

Planificación de marketing en el proceso de internacionalización

El presente trabajo analiza la importancia de la planificación de marketing en el proceso de internacionalización de las pymes. En particular, se centra en examinar qué aspectos de la estrategia de marketing internacional son los más sobresalientes en dicho proceso. A partir de un estudio realizado sobre 100 pymes con actividad internacional, se determina que estas empresas (1) focalizan sus esfuerzos en la adaptación del producto y el precio al destino (2), seleccionan la exportación directa e indirecta como principales modos de entrada y (3) utilizan la participación en ferias y las misiones comerciales directas como actividades promocionales preferentes. En base a los resultados obtenidos se ofrecen ciertas recomendaciones y acciones para definir una mejor planificación de marketing internacional en su vertiente más operativa.

Introducción

El fenómeno de la globalización ha generado un nuevo y más complejo entorno para las empresas, lo que las está impulsando a ser más competitivas en los mercados y a desarrollar una vocación hacia la internacionalización de sus actividades comerciales. En concreto, las exportaciones españolas han experimentado una tendencia al alza durante la última década, lo que pone de manifiesto la importancia del comercio exterior en la economía nacional.

A pesar de que la internacionalización es reconocida como una de las fórmulas más sólidas de crecimiento empresarial y diversas empresas muestran una clara predisposición al comercio exterior, la realidad revela que es primordial seguir avanzando en este proceso. Existe un reconocimiento y aceptación unánime de la postura que defiende la necesidad de una dirección proactiva del entorno para conseguir una comercialización internacional exitosa. Anticiparse a las necesidades de los consumidores y responder activamente a las vicisitudes del entorno (e.g., cambios económicos, nuevos escenarios competitivos), son objetivos alcanzables siempre y cuando se utilicen herramientas de planificación y se diseñen estrategias y acciones de marketing efectivas. El objetivo de este trabajo es examinar el papel que juega la planificación estratégica de marketing en el proceso de internacionalización de las pymes, ofreciendo una visión teórica y práctica del fenómeno. Para ello, se realiza un análisis sobre 100 pymes

que desarrollan parte de su actividad en el exterior, y a través del cual se pretende identificar los aspectos estratégicos de marketing en los que se centran estas empresas para ser competitivas en los mercados foráneos. Este estudio se apoya en el convencimiento del interés que pueden suscitar sus conclusiones, recomendaciones y acciones de mejora estratégica a las pymes que tienen previsto emprender o han emprendido su actividad en el exterior.

La planificación de marketing internacional

La planificación es considerada como un factor esencial para la supervivencia y crecimiento de las pymes. La teoría de las capacidades organizacionales (Madhok, 1997) permite explicar que la gestión estratégica de las capacidades de la empresa es el factor determinante de la propensión u orientación exportadora de la empresa. De hecho, se ha puesto de manifiesto la relación positiva entre la planificación internacional y la intensidad exportadora (O'Gorman y McTiernan, 2000; Karadeniz y Göçer, 2007). La falta de políticas de marketing bien definidas influye negativamente en el proceso de internacionalización desde sus primeras etapas (Forlani y Parthasarathy, 2003). Es por ello por lo que la planificación de marketing internacional se erige como uno de los factores fundamentales que determinan el éxito de la internacionalización (Gençtürk y Kotabe, 2001; Dhanaraj y Beamish, 2003).

El fenómeno de la globalización ha generado un nuevo y más complejo entorno para las empresas, lo que las está impulsando a ser más competitivas en los mercados y a desarrollar una vocación hacia la internacionalización de sus actividades comerciales

Los pilares sobre los que se construye la planificación de marketing es la información y el conocimiento sobre los mercados. Antes de emprender un proceso de internacionalización es necesario recabar información sobre los mercados de destino y emplearla para tomar decisiones acerca de la estrategia de marketing-*mix* más adecuada para cada mercado-país. Evidentemente, los directivos necesitarán recurrir con mayor intensidad a las actividades de análisis de mercado para guiar sus procesos de internacionalización cuando los entornos a los que se enfrenten sean inciertos e inestables (Menon y Varadarajan, 1992).

La planificación de marketing se relaciona estrechamente con su implementación, es decir, el proceso de trasladar las intenciones estratégicas en acciones que permitan alcanzar los objetivos formulados. Este proceso se puede conceptualizar desde dos perspectivas distintas (Sashittal y Jassawalla, 2001): (1) la implementación como un cambio organizacional y (2) la implementación como un conjunto de acciones operativas. En este trabajo adoptamos este segundo enfoque y realizamos, por tanto, una aproximación operativa al fenómeno de la planificación de marketing.

Por otra parte, estudios previos han puesto de manifiesto la inacción de las pymes hacia el diseño e implementación de planes estratégicos en comparación con las empresas de mayor tamaño. Por ejemplo, Kalantaridis (2004) revela que las pymes llegan a desarrollar comportamientos pasivos y/o reactivos hacia los procesos de planificación debido a la presencia de menos recursos (e.g., financieros, de gestión) y a su menor poder de mercado en el exterior. Por el contrario, las empresas con un mayor tamaño dan mayor importancia a la planificación estratégica para desarrollar y mantener una orientación internacional o global.

A la hora de agrupar las estrategias en las que se apoyan las pymes exportadoras, Namiki (1988) ofrece una visión general y muy realista. Según este autor, éstas se pueden clasificar en (1) estrategias centradas en el marketing (precio competitivo, identificación de la marca, control sobre la distribución, comunicación e innovación en las técnicas de marketing), (2)

Manuel Sánchez
Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados
Antonia M^a Estrella
Lic. Investigación y Técnicas de Mercado
David Jiménez
Doctor en Comercialización e Investigación de Mercados
José Luis Ruiz
Lic. Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Dirección y Gestión de Empresas
Universidad de Almería

estrategias centradas en el producto (fabricación de productos especiales, amplio surtido y desarrollo de nuevos productos), (3) estrategias centradas en innovación (cambio tecnológico y desarrollo de nuevos productos), y (4) estrategias centradas en el servicio al consumidor (atención al cliente y calidad del producto). A continuación, se abordarán analíticamente estos aspectos estratégicos.

La planificación es considerada como un factor esencial para la supervivencia y crecimiento de las pymes

Metodología del estudio empírico

Contexto de la investigación

El contexto seleccionado para analizar la estrategia de marketing internacional que siguen las pymes es una economía local que ha sido reconocida por su alto grado de competitividad internacional en sectores como la agricultura o la piedra: Almería (Cortés, 2005; Sánchez y Segovia, 2005). Sus importantes niveles de exportación han motivado que esta provincia haya sido objeto de estudio en un importante número de trabajos previos (e.g., Costa y Heuvelink, 2000; de Pablo et al., 2008; Galdeano, 2007; Ruiz, 2005).

Descripción de la muestra y recogida de información

La unidad muestral está constituida por pymes que desempeñan parte de su actividad comercial en los mercados internacionales. La información de contacto fue obtenida a través de un registro regional privado conformado por un total de 214 empresas que poseían la anterior característica. Se realizaron los contactos a través de una empresa de investigación de mercados contratada para realizar la encuesta telefónicamente. Esta encuesta fue dirigida a los responsables de comercio exterior de las empresas objeto de estudio. Se siguieron

Los directivos necesitarán recurrir con mayor intensidad a las actividades de análisis de mercado para guiar sus procesos de internacionalización cuando los entornos a los que se enfrente sean inciertos e inestables

varias de las recomendaciones establecidas por Podsakoff et al. (2003) para mitigar los sesgos que puede producir la varianza del método común, más cuando es una única persona de cada empresa la que responde al cuestionario. Un total de 100 empresas respondieron de manera satisfactoria a la encuesta, lo que equivale a una tasa de respuesta del 46,73%.

Diseño del cuestionario y variables consideradas

Se diseñó un cuestionario para extraer la información de las empresas que fue convenientemente revisado por académicos y expertos en el sector. En primer lugar, se mide la **percepción que poseen las empresas sobre la importancia de elaborar y desarrollar un plan estratégico de política comercial exterior** a través de una escala Likert de 7 puntos, donde (1) implica una baja importancia y (7) una alta importancia (Katsikeas et al., 1996). Adicionalmente, como un factor importante que caracteriza el compromiso de la empresa con la exportación, se pregunta **si posee departamento específico de comercio exterior** (Diamantopoulos e Inglis, 1988; Katsikeas et al., 1996).

Seguidamente, se identificaron y seleccionaron aquellas variables relativas a las estrategias de marketing internacional que pueden favorecer el éxito de la internacionalización, tanto a nivel de producto, como de precio, distribución y promoción.

A nivel de producto, se analiza el grado de adaptación de los productos al mercado de destino (Leonidou et al., 2002) en función del diseño, calidad, servicio ofertado y servicio posventa. Para la medición se utilizó una escala Likert de 7 puntos a través de la cual el encuestado manifestaba su grado de acuerdo (1 = Totalmente en desacuerdo; 7 = Totalmente de acuerdo) con una serie de afirmaciones.

A nivel de precio, se analiza el grado de adaptación de la estrategia de precios de las empresas al mercado de destino (Lee y Griffith, 2004) mediante dos ítems que miden el grado de adaptación de los precios en función de la demanda de los clientes internacionales y en función de la competencia existente. La medición fue igual a la anterior.

A nivel de distribución, se analiza la modalidad elegida para dirigirse a los mercados internacionales, así como los canales de distribución seleccionados para cada modalidad. Existen tres modos genéricos de servir a los mercados exteriores de menor a mayor compromiso y grado de inversión internacional de la empresa: exportación (directa e indirecta), concesión de licencias e inversiones directas en el exterior. Cada modalidad presenta a su vez distintas alternativas que son analizadas.

A nivel de promoción, se analizan qué actividades de promoción internacional han realizado las pymes encuestadas. Para evaluar la promoción exterior de las empresas almerienses, se les indicó que señalaran de entre siete actividades las que realizaban para su promoción internacional.

Análisis y resultados

En primer lugar, cabe destacar que la importancia que otorgan las pymes a la elaboración y desarrollo de un plan estratégico de política comercial exterior es muy positiva, siendo el valor medio alcanzado de 6 sobre 7. Respecto a la existencia de un departamento específico de comercio exterior, el 50% de la muestra afirma disponer de uno.

Al analizar el grado de adaptación de los productos a los mercados internacionales en cuanto a su diseño, calidad, tipo de servicio que se oferta y servicio posventa, en general, los resultados son positivos, llegando la mayoría de las empresas a conseguir niveles de adaptación superiores al valor medio de la escala. El patrón de calidad del producto es el aspecto que menos se adapta a los mercados de destino. La razón de este hecho es que se trabaja de forma generalizada con protocolos de calidad internacionales (véase tabla 1).

Tabla 1. Niveles de adaptación de los productos al mercado de destino (escala 1 a 7)

Niveles de adaptación del producto	Media (desviación típica)
Adaptación del diseño del producto	5,65 (1,480)
Adaptación del tipo de servicio que se oferta	5,51 (1,514)
Adaptación del servicio posventa	5,37 (1,661)
Adaptación de la calidad del producto	5,05 (2,171)

Respecto al precio como componente de la estrategia de marketing internacional, las empresas fijan los precios fundamentalmente en función de la demanda y, en menor grado, según los niveles de competencia en los mercados de destino (tabla 2).

Tabla 2. Adaptación del precio al mercado de destino (escala 1 a 7)

Niveles de adaptación del precio	Media (desviación típica)
En función de la demanda	5,39 (1,638)
En función del nivel de competencia	4,94 (1,797)

A continuación, nos centramos en analizar cómo las empresas distribuyen sus productos en los mercados exteriores, examinando la modalidad de distribución internacional que utilizan (véase tabla 3). La mayoría de las empresas se decanta por la opción menos arriesgada, la exportación directa, especialmente a través de la venta directa (77%) y de agentes comerciales (47%). Destaca también el uso del comercio electrónico (32%). Otra modalidad también muy utilizada es la exportación indirecta, a través de agentes (40%) e importadores (31%). Los acuerdos de cooperación internacional son menos frecuentes y, cuando tienen lugar, se consolidan a través de consorcios y grupos de exportación (16%). Finalmente, constituyen una minoría las empresas que más han comprometido sus recursos mediante su implantación en el exterior. Las pymes acceden a los mercados internacionales básicamente a través de la exportación, por lo que el control de las actividades de comercialización internacional corresponde más al cliente en destino que a la pyme.

Tabla 3. Modalidad de entrada a los mercados internacionales y canal de distribución

Modalidad de entrada en mercados internacionales	Canal de distribución	Porcentaje sobre el total de la muestra
Exportación Directa	Venta Directa	77%
	Agentes Comerciales	47%
	Comercio Electrónico	32%
Exportación Indirecta	Distribuidor	40%
	Importador	31%
	Mayorista	29%
	Cesión de Licencias	2%
Acuerdos Cooperación Internacional	Consorcios y Grupos de Exportación	16%
	Alianza comercial	9%
	Joint Venture	5%
	Piggy Back	3%
	Franquicia	2%
Tipologías de Implantación en el Exterior	Filial Comercial	6%
	Delegación	5%
	Filial de Producción	2%

En cuanto a las actividades de **promoción**, cabe destacar que con frecuencia son parcial o totalmente financiadas o coordinadas por entidades tanto públicas como privadas especializadas en comercio exterior. Los resultados muestran que la participación en ferias internacionales y las misiones comerciales directas son los instrumentos de promoción internacional más utilizados (véase tabla 4). También tienen relevancia las acciones formativas y/o informativas y los seminarios y jornadas técnicas y, en menor grado, las promociones en el punto de venta.

Tabla 4. Distribución de las actividades de promoción internacional (porcentaje)

Actividad de promoción internacional	Porcentaje sobre el total de la muestra
Participación en Ferias Internacionales	76%
Misiones Comerciales Directas	67%
Acciones Formativas y/o Informativas	47%
Seminarios y Jornadas Técnicas	46%
Misiones Comerciales Inversas	44%
Promociones en Puntos de Venta	32%
Misiones Com.de Estudio y/o Prospectivas	26%

Resultados y propuestas de actuación

Para aumentar las probabilidades de éxito en el proceso de internacionalización, las empresas deben potenciar el acceso a los mercados internacionales basándose en una planificación de marketing adecuada. En el presente trabajo se han analizado varios aspectos estratégicos de marketing que pretenden ofrecer un diagnóstico acerca de cómo las pymes están utilizando las variables de marketing-mix dentro de sus procesos de internacionalización. En particular, se intenta contestar a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son sus niveles de adaptación del producto y del precio en el mercado de destino? ¿Cuál es la modalidad de distribución más extendida? ¿Qué actividades de promoción internacional se llevan a cabo?

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo, se desarrollan una serie de propuestas de actuación:

- En general, las pymes son conscientes de la importancia de la planificación para internacionalizarse, si bien muchas realizan una "internacionalización esporádica", carente de una estrategia predefinida. Es necesario concienciar a las pymes de la importancia de una visión estratégica a largo plazo, materializada en un plan formalizado.
- Señalamos que, aunque se ha considerado una muestra formada por empresas que ya cuentan con algún nivel de internacionalización, tan sólo la mitad dispone de departamento específico de comercio exterior. Para afrontar los mercados internacionales es importante contar con un equipo especializado en comercio exterior que diseñe e implemente un plan de comercialización internacional independiente del doméstico. Es muy importante invertir en capacidad organizativa y de coordinación antes de internacionalizarse.
- En general, se alcanzan buenos niveles de adaptación del producto al mercado de destino, especialmente en lo relativo al diseño del producto, y el precio se adapta más en función de la demanda en destino que en función de la competencia. En primer lugar, respecto al producto, destacamos la importancia de desarrollar una estrategia de diferenciación, según la tipología de Porter (1980), a través de atributos específicos del producto para contrarrestar la competencia internacional en precios. En lo relativo al precio, las recomendaciones son evidentes, ya que vistos los resultados se hace palpable la necesidad de incrementar el nivel de adaptación del precio tanto a la demanda de cada mercado como a la competencia emergente, para conseguir mayores probabilidades de éxito internacional. El análisis y control de costes en las empresas parece un elemento a revisar para poder ser más competitivos en esta variable.
- Para conseguir adaptar tanto el producto como el precio al destino, es necesario conocer cuáles son las necesidades de los consumidores objetivo, qué tipo de producto esperan y qué están dispuestos a pagar por él. Dicha información puede recabarse a través de diferentes vías, o bien mediante fuentes de información primaria (e.g., grupos de discusión o encuestas en destino objetivo), si los recursos de la empresa lo permiten, o bien a través de fuentes de información secundaria (e.g., publicaciones especializadas,

En el presente trabajo se han analizado varios aspectos estratégicos de marketing que pretenden ofrecer un diagnóstico acerca de cómo las pymes están utilizando las variables de marketing-mix dentro de sus procesos de internacionalización

bases de datos, investigaciones de mercado realizadas por otras empresas del sector disponibles), siendo esta opción más asequible que la primera. Concretamente, las empresas han de aumentar su nivel de conocimiento de los mercados exteriores bien mediante acciones informativas, como seminarios, jornadas técnicas, o sesiones informativas sobre cómo exportar, o bien a través del conocimiento directo de los mercados, participando en misiones comerciales y ferias, y haciendo uso de la investigación de mercados internacionales.

- A nivel de distribución, las empresas españolas se arriesgan "lo justo", siendo casi nula la creación de filiales en el exterior e incluso alcanzándose pocos acuerdos de cooperación internacional debido, en ocasiones, a lo reacias que son las pymes españolas a las estrategias de colaboración (García-Canal, 2004). La realización de un mayor número de alianzas o acuerdos de cooperación entre las empresas puede favorecer una mayor actividad internacional, así como una mejora en aspectos relacionados con la innovación, tanto tecnológica como comercial. Se hace necesario, por tanto, fomentar las acciones de cooperación entre empresas (especialmente en el caso de las pymes, con menos recursos, tanto humanos como materiales). Incluso, se plantea como otra posibilidad habilitar el acceso a las empresas, en cooperación con otras, a licitaciones internacionales en países de desarrollo (e.g., Latino América, África, Asia). Dado que las pymes encuentran frecuentemente dificultades en localizar posibles "socios" con los que afrontar los mercados foráneos, las entidades de promoción del comercio exterior e incluso las entidades privadas pueden desarrollar un importante papel de impulso y coordinación de acciones conjuntas de las empresas. Concienciar a las pymes de las ventajas y el potencial de la cooperación empresarial será, por tanto, una importante labor de las entidades de apoyo a la promoción exterior.
- También consideramos importante el desarrollo de redes de distribución internacional como forma de llegar al destino, apoyadas en actividades de marketing relacional que favorezcan una mayor aproximación a los distribuidores y miembros del canal, así como un mayor control sobre el producto y las actividades de comercialización internacional.
- En cuanto a la promoción, la asistencia a ferias y las misiones comerciales son las actividades más destacadas. Ante tan reducido *mix* y con objeto de aumentar la eficacia de las acciones, parece necesario diversificar las actividades promocionales y buscar la complementariedad entre las mismas para incrementar el impacto promocional en el mercado exterior. En este sentido, las instituciones que brindan apoyo a las pymes en las actividades de promoción internacional, ya sean públicas como privadas, han de desarrollar un complejo de herramientas promocionales que permita adaptar un *mix*-promocional a cada empresa de forma individual, para ajustarse a sus necesidades específicas (Kotabe y Czinkota, 1992). Esto podría acompañarse del diseño de ayudas individuales para la promoción internacional. ●

BIBLIOGRAFÍA

- CORTÉS, F.J., "Crecimiento económico y convergencia de la provincia de Almería", *Boletín Económico de ICE*, nº 2839, Marzo-Abril 2005, pp. 11-25.
- COSTA, J. M. y HEUVELINK, E., "Greenhouse horticulture in Almería (Spain): report on a study tour 24-29 January 2000", Wageningen (Holanda): Horticultural Production Chains Group, 2000.
- DE PABLO VALENCIANO, J.; PÉREZ MESA, J.C. y LÉVY MANGIN, J.P., "The Spanish Tomato Export Sector of the Almería Region: An Econometric Approach", *International Advances in Economic Research*, Vol. 14, nº 3, 2008, pp. 316-328.
- DHANARAJ, C. y BEAMISH, P. W. "A resource-based approach to the study of export performance". *Journal of Small Business Management*, 41 (3), 2003, pp. 242-261.
- DIAMANTOPOULOS, A.; INGLIS, K. "Identifying differences between high and low involvement exporters". *International Marketing Review*, 5 (2), 1988, pp. 52-60.
- FORLANI, D.; PARTHASARATHY, M. "Dynamic market definition: an international marketing perspective". *International Marketing Review*, 20, 2, 2003, pp. 142-160.
- GALDEANO, E., "Composite price expectations: An empirical analysis for the Spanish horticultural sector", *Agribusiness*, Vol. 23, nº 1, 2007, pp. 57.
- GARCÍA-CANAL, E. "El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas". *Universia Business Review*, Actualidad Económica, 3er trimestre de 2004.
- GENÇTÜRK, E. y KOTABE, M. "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation". *Journal of International Marketing*, 9 (2), 2001, pp. 51-71.
- KALANTARIDIS, C. "Internationalization, strategic behavior, and the small firms: A comparative investigation". *Journal of Small Business Management*, 42 (3), 2004, pp. 245-262.
- KARADENİZ, E.; GÖÇER, K. "Internationalization of small firms. A case study of Turkish small- and medium-sized enterprises". *European Business Review*, 19 (5), 2007, pp. 387-403.
- KATSIKEAS, C.; PIERCY, N.F.; IOANNIDIS, C. "Determinants of Export Performance in an European Context". *European Journal of Marketing*, 30 (6), 1996, pp. 6-17.
- KOTABE, M.; CZINKOTA, M.R. "State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis". *Journal of International Business Studies Fourth Quarter*, 23, 1992, pp. 637-657.
- LEE, C. y GRIFFITH, D., "The Marketing Strategy-Performance Relationship in an Export-Driven Developing Economy." *International Marketing Review*, 21, 3, 2004, pp. 321-34.
- LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S. y SAMIEE, S., "Marketing Strategy Determinants of Export Performance: a Meta-Analysis". *Journal of Business Research*, 55, 2002, pp. 51-67.
- MADHOK, A. "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 39-61.
- MENON, A.; VARADARAJAN, P. "A model of marketing knowledge use within firms". *Journal of Marketing*, 56 (October), 1993, pp. 53-71.
- NAMIKI, N. "Export Strategy for Small Business". *Journal of Small Business Management*, 26 (2), 1988, pp. 32-37.
- O'GORMAN, C.; MCTIERNAN, L. "Factors influencing the internationalization choices of small and medium-sized enterprises: the case of the Irish hotel industry". *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1 (2), 2000, pp. 141-51.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; LEE, Y.; PODSAKOFF, N.P., "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 2003, pp. 879-903.
- PORTER, M.E. "Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors". New York, *The Free Press* 1980.
- RUIZ, O., "Piedra Natural, uno a China, otro a Estados Unidos", *Andalucía Económica*, nº 169, 2005, pp. 58-60.
- SASHITTAL, H.C.; JASSAWALLA, A.R. "Marketing implementation in smaller organizations: definitions, framework, and propositional inventory". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1), 2001, pp. 45-69.
- SÁNCHEZ, M.; SEGOVIA, C. "Internacionalización de la economía almeriense". En: MOLINA, J., "La economía de la provincia de Almería". Colección Economía, Fundación Cajamar, 2005.



El mercado son personas Las conocemos bien

GfK, una empresa líder a nivel nacional e internacional:

- Presencia en 112 países
- Más de 10.000 profesionales / 150 empresas
- Panel global de internautas en 30 países diferentes
- Oficinas centrales en Madrid, Barcelona y Valencia. Oficinas de campo en toda España
- 2ª empresa del sector en España, con 35 años de experiencia

Más información: www.gfk.es

Los mejores estudios, análisis e investigaciones accionables cualitativas / cuantitativas:

- Modelos digitales de ROI y Optimización del Mix en Comunicación (On & Off)
- Aplicación de Realidad 3D en Investigación (Shopper y Comunicación)
- Estrategias de CRM/Modelos econométricos
- Apoyo y Consultoría en Innovación estratégica
- Métricas bisensoriales (neuromarketing)
- Estudios de Satisfacción/Lealtad con simulación de ROI aplicados a distintos escenarios y estrategias
- Últimas tecnologías en Shopper Insights (Geo - Store)
- Tecnologías de Internet móvil aplicadas a investigación (falsas compras, audimetría y ad-hoc general)



MADRID
LUCHANA 23, 6º 28010 MADRID
TEL. 91 591 99 40 - adhoc@gfk-emer.com

BARCELONA
AV. DIAGONAL 468, 5ºB 08006 BARCELONA
TEL. 93 362 07 10 - adhocbcn@gfk-emer.com

VALENCIA
PLAZA DE TETUÁN 1, 3ª 46003 VALENCIA
TEL. 96 352 07 67 - adhocv@gfk-emer.com