
QUÉ ES LA POLÍTICA DE
MARKETING MIX
INTERNACIONAL

Caso práctico: Gallina blanca



Gallina Blanca (actualmente *GBfoods*) es una empresa emblemática en la alimentación española y una de las que iniciaron los procesos de internacionalización del tejido empresarial español ya a finales de los setenta. La empresa cuenta con inversiones directas y fábricas propias en España, Rusia, Italia y África (Argelia). En mayo del 2017 había comprado otras fábricas en Nigeria y Senegal en *Joint Venture* con un grupo inversor, si bien, no para la fabricación de cubitos, sino de otras líneas de productos.



1. ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN EN ÁFRICA

La marca Gallina Blanca se cambió a Jumbo, más corta y más fácil de pronunciar tanto en inglés como francés, las dos lenguas francas en la mayoría de los países del continente. En cuanto al producto, y a diferencia de su principal competidor Nestlé (con la marca Maggi) que vendía su producto en cubitos de 4 gramos, Jumbo se vendió en cubitos rectangulares más grandes, de 10 gramos, pero al mismo precio de los de Maggi, por lo que los consumidores obtenían mucho más producto por el mismo dinero. Asimismo, la empresa lanzó nuevos sabores y colores con objeto de adaptarse a los paladares africanos, acompañando cada lanzamiento con campañas de publicidad y promoción en las diferentes lenguas e idiomas de cada país y con gran respeto a las tradiciones y costumbres locales.

Es evidente que la empresa necesita consolidar sus ventas en el mercado africano, con una mayor presencia y acciones de innovación y desarrollo de producto que le permitan diferenciarse de sus competidores.

Por un lado, la estrategia de entrada vía exportaciones ralentiza el crecimiento general en el continente, tanto por los altos aranceles en algunos países como por los riesgos comerciales importantes en términos de distribución y demoras en los puertos de entrada por problemas administrativos y burocráticos, deterioro del producto (contenedores expuestos al sol y a altas temperaturas durante muchos días), así como otro tipo de barreras no arancelarias ligadas a aspectos de corrupción, etc.

2. DESAFÍOS LOGÍSTICOS Y ADMINISTRATIVOS

La factoría de Orán (Argelia), inaugurada en 2004 y propiedad al 100% del grupo Agrolimen, no genera suficiente producción para dar cobertura a todo el mercado africano. África es un mercado estratégico para la empresa y su conquista continúa dado al potencial del continente, si bien, y ya desde sus inicios, con muchos problemas para la exportación del producto debido a las barreras arancelarias, temas burocráticos y administrativos, y demás barreras informales en los puertos de entrada de muchos de los países por los que entran los contenedores que posteriormente se distribuyen por todos los países africanos. A esto hay que añadir los problemas financieros que ocasionan los intercambios comerciales con países al margen de la ortodoxia financiera internacional.

3. INNOVACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE MERCADO

La diferenciación frente a Maggi y a los nuevos productores locales y marcas genéricas importadas de China tendrá que sustentarse en innovación y desarrollo de producto, si bien, dentro de los límites de mantener unos precios bajos.

Los consumidores africanos se están volviendo más sofisticados y demandan productos nuevos, con una mayor preocupación por los productos saludables.

Una de las líneas de investigación de la empresa es valorar la posibilidad de enriquecer los cubitos con vitaminas, sales minerales u otros nutrientes. A finales de la pasada década, la OMS conjuntamente con diversas ONGs patrocinaron diversos programas para mejorar y enriquecer los alimentos en África, y la idea de enriquecer los cubitos con otros nutrientes encajaría con esta filosofía. Además, los estudios realizados indican que los consumidores aceptarían el producto.

Aunque los programas institucionales no consideran este tipo de producto, Agrolimen entiende que, dentro de esta tendencia, podría ser interesante enriquecer los cubitos con vitamina A. Esta vitamina ayuda a desarrollar y mantener una buena salud visual, dental, ósea y en tejidos, y es muy recomendada en los embarazos.

Sin embargo, el proceso de I+D costaría unos 150.000 euros y añadir vitamina A a los productos incrementaría los costes de producción en un 10%.

Esto llevaría a tener que incrementar el precio de fabricación de cada cubito por un franco CFA. Si no se incrementase el precio de venta del producto, el margen bruto ex-work caería un 12,5%. Además, el precio de venta recomendado en el canal minorista tendría que incrementarse entre 25 y 30 francos CFA, representando un 20% de incremento sobre el precio de venta en ese momento.

4. CONSIDERACIONES DE PRODUCTO Y MERCADO

El equipo directivo es reacio a incrementar los precios. Los consumidores africanos presentan, por lo general, una baja capacidad de compra, por lo que una subida de precios podría dañar seriamente las ventas. Además, tanto Gallina Blanca como Maggi no han incrementado sus precios desde hace años, por lo que un cambio de esta magnitud podría producir importantes fluctuaciones en sus cuotas de mercado relativas. En conclusión, una subida de precios se consideraba muy difícil.

Por otro lado, tampoco era fácil proyectar las ventas y cuota de mercado del nuevo producto. Tampoco estaba claro cómo podría afectar el nuevo producto a las cuotas de mercado de sus sabores más consolidados en términos de canibalización de ventas.

Pregunta 1/4



¿Qué opciones tiene la empresa para cubrir eficientemente los diversos mercados africanos con la marca Jumbo, minimizando los riesgos comerciales y financieros?
Enumera brevemente las opciones:

Escribe el texto aquí

Pregunta 2/4



De la información sobre las costumbres y gustos de los mercados africanos ¿Debería Agrolimen lanzar el nuevo cubito enriquecido con vitamina A?

Escribe el texto aquí

Pregunta 3/4



¿Qué otros productos de la cartera actual de *GBfoods* tendrían cabida en los mercados africanos?

Marca las opciones que consideres válidas:

Sazonadores, saborizantes

Salsa de tomate,
mayonesa

Platos preparados

Pasta y arroz

Caldos líquidos y sopas

Té e infusiones

Pregunta 4/4



Los mercados emergentes presentan estructuras de distribución y de comunicación diferentes a los mercados desarrollados, con todavía una gran relevancia del mercado minorista no estructurado y de proximidad.

¿Qué instrumentos de comunicación serían los más adecuados para estos mercados?

Escribe el texto aquí

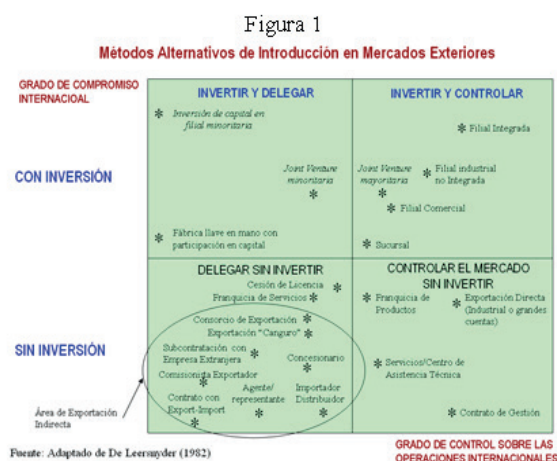
Caso práctico Gallina Blanca: **respuestas**

1

¿Qué opciones tiene la empresa para cubrir eficientemente los diversos mercados africanos con la marca Jumbo, minimizando los riesgos comerciales y financieros?
Enumera brevemente las opciones:

La idea general es analizar los pros y contras de las distintas alternativas, descartando la exportación desde Barcelona, dado que esta es la situación que se quiere superar por parte de la compañía, y dar un paso más en su proceso de internacionalización. Las diferentes alternativas estarán también en función de la capacidad inversora de la empresa, la inversión total requerida por planta de producción y cuántas plantas serían necesarias para cubrir adecuadamente el mercado africano.

Asimismo, hay que valorar que la empresa Agrolimen no quiere asumir riesgos de inversión en el país y al mismo tiempo, desea alcanzar un grado de control adecuado sobre la marca, la calidad de los productos y su marketing.



La opción más común en esta situación es optar por un joint venture con socios locales, estructurando el continente en grandes zonas geográficas que se pueden cubrir desde las respectivas factorías. Esto plantea desafíos relacionados con la gestión y el desarrollo de negocios en África.

Para obtener información adicional sobre este tema, se recomienda la lectura de un artículo de la revista Harvard Business Review. Este artículo viene a indicar las claves del éxito para hacer negocios en el continente, que se pueden resumir en las siguientes:

- Correcta y adecuada estrategia de Entrada (incluyendo una selección adecuada de los socios, sean distribuidores, socio en *Joint Venture*, etc.)
- Conocimiento del Consumidor. Inteligencia Comercial, investigación de mercados.
- Solucionar los problemas de capital humano y deficiencias en capacidades y habilidades. Africa tiene un déficit de capital humano en gerencia empresarial.

Las recomendaciones del artículo de Harvard para cubrir este déficit son:

- Traer expatriados de niveles intermedios, sobre todo en el área técnica y de producción.
- Implementar programas de formación intensivos, tanto en destino como en España.
- Contratar talento local. Estar atentos a aquellos profesionales que llegan de formarse en Universidades europeas o norteamericanas u otras de referencia mundial.
- Gestión el riesgo del "*Doing Business*" (burocracia, corrupción, procedimientos legales, etc.)
- Crear *Partnerships*

Caso práctico Gallina Blanca: **respuestas**

1

¿Qué opciones tiene la empresa para cubrir eficientemente los diversos mercados africanos con la marca Jumbo, minimizando los riesgos comerciales y financieros?
Enumera brevemente las opciones:

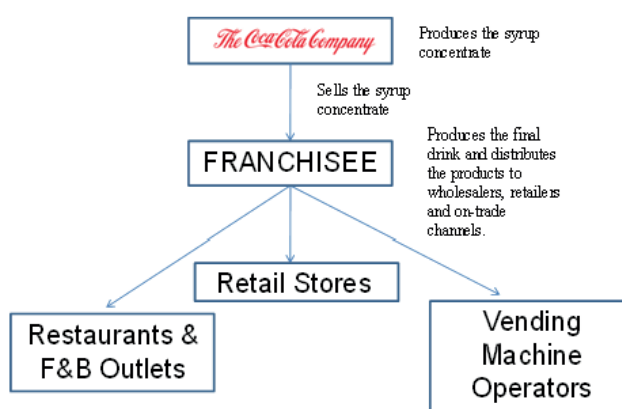
- Contactar y establecer relaciones con los “influenciadores” nacionales
- Situar a “*Key Stakeholders*” (ex-ministros, personas socialmente relevantes, ex-presidentes de bancos centrales, ex-miembros de Consejos de Estado, etc.) en el Consejo de Administración de la empresa.

¿*Joint Venture* debe ser mayoritaria o minoritaria? En general, un inversor internacional busca adquirir el control, preferiblemente con más del 51% de la participación accionaria, o al menos el 50%. Sin embargo, la elección dependerá del número de instalaciones requeridas para abastecer el mercado, ya que el modelo de joint ventures implica inversiones significativas en los países africanos seleccionados. Dado el objetivo del grupo de minimizar los riesgos de inversión, esta opción no sería la primera elección si existiera una alternativa viable.

Otras alternativas que se pueden considerar son las franquicias y las licencias. En el contexto de las licencias, es importante destacar que la licencia clásica (que abarca marcas y patentes) no es necesariamente la opción más adecuada, a menos que se trate de una licencia de producción y distribución que incluya la licencia de marca, como en el caso de Jumbo.

Este tipo de licencia guarda similitudes con lo que se conoce como franquicias de tipo industrial. A menudo, los detalles de este tipo de franquicias pueden variar dependiendo del sector, la industria o el tipo de empresa, y pueden llevar distintos nombres. Un ejemplo clásico de este enfoque de crecimiento es el utilizado por Coca Cola Company, que se describe como un sistema de franquicia industrial de producción y distribución. En el caso de Coca Cola, la mayoría de las plantas de fabricación no son propiedad de la empresa en sí, sino que pertenecen a grupos locales que operan bajo contratos de franquicia industrial.

Figura 2
Franquicia Industrial y de Distribución



Este tipo de acuerdo permite a la empresa un crecimiento rápido sin aportar capital, dado que es el franquiciador local el que realiza la inversión. El acuerdo va acompañado además por un acuerdo de licencia de marca. En el caso de Coca Cola, la multinacional obtiene flujos de caja por dos conceptos: La venta del “sirope” o “concentrado” y los *royalties* por utilización de marca (un % sobre ventas mayoristas).

Caso práctico Gallina Blanca: respuestas

1

¿Qué opciones tiene la empresa para cubrir eficientemente los diversos mercados africanos con la marca Jumbo, minimizando los riesgos comerciales y financieros? Enumera brevemente las opciones:

El control de la marca y su marketing lo ejerce Coca Cola a través de sus filiales comerciales. Por ejemplo, en España, había siete principales empresas franquiciadas por Coca Cola para el embotellado y distribución del producto. Hace unos pocos años, éstas se fusionaron creando la embotelladora Coca-Cola Iberian Partners con objeto de ganar eficiencia y músculo financiero. Se cerraron 4 fábricas y se aplicó un ERE para más de 1.000 trabajadores. En 2015, la embotelladora española Iberian Partners, llegó a un acuerdo con la europea Coca-Cola Enterprises (con sede en Reino Unido) y la alemana Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG para llevar a cabo una macrofusión. Las tres compañías integraron sus negocios en una nueva compañía, Coca-Cola European Partners, dando lugar al mayor embotellador independiente de la multinacional de refrescos en el mundo por ingresos netos. Ahora bien, en cada país, Coca Cola tiene establecida una filial comercial desde donde gestiona la comunicación y posicionamiento de su marca, además de realizar estudios de mercado, innovación y adaptación de productos o desarrollar la relación de la marca en las redes sociales.

Por lo tanto, es idóneo tanto una franquicia industrial como una licencia de producción. En este caso, Agrolimen no tendría que aportar capital, dado que serían los inversores africanos en cada país seleccionado los que realizarían la inversión. Sería fácil encontrar inversores potenciales que estarían dispuestos a realizar la inversión. La fábrica tipo no requiere importantes dimensiones y puede que con 2-3 millones de Euros se pueda poner en funcionamiento.

Un tema nuclear en este proceso, al igual que si se tomase la decisión de penetrar a través de las *Joint Ventures* es la selección del socio local. Aliarse con un buen socio local en un mercado como el africano es básico. Y muchas veces, la clave del éxito o del fracaso. El socio local conoce el mercado, conoce a los consumidores, tiene contactos y sabe cómo hacer que las cosas funcionen. Son socios que conocen bien la distribución (a veces, también fabrican o distribuyen otras marcas), lo que ayuda a desarrollar nuevos proyectos productivos dado que conocen muy bien la complejidad del país. Muchos de los problemas de gestión están recogidos en la lectura recomendada del artículo de Harvard referenciado anteriormente. Solventar estos problemas a una empresa española desde España resultaría ciertamente difícil.

Ahora bien, la cuestión sería la necesidad de contar con varios socios para cubrir todo el continente africano (es difícil encontrar un solo socio para todo el continente, además de que sería un riesgo muy concentrado), así como definir claramente la estructura de comercialización y distribución de los productos de las nuevas fábricas. Seguramente, a diferencia de Coca Cola en España u otros países Europeos, no todos los potenciales franquiciados o licenciarios africanos tienen el *know-how* necesario para comercializar y distribuir el producto tanto en la red actual de distribuidores que ya posee Agrolimen como extender esta red de distribución a sus zonas y países de influencia. Seguramente estarán dispuestos a realizar la inversión siempre y cuando se les garantice la venta de toda su producción en el mercado.

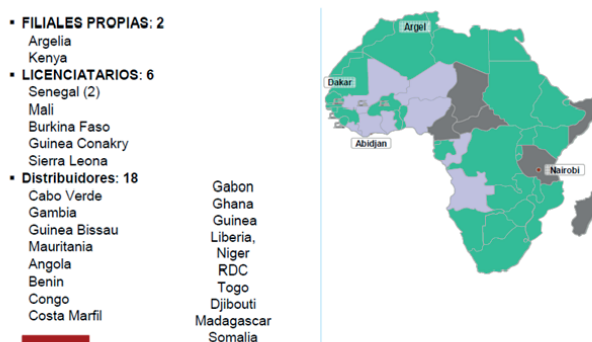
La solución se podría alcanzar estableciendo una implantación integrada de 3 modelos: franquicias de producción/franquicias industriales, filiales comerciales propias y red de distribuidores por países (ver figura 3):

Caso práctico Gallina Blanca: **respuestas**

1

¿Qué opciones tiene la empresa para cubrir eficientemente los diversos mercados africanos con la marca Jumbo, minimizando los riesgos comerciales y financieros?
Enumera brevemente las opciones:

Figura 3
3 Modelos de Implantación paralelos en África



Fuente: Adaptado de Renart, L. y Szecewka, B. (2011)

Para el control de la marca, la calidad de los productos y el apoyo y desarrollo de la red de distribución, la empresa podría crear dos filiales, una en Argelia y otra en Kenya, encargándose cada una de su área de influencia, norte de África y África subsahariana (Occidental y Central).

Las filiales darían apoyo a los licenciarios para comercializar sus productos en la red de distribución y garantizar que no haya competencia entre ellos. Asimismo, daría apoyo a los distribuidores con programas de comunicación comercial, *merchandising* y promociones a los consumidores.

Por otro lado, el control se ejerce con visitas y auditorías a las fábricas de los licenciarios. Asimismo, se puede minimizar los posibles comportamientos oportunistas por parte de algún que otro licenciario (por ejemplo, romper el contrato de licencia de fabricación e independizarse) controlando el ingrediente básico del producto (principalmente la esencia básica en la que se centran los procesos de I+D), el cual se puede fabricar exclusivamente en España y exportarlo directamente a cada licenciario. Un proceso parecido a lo que hace Coca Cola con los “concentrados” de cada una de sus líneas. Este es el ingrediente esencial de las pastillas y el que supone, en términos relativos, el menor peso. Por lo tanto, su exportación desde España debería hacerse por avión directamente a cada licenciario, para minimizar así los problemas descritos en el caso con los contenedores en los puertos de entrada.

A futuro, y al igual que en el caso de Coca Cola en Europa, la empresa puede asumir un cierto control accionarial en sus licenciarios continentales, una vez probada su seriedad y eficiencia empresarial. En realidad, este tipo de operaciones ya han comenzado, si bien, con fábricas no pertenecientes a sus licenciarios. Según información publicada en Expansión, el grup GB foods compró en mayo de 2017, junto al fondo Helios Investment Partners, tres fábricas en el continente africano (una situada en Ghana y las otras dos en Nigeria) además de varias marcas de alimentación líderes en África (GBfoods con el 51% y Helios el 49%). Con esta operación se pone de relieve la importancia de África como un mercado clave para la empresa.

Caso práctico Gallina Blanca: **respuestas**

2

De la información sobre las costumbres y gustos de los mercados africanos
¿Debería *Agrolimen* lanzar el nuevo cubito enriquecido con vitamina A?

Para tomar la decisión de si *Agrolimen* debería lanzar el nuevo cubito enriquecido con vitamina A en los mercados africanos, se deben considerar varios aspectos clave:

- **Diversidad cultural y geográfica:** África es un continente diverso en términos de etnias, culturas, idiomas y prácticas alimentarias. Esto sugiere que la comprensión adecuada de las preferencias de los consumidores es esencial antes de lanzar cualquier producto.
- **Diferencias religiosas:** la certificación *Halal* puede ser relevante para los segmentos musulmanes en algunos mercados africanos. Esto debe considerarse al desarrollar el producto y su estrategia de *marketing*.
- **Capacidad de compra:** la variación en la capacidad de compra entre países y regiones de África es significativa. La accesibilidad y el precio del producto deben adaptarse a estas diferencias.
- **Valor nutricional:** la vitamina A es un nutriente deficiente en la alimentación africana, lo que hace que su inclusión en el producto sea relevante. Sin embargo, se debe tener en cuenta el equilibrio entre la mejora nutricional y los costes del producto y el precio de venta al público.
- **Competencia:** evaluar la competencia, incluyendo marcas como *Maggi* y marcas blancas, es esencial. La diferenciación y el posicionamiento adecuados son clave para el éxito.
- **Segmentación de mercado:** identificar el público objetivo es crucial. En este caso, población con un poder de compra moderadamente superior y sensible a los temas de nutrición. En este target encajarían las familias con niños que están dispuestas a pagar más por productos nutritivos podrían ser un segmento adecuado.
- **Inversión y precio:** el lanzamiento del producto requiere una inversión significativa en I+D y podría implicar un aumento en el precio de venta. Estos costes deben considerarse en relación con la estrategia de precios.
Campañas de *marketing* y publicidad: una estrategia de *marketing* sólida, que destaque la innovación y los beneficios del producto, es esencial para respaldar el lanzamiento.
- **Percepción como un producto saludable:** recurrir a la publicidad para transmitir que estamos ante un producto saludable que cumple con las normas internacionales de calidad.
- **Campañas promocionales en el punto de venta:** dado el tipo de distribución en África, es esencial tener estrategias promocionales efectivas en el punto de venta para aumentar la visibilidad y las ventas

Caso práctico Gallina Blanca: **respuestas**

3

¿Qué otros productos de la cartera actual de *GBfoods* tendrían cabida en los mercados africanos?

Marca las opciones que consideres válidas:

Sazonadores, saborizantes ✓

Salsa de tomate,
mayonesa ✓

Platos preparados ✗

Pasta y arroz ✓

Caldos líquidos y sopas ✓

Té e infusiones ✓

En la página web de *GBfoods* (sección de categorías) se pueden ver diferentes productos, pero, en general, habría que centrarse en los productos más básicos, de menos precio de venta, que serán los que mejor se adapten a la capacidad de compra de estos mercados. Los condimentos básicos (sazonadores, saborizantes) son la línea clave para África, tanto por la necesidad que cubren como por su bajo precio de venta. En el extremo opuesto estarían los “platos preparados”, que representarían un alto precio para el consumidor medio africano. Las salsas de tomate son también productos básicos en la cocina africana, por lo que sería una línea también importante, y puede que la más relevante justo después de los sazónadores. Asimismo, y al igual que la salsa de tomate esta la leche en polvo, el arroz y las pastas básicas.

4

Los mercados emergentes presentan estructuras de distribución y de comunicación diferentes a los mercados desarrollados, con todavía una gran relevancia del mercado minorista no estructurado y de proximidad.

¿Qué instrumentos de comunicación serían los más adecuados para estos mercados?

El éxito de *Agrolimen* en África se debió en gran parte a sus efectivas campañas de publicidad en medios masivos y locales, aprovechando la baja saturación publicitaria y los costes de emisión asequibles en comparación con Europa. Estas campañas generaron notoriedad de marca y aumentaron las ventas. Además, se complementaron con programas de apoyo al canal, como el *merchandising* en el punto de venta, y promociones adaptadas a la realidad africana, como regalos de utensilios para el hogar con la compra de productos *Jumbo*, lo cual fue especialmente bien recibido en zonas rurales. También se realizaron concursos y sorteos de premios, que tuvieron una buena acogida en estos países.