familiar española está condicionada por su capacidad para detectar y planificar oportunidades de negocio internacionales, así como por la facilidad con la que pueda ajustar su estructura de propiedad y transferir los conocimientos a su stock de recursos y activos.

## 8. EL MARKETING INTERNACIONAL, HERRAMIENTA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

### 8.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL MARKETING INTERNACIONAL

Paralelamente, el marketing internacional se desarrolla de forma conjunta con el marketing, experimentando sus mismas evoluciones filosóficas y organizativas con sus peculiaridades particulares. Estas peculiaridades darán lugar al desarrollo de técnicas y estrategias organizativas propias así como al resurgimiento de una doble filosofía propia de marketing internacional que gira en torno a la controversia de globalización versus adaptación. Así, correspondiendo a las anteriores evoluciones tanto filosóficas como organizativas del marketing, se pueden establecer las siguientes tres fases en marketing internacional:

- 1.- Orientación al comercio exterior
- 2.- Orientación a las ventas en mercados exteriores
- 3.- Orientación al marketing internacional

#### 1ª FASE: ORIENTACIÓN AL COMERCIO EXTERIOR

- Hasta 1930
- Comercio de productos de agricultura, pesca y minería.

#### 2ª FASE: ORIENTACIÓN A LA VENTA EN MERCADOS EXTERIORES

- De 1930 a 1970
- Aumento de las ventas en el exterior permite a la empresa una mayor producción.

#### 3ª FASE: ORIENTACIÓN AL MERCADO INTERNACIONAL EN SÍ

- A partir de 1970
- Fomento de la demanda y satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Figura 8.1. Evolución del marketing internacional. Elaboración propia

***La primera fase de “orientación al comercio exterior”*** comprendería el período que va desde antes de la revolución industrial a los años 30 donde el objetivo principal de la actividad comercial consistía en un enfoque de colocación del excedente productivo o de garantía de aprovisionamiento de materias primas, según fuera el caso de exportación o importación.

Se trata, principalmente, de un comercio de productos de la agricultura, pesca y minería llevándose a cabo, en gran parte entre la metrópoli y sus colonias. El comercio de productos más elaborados y de artesanía era minoritario.

Además, el objetivo que se perseguía por parte de los gobiernos de los países era la obtención de divisas, principalmente el oro, que enriqueciesen las arcas del tesoro así como el favorecer la producción nacional, lo cual distorsionaba el mercado con una oferta exportadora subvencionada y una serie de trabas legales a la importación. Durante esta fase las actividades de marketing internacional llevadas a cabo por la empresa son marginales, tienen carácter principalmente logístico, de transporte y de seguridad de cobro.

**En la segunda fase de “orientación a la venta en mercados exteriores”** que iría desde los años 30 a principios de los 70 empieza con un hecho fundamental: la crisis del sistema financiero internacional de cambios fijos que gravemente afectó al comercio. El comercio internacional sufre una fuerte caída y los países toman medidas consistentes en devaluaciones competitivas para favorecer sus exportaciones y dificultar las importaciones o bien, se deciden por el camino de la autarquía.

Sólo será a partir de la Segunda Guerra Mundial, con el establecimiento de un nuevo sistema de cambios fijos (Bretton Woods) y el organismo de promoción del comercio internacional, el GATT, cuando se empezará a recuperar el comercio internacional culminando hacia el final de esta era con un importante desarrollo.

Organizativamente se crea o desarrolla en las empresas exportadoras un departamento de ventas internacional dentro del de ventas que se separa del nacional para atender a las particularidades de los mercados exteriores, incluyendo dentro de sí las actividades de marketing más relacionadas con la función de ventas en el exterior como son la logística y transporte internacional, la administración aduanera, los cobros y pagos en divisas, etc.

El objetivo principal es alcanzar la mayor cobertura de ventas en el exterior que permita a la empresa una mayor producción y, como resultado, la obtención de economías de escala. Los productos que se exportan ya no son mayoritariamente materias primas y agrícolas (commodities), como en el caso anterior, sino que se comercian productos más elaborados. Estos productos van a requerir de una mayor adaptación que las commodities en sí que no lo necesitaban al ser productos homogéneos.

Sin embargo, todavía no existe una filosofía mayoritaria de adaptación de los productos a los gustos de los clientes en los distintos países sino que ésta, si se hace, es más por imperativo legal (para poderse vender) que por voluntad empresarial. Por otro lado, el mercado se caracteriza por relativa abundante demanda siendo los mayores problemas de las empresas los de tipo logístico-distributivo y los de cobro.

Finalmente, en ***la tercera fase*** que empezaría a partir de mediados de los años 70 bien se podría hablar de la aparición de una ***orientación al Marketing Internacional en sí***. Esta orientación al marketing internacional surge simultáneamente a la orientación general al marketing.

Se está en una fase donde la demanda es ya objetivamente inferior a la oferta, tanto en el ámbito nacional como en el extranjero, y se buscan maneras de fomentarla mediante el descubrimiento y la satisfacción de necesidades de los consumidores. Esta era comienza, al igual que la anterior, con una crisis económica originada por la ruptura del sistema de cambios fijo de Bretton Woods pero que no irá a afectar tanto al comercio exterior como la crisis del 29, ya que se desarrollan medidas económicas de estabilización monetaria individualmente o colectivamente (CEE) por los países, así como el desarrollo de instrumentos de seguridad de cobro-pago y de seguros de cambio (mercados de futuros, forward, opciones, etc.).

Un hecho primordial de esta fase, es la extensión de la homogeneidad entre los mercados en un fenómeno que se ha venido a denominar de “Globalización”. Este fenómeno ha dado lugar a un nuevo tipo de Marketing Internacional el llamado ***Marketing Global*** que surge en contraposición al también Marketing Internacional conocido por ***Marketing Multidoméstico***.

La concepción de ambos tipos de marketing es diametralmente opuesta, hablándose de empresas globales o multidomésticas respectivamente, según sigan uno u otro tipo de estrategia cuya distinción se va a explicar a continuación. La estrategia multidoméstica entiende que los distintos mercados internacionales son diferentes, por lo que propugna una adaptación de cada una de las estrategias del marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución) a las circunstancias particulares de cada mercado. Con ello, se consigue una mejor adaptación a las necesidades de cada mercado y, por tanto, las ventas son mayores por lo general.

Por otro lado, la estrategia global entiende que los mercados mundiales son homogéneos (gustos, medios, etc.), es más, considera que no hay más que un mercado “el mundo” y, por tanto establece una estrategia única de estandarización del marketing mix para todo él. Los beneficios que se derivan de esta estrategia son enormes, desde mayores economías de escala o ámbito a sinergias por el empleo de marcas únicas e imagen consistente de la empresa en todo el mundo. El empleo de un tipo de estrategia u otra va a ser resultado tanto de una opción estratégica de la empresa así como del nivel de homogeneización del mercado.

Si el mercado está homogeneizado, como ocurre en sectores como el lujo, los productos tecnológicos, la moda joven, los deportes, la música, la comida rápida, etc., la estrategia más apropiada será la global. Sin embargo, si los mercados no lo están como es el caso de los productos de higiene, cuidado personal y del hogar, será más conveniente una estrategia multidoméstica de adaptación.

La cuestión reside, por tanto, en averiguar el nivel de homogeneización del mercado objetivo de la empresa respecto de un producto/sector concreto. Esto requiere del análisis de los distintos entornos externos (económico, político-legal, tecnológico, cultural-social, etc.) y estudiar, en los mismos, el distinto grado de homogeneidad.

Al final, se descubrirá que no existen mercados ni totalmente globales ni totalmente multidomésticos, por lo que la elección de un tipo u otro de estrategia de Marketing Internacional dependerá del nivel de homogeneización.

## 8. 2. ORIENTACIONES ACTUALES DEL MARKETING INTERNACIONAL

Dentro de la estrategia de Marketing Internacional tenemos dos orientaciones:

- Orientación a la venta: Plantearse la salida al exterior como una solución temporal. Inversión pequeña.
- Orientación estratégica: Deseo de mantenimiento a largo plazo. Inversión importante.

	<b>Orientación a la venta</b>	<b>Orientación estratégica</b>
<b>Horizonte temporal</b>	Corto plazo	Medio y largo plazo
<b>Mercados objetivos</b>	No hay relación sistemática	Aplicación de los métodos de análisis del mercado
<b>Objetivo</b>	Ventas rápidas. Retorno de la inversión	Búsqueda de un posicionamiento

<b>dominante</b>		
<b>Recursos</b>	Los imprescindibles	Especial atención a los recursos humanos
<b>Forma de entrada</b>	No hay selección sistemática	Selección basada en la empresa y en el mercado.
<b>Desarrollo de nuevos productos</b>	Sólo para el mercado local	Para el mercado local y el internacional
<b>Adaptación del producto</b>	Sólo por motivos legales y técnicos	Por motivos legales y técnicos y de satisfacción al consumidor
<b>Canal de distribución</b>	No se realiza esfuerzo en el control	Esfuerzo en el control
<b>Precio</b>	Determinado por los costes	Determinado por los costes, la demanda y la competencia
<b>Promoción</b>	Confiada al personal de ventas	Publicidad, promoción, RRPP y personales de ventas, ferias...

Cuadro 8.1. Orientación del marketing internacional. Elaboración propia

### 8.3. EL FUTURO DEL MARKETING INTERNACIONAL

En lo referente al marketing internacional se observa igualmente el impacto de los anteriores factores propulsores del cambio pero con una mayor intensidad.

La evolución de las tecnologías va a permitir un mayor conocimiento de los consumidores internacionales, así como una mayor interacción con los mismos que hasta ahora resultaba mucho más difícil que a nivel local. Esto reducirá mucho los tiempos y costes, y aumentará la seguridad de las operaciones.

La cooperación estratégica se establece ahora a nivel internacional buscando los mercados donde se encuentran los más adecuados proveedores, montadores, fabricantes, logistas e investigadores con quienes operar, junto con las condiciones estructurales más favorables de costes de financiación, recursos humanos y materias primas e insumos. Fenómenos como la “deslocalización”.

Finalmente, el desarrollo de mercados globales constituye causa a la vez que efecto de los dos anteriores al facilitar la difusión de las tecnologías y de la cooperación estratégica.

Todo ello, sin olvidar que el desarrollo de estos mercados globales son también el resultado de una homogeneización de otros entornos aparte del tecnológico y

competitivo como son el socio-cultural que lleva hacia una confluencia en los gustos y el político-legal que evoluciona hacia la eliminación de las barreras al comercio.

Por tanto, el futuro se presenta muy apropiado para el desarrollo del Marketing Internacional y así se nota en el incremento de investigación y docencia del Marketing Internacional en las principales universidades y escuelas de negocios.

En esta misma línea se puede observar la evolución de los textos de académicos-autoridades en esta materia como puedan ser Jeannet (2001), Keegan (1999) y Cateora (2001). Así, se puede concluir que nos encontramos ante una tercera etapa de la evolución de esta disciplina tras haber pasado por otras dos, una primera de comercio exterior y una segunda de Marketing Internacional en sí.



Figura 8.2. Futuro del marketing internacional. Elaboración propia

Conviene considerar la posible fusión con el marketing general. Así, Santesmases apunta que la proliferación de tratados internacionales, la mejora de las comunicaciones, la mejora, la creación de áreas económicas, etc., propicia el cambio hacia un marketing que es cada vez más internacional, lo que conlleva una progresiva desaparición de la distinción entre nacional e internacional. Esto significaría, bien la desaparición bien del local o del internacional, cuestión que resulta hipotética, ya que, si bien se produce una mayor homogeneización de mercados, todavía se está muy lejos de una total uniformización, en especial en lo referente al entorno socio-cultural que es el que más se resiste a ésta. En esta misma línea también apunta Santesmases cuando expresa que “mientras existan diferencias importantes en los entornos mencionados se justifica el tratamiento diferenciado”. Por otra parte, la homogeneización puede que tenga, y de hecho tiene, frenos y alguna marcha hacia atrás.

#### 8.4. ÚLTIMAS APORTACIONES MÁS TRASCENDENTES

Para este Trabajo Fin de Grado en ADE he revisado los últimos números de *Journal of International Marketing*, revista más representativa y reconocida de marketing

internacional, con la intención de poder identificar las últimas tendencias que puedan traer nuevas aportaciones a la teoría más asentada y a la realización de la segunda parte del trabajo, que es la creación práctica de un plan de internacionalización de una pyme leonesa. Dentro de los artículos revisados, destaco los siguientes:

- **“Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms”** (Lance Eliot Brouthers, George Nakos, John Hadjimarcou and Keith D. Brouthers 2009; 21, Volume 17, number 3)

Básicamente, los autores de este artículo llegan a la conclusión de que el éxito de las exportaciones de una pyme es mayor cuanto más centren sus esfuerzos en uno o pocos mercados. Aseguran que es la mejor y más efectiva manera de desarrollar un plan de exportación porque llegas a desarrollar mejores lazos de distribución y colaboración y a conocer mucho mejor el mercado, pudiendo obtener muchos mejores resultados.

Nota: Considero que es relevante a la hora de la selección del mercado objetivo del plan de internacionalización, ya que somos una empresa pequeña de un país pequeño, como las del estudio, y por lo tanto he seguido este criterio seleccionando sólo un país, Japón, como objetivo del plan de internacionalización de RMD.

- **“Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin: The Role of Brand Strength and Country”** (George Balabanis y Adamantios Diamantopoulos. 2011; 95, Volume 19, number 2)

Básicamente, los autores llegan a la conclusión de que no es positivo que el cliente no conozca o confunda el país de origen de los productos. Incluso para las grandes y prestigiosas marcas tiene más efectos negativos que positivos. Aseguran que es importante que los consumidores conozcan el origen de lo que compran.

Nota: considero que es relevante, ya que RMD es una empresa desconocida y España es un país pequeño y realmente no conocido por su tecnología, a pesar de ello, considero que España tiene una imagen positiva y empática en Japón.

- **“How Top Management’s Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A Cross-Cultural Comparison”** (Jan Kemper, Andreas Engelen and Malte Brettel. 2011; 97, Volume 19, number 3)

Los autores resaltan la importancia de la selección de las personas más adecuadas en la dirección de los proyectos internacionales, donde las diferencias culturales, distancia, la

confianza, las costumbres, la solidaridad, la capacidad de liderazgo el conocimiento del entorno, son elementos claves para el éxito del proyecto.

Nota: me parece muy relevante, ya que el proyecto de RMD pretende instalarse en Japón y he decidido contar con un socio local como representante y gestor de la marca en el país.

## **9. EL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL**

### **9.1. DEFINICIÓN Y ETAPAS**

El Plan de Marketing Internacional es un documento escrito que debe facilitar la reflexión y el análisis de las alternativas y cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos. Es, por tanto, una herramienta de análisis y comunicación, además de un instrumento que guía la acción de la internacionalización de la empresa. Debe promover la aportación de las diferentes personas, departamentos, equipos y filiales, basándose en unos objetivos cuantificables y un análisis del entorno internacional y de las capacidades de la empresa.

Una característica distintiva del Plan de Marketing Internacional es la necesidad de coordinar múltiples mercados de diferentes países y adaptarnos a ellos en la gestión diaria de la empresa. Por tanto, el plan debe facilitar la obtención de sinergias y ventajas competitivas por la combinación de los diferentes recursos y mercados.

El Plan de Marketing Internacional es un instrumento fundamental para coordinar y combinar adecuadamente los esfuerzos en los diversos países.

Por ello, esta actividad debe ser englobada en la planificación de la empresa, dotándole de los recursos necesarios y ser transmitido a todos los miembros de la organización, con el objetivo de que sean conscientes de que la venta al exterior no es sólo es tarea del departamento de exportación, sino del conjunto de la empresa. La estrategia que permite aprovechar mejor las oportunidades que presentan los mercados exteriores y hacer frente a la competencia internacional, es lo que se conoce como marketing internacional.

El desarrollo de un Plan de Marketing Internacional permite a la empresa tener un mayor control sobre las incertidumbres del entorno exterior.

Una de las características distintivas del marketing internacional es la necesidad de seleccionar el país o los países en los que introducir nuestra oferta comercial. Una adecuada selección de los mercados en los que venderemos nuestros productos y la elección de la forma de entrada más apropiada en cada uno de ellos, son los aspectos más significativos para el éxito de nuestras empresas en el exterior.

El desarrollo de un Plan de Marketing Internacional permite a la empresa tener un mayor control sobre las incertidumbres del entorno exterior. Sin una buena planificación internacional, la consecución de los objetivos de internacionalización tendrá más dificultades de las que los mercados exteriores tienen de por sí.

Por el contrario, el Plan de Marketing Internacional permite a la empresa planificar y organizar su crecimiento internacional, minimizar los riesgos, reducir los costes y localizar y disponer las necesidades de adaptación.

El Plan de Marketing Internacional se divide en cuatro etapas:

**1ª Etapa: “Dónde estamos”**

Análisis del entorno			Investigación de mercados nuevos	
Análisis de las capacidades de la empresa	Análisis del sector	Valoración de: los objetivos, los recursos, ayudas y subvenciones	Entorno internacional	Competencia internacional



**2ª Etapa: “Dónde queremos llegar”**

Selección /delimitaciones de:				
Mercados	Líneas de producción	Formas de entrada	Estrategia	Objetivos de mercado



**3ª Etapa: “Cómo vamos a llegar”**

Marketing mix internacional			
Producto	Precio	Distribución	Promoción



**4ª Etapa: “Implantación”**

Implantación			
Ampliación	Coordinación	Control	Evaluación

Cuadro 9.1. Etapas del Plan de Marketing Internacional. [www.scribd.com](http://www.scribd.com)

**Primera etapa: Dónde estamos**

**Análisis del entorno propio:** El Plan de Marketing Internacional comienza por un análisis del entorno propio: se deben de conocer cuáles son las debilidades y las fortalezas en todos los ámbitos, todo ello desde la perspectiva de los mercados exteriores. Una gran experiencia internacional, preparación y conocimientos de

marketing permitirán afrontar las oportunidades y las amenazas de los mercados exteriores.

En este primer análisis no debe olvidarse la valoración sobre las capacidades y actitudes de los directivos y propietarios de la empresa con respecto a la expansión internacional. El nivel de compromiso que la empresa está dispuesta a adquirir se manifiesta en los recursos. La dirección debe coordinar y prestar apoyo al departamento internacional. El Plan de Marketing Internacional incluye un análisis sectorial. Se trata de conocer la situación a nivel internacional en la que se encuentra el sector de la actividad de la empresa o el ciclo de vida internacional del producto.

Las fases de madurez pueden variar en los distintos mercados. Se han de valorar los recursos disponibles (como ayudas, subvenciones). No tiene sentido que se incluyan las adaptaciones de las distintas líneas de producto a cada uno de los mercados.

Existen ciertas limitaciones, pero siempre se puede implantar un marketing mix con los medios existentes el análisis del entorno propio debe valorar los objetivos generales de la empresa. El Plan de Marketing Internacional se incluye en el plan estratégico global.

*Investigación de mercados exteriores:* El análisis del entorno internacional comprende el estudio de las variables económicas, culturales, políticas y legales de cada mercado. Aquí se incluye el análisis macroeconómico de países, las prevenciones de crecimiento, el consumo etc. Esta información es genérica y no puede obtenerse sin necesidad de desplazamiento. En esta primera fase se trata de identificar mercados exteriores adecuados que serán objetos de un profundo análisis.

La investigación de mercados exteriores incluye también el análisis de la competencia internacional, de la que deben estudiarse las posibles respuestas.

### **Segunda etapa: Dónde queremos llegar**

La segunda fase del Plan de Marketing Internacional comprende la delimitación de la situación a la que la empresa quiere llegar. En esta fase se eligen los mercados exteriores en los que se desarrollarán las actividades internacionales y donde se va a implantar el programa. También se decidirán las líneas de producción en cada mercado y se seleccionarán las formas de entrada en cada mercado. Todo esto depende del análisis de la primera fase.

En la elaboración e implantación del PMI ya se diseñan las estrategias con las que se pretenden abordar los mercados exteriores.

### **Tercera etapa: Cómo vamos a llegar**

Esta es la etapa en la que se define el marketing mix internacional, el programa de marketing a través de cual se pretenden alcanzar los objetivos delimitados. Se definen las políticas de producto, de precio, de distribución y de promoción, como herramienta de gestión para alcanzar una determinada posición internacional.

### **Cuarta etapa: Implantación**

La última fase del PMI coincide con su puesta en práctica, para lo cual es necesario definir las tareas y los responsables para llevarlas a cabo, establecer los plazos del control sobre la aplicación del PMI y el análisis de las posibles desviaciones.

## **9.2. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS BÁSICOS DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL**

De los diferentes manuales de marketing internacional revisados, detallo a continuación la estructura y contenidos básicos que se considera actualmente que ha de tener un Plan de Marketing Internacional:



Figura 9.1. Contenidos del Plan de Marketing Internacional. Elaboración propia

### **Análisis de la situación (DAFO):**

El estudio debe permitir las respuestas a estas preguntas: Necesidad de información suficiente.

.- *Análisis interno:* Se analiza y valora la situación de la empresa en cuanto a recursos y capacidades en relación a 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.

Cuadro 9.2. Analisis interno. Analisis DAFO. Elaboración propia

*.- 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.

Cuadro 9.3. Analisis entorno nacional. Analisis DAFO. Elaboración propia

*.- Análisis del entorno del país/es de destino:* También 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

Cuadro 9.4. Analisis entorno del país. Analisis DAFO. Elaboración propia

### **Planificación estratégica:**

Se trata de sentar las bases de la estrategia de marketing de la empresa (críticamente, complejo). Son 3 tipos los tipos de decisión a largo plazo:

#### *1. Decisiones previas: Nivel de implicación*

- **Etnocentrismo:** la empresa considera su expansión internacional como secundaria respecto a la nacional y el modelo doméstico se traslada a los mercados exteriores.
- **Policentrismo:** la empresa prima la importancia de la expansión internacional y establece una adaptación a cada uno de los mercados.
- **Regrocentrismo:** se ve el comercio exterior como un conjunto de países con características similares a las cuales se les aplica la misma estrategia.

#### *2. Estrategia de mercado:*

- **Diversificación:** Penetración rápida de un número elevado de productos o mercados y dispersión del esfuerzo de marketing entre ellos.
  - Inversión relativamente pequeña en infraestructura de marketing.
  - La rápida introducción es seguida por un periodo de consolidación.
  - Los recursos destinados a cada mercado son inferiores.
  - Mayor flexibilidad y menor dependencia.
- **Concentración:** Dedicar recursos y esfuerzos a un número reducido de productos o mercados para, posteriormente, expandirse a nuevas áreas.
  - Se da una especialización de mercados.
  - Establece una relación a largo plazo con el mercado.
  - Facilidad de control.
  - Riesgo de dependencia.

#### *3. Establecimiento de objetivos y metas:*

- Delimitar la situación a la que quiere llegar la empresa.
- Objetivos distintos en distintos países.
- Objetivos que permitan determinar la línea de productos que se comercializará y la forma de entrada.
- Grado de adaptación o estandarización de los mercados exteriores.

- *Estrategia global o multimercado:* Decisión del grado de adaptación o estandarización (producto, precio, distribución, promoción). A priori, la ventaja de aplicar estrategia global es la reducción de costes que se deriva de la obtención de economías de escala en todos los ámbitos (publicidad, promoción,...).

La gran ventaja de establecer una estrategia multidoméstica será que ofrecerá un producto o servicio mejor adaptado a las necesidades de los clientes. Estos dos casos son extremos. Normalmente, las empresas se sitúan en un camino entre ambos. La empresa se plantea en qué medida va a necesitar adaptarse (no necesita cambiar todo, sino sólo a lo que le obligue el mercado).

Existen una serie de factores que inclinarán la balanza hacia un lado u otro: homogeneización de los gustos y necesidades de los consumidores, posibilidad de obtener economías de escala, inversiones en I+D, ciclo de vida del producto internacional, normas y legislaciones nacionales, internacionalización de las comunicaciones y de la distribución...

### **Desarrollo de planes y marketing mix internacional:**

Preparación de planes y programas en cada uno de los mercados. Se diseña la estrategia a seguir para cada una de las actividades de marketing y se asignan los medios que permiten desarrollarlas. Los medios son:

- *Recursos humanos:* analizar la disponibilidad y cualificación de los recursos humanos existentes, prever la subcontratación o contratación de las actividades no disponibles, diseño de programas de formación para los recursos existentes.
- *Programa de acción:* descripción detallada de los elementos del plan, calendario, responsabilidades, de manera individualizada para asignar bien a los recursos.
  - Producto: necesidades de adaptación, diseño, calidad, marca, envase y embalaje, servicio pre y post venta, influencia del país de origen.
  - Precio: factores que influyen en el precio, estrategia de precios.
  - Distribución: canales, logística, minoristas.
  - Promoción: venta personal, promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas.

- *Presupuesto de marketing*: traducción del programa de acción en un presupuesto para cada uno de los mercados.

**Implementación, ejecución y control:**

El control debe estar presente en toda la estrategia de la empresa. Comparamos las situaciones planificadas con los resultados obtenidos y las dificultades que aparecen son:

- Diferencias entre mercados que dificultan el flujo de información => problemas de comunicación (empresa - intermediarios - consumidores finales).
- Falta de control y desconocimiento sobre los entornos monetarios y financieros.
- Conflictos dirección central – filiales.
- Infrautilización de capacidades de distribución – producción.
- Las areas críticas de control son: cuota de mercado, fidelidad de los clientes, actuación de las filiales, servicio postventa, estabilidad de la plantilla.

Cuadro 9.5. Implantación, ejecución y control del plan de marketing. Elaboración propia

<b>TIPOS DE CONTROL</b>
<p><b>Estratégico:</b> Evaluar en qué medida se están cumpliendo los objetivos formados en la estrategia, ejercerlo periódicamente.</p> <p>Contenido: Cuotas de mercado, imagen de marca, notoriedad, diversificación de la cartera, análisis de la competencia, atributos de productos, fidelidad de los clientes.</p>
<p><b>Estructural:</b> Controlar la conveniencia de las actuaciones genéricas de la unidad de evaluación, valorar la eficacia de gestión de la utilización de los medios de la rentabilidad de las actividades desarrolladas.</p> <p>Contenido: Rentabilidad: productos, canales, territorios.</p>
<p><b>Presupuestario:</b> Planificar las ventas y los resultados en terminus monetarios y controlar midiendo las ventas actuales y los gastos para detectar desviaciones.</p> <p>Desviaciones por: volumen de ventas, estructura de ventas, precios, gastos.</p> <p>Programas: plazos, coste, eficacia.</p>

Cuadro 9.6 Implantación, ejecución y control del plan de marketing. Tipos de control. Elaboración propia

### **9.3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS CONCRETOS DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL**

Llegados a este punto, toca decidir la estructura definitiva con los apartados concretos que van a reflejar nuestro plan de internacionalización de RMD, para poder desarrollar el mismo y que sea efectivo de cara a su posible implementación.

Analizando todo lo anterior expuesto y ampliando con las aportaciones prácticas que nos han hecho los cuatro expertos encuestados, estructuraremos nuestro plan de internacionalización como detallamos en el caso práctico de RMD, entendiendo que es el modelo más actualizado y completo de Plan de Marketing Internacional.

**CAPÍTULO 2:**  
**PLAN DE**  
**INTERNACIONALIZACIÓN**  
**DE RMD S.A.**  
**EN EL MERCADO JAPONÉS**

## **1. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

El objeto de este proyecto es, a diferencia de la tendencia mayoritaria y costumbrista de nuestra provincia, la internacionalización de una empresa leonesa dedicada al sector industrial.

Analizando la situación industrial de León observamos la existencia de diversas empresas con un elevado potencial, tanto en productos o servicios como en mentalidad, de cara a lanzarse a los mercados internacionales. A través del presente proyecto, enfocado hacia la maquinaria industrial de reciclaje en el mercado asiático, pretendemos establecer un primer paso para un mejor y mayor desarrollo de las exportaciones castellanoleonesas en el sector industrial.

En León, la mayoría de las empresas industriales se conforman con las ventas realizadas y los servicios prestados a nivel regional y/o nacional sin desarrollar una mentalidad o actitud proactiva hacia la internacionalización de las mismas. Ello se debe, en la mayoría de los casos, al tamaño reducido de éstas, lo que las impide tener capacidad de producción suficiente para afrontar ese tipo de demanda. Asimismo, una falta de visión empresarial, una desconfianza hacia nuevos retos y una mentalidad, en muchos casos, excesivamente conservadora han servido como cortapisas para un mayor desarrollo.

El sector del reciclaje industrial cuenta con unas ventajas muy importantes tanto a nivel nacional como internacional respecto a lo que la política y la concienciación y mentalidad global están llevando a cabo. Ello unido a la situación del tejido empresarial nos permite observar una clara oportunidad de expansión del negocio: Introducción a medio plazo en el mercado asiático, a través del país referencia, en cuanto a tecnología, innovación, desarrollo y mentalidad hacia el mundo del medio ambiente y del reciclaje.

## **2. OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Análisis de la viabilidad de la internacionalización de la maquinaria de reciclaje de RMD en el mercado objetivo.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Selección del país mercado idóneo para el desarrollo de nuestro plan.
- Análisis de la situación del mercado.
- Análisis de la oferta y la demanda.
- Definición del perfil del cliente.
- Fijación de los objetivos y previsión de ventas.
- Recursos necesarios: estructurales y humanos.
- Adaptación del producto al mercado destino.
- Acciones de comunicación necesaria para el logro de los objetivos
- Estimación de costes y necesidades financieras.
- Control y seguimiento del plan.

## **3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

**HISTORIA DE RMD.** Empresa fundada en 1991 cuya orientación ha sido siempre dedicarse al reciclado y recuperación, por medios exclusivamente electromecánicos, de gran cantidad de materiales para la elaboración de diferentes materias primas, que demandan otras industrias, siendo las dos principales el cobre, extraído del cableado industrial, y el caucho, contenido en los neumáticos fuera de uso (NFUs).

A pesar de comenzar con una facturación de 150.000 € y con una producción de unas 1.200 tn el primer año, una férrea disciplina reflejada en la misión y los valores de la compañía han permitido un crecimiento continuo de la misma, llegando incluso a abrir nuevas plantas además de la central de Ardoncino, León, conllevando un incremento en

la facturación. Asimismo, la plantilla de personal de RMD también ha ido experimentando un crecimiento análogo.

**SITUACIÓN ACTUAL.** El llevar más de 20 años en el sector y el haber realizado inversiones de más de 4.500.000 € en proyectos de I+D+i en colaboración con centros tecnológicos de investigación y universidades, ha permitido a RMD situarse como referencia en el sector del reciclaje a nivel europeo, gracias al diseño y construcción de su propia tecnología y maquinaria de reciclado.

La actividad económica de la empresa se divide actualmente en tres grandes secciones: metales, caucho y maquinaria.

### **3.1. MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL**

**MISIÓN:** La Dirección de RMD centra su gestión en los siguientes apartados que dan forma y sentido a la Misión de Compañía.

- Recuperar y reciclar materiales diversos procedentes de nuestra sociedad industrializada una vez que éstos han cumplido su vida útil.
- Proveer a nuestros clientes con nuevas materias primas a menor coste, conservando la misma calidad que en origen.
- Contribuir a la satisfacción y bienestar de todas las personas que integran el equipo de RMD, para conseguir a través del trabajo una vida plena y feliz.
- Investigar e innovar en el desarrollo de nuevas tecnologías y nuevos materiales a reciclar.
- Remunerar a los accionistas con dividendos, asegurando una rentabilidad sobre el dinero aportado que fue decisivo para el crecimiento y expansión de RMD.
- Contribuir con todo lo anterior al crecimiento sostenible de nuestra sociedad.

**VISIÓN:** Ser una empresa sólida, rentable y profesional, que se caracteriza por tener pasión por la innovación y la determinación, para lograr el crecimiento, la especialización y diversificación de su negocio, siempre encaminado a la protección del medioambiente y el incremento del reciclaje.

## 3.2. BRIEFING

### 3.2.1 Maquinaria

□ **TRITURADOR.** Molinos diseñados específicamente para la trituración previa y molienda de material de gran granulometría. Con tamaños finales de hasta 50 mm, reducen el volumen específico de la carga para su almacenamiento o para posteriores etapas de trituración y granulación.

El triturador recibe los neumáticos enteros a través de la tolva superior y realiza la trituración de éstos mediante presión y cizalla de los mismos con las cuchillas fijas y móviles. Dicha trituración se realiza hasta que los trozos triturados resultantes se reducen al tamaño requerido en función de la parrilla dispuesta para ello.

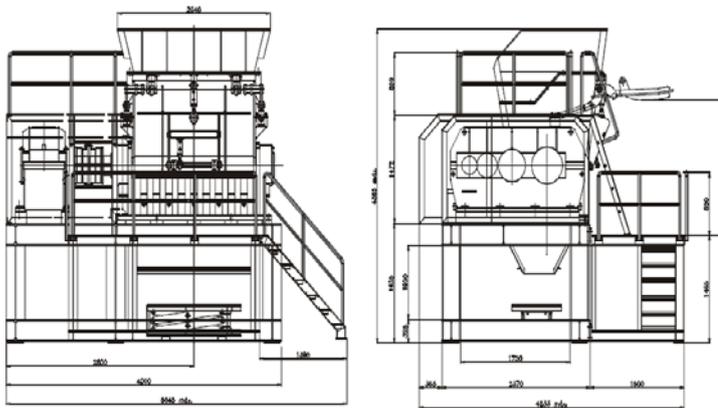


Figura 3.1. Triturador.

□ **PRE GRANULADOR** Los molinos pregranuladores corresponden a la etapa intermedia entre la trituración y la semi-granulación o la granulación, permitiendo reducir la granulometría del material tratado hasta 25 mm mediante un proceso similar al del triturador.

Los pregranuladores, en cualquiera de sus versiones, pueden utilizarse para cables, plásticos o caucho procedente del triturador anterior.

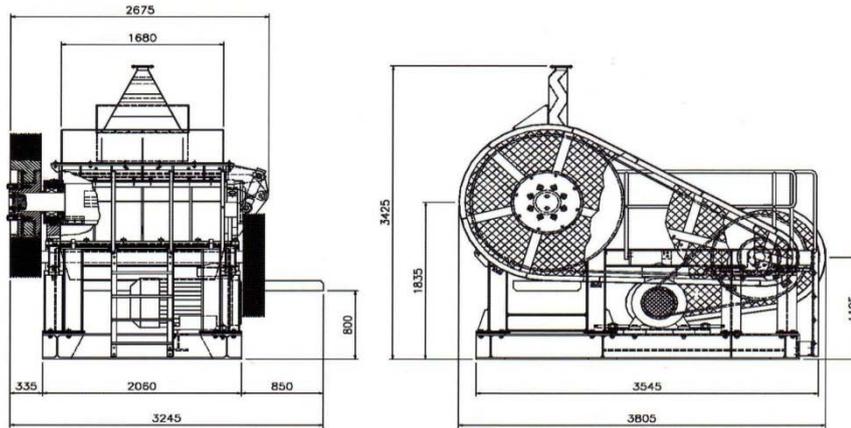


Figura 3.2. Pre granulador.

□ **SEMI GRANULADOR.** Los molinos semi-granuladores permiten reducir la granulometría final del material hasta 12,5 mm mediante un proceso similar al del triturador. Resultan ideales para las primeras etapas de granulación en el reciclado de cables de cobre y aluminio, perfiles de aluminio y del caucho procedente de los neumáticos pre-triturados.

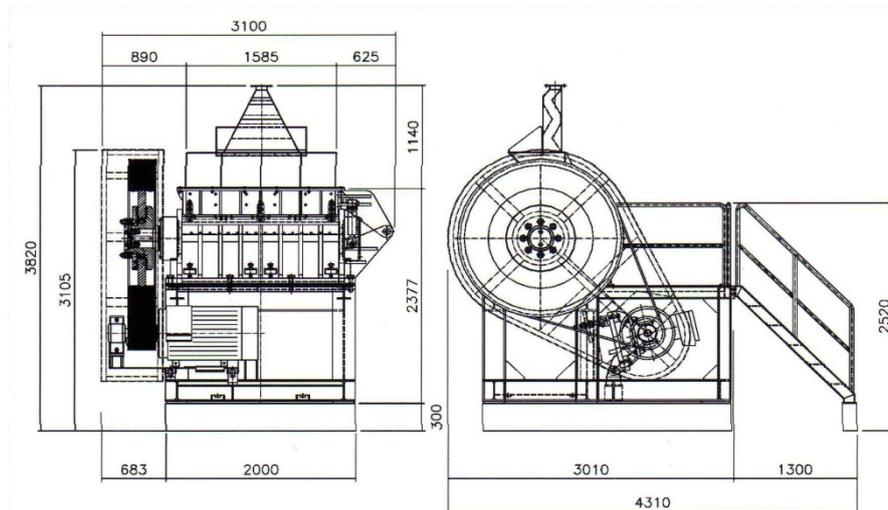


Figura 3.3. Semi granulador

□ **GRANULADOR.** Los molinos granuladores de alta velocidad están especialmente adaptados para las etapas finales de granulación en procesos de reciclado de metales blandos, plásticos y caucho, con costes de operación y

mantenimiento extremadamente bajos. Permiten obtener una granulometría final del material de entre 0,5 y 8 mm.

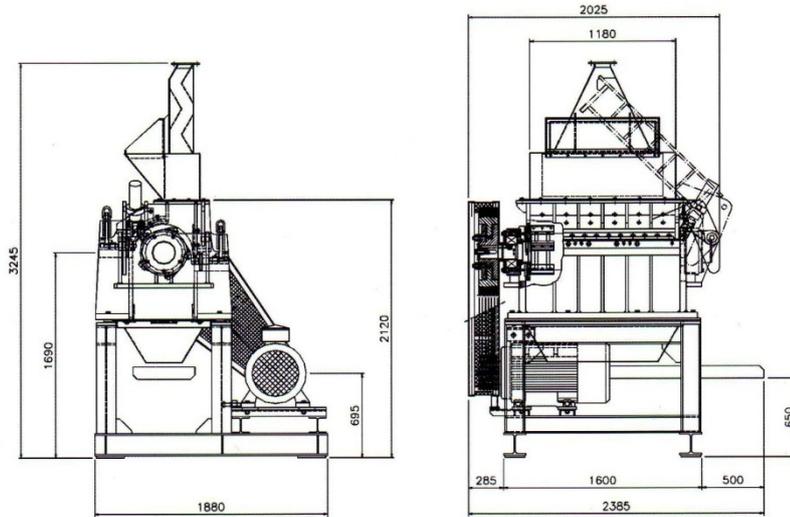


Figura 3.4. Granulador

### 3.2.2. Descripción general de la planta de reciclado

La planta descrita comprende la maquinaria mínima necesaria para llevar a cabo un ciclo completo de procesamiento de reciclaje de neumáticos fuera de uso (NFUs) para la obtención de caucho con granulometría de 1 mm.

La descripción se ciñe, única y exclusivamente, a lo relativo al proceso en sí, sin dar referencias de las instalaciones anejas complementarias y necesarias para lo que conlleva una planta de reciclaje completa (zona de recepción y almacenamiento de NFUs, edificio de administración, vestuarios y aseos para el personal, instalaciones de fontanería, electricidad, saneamiento, etc.).

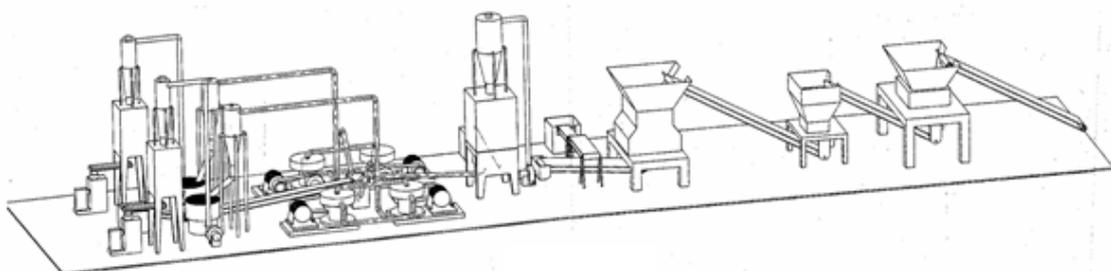


Figura 3.5. Planta de reciclado

El NFU, mediante una cinta transportadora, se introduce en la tolva de recepción del molino triturador. En él, dentro del cuerpo del molino, y mediante la acción de presión y cizalla de las cuchillas fijas y móviles, se consigue reducirlo a trozos de granulometría no superior a 75 mm. Dicho material obtenido se dirige mediante una nueva cinta transportadora hasta la zona de recepción del pregranulador. Sobre la cinta transportadora se dispone de un separador magnético que permite retener las partículas férricas presentes y apartarlas del proceso de reciclaje del NFU redirigiéndolas a un silo, impidiendo así que dañen la maquinaria existente en el proceso mediante abrasión.

En el molino pregranulador, y mediante un sistema equivalente al del molino triturador, se consigue reducir los trozos de caucho hasta una granulometría no superior a 25 mm. Nuevamente a partir de aquí, se transporta mediante cinta sinfín el material obtenido hasta el siguiente equipo, el semigranulador. En él, la disposición de las cuchillas y el uso de un tamiz de 12,5 mm permiten obtener el diámetro necesario para poder comenzar la granulación. Para ello, y mediante el transporte a través de mesas de separación con equipos de filtración, para eliminar las posibles impurezas aún presentes, se dirige el caucho a la máquina granuladora. En ella se produce la fase final de granulación consiguiendo el material final con el diámetro de 1 mm. Dicho material final se ensaca a la salida de la granuladora y se envía al almacén a la espera de su uso final.

La planta descrita tiene la capacidad de procesar hasta unos 15.000 kg/h de neumáticos como input, con una producción final de caucho de granulometría de 1 mm de hasta 4.000 kg/h. La cantidad anual estimada es de, aproximadamente, 10.000 toneladas que suponen una media de 3.500 horas de trabajo efectivo con un procesamiento global de unos 2.800 kg/h. La cantidad de caucho obtenido oscila entre el 70-80% del peso total de material de los neumáticos procesados. El 30-20% restante se compone del textil y del material férrico que forman la camisa o cinturón del neumático.

### **3.3. APROVISIONAMIENTO: PROVEEDORES**

Para la consecución de una correcta fabricación de la maquinaria a exportar objeto de este proyecto, RMD cuenta con una serie de proveedores de productos y servicios.

<b>PROVEEDOR</b>	<b>PRODUCTO O SERVICIO</b>
<b>GOSAG, S.A. Unipersonal – Grupo ALLGAIER,</b> <a href="http://www.gosag.com">http://www.gosag.com</a>	La empresa GOSAG proporciona el servicio relativo a los equipos y accesorios periféricos de la línea (cribas, separadores densimétricos, tamizadoras...).
<b>ALFE, S.A.,</b> <a href="http://www.alfecom">http://www.alfecom</a>	La empresa ALFE es la encargada del aprovisionamiento a nivel nacional de cuchillas y parrillas de diverso diámetro aplicables a todas y cada una de las principales máquinas de la línea, salvo las relativas a los equipos periféricos.
<b>Moeller Electric, S.A.</b> <a href="http://www.moeller.es">http://www.moeller.es</a>	La empresa Moeller suministra los equipos necesarios para la distribución de energía en la planta y la automatización de la maquinaria y del proceso.
<b>Construcciones y Montajes BARREAL, S.L.</b> <a href="http://www.cmbarreal.com">http://www.cmbarreal.com</a>	La empresa BARREAL S.L. realiza tareas de suministro de equipación y materiales específicos para la fabricación de la maquinaria, así como tareas de montaje y ensamblaje de estructuras de equipos.
<b>Manufacturas Metálicas CAÑAS, S.L.</b> <a href="http://www.mmcs.es">http://www.mmcs.es</a>	La empresa CAÑAS, S.L. lleva a cabo la fabricación de calderería ligera y el montaje y mantenimiento de estructuras y equipos industriales.

Cuadro 3.1. Descripción de los Proveedores. Elaboración propia

## 4. MERCADO OBJETIVO

### 4.1. ELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

La finalidad de nuestra empresa es la expansión internacional en el mercado asiático. A pesar de contar ya con una cierta participación en dicho mercado mediante la importación de residuos a reciclar originarios de China y Pakistán, su política empresarial actual tiende a orientarse a una mayor presencia en dicho entorno mediante la comercialización de su maquinaria.

Para ello, las directrices de RMD se basan en conseguir establecerse primeramente en un país asiático, utilizándolo como base logística y centro de referencia regional, y expandirse a medio-largo plazo por el resto del mercado oriental.

Para poder realizar correctamente dicha elección, realizamos una valoración ponderada mediante una matriz multicriterio de los posibles países objetivo, siendo éstos China, Japón y Korea del Sur.

Los factores que consideramos para evaluar la idoneidad de un país u otro son la competencia presente, el riesgo país (sentido de la seguridad industrial y patentes, garantías de cobros, estabilidad política y económica, etc.) y las posibilidades de acceso a él, la legislación orientada hacia el sector medioambiental y en especial el sector del reciclaje, y el parque automovilístico en el sentido de que éste mismo constituye gran parte de los input de nuestra maquinaria en funcionamiento.

Todos estos factores están ponderados en función de la importancia relativa que tienen para la elección final. Los valores asignados van del 1 al 5, de menor a mayor importancia relativa.

En la siguiente tabla presentamos los valores resultantes en la valoración de los países.

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>China</b>	<b>Japón</b>	<b>Korea del Sur</b>
Competencia	5	10(2)	15(3)	15(3)
Riesgo país	4	4(1)	20(5)	12(3)
Legislación	3	6(2)	12(4)	9(3)
Parque automovilístico	2	8(4)	8(4)	6(3)
Acceso al país	1	5(5)	3(3)	4(4)
<b>TOTALES</b>		<b>33</b>	<b>58</b>	<b>46</b>

Cuadro 4.1. Valoración de los países. Elaboración propia

Dentro de las tres principales opciones consideradas inicialmente por RMD para elegir ese país base, China, Japón o Korea del Sur, nos decantamos por Japón debido, entre otros factores, a:

- Se trata del segundo mercado más grande del mundo.
- Constituye el eje comercial y sirve como modelo y referencia *per se* para las crecientes economías asiáticas.
- Presenta un nutrido mercado de recursos humanos altamente cualificados.
- Es un país referencia mundial en todo lo relativo a tecnología y maquinaria.
- Las condiciones sociales y políticas, así como la propia mentalidad de sus habitantes, impulsan el desarrollo de todo aquello relacionado con el medio ambiente y el reciclaje.

## 4.2. ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO

### 4.2.1. Análisis PEST de Japón



Figura 4.1. Análisis PEST de Japón. Elaboración propia

□ **POLÍTICA.** El sistema político japonés se trata de una monarquía constitucional con un sistema de gobierno parlamentario bicameral (*La Dieta*).

Actualmente, y desde septiembre de 2006, momento en que sustituyó a Koizumi, el primer ministro es Shinzo Abe. En julio de 2007 tendrán lugar elecciones a la Cámara Alta (Sangiin) en la cual el partido gubernamental PLD (Partido Liberal Demócrata) tiene un margen de escaños muy pequeño respecto al segundo partido del país, el PD (Partido Democrático).

La situación política internacional actual de Japón es estable y se trata de un país respetado a todos los niveles y organizaciones (ONU, FMI, Banco Mundial, OMC, FAO...), perteneciendo además al G-8.

Todo esto comprobamos que Japón es un país políticamente estable, con un amplio abanico legislativo en materia medioambiental y de reciclaje, cuyo desarrollo abordamos más adelante en este proyecto.

□ **ECONOMÍA.** Como miembro del OECD, Japón es la segunda mayor economía mundial y el primer país en haber pasado de “*en vías de desarrollo*” a “*desarrollado*” después de la 2ª Guerra Mundial.

El sector secundario japonés, que es donde se encuentra el objetivo de nuestro plan de internacionalización, ocupa al 17,96% de la población activa y representa el 20,2% del PIB. Su desarrollo se ha visto siempre favorecido por las políticas industriales de los diferentes gobiernos. Asimismo, la existencia de los *Keiretsu* o cadenas de empresas de fabricantes, proveedores y distribuidores trabajando al estilo de corporaciones verticales, junto con la fuerte ética trabajadora, buena cualificación, eficacia y desarrollo tecnológico del país ha conseguido la creación de una economía industrial madura a pesar de la crisis industrial de los 90.

Analizando las principales variables socioeconómicas se observa que durante los últimos 3 años el PIB ha venido experimentando un incremento medio del 2%, con una deflación prolongada desde 1999 hasta 2004, momento en que el IPC se comenzó a mostrar estable, produciéndose ya un incremento de aproximadamente del 0,6% en el 2006. Este incremento se prevé que se mantenga debido al continuo crecimiento económico. Por otro lado, el nivel de desempleo se estabilizó en el 4,2% de la población activa hacia finales de 2006, habiendo sido el 5,3% de 2003 la peor tasa registrada recientemente.

□ **SITUACIÓN SOCIAL.** Japón, a pesar de ser uno de los países más poblados del mundo, tiene también una de las más bajas tasas de crecimiento. Esto se debe a la baja tasa de natalidad (9,4 nacimientos/1000 habitantes en 2006) y a la baja tasa de inmigración extranjera. Esto conlleva una cierta preocupación en Japón acerca de si el país tendrá suficiente mano de obra para satisfacer las necesidades económicas futuras.

A pesar de la mentalidad individualista y al estilo de vida y trabajo de los japoneses, la sociedad japonesa se mantiene orientada al grupo, sobre todo comparada con otras sociedades occidentales. Asimismo, también es una sociedad preocupada por el respeto y cuidado del medio ambiente en general, aun a pesar de su reprobable política acerca de la caza de ballenas.

Así, Japón se considera como un país estable en el entorno social, con un alto nivel de tranquilidad y estabilidad doméstica. En cualquier caso, como cualquier otro país occidental, también se enfrenta a diferentes problemas de índole social como pueden ser el desempleo o el crimen.

□ **TECNOLOGÍA.** A nivel tecnológico Japón es una primera potencia mundial. Desde 1970 el sector tecnológico japonés ha venido reforzándose y consolidándose como demostraba el hecho de ser el mayor exportador mundial en aplicaciones eléctricas, fibras sintéticas, barcos, cámaras... Ello se debía a que, gracias a sus inversiones en I+D, los productos japoneses eran competitivos tanto en precio, como en calidad, así como en la tecnología aplicada.

#### 4.2.2. Situación actual del sector del reciclaje industrial

##### LEGISLACIÓN MEDIOAMBIENTAL

A la hora de llevar a cabo nuestra exportación de maquinaria a Japón tenemos en cuenta, tanto la legislación, como las normativas que regulan las condiciones de entrada en dicho mercado. Por ello es necesario realizar un análisis acerca de todo lo concerniente a la legislación japonesa en materia medioambiental y de reciclaje.

Para la realización de este análisis, nos centramos en: legislación relevante y apoyo estatal, la Ley de fin de vida de un vehículo en Japón y la Ley de la sociedad basada en el reciclaje.

La disposición política y legislativa japonesa, en una previsión temporal de 20 años iniciada en el año 2000, tiende hacia el fomento de la inversión en materias relacionadas con el sector medioambiental.

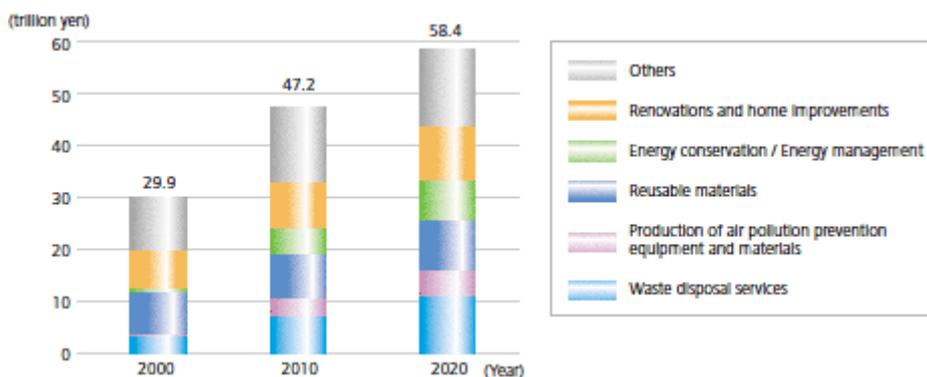


Gráfico 4.1. Legislación medioambiental. <http://www.jetro.go.jp/en/invest/whyjapan>

En resumen, tras un análisis exhaustivo de la legislación japonesa en materia medioambiental y de reciclaje, consideramos que **nos vemos afectados positivamente** en ciertos aspectos, tales como la situación pionera de este país en normativa medioambiental y la potenciación que hacen respecto al reciclado, con una clara incidencia en el caso de los NFUs.

#### 4.2.3. Segmentación de mercado: cliente objetivo.

Hemos dividido el mercado japonés en **cuatro segmentos**, tomando como principal criterio de segmentación la utilidad final del output de procesado de nuestra maquinaria:

- **Inversores de planta de reciclaje Llave en Mano (*Inversión*):** Este segmento representa a los empresarios interesados en invertir en una nueva planta de reciclaje. Dicha planta empieza desde cero, es decir, nosotros mismos realizamos el proyecto personalizado y adaptado a todas y cada una de las características y demandas del inversor.
  
- **Actuales recicladores de Neumáticos, Cables y otros residuos (*Reciclaje*):** Este segmento hace referencia a las empresas ya instaladas en el sector del reciclaje que estuvieran interesadas en ampliar, actualizar o mejorar sus actuales instalaciones.
  
- **Industrias que puedan usar el Neumático como Combustible (*Valorización energética*):** Este nicho de mercado es lo que nosotros denominamos “Océano Azul” (Renée Mauborge y W.Chan Kim, “La estrategia del océano azul”), dado que es un nicho de mercado en plena expansión en el que aún no se ha fijado la competencia y podemos actuar en él con gran discreción. Un ejemplo lo constituyen las cementeras, ya que ellas ya están utilizando el neumático como combustible, pero hay otras industrias que lo pueden hacer y aún no lo han implementado. Ahí es donde RMD va a penetrar, llegando antes que la competencia y posicionándose para el gran futuro en este sector. Definimos en este apartado: cementeras, siderurgias, cerámicas y vidrieras.
  
- **Uso del Polvo del Neumático en Construcción (*Construcción*):** Es bien conocido el creciente uso de los productos resultantes del reciclaje del neumático en diferentes aplicaciones como pueden ser losetas de goma, campos de fútbol, decoración de jardines, etc. Dentro de estas aplicaciones, la que demuestra una mayor capacidad de crecimiento y aprovechamiento es la llamada “carreteras de goma”, que implementa las tradicionales y características capas de rodadura de las carreteras con polvo de caucho, mejorando cualitativamente sus características técnicas y ecológicas. En este campo son las grandes constructoras las que están tomando la iniciativa tanto en España, tal es el caso de FCC, como a nivel mundial.

Para posicionarnos sobre estos cuatro tipos de clientes, los hemos evaluado y priorizado, utilizando para la ponderación cinco criterios básicos, puntuándolos del 1 al 4, siendo el 4 la mayor valoración.

	INVERSIÓN	RECICLAJE	VAL.ENERGÉTICA	CONSTRUCCIÓN
RENTABILIDAD	4	1	3	2
COMPETENCIA	3	1	4	2
POTENCIALIDAD	4	3	1	2
ESTRATÉGICO	4	2	3	1
VERSATILIDAD	4	3	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>9</b>
<b>POSICIÓN</b>	<b>1º</b>	<b>3º</b>	<b>2º</b>	<b>4º</b>

Cuadro 4.2. Posicionamiento del cliente objetivo. Elaboración propia

Para finalizar, y como muestra del amplio abanico de cliente potencial presente en Japón, detallamos una lista de cada uno de los tipos de clientes.

- **Inversores de Planta de Reciclaje llave en Mano (Inversión):** Lógicamente no existe a fecha de hoy una lista de los posibles inversores, pero mediante la planificación y correcta ejecución de nuestras acciones comerciales, en un medio-largo plazo habremos tomado contacto con varios inversores interesados, consiguiendo así ir desarrollando lo que es nuestra estrategia de implantación en el mercado japonés para una posterior expansión hacia el resto del mercado asiático.
- **Actuales recicladores de neumáticos, cables y otros desechos (Reciclaje):** Nuestro primer objetivo son los principales recicladores de neumáticos y otras partes del automóvil.
- **Industrias que puedan usar el Neumático como combustible (Valorización energética):** Comenzando por las cementeras, que en Japón están todas asociadas en la JCA: Japan Cement Association (<http://www.jcassoc.or.jp>),

encontramos un total de 18 empresas que mantienen 32 plantas en funcionamiento.

De acuerdo con nuestra estrategia de “Océano Azul” incidimos ahora en la industria siderúrgica, que puede dar el mismo uso de valoración energética a los neumáticos usados. Las empresas siderúrgicas japonesas están asociadas en la JISF: Japan Iron & Steel Federation (<http://www.jisf.or.jp>).

Para terminar con los clientes que puedan valorizar energéticamente el neumático, resaltamos la lista de las principales cerámicas y vidrieras de Japón.

- **Uso del polvo del neumático en construcción (*Construcción*):** Nos dirigiremos a las mayores constructoras japonesas de obra pública de Japón.

#### **4.2.4. Estimación de la demanda**

En el mercado japonés de desechos y residuos y del reciclaje, se prevé un incremento considerable de los elementos reciclados. Las previsiones para los servicios de tratamiento de residuos son de un incremento del 8,7% en 2010 y del 9,4% para el 2020. En relación a los materiales reciclados, se predice también un incremento del 1,5% en el año 2010 con respecto al año 2000.

Además, debemos tener en cuenta la legislación medioambiental japonesa para realizar la previsión de la demanda de maquinaria de reciclaje. De todo lo recogido anteriormente, cabe remarcar, por ejemplo, la tendencia y planes realizados para un correcto y continuo reciclaje de los materiales reutilizables de los vehículos.

Estimamos que para el año 2020, la demanda de maquinaria de reciclaje en Japón se incrementará el doble en los próximos años. En Japón existen 17 plantas de reciclaje, por lo que dicho número se verá ampliado, alcanzando unas 34 plantas en los próximos años.

Además de las plantas de reciclaje, destacar que desde la crisis del petróleo de los 70, Japón se está concentrando en estimular el uso de energías alternativas. Es por ello que

hemos identificado un “*Océano azul*” compuesto por empresas denominadas de “*valorización energética*”, es decir, que puedan utilizar el neumático como combustible. Entre ellas se encuentran, entre otras, cementeras, cerámicas y vidrieras, siderúrgicas y constructoras.

En relación a las empresas de construcción que utilizan el polvo de neumático, existen dos empresas que disponen de triturador y se estima que se incremente hasta cinco en los siguientes años.

En definitiva, y teniendo en cuenta los factores económicos, medioambientales y legislativos mencionados, estimamos que la demanda de nuestro producto en Japón se incrementará el doble en los próximos años.

#### **4.2.5. Análisis de la competencia.**

En este apartado analizamos la competencia mundial **directa** e **indirecta**. Por directa entendemos aquella competencia presente ya en el mercado japonés, mientras que por indirecta señalaremos al resto.

Como competencia directa tenemos presentes ocho empresas operando en Japón:

- Brentwood (Australia)
- ELDAN Recycling (Dinamarca)
- UNTHA (Alemania)
- Global Recycling Equipment (EE.UU.)
- FANGDA (China)
- SSK (Taiwán)
- TPA TRITURATORI (Italia)
- Columbus McKinnon Corporation (EE.UU.)

**VALORACIÓN DE NUESTRA EMPRESA EN EL MERCADO NIVEL DE COMPETITIVIDAD DEL MERCADO JAPONÉS: CINCO FUERZAS DE PORTER.**

El análisis de Porter lo realizamos para estudiar la competitividad de este mercado, cómo afectan sus cinco fuerzas a nuestra empresa y cómo la posicionan.



Figura 4.2. Las 5 fuerzas de Porter.

**El poder de negociación de los clientes: ALTO**

- Alta disponibilidad de información.
- Poca sensibilidad del comprador al precio.
- Baja demanda cuantitativa.
- Precio total de la compra elevado, entendido como una inversión.
- Alta rentabilidad para los compradores.

**El poder de negociación de los proveedores: BAJO**

- Bajo coste de cambio de proveedor.
- Alta existencia de suministros sustitutos.
- Coste de los suministros en consonancia con el precio de venta.
- Nivel de calidad ajustado con el precio.
- Importancia del volumen para el proveedor es relativamente pequeña ya que los pedidos, aunque importantes monetariamente, se realizan en pocas unidades.

**Amenaza de nuevos competidores: BAJO**

- No existen barreras de entrada arancelarias.
- El acceso a la distribución es difícil.
- Diferenciación de producto complicada, la creación de una marca es costosa. La necesidad de capital ya que existen gastos no recuperables de promoción y establecimiento en el mercado japonés.

**La amenaza de productos sustitutos: MEDIO**

- Poca propensión del comprador a sustituir los productos de este tipo.
- Coste de cambio para comprador es alto.
- Alto coste de desinversión.
- Gran rentabilidad y rápida amortización de nuestro producto.
- Amplia gama de productos sustitutos.

**Intensidad de la rivalidad de los competidores: ALTO**

- Amenaza competidores alta ya que existe fuerte competencia directa.
- Amenaza de productos sustitutos baja.
- Crecimiento industrial muy elevado y especializado.
- Diversidad de competidores acusada, existen empresas muy versátiles.
- Valor de la marca alto en algunos de nuestros competidores.
- Ambiente industrial desarrollado y competitivo.

**4.2.6. Análisis DAFO-CAME**

DEBILIDADES		CORRECCIONES
45%	Página web no actualizada y sin traducción.	Necesidad de web corporativa bien estructurada y en idiomas como inglés y japonés.
30%	Servicio de mantenimiento en destino.	Alianza con taller especializado en destino.
25%	Desconocimiento del mercado destino.	Alianza con Agente Local.

Cuadro 4.3. Debilidades del analisis DAFO. Elaboración propia

AMENAZAS		ACTUACIONES
30%	Apreciación del € como divisa.	Competencia del BCE (Banco Central Europeo).
25%	Fuerte competencia internacional.	Fomentar nuestras ventajas competitivas.
20%	Necesidad de homologación PSE para el mercado japonés.	Obtener la homologación.
15%	Imagen española a nivel tecnológico.	Apoyos institucionales en acciones de publicidad, revistas especializadas, etc.
10%	Distancia física España-Japón	Colaboración con representante en destino.

Cuadro 4.4. Amenazas del análisis DAFO. Elaboración propia

FORTALEZAS		MANTENER
35%	Know-how consolidado: Experiencia en plantas propias.	Seguir compaginando las dos líneas de negocio (fabricación y reciclaje).
30%	Adaptabilidad total a las necesidades del cliente.	Personalización de todos nuestros productos: maquinaria y plantas "llave en mano".
20%	Inversión continua en I+D+i.	Incremento anual del presupuesto para el departamento de I+D+i.
10%	Corto plazo amortización ( $\approx$ 5 -6 años).	Mantener y mejorar la productividad y rentabilidad de nuestra maquinaria.
5%	Rendimiento y durabilidad de la maquinaria.	Exigentes procesos de calidad (Ej: ISO 9001).

Cuadro 4.5. Fortalezas del análisis DAFO. Elaboración propia

OPORTUNIDADES		EXPLOTAR
50%	Japan Scaptires Recycling Association, JSRA paga 2,5\$ por NFU reciclado.	El input per se justifica la inversión.
30%	Legislación medioambiental japonesa muy desarrollada.	Argumentación para venta.
10%	Uso del neumático como combustible.	Crear la necesidad en nuevas industrias.

5%	Mercado en crecimiento: Tendencia a nivel mundial hacia el reciclaje.	Aprovechar nuevos nichos de mercado.
5%	Arancel 0%.	Menor repercusión en el cliente.

Cuadro 4.6. Oportunidades del análisis DAFO. Elaboración propia

## 5.- DESARROLLO DEL PLAN DE EXPORTACIÓN

### 5.1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MARKETING

Nuestros objetivos estratégicos se basan en 4 pilares básicos:

1. Conseguir una cuota de mercado del 10% de la venta de maquinaria de reciclaje de neumáticos en Japón durante los tres primeros años.
2. Duplicar las ventas y facturación de RMD en Japón en los años 2 y 3.
3. Obtener un margen bruto sobre las ventas en Japón de un 30%.
4. Mejorar nuestra imagen de marca a nivel global.

Las estrategias genéricas de marketing que exponemos aquí se basan en la estructura propuesta por Kotler y Armstrong. Por un lado desarrollamos las estrategias de cobertura o posicionamiento, es decir, las que suponen el paso del mercado potencial al mercado objetivo. Por otro lado presentamos las estrategias de desarrollo del mismo, divididas en desarrollo, crecimiento y competitiva, que marcan la definición del modelo elegido y sus directrices de implementación.

#### 5.1.1. Posicionamiento de nuestro producto

**IMAGEN EN EL MERCADO.** El gran valor que capta el cliente en nuestro producto y nos diferencia de la competencia radica en la suma de:

- Experiencia en el sector del reciclaje y aportación de un *know-how* consolidado.
- Maquinaria de un solo rotor: Más fiable y con mayor rendimiento.
- Total adaptabilidad y diseño personalizado de nuestro producto.

Esto hace que RMD mantenga una ventaja competitiva perdurable en el tiempo, ya que la experiencia es un intangible duradero que se incrementa día a día, valor añadido que la competencia no puede desarrollar en el corto plazo.

		POSICIÓN COMPETITIVA		
		FUERTE	MEDIA	BAJA
ATRACTIVO DEL MERCADO	ALTO	Proteger la posición	Invertir para construir	Construir selectivamente
	MEDIO	<i>Construir Selectivamente</i>	Gestión selectiva buscando beneficios	Expansión limitada o cosecha
	BAJO	Proteger y reenfocar	Gestión buscando beneficios	Desinvertir

Cuadro 5.1 Posicionamiento de nuestro producto. General Electrics

### 5.1.2. Estrategias de posicionamiento:

La estrategia de posicionamiento a desarrollar es la de **concentración**, ya que en un principio vamos a penetrar en el mercado japonés únicamente con nuestra maquinaria de reciclaje de neumáticos, relegando a un largo plazo la entrada en este mercado de maquinaria especializada en otro tipo de reciclajes.

Esta concentración diferenciada tiene sus criterios de actuación sobre nuestro mercado objetivo claramente definidos gracias a los resultados de la segmentación y valoración ponderada realizada sobre él.

El objetivo primordial de nuestra estrategia de posicionamiento en Japón es la implantación de una planta completa de reciclaje con un socio local, inversor, que consolide nuestra presencia, nos dé una imagen de marca más adaptada al mercado

asiático y, a medio-largo plazo, nos sirva de plataforma lanzadera desde la que proseguir nuestra expansión en el mercado asiático.

Teniendo en cuenta la complejidad de este primer objetivo, vamos a optar por el segmento de la valorización energética como principal segmento de comercialización inicial, o nicho de mercado. Sin menospreciar las posibles operaciones en los otros segmentos.

### 5.1.3. Estrategias de desarrollo:

- **DESARROLLO.** La estrategia de desarrollo estructurada por Kotler y Armstrong que elegimos como primer paso es la de especialista, en detrimento de la diferenciación o el liderazgo de costes.

Al centrarnos en el sector de la valorización energética estamos especializándonos en dicho segmento y el porqué es claro: Baja competencia existente y poco desarrollo de la idea del neumático como combustible. Esto es lo que denominamos “Océano Azul”.

Nuestra pretensión es despertar la necesidad en empresas que, actualmente, o no la conocen o no la tienen suficientemente valorada. En ellas no encontramos competencia, evitando así el enfrentamiento frontal con empresas similares a RMD, ya que estas empresas objetivo nuestro no son consideradas como clientes en la actualidad por parte de la competencia.

Las empresas que constituyen este “Océano azul”, desarrollado a partir de las cementeras que ya aprovechan la valorización energética, son las industrias cerámicas, vidrieras y siderurgias.

- **CRECIMIENTO.** Para el crecimiento continuado seguimos una estrategia de penetración intensiva en este segmento a corto plazo. Así, incrementamos nuestras ventas y nuestra presencia y participación en el mercado para, como objetivo final, abordar el resto de segmentos.

A más largo plazo pretendemos acabar implementando una integración vertical hacia abajo con la instalación de una planta de reciclaje en sociedad. Su

finalidad es habilitarnos el establecimiento definitivo en Japón para, posteriormente, desarrollar otros nuevos planes y ampliar productos y mercados desde esta posición consolidada.

- **COMPETITIVA.** Nuestro punto de vista competitivo se considera especialista, ya que no asumimos ningún papel de líder, retador o seguidor en el mercado. Nos centramos en uno solo de nuestros tipos de maquinaria y en un segmento mucho más exclusivo y menos competitivo que los demás.

## 5.2. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS: MARKETING MIX

### 5.2.1. Política de producto

El marketing mix de los productos industriales se centra, principal y claramente, en el propio producto en sí. El producto original de RMD ofrece una gran respuesta a todas estas características, proyectando así una gran imagen no sólo del propio producto en sí, sino de la propia empresa.

RMD cumple con todas las normas de calidad europea y americana, aportando así un remarcado carácter de fiabilidad a nuestra maquinaria.

Analizado desde el enfoque de Takeuchi y Porter, RMD sigue una **política de producto universal**, adaptando dicho producto al cliente y no al país destino salvo, evidentemente, en lo relativo a modificaciones o especificaciones de índole legal, así como homologaciones y acreditaciones necesarias para acceder a él. Con ello, concluimos que estamos hablando de llevar nuestro **producto estándar**, en vez de un producto especializado y claramente diferenciado, a Japón.

- ↘ **AMPLITUD DE LA GAMA.** Dentro de esta amplia gama y variedad de productos, seleccionamos la línea de productos orientada al reciclaje de neumáticos.
- ↘ **CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.** El análisis realizado acerca del país y del sector, nos muestra una gran posibilidad de éxito, ya que el producto esta

aún en la parte ascendente de su ciclo de vida, y más aún en el segmento objetivo de la valorización energética.

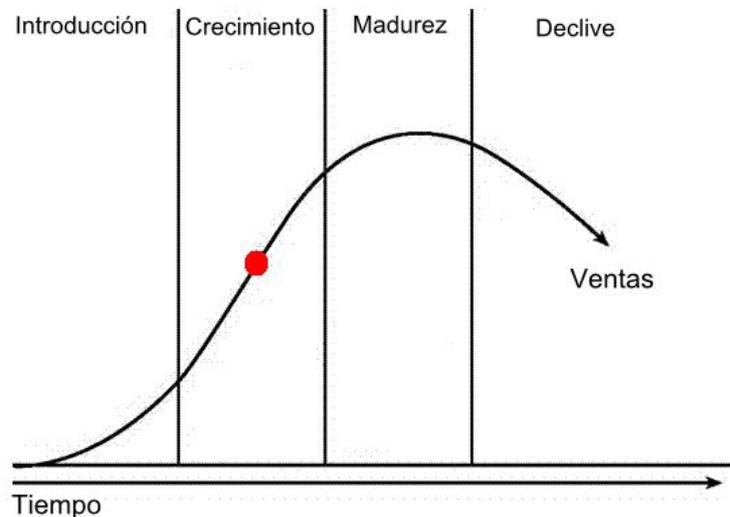


Gráfico 5.1. Ciclo de vida del producto

➤ **ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO.** En función de todo lo expuesto hasta ahora, será necesario modificar ligeramente los tres atributos de nuestro producto para acceder al mercado japonés:

- *Atributos internos.* Realizar la homologación PSE para poder ser comercializado en Japón.
- *Atributos externos.* Traducción de todas las señalizaciones de la maquinaria al japonés, así como toda la documentación relativa a su utilización y mantenimiento.
- *Atributos intangibles.* Nuestra marca e imagen de calidad contrastada es algo que mantendremos. Nos centraremos en fortalecer nuestra imagen de recicladores (*know-how* consolidado) como auténtica señal de identidad y ventaja competitiva. Asimismo, reforzaremos nuestro principal valor añadido, esto es, el asesoramiento previo y continuado en todos y cada uno de los conceptos del negocio.

### 5.2.2. Política de precio

Como primera consideración, nuestro producto se comercializa bajo una política de precio único, independiente del mercado destino al que se dirija.

La fijación del precio se realiza en función del beneficio deseado. En nuestro caso dicho beneficio es un 30% sobre el precio de venta, calculando éste sobre nuestro coste de fabricación.

Respecto al margen, se utiliza el método de margen flexible, que podrá ser modificado en la negociación hasta en un 10%, valorando sobre todo la potencialidad del cliente y el volumen de la operación.

Los precios detallados en nuestras tarifas de maquinaria y recambios muestran el precio neto, sin I.V.A., ya que es para exportación, en €(EUR) y en condiciones EXW-LEÓN. En el caso de una línea completa “llave en mano” el precio será DDP-Destino.

En un principio utilizamos la Tarifa de precios 2012 para los tres años. En caso de precisarse alguna actualización de precios por cambio de proveedor o cualquier otra causa, se repercutirá en la máquina o recambio a los que afecte.

Por todo ello, nuestra política de precio se basa en la fijación de un precio inicial único para todo tipo de clientes y mercados, con una relativa flexibilidad en el margen de beneficio.

Las condiciones de la venta serán en todo caso EXW-León. En caso de solicitud por parte del cliente, se le proporcionará una referencia para el transporte de maquinaria a destino, sin obligación de aceptarla por parte de éste.

El cobro de las ventas de maquinaria suelta o líneas completas, queda condicionado a la fabricación de la maquinaria y se lleva a cabo en tres plazos:

30% Precio EXW-León a la firma del contrato.

30% Precio EXW-León a la mitad del proceso fabricación ( $\approx$  3 meses).

40% a los 90 días de la entrega EXW-León.

### **5.2.3. Política de promoción**

Existen diferentes instrumentos de promoción comercial, de todos ellos y teniendo en cuenta que nuestro producto es un bien industrial, nos centraremos principalmente en los siguientes; ferias, misiones (tanto directas como inversas), publicidad en prensa especializada y asistencia a congresos y eventos del sector. Asimismo, también realizaremos una modificación de la página web actual de RMD (<http://www.rdmsa.com>).

- **FERIAS.** En primer lugar, tras haber realizado un profundo análisis de posibles ferias a las que acudir, tanto en el mercado nipón como en otros mercados asiáticos, hemos elegido finalmente dos de ellas como objetivo prioritario para el primer año: N-Expo Tokyo y JIMTOF.
- **MISIONES.** Respecto a las misiones comerciales directas, en un futuro podemos apoyarnos en programas tales como “EU Gateway to Japan”, que divide dichas misiones en dos tipos: las que incluyen una jornada de exposición técnica ante un auditorio de potenciales clientes japoneses y prensa especializada (*Technical Seminar*) y, por otro lado, las que organizan una pequeña feria durante un día en la que son citadas las empresas japonesas del sector (*Mini Trade Fair*).

En relación a las misiones inversas, RMD invita a realizar una visita a sus potenciales clientes a sus instalaciones de León. En dicha planta central de León, dichos potenciales clientes pueden ver la maquinaria “in situ”, tanto individualmente como integradas en una línea de proceso completo. Asimismo, pueden observar también la consecución del producto final obtenido.

- **PRENSA ESPECIALIZADA.** El objetivo prioritario de la participación/aparición en prensa especializada es la publicación de un artículo sobre RMD en la revista “*JETRO Japan News Enviro-Business*”. Se trata de una revista bimensual publicada por JETRO que resume las últimas noticias de la industria medioambiental japonesa, así como los negocios entre empresas japonesas y extranjeras.
- **PROMOCIÓN WEB Y REDES SOCIALES.** La promoción ONLINE hoy en día es algo imprescindible para una correcta política de comunicación, especialmente sabiendo que la página web será el primer sitio en el que el potencial cliente se informará acerca de nuestra empresa y nuestro producto. Por ello, se realizará un cambio y mejora sustancial de la página web actual de RMD (<http://www.rmdsa.com>); todo ello se realizará con un diseño gráfico correcto y con versiones en castellano, inglés y japonés.

Otro elemento de promoción web a desarrollar será la inclusión de dicha web en los principales buscadores japoneses y crear perfiles en las redes sociales más habituales.

#### 5.2.4. Política de distribución

Después de haber estudiado las diferentes posibilidades de entrada en el mercado japonés, junto con cada una de sus ventajas y sus posibles inconvenientes, hemos optado por un canal de distribución directo. Estará formado por nuestro equipo propio de exportación desde origen apoyado en un Agente Local, lo que se conoce como venta directa por delegación, absolutamente necesario para la penetración en este mercado.

Elegimos este canal con los objetivos claros de tener el control sobre todas las partes de nuestra comercialización y buscando la fidelización como objetivo primordial.

Este equipo propio de exportación está formado por el Comercial de maquinaria, ya existente y responsable directo de la internacionalización global de RMD, y por un Promotor Junior aportado por Excal, y con dedicación exclusiva a nuestro proyecto de exportación al mercado japonés.

En cuanto al Agente Local, seleccionamos a *Correns*, una compañía japonesa con base en Tokio, especializada en el sector industrial.

#### **CORRENS CORPORATION**

Iino Building, 1-1, Uchisaiwai-cho 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0011, Japan

Tfno: (03) 3501-2361, Fax: (03) 3501-5309, <http://www.correns.co.jp/>

Principalmente la función de *Correns* pasa por contactar con todos nuestros posibles clientes, promocionar y actuar de servicio postventa e información a todos los interesados en nuestro producto. Para esta misión hemos desarrollado un proceso comercial a *Correns*, detallado más adelante, el cuál llega hasta la negociación, momento en el que nuestro comercial de maquinaria tomará parte como último decisor.

- **LOGÍSTICA.** En nuestro caso nos planteamos llevar la maquinaria de reciclaje desde su origen, desde **España hasta Japón**. No son nuestras condiciones de venta habituales, pero si lo vamos a desarrollar como posible aportación a nuestro cliente.

La elección del transporte ha sido bastante lógica tratándose de nuestro producto y de los puntos origen-destino. Hemos desarrollado un **transporte multimodal con Maersk Line**.

### 5.3 OBJETIVOS Y PREVISIÓN DE VENTAS

Los objetivos de ventas de RMD en el mercado japonés son:

- Introducción en el mercado de nuestra maquinaria individual mediante la venta de una unidad el primer año y de dos el segundo año.
- Venta de nuestro producto clave, una línea completa “llave en mano”, el tercer año.
- Asegurar, mediante la venta de los equipos citados anteriormente, un servicio post-venta continuo y estable.

### 5.4. PLAN DE RRHH

Para poner en práctica nuestro plan de exportación hacia Japón es necesario ampliar y reforzar la estructura de RRHH. Esta ampliación consiste en la introducción de dos nuevas figuras, una que estará presente físicamente en nuestro propio departamento, y otra que estará en estrecha colaboración con el mismo.

En primer lugar, y aprovechando la oportunidad que brinda Excal (<http://www.excal.es>) a las empresas castellanoleonesas con mentalidad abierta y proclive hacia la internacionalización, solicitamos la incorporación de un Promotor Junior de Comercio Exterior, cuyo puesto estará directamente vinculado con el Comercial de maquinaria ya presente en la sede de nuestra empresa en Ardoncino, León. Una clara ventaja de contar con este Promotor Junior es el ahorro de costes que supone que Excal financie su salario en un 75% el primer año, siendo su incorporación a la plantilla de RMD a partir del segundo año.

En segundo lugar, y conociendo la dificultad que supone la entrada en un mercado asiático tan peculiar y característico como el japonés, sabemos que es aconsejable “*ir de la mano*” de un socio local que desarrolle la comercialización inicial, así como el servicio postventa de nuestra maquinaria. Como ya hemos indicado anteriormente, en nuestro caso la empresa elegida como socio local es *Correns* (<http://www.correns.co.jp>). Las ventajas que nos proporciona dicha empresa son su



*Japan*”, el segundo es el “*Executive Training Programme in Japan*” y finalmente “*EXPROM Ad-hoc activities*”.

En relación a “*European Union Gateway to Japan*”, el programa está principalmente destinado a PYMES, tales como RMD, con probada experiencia en exportación pero que no tengan una relación comercial consolidada con el mercado japonés.

En segundo lugar, en cuanto al “*Executive Training Programme (ETP)*”, pretende incrementar la eficacia de la industria europea en el mercado japonés, mediante la creación de profesionales que posean un conocimiento especial de Japón. RMD cumple los requisitos necesarios para acceder al ETP ya que es una empresa orientada a la exportación, con una experiencia de más de dos años, además de poseer una estrategia de marketing para el mercado japonés.

Finalmente, EXPROM Ad-Hoc Activities tiene como objetivo reforzar las actividades llevadas a cabo por los programas anteriores.

En relación a los organismos a nivel nacional, es el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), principalmente, el encargado de impulsar proyectos innovadores que ayuden a las empresas españolas con potencial exportador.

A nivel regional destacar el Programa “*Castilla y León Exporta*”, llevado a cabo por EXCAL y del cual RMD se beneficia para la contratación del Promotor Junior. Dicho programa proporciona profesionales en el ámbito del Comercio Exterior a un mínimo coste, debido a que EXCAL financia el 75% de sus salarios (el primer año).

En relación a los apoyos por parte del Gobierno japonés, destacan JETRO y Japan Chamber of Commerce and Industry.

### **5.5.3. Cobros internacionales**

RMD gestionará el cobro en sus operaciones en tres plazos por transferencia bancaria o crédito documentario:

30% a la firma del contrato.

30% a los 90 días desde el comienzo de la fabricación.

40% a 90 días desde la entrega del pedido.

## 6. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Las desviaciones estimadas son tanto respecto a la planificación y resultados como al personal dedicado al desarrollo del plan.

PROB.*	DESVIACIONES	CORRECCIONES
	<i>PLANIFICACIÓN Y RESULTADOS</i>	
5	Incremento del coste de fabricación.	Repercusión en la siguiente tarifa de precios.
2	Disminución del margen de beneficio consecuencia del proceso de negociación.	Aceptación de una variación del margen del 30% al 20%
1	Incremento costes de promoción.	Participación conjunta en ferias. Misiones inversas simultáneas con inversores y empresas de valorización energética.
6	Retraso en los plazos de fabricación → Entrega EXW	Compensación al cliente a través del servicio posventa → 2ª revisión gratuita a los 15 meses.
4	Fallo de cobros en los plazos establecidos.	1er cobro → Anulación comienzo de fabricación. 2º cobro → Búsqueda de nuevo cliente. 3er cobro → Ejecución del crédito documentario.
3	Disminución de las ventas	Incremento de acciones de promoción: misiones directas e inversas.

\* Las desviaciones han sido numeradas del 1 al 6, de mayor a menor probabilidad

Cuadro 6.1. Control y seguimiento del plan. Elaboración propia

En el caso de producirse alguna desviación positiva, ésta sería el incremento de los pedidos finales realizados. La actuación a realizar será el aumento del número de proveedores para satisfacer la demanda puntual.

## **6.1 PLAN DE CONTINGENCIA**

Si los resultados a 3 años son negativos, no cumpliendo las expectativas de la dirección de la empresa, ni de la misma forma apuntan a una tendencia mejorable, nos plantearemos la desinversión y no continuidad de nuestra presencia en Japón.

# **CAPÍTULO 3:**

# **CONCLUSIONES**

## **1. CONCLUSIONES CAPÍTULO 1: EL PLAN DE MARKETING Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME EN ESPAÑA**

A partir de todo lo expuesto y analizado a lo largo de este trabajo, y como parte final del mismo, destacamos como conclusiones aquellos aspectos más relevantes en cuanto a la situación de las pymes españolas en el cambiante y exigente contexto actual, y la importancia de su internacionalización como clave del futuro de las mismas y de la propia economía española. Así como la necesidad de un apropiado Plan de Marketing Internacional que sirva de hoja de ruta y análisis de todo el proceso.

Las pymes tienen un peso muy elevado en la generación de empleo y valor añadido en la economía española y se presentan como los verdaderos agentes valedores de la recuperación económica.

Para ello, las empresas han de afrontar esta situación de crisis y la actual sociedad tecnológica y del conocimiento desde dos puntos de vista:

1.- Desde la propia organización, buscando una “empresa en movimiento” o empresa cinética. Basada en:

- personalizar el producto y servicio a cada cliente
- aprovechar las oportunidades del mercado de forma inmediata

2.- Desde las oportunidades que ofrece el mercado, valorando:

- La importancia del desarrollo o dirección del conocimiento y del talento
- La importancia de la internacionalización de la empresa
- La importancia de la internacionalización y transculturalidad de la dirección
- La importancia de las alianzas y de la cooperación empresarial
- La importancia de la ética y del compromiso social de la empresa

La internacionalización puede representar una inmensa fuente de beneficios, pero para alcanzar éstos, la empresa necesita identificar y resolver las dificultades que acompañan la expansión a otros países. En concreto, el nivel de internacionalización de las pymes españolas es bajo, desarrollado fundamentalmente a través de estrategias con poco riesgo, como las exportaciones.

Esto es debido principalmente a que la internacionalización de la pyme española está condicionada por dos factores:

- 1.- Su capacidad para detectar y planificar oportunidades de negocio internacionales
- 2.- La capacidad con la que pueda ajustar su estructura de propiedad y transferir los conocimientos a su stock de recursos y activos

En la situación actual, la internacionalización es uno de los elementos clave para el buen funcionamiento de una empresa y sus perspectivas de futuro. Pero hay que tener en cuenta que no es una actividad eventual que responde a situaciones coyunturales, sino que exige una visión a medio/largo plazo y una estrategia claramente definida.

Las razones que explican que las empresas se internacionalicen son, entre otras:

- Aumentar la independencia de los ciclos económicos del mercado local
- Acceder a un mercado más amplio
- Mejorar la imagen
- Obtener mayor rentabilidad
- Aumentar la capacidad productiva
- Diversificar riesgos comerciales y de aprovisionamiento
- Disminuir costes aumentando la eficiencia productiva

Para dicha internacionalización, se hace imprescindible la elaboración de un minucioso y apropiado plan de marketing internacional, que se englobe en la planificación general de la empresa e involucre a los distintos departamentos de la misma, y no sólo de forma aislada al departamento de comercio exterior. Esto permitirá a la empresa tener un mayor control sobre las incertidumbres del nuevo entorno; de hecho, una de los principales objetivos del plan será definir a que mercado o mercados dirigir nuestros esfuerzos y como coordinarlos.

El plan de marketing internacional permite a la empresa: planificar y organizar su crecimiento internacional, minimizar los riesgos, reducir los costes y localizar y disponer las necesidades de adaptación.

## **2. CONCLUSIONES CAPÍTULO 2: PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE RMD, S.A. EN EL MERCADO JAPONÉS**

Una vez explicado nuestro plan de internacionalización, concluimos que teniendo en cuenta el gran crecimiento de este nuevo mercado en los próximos años en el país de referencia, y nuestra gran posición competitiva basada en nuestras dos fortalezas, experiencia y adaptabilidad:

- Hemos detectado una clara oportunidad de negocio dentro de los sectores medioambiental y del reciclaje japonés.
- La maquinaria de RMD S.A. que comercializamos cuenta con un gran potencial para triunfar en el mercado asiático.
- Nuestro proyecto goza de alta rentabilidad, con beneficios desde el primer año.
- Nuestra visión de negocio y filosofía de empresa basada en la calidad y la expansión, aseguran un futuro prometedor.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Capítulo 1: El plan de marketing y la internacionalización de la pyme en España**

#### **Manuales de referencia:**

- Craig, S. y Douglas, S. (1999). “International Marketing Research”, 2ª edición. Ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Kumar, V. (2000). “Marketing Research”. Ed. Prentice Hall.
- Julio Cerviño (2011). “Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado”. Ediciones Pirámide.
- José María Cubillo Pinilla y Julio Cerviño Fernández (2008). “Marketing Sectorial”. ESIC Editorial.
- José Luis Jerez Riesco y Álvaro García-Mendoza (2010). “Marketing internacional para la expansión de la empresa”. ESIC Editorial.
- Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen (2005). “Marketing Internacional”. Séptima Edición.
- Michael Fradette y Steve Michaud (1999). “La empresa en movimiento”. Gestión 2000.
- Maria Andrea, Trujillo Dávila, Diego Fernando Rodríguez Ospina, Alexander Guzmán Vasquez y Gisele Becerra Plaza (2006). Universidad del Rosario.
- Vela, C. (1998). “La evolución del Marketing en el siglo XX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible”. Revista ICADE, N° 45, Septiembre-Diciembre; 129-143.
- Vela, C. y Bocigas, O. (1996), “Fundamentos de Marketing, 2ª”, Ed. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Javier Sanz (2011-2012). “La Internacionalización de la Empresa”. Master in Business Administration MBA. ESIC Business School.
- Alberto Gómez Torres (2009). “La PYME familiar española y su internacionalización”. EAE Business School.

**Revistas especializadas:**

- “Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms” (Lance Eliot Broughers, George Nakos, John Hadjimarcouand Keith D. Brouthers 2009; 21, Volume 17, number 3). Journal of International Marketing
- “Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin: The Role of Brand Strength and Country of Origin Image” (George Balabanis y Adamantios Diamantopolus. 2011; 95, Volume 19, number 2). Journal of International Marketing
- “How Top Management’s Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A Cross-Cultural Comparison” (Jan Kemper, Andreas Engelenand Malte Brettel. 2011; 97, Volume 19, number 3). Journal of International Marketing
- Álvaro Cuervo-Cazurra, Carlson School of Management University of Minnesota. UNIVERSIDAD BUSINESSREVIEW–ACTUALIDAD ECONÓMICA, CUARTO TRIMESTRE, 2004
- Bueno, E. (2000): “La Nueva Economía: Retos nuevos, problemas viejos”, Euroletter, n° 27, marzo, págs. 3-5

**Refencias webs consultadas:**

<http://www.marketing-trends-congress.com/node/4>

<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/home>

<http://www.businessadvisor.net.au/>

<http://www.youtube.com/user/SMEBusinessAdvisor/videos?sort=dd&view=0&page=1>

<http://www.primeraexportacion.com.ar/documentos-tecnicos/247-plan-de-marketing-internacional.html>

<http://es.scribd.com/doc/50276473/Nuevo-Plan-de-Marketing-Internacional>

<http://www.eumed.net/ce/2006/apfh1.htm>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_internacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_internacional)

<http://www.marketing-xxi.com/plan-de-marketing-internacional-158.htm>

<http://asesoresdepymes.com/exportacion/como-elaborar-un-buen-plan-de-marketing-internacional/>

<http://blog.iedge.eu/direccion-marketing/marketing-internacional/plan-marketing-internacional/eduardo-liberos-seleccion-de-mercados-internacionales/>

<http://blog.amec.es/2012/02/24/la-importancia-de-la-internacionalizacion/>

## **Capítulo 2: Plan de internacionalización de RMD, S.A. en el mercado japonés**

### **Manuales de referencia:**

- Sánchez Herrera, J. (2001). “Plan de Marketing: análisis, decisiones y control”. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.
- Rosario García Cruz (2002). “Marketing Internacional”. ESIC Editorial.
- Fernando Navarro García (2001), “Estrategias de Marketing Ferial”. ESIC Editorial.
- Enrique Bigné (2003). “Promoción Comercial”. ESIC Editorial

### **Refencias webs consultadas:**

- [http://www.cabtfe.es/planes/PTEOResiduos/adjuntos/ANEXO1\\_2-Neumaticos\\_3-Vehiculos\\_Fuera\\_Uso.pdf](http://www.cabtfe.es/planes/PTEOResiduos/adjuntos/ANEXO1_2-Neumaticos_3-Vehiculos_Fuera_Uso.pdf)
- <http://www.cen.eu/cenorm/businessdomains/technicalcommitteesworkshops/workshops/ws3bprv2.pdf>
- [http://www.chinacp.com/eng/cpcasestudies/ce\\_japan.html](http://www.chinacp.com/eng/cpcasestudies/ce_japan.html)
- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=795172> Lo q produce japon\_(breve)
- <http://www.finanzas.com/id.9131260/noticias/noticia.htm>
- [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5519172\\_5547593\\_579714\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519172_5547593_579714_0_-1,00.html)
- [http://www.isrcer.org/newweb/detalle\\_content.asp?id\\_content=975&id\\_warmer=6](http://www.isrcer.org/newweb/detalle_content.asp?id_content=975&id_warmer=6)
- <http://www.jatma.or.jp/english/about/>  
“Tyre Industry of Japan 2010, JATMA: The Japan Automobile Tyre Manufacturers Association, Inc.”
- <http://www.jetro.go.jp/en/matching/j-messe/index.html>
- <http://www.mcx.es/barcelona/documentos/1PRESENTACION.ppt#256,1,Diapositiva%201>

- <http://noalaincineracion.org/2003/12/16/japon-el-proyecto-basura-cero-pueblo-convierte-reciclaje-en-un-modo-de-vida/>
- [http://www.oficinascomerciales.es/FicherosEstaticos/auto/0806/Perspectivas\\_21877\\_.pdf](http://www.oficinascomerciales.es/FicherosEstaticos/auto/0806/Perspectivas_21877_.pdf)
- [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,,5280449\\_5282899\\_5283038\\_0\\_JP,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,,5280449_5282899_5283038_0_JP,00.html)
- [http://www.oficinascomerciales.es/staticFiles/Plan%20Integral%20Japon\\_11888\\_.pdf](http://www.oficinascomerciales.es/staticFiles/Plan%20Integral%20Japon_11888_.pdf)
- <http://www.pnuma.org>

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, “*Conferencia de las partes en el Convenio de Basilea sobre el control de los movimiento s transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación*”.
- <http://www.quiminet.com.mx/pr0/neumaticos.htm>
- <http://www.recyclinginternational.com/links/index.aspx>
- <http://www.researchandmarkets.com/reports/227599>
- <http://www.rmdsa.com/>
- <http://www.signus.es/>
- <http://www.sigrauto.com/pdf/abril05.pdf>