

# 1. MMI MEDIA MONITOR INTERNACIONAL<sup>1 Y 2</sup>

Antonia García Cabrera

## 1. Información sobre la empresa

MMI Media Monitor Internacional es una empresa cuya actividad económica consiste en el análisis y seguimiento de noticias y, para ello, cada día desde las tres

---

<sup>1</sup> El presente caso ha sido elaborado a partir de información recopilada durante la celebración de las Jornadas *Internacionalización Empresarial: salir o morir* organizadas por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y el Colegio de Economistas de Las Palmas (Gran Canaria, España) los días 24 y 25 de octubre de 2016. Nuestro agradecimiento a las siguientes personas e instituciones que participaron en las mismas y aportaron la información que ha hecho posible la construcción de este caso:

- D. Enrique Fárez (Fundador y Director de MMI Media Monitor Internacional).
- D. Óscar Bergasa López (Cofundador y Director de elitoral).
- D. Germán Blanco Acosta (Cofundador y Director de Control y Gestión Canarias).
- D. Rafael Molina Petit (Director Territorial en Canarias y Delegado del ICEX en Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España).
- D. Pedro Monzón Cabrera (Director de Promoción y Red Exterior de Proexca en Canarias).

y media de la mañana, en la empresa se lee la prensa y durante casi las veinticuatro horas del día se sigue televisión y radio para seleccionar aquellas noticias que puedan ser de interés para sus clientes. A ello hay que añadir el uso de herramientas de rastreo y detección de patrones en medios digitales y redes sociales.

Mediante este servicio, diseñado para ser contratado bajo la modalidad de suscripción, los clientes de MMI acceden a información sobre qué se dice de ellos ya sea en TV, radio, prensa, web y medios sociales. Esto es importante, pues esta información permite a empresas e inversores entender mejor los mercados atractivos y de rápido crecimiento ubicados en África y América, realizándose esta actividad empresarial desde Canarias (España). Entre los clientes de MMI figuran empresas de renombre como Pepsico, Coca-Cola, Bayer, Disney, MasterCard, Microsoft, Telefónica, Siemens, Airbus o Nike, entre otros gigantes internacionales.

MMI pertenece al Grupo ICC, fundada en el archipiélago canario en 1992. En 2006, ICC convierte sus actividades de inteligencia de medios, hasta entonces desarrolladas exclusivamente en el mercado español, en la primera red internacional de análisis y seguimiento de noticias y conversaciones en medios de comunicación y redes sociales, constituyendo con tal propósito MMI Media Monitor Internacional. Actualmente, MMI está presente y opera mediante establecimientos propios y franquiciados en España, concretamente en Canarias donde se fundó (en Gran Canaria y Tenerife) y en Navarra. Como resultado de su proceso de internacionalización, la empresa también está presente en América Latina (Colombia y Panamá,

---

D. Alejandro Cañeque Martínez (Director Adjunto de Agencia del Consorcio de la Zona Especial Canaria).

D. Pedro Ferrer Delgado (Director Comercial del Consorcio de la Zona Franca de Gran Canaria).

D. Juan Manuel García Falcón (Catedrático de Estrategia Empresarial y Director del Grupo de Investigación Organización y Dirección de empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria).

Dña. Sonia María Suárez Ortega (Responsable de la línea Estrategia en el Grupo de Investigación Estrategia y Negocios Internacionales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria).

Dña. M. Gracia García Soto (Responsable de la línea Creación de Empresas en el Grupo de Investigación Estrategia y Negocios Internacionales y miembro del Comité organizador de las jornadas).

Dña. Antonia M. García Cabrera (Directora del departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y miembro del Comité organizador de las jornadas).

<sup>2</sup> Jornadas desarrolladas con el apoyo proporcionado por el Ministerio de Economía y Competitividad (Proyectos ECO2013-41762-P y DER2014-57128-P).

con operaciones deslocalizadas en Ecuador) y en África (Marruecos, Senegal, Cabo Verde, Ghana, Nigeria y Gambia).

La empresa cuenta en España con un equipo multidisciplinar de veintisiete empleados, si bien se elevan a cerca de doscientos los profesionales vinculados a su red internacional. En opinión de sus directivos, este equipo humano se caracteriza por su compromiso y alta profesionalidad, conformando una empresa sólida y, al tiempo, dinámica y flexible. De hecho, y dado que la innovación es una constante en MMI desde su fundación, cuenta con gran capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y para definir nuevos estándares de trabajo. La empresa, además, posee una gran experiencia en su sector de actividad, lo que la ha llevado a alcanzar posiciones de liderazgo internacional. Esto no solo es muy positivo para su imagen y notoriedad, sino que le permite asimismo ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a sus empleados, lo que a su vez redundará en una mayor motivación y compromiso de estos.

En lo que a sus recursos físicos y tecnológicos se refiere, estos constituyen ventajas competitivas clave de MMI. De hecho, la empresa ha destinado en los cinco últimos años un promedio del 15% de sus ingresos a inversiones tecnológicas en I+D+i. Ello le ha permitido disponer de un *software* de desarrollo propio que la coloca en una posición de liderazgo en el ámbito de los servicios de *media monitoring* en el ámbito internacional. La empresa, además, ha desarrollado una intranet para explotar todo el potencial del *know-how*, bases de datos y conocimiento generado a lo largo de los años, a la que se unen, para algunos de sus clientes, módulos de extranet que han sido desarrollados asimismo por la empresa.

El potencial tecnológico de la empresa le ha permitido participar en convocatorias competitivas de proyectos de I+D+i en el ámbito de la Unión Europea, contando MMI con el mérito de ser una de las once empresas canarias que han participado en el V Programa Marco de la UE durante el período 1998-2002. También ha participado en proyectos de cooperación transnacional en el entorno de Canarias, Madeira, Azores y África Occidental (programas Interreg y Poctefex).

Al mismo tiempo, y debido al incremento de competitividad detectada en el sector, así como a la mayor exigencia en términos de calidad por parte de los clientes, MMI ha desarrollado, implantado y mantenido actualizado un Sistema de Gestión de la Calidad. De hecho, en el año 2004 obtuvo el Certificado ISO 9001:2000.

## 2. El entorno local de origen de la empresa

La empresa se fundó en el archipiélago canario, concretamente en la isla de Gran Canaria, y ha mantenido su sede en este lugar –compartida con la de la isla de Tenerife desde 1995– a lo largo de sus años de andadura empresarial. Ello le permite ser una empresa europea y, al tiempo, estar ubicada en un espacio geográfico idóneo para monitorizar países ubicados en África y América.

En concreto, Canarias es una de las diecisiete comunidades autónomas en que se estructura España, estando situada a poco más de mil kilómetros de la Europa continental, pero a tan solo unos cien del continente africano. De esta forma, las islas, aunque distantes de Europa, se posicionan en el océano Atlántico como un enclave entre tres continentes: Europa, África y América. Su dependencia político-administrativa de la UE garantiza que Canarias sea un espacio institucionalmente desarrollado y jurídicamente seguro para los negocios. Por ejemplo, el territorio cuenta con dos universidades, múltiples institutos de investigación y parques científico-tecnológicos, e infraestructuras sanitarias, educativas y comerciales realmente competitivas. Su funcionamiento político-administrativo es además acorde a los parámetros de la UE. No obstante, Canarias cuenta con menos empresas de capital riesgo que financien proyectos empresariales innovadores, así como adolece de un menor rendimiento investigador, si este se computa en términos de patentes registradas.

El archipiélago está integrado en las principales rutas del comercio internacional entre continentes, lo que aporta a las empresas una plataforma comercial, logística y de transferencia de servicios y tecnología de gran utilidad para la internacionalización empresarial hacia África occidental y Latinoamérica. Además, en Canarias existe una amplia red de puertos que mantienen conexiones marítimas con África y, en concreto, con destinos como Angola, Benín, Cabo Verde, Congo, Costa de Marfil, Guinea Bissau, Guinea Conakry, Liberia, Mauritania, Marruecos, Nigeria y Senegal, entre otros. A pesar de ello, las frecuencias y precios de estas conexiones deben ser mejoradas para reducir las dificultades logísticas en la internacionalización, por ejemplo, hacia el África subsahariana (ICEX, 2016b).

Las islas cuentan también con ocho aeropuertos, seis de ellos internacionales, que ofertan más de mil quinientos vuelos semanales a los principales destinos europeos y africanos. En término de telecomunicaciones, las islas cuentan con amplia cobertura vía satélite e interconexión a través de cableado submarino de fibra óptica. Todo ello justifica que UNICEF y Cruz Roja Internacional hayan

elegido Canarias para establecer sus bases de operaciones logísticas para mercancías de ayuda urgente a África.

En términos fiscales, el archipiélago se caracteriza por su singularidad respecto al resto del territorio español y europeo, al contar con un tratamiento diferenciado y estable que trata de compensar los efectos de la insularidad y la lejanía del resto del territorio europeo. Este régimen propio, autorizado por la UE, permite ofrecer a las empresas la oportunidad de pagar menos por el Impuesto de Sociedades, de acceder a múltiples exenciones en la imposición indirecta y de instalarse en zonas francas y zonas especiales con relevantes ventajas económicas. Estas ventajas se ofrecen a empresas españolas y extranjeras, pertenezcan o no a la UE. Entre los incentivos ofertados destaca, por ejemplo, el tipo impositivo específico del Impuesto de Sociedades aplicado a las entidades inscritas en la Zona Especial Canaria, uno de los más ventajosos de Europa al ser del 4% frente al 25% promedio vigente en la Unión. A ello se suma una reducción de hasta el 90% de los beneficios netos no distribuidos, que pretende estimular el esfuerzo inversor con cargo a recursos propios (RIC<sup>3</sup>). Se ofrecen también deducciones por inversiones en sectores estratégicos más ventajosas que las disponibles en el resto del territorio español y una bonificación fiscal del 50% sobre los rendimientos obtenidos por la comercialización de bienes corporales si estos son producidos en Canarias. Estos beneficios fiscales se complementan con las ventajas aduaneras de las zonas francas canarias<sup>4</sup>, en las cuales no solo es posible almacenar mercancías sin devengar ningún tipo de arancel, gravamen o impuesto indirecto, sino que además existe la posibilidad de realizar operaciones de perfeccionamiento activo sin la obligatoriedad de cumplir con las condiciones de orden económico<sup>5</sup>, lo que garantiza las máximas posibilidades de abastecimiento internacional. Ahora bien, ello no excluye que las empresas soliciten mayores facilidades para la expedición de

---

<sup>3</sup> RIC: Reserva para Inversiones en Canarias, instrumentada con el objetivo de incentivar la autofinanciación de las inversiones de las empresas que desarrollen su actividad en el archipiélago.

<sup>4</sup> La zona franca es un área geográfica acotada, parte del territorio aduanero comunitario, donde la empresa puede almacenar, transformar y distribuir sus mercancías sin aplicación de gravámenes, aranceles o impuestos indirectos. El objetivo principal de las zonas francas en Canarias es potenciar las actividades de comercio exterior.

<sup>5</sup> Las condiciones de orden económico se establecen para proteger a las empresas situadas dentro del territorio de la UE, autorizándose en las operaciones de perfeccionamiento activo los suministros procedentes de empresas de terceros países siempre y cuando no exista un proveedor con un producto de iguales características y con origen comunitario.

mercancías sujetas al REA<sup>6</sup>, así como mayor agilidad en los trámites aduaneros a la salida de la mercancía, p. ej., inspección a la salida de contenedores en los puertos canarios (ICEX, 2016b).

En lo que a la imposición indirecta se refiere, se aplica el Régimen del IGIC, cuyo tipo general es el 7%, frente al IVA que se aplica en el resto de España con un tipo general del 21%<sup>7</sup>. Estas ventajas, por otra parte, van acompañadas de una elevada flexibilidad para operar, cuestión muy valorada por la empresa extranjera al comparar Canarias con destinos de implantación alternativos como Brasil, donde los requisitos a las empresas son mucho mayores. El entorno económico-fiscal, político y administrativo ofertado por Canarias ha propiciado que empresas como Rolls-Royce (su división marítima) y otras británicas, brasileñas o noruegas, entre otras, y que operan en sectores como la prestación de servicios a buques perforadores y plataformas, el comercio triangular<sup>8</sup>, el tratamiento de neumáticos o el manejo de robots para inspeccionar fondos marinos, se hayan instalado en las zonas de baja fiscalidad del archipiélago. A estas se suma el sector audiovisual, que está hallando en las islas un lugar idóneo para realizar sus producciones. Adicionalmente, empresas especializadas en el desarrollo de enzimas alimentarias se han trasladado de otros puntos de la geografía española al archipiélago canario, pues con este traslado pueden acceder a ahorros tanto fiscales como en costes de energía, debido al clima benigno de las islas (temperatura media de 17-25 grados centígrados todo el año).

A estas ventajas fiscales, económicas y aduaneras se unen los programas de apoyo institucional existentes para promover la actividad internacional de las empresas. Destaca entre ellos el programa Expande ofrecido por las cámaras de comercio, que

---

<sup>6</sup> Régimen Específico de Abastecimiento (REA). Normativa que pretende garantizar el abastecimiento del archipiélago canario de productos esenciales para el consumo humano, la transformación y la utilización como componentes agrícolas, con vistas a paliar los costes adicionales derivados de la lejanía y de la situación ultraperiférica del territorio. Estas necesidades de abastecimiento se establecen todos los años mediante unos planes de previsiones donde se cuantifican las necesidades reales de productos destinados al consumidor final y para la industria, ya sea para su transformación o envasado de productos destinados al consumo local o para su exportación o expedición al resto de la Unión. Véase: <https://www.boe.es/boe/dias/2012/07/17/pdfs/BOE-A-2012-9482.pdf>

<sup>7</sup> Puede hallarse mayor detalle de las ventajas económicas y fiscales que comporta la instalación en Canarias en: <http://www.proexca.es/Portals/0/Documents/InvertirCanarias/ESPANOL-SEPT2012.pdf>

<sup>8</sup> Por ejemplo, gestión desde Canarias y a través de medios telemáticos de compras de mercancías en unos lugares del mundo para su venta en otros mercados, todo ello sin que los bienes objeto de la transacción sean trasladados a Canarias en ningún momento del proceso.

ayuda a las empresas a realizar un diagnóstico inicial y una planificación muy básica para empezar su andadura internacional. A este programa de iniciación, lo siguen otros orientados en mayor medida a empresas que ya están dando sus primeros pasos en los mercados internacionales, como es el caso del programa Canarias Aporta, ofertado desde la Sociedad Canaria de Fomento Económico (Proexca) y que, entre otros servicios, ofrece el Enterprise Europe Network para facilitar la localización de socios en el exterior. Los servicios de apoyo prestados por Proexca se dirigen a pymes con domicilio fiscal o establecimiento permanente en Canarias durante al menos un año, de forma que también se ofrecen ayudas de utilidad para la captación de inversión extranjera en las islas, pues la atracción de inversión se considera un medio para facilitar la internacionalización de la economía canaria. Como resultado de la actuación de Proexca, muchas empresas se han internacionalizado con éxito, principalmente hacia países localizados en Latinoamérica y África, contando un 25% de ellas con establecimientos o filiales en el exterior.

Desde ICEX España Exportación e Inversiones, del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad de España, y ya en calidad de programa institucional nacional orientado a las empresas con mayor proyección internacional, se ofrece también apoyo tanto para captar inversión foránea hacia España, y Canarias como área territorial dentro del país, como para apoyar la salida al exterior de las empresas nacionales. Los programas ofrecidos desde el ICEX ponen a disposición de las empresas, en cualquiera de las fases de su proceso de internacionalización, información especializada de elevado valor sobre mercados exteriores y sectores de actividad en los mismos, así como apoyo para diagnosticar la capacidad exportadora de la propia empresa, ofreciéndose asesoramiento y servicios personalizados. ICEX también ofrece, entre otros, un fondo de ayudas económicas para la internacionalización de la empresa, una red de 18 laboratorios para verificar el cumplimiento de los requisitos legales exigidos a un determinado producto en el extranjero, instrumentos para promocionar a la empresa española en el exterior (p. ej., participación en ferias, misiones comerciales), así como la posibilidad de ejercer como socio colaborador de la empresa que desea consolidar su posición exportadora ayudándola a abrir nuevos mercados. Por su parte, y para promover la atracción de inversiones extranjeras hacia España, ICEX organiza y coordina misiones inversas para reunir a empresas foráneas interesadas con empresas españolas. Además, ofrece apoyo en la búsqueda de financiación para inversiones conjuntas y pone a disposición de las empresas interesadas un buscador de ayudas e incentivos, además de su red de inversores.



Este entorno nacional y local de apoyo a la expansión exterior ha propiciado la instalación y desarrollo internacional de empresas canarias que están alcanzando una muy buena reputación en el ámbito internacional. Por ejemplo, la empresa elittoral es una consultora ambiental especializada en el ámbito marino y costero fundada en 2007 por profesionales de las ciencias marinas, que escogieron el ecosistema canario como sede para el negocio. Ello permitió a la empresa hallar en Proexca y en ICEX la ayuda necesaria para aprender a hacer negocios y, sobre todo, para saber cómo abordar la internacionalización. La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, por su parte, le proporcionó un apoyo científico que le sirvió para ganar reputación en el sector, al otorgarle la colaboración con esta institución legitimidad como empresa sólida y de confianza, merecedora de oportunidades de negocio en el ámbito nacional e internacional. Asimismo, la colaboración con el Instituto Tecnológico de Canarias y otras universidades europeas le han servido a elittoral para acceder a proyectos europeos de I+D+i. En la actualidad, y sobre la base del plan de internacionalización diseñado a partir de su apuesta por la innovación, y con la ayuda de estos apoyos institucionales, la empresa está en disposición de ofrecer sus servicios en Europa y a países del noroeste de África y Latinoamérica. De hecho, elittoral cuenta con experiencias exitosas en prestación de servicios en Ecuador, El Salvador, Guatemala, Marruecos o Mauritania. Cabría destacar algunos hitos conseguidos por la empresa en esos mercados, como el alcanzado en el año 2015 en Ecuador donde, en consorcio con una empresa local, fue adjudicataria de un proyecto financiado por el BID y gestionado por el Ministerio del Ambiente del país. Este proyecto, denominado «Mapeo béntico y de ecosistemas en Seis Áreas Marinas y Costeras Protegidas (AMCP) y Cuatro Zonas de Posible Expansión», derivó en la primera cartografía de detalle de las comunidades biológicas localizadas en diez áreas marinas del país. De la misma forma, en febrero de 2016 se firmó un contrato con PNUD Guatemala para desarrollar el proyecto «Creación de un sistema informático para el fortalecimiento de la toma de decisión en materia de biodiversidad y áreas protegidas marino costeras». Desde el punto de vista de las certificaciones y acreditaciones, en los últimos años elittoral ha logrado cumplir las normas de calidad UNE-EN ISO 9.001:2008 y de medio ambiente UNE-EN ISO 14.001:2008, además de estar en proceso de consecución de la acreditación de la norma UNE-EN ISO/IEC 17020:2012 (Evaluación de la conformidad con el objetivo de formar parte de la lista de Entidades Colaboradoras de la Administración).



Finalmente, y desde el punto de vista cultural, el archipiélago también se caracteriza porque desde hace más de 60 años ha venido cultivando una profunda relación con países de África, especialmente en su costa noroccidental, incluyendo a Cabo Verde, Gambia, Ghana, Guinea, Marruecos, Mauritania o Senegal. Durante estos años, empresas canarias se han asentado en estos países para desarrollar actividades empresariales con los mismos. En este sentido, una de las principales limitaciones del territorio ha sido la barrera idiomática, dado que el manejo de múltiples lenguas sigue representando un reto para la población del archipiélago.

Consciente de la importancia del apoyo prestado por las instituciones promotoras de la internacionalización empresarial, MMI ha buscado el respaldo de las mismas para la expansión de su franquicia internacional, apoyándose en diversos programas de ayuda pública ofertados por distintas instituciones, entre ellas, el ICEX, Proexca, la Cámara de Comercio de Las Palmas y la Fundación Incyde (Cámaras de España).

### 3. El sector de actividad de la empresa MMI en el ámbito internacional

Aunque antes de decidir la apertura de un establecimiento en un país concreto, ya sea en régimen de propiedad o franquiciado, MMI toma en consideración la situación y perspectivas del mercado en el mismo, lo cierto es que sus directivos son conscientes del crecimiento que, con carácter general, el sector está experimentando en cualquier parte del mundo. Ello obedece a la cada vez mayor importancia otorgada a los medios de comunicación y a las redes sociales por los colectivos que integran su mercado objetivo, algo que va en aumento en todo el mundo, al igual que el número y variedad de soportes de comunicación a los que se presta atención (redes, periódicos, revistas, emisoras de radio y televisión, satélite y cable, etc.).

Por ello, las empresas, las instituciones públicas, los partidos políticos e incluso muchos líderes (por ejemplo, dirigentes públicos o cargos institucionales) requieren cada vez más de los servicios de empresas especializadas en el monitoreo de los medios, dado que es inviable económicamente que cada una de esas organizaciones replique el denso entramado productivo y tecnológico que esta actividad requiere. De hecho, entre los clientes del sector, además de los colectivos antes mencionados, se encuentran también los consultores de *marketing* político, asesores de líderes institucionales y cargos públicos, interesados en controlar y

evaluar la presencia informativa de sus clientes. Esto garantiza la existencia de un mercado en crecimiento en muchos lugares del mundo.

Otra clave del éxito de la empresa guarda relación con sus valores diferenciales e innovadores respecto a la competencia. Habitualmente, las empresas de análisis y seguimiento de noticias en medios de comunicación y redes sociales presentan una estructura familiar y local, esto es, son empresas de tamaño reducido que operan en un solo país. Dicho de otro modo, empresas como MMI, que opera en múltiples zonas y regiones, simplemente no existen. Por ejemplo, al entrar en un país, es habitual que MMI halle competidores locales, tales como: empresas de análisis y seguimiento de medios que necesitan ser más competitivas y ahorrar en costes de I+D+i, o periodistas en activo que ya tienen su estudio o han creado una empresa de servicios de comunicación.

Por otra parte, y como potenciales entrantes al sector, es usual hallar a empresas de consultoría, relaciones públicas, publicidad y *marketing* que no prestan este servicio, pero que desean incorporar esta nueva línea de servicio a su negocio. El principal hándicap que tienen estas empresas para iniciar la actividad es el acceso a la tecnología y al *know-how* necesarios, que de esta forma se convierten en importantes barreras de entrada. Ahora bien, una vez se accede a dichas tecnología y *know-how*, y dado que la inversión requerida para la puesta en marcha de la actividad es reducida, no cabe esperar que otros obstáculos frenen a estos entrantes al sector.

Pues bien, MMI ofrece tanto a los rivales poco competitivos como a los potenciales entrantes al sector y a los clientes-consultores, la posibilidad de unirse al proyecto MMI en calidad de franquiciados, captando de esta forma en calidad de socios valiosos a empresas que podrían ser sus rivales directos. En concreto, MMI aporta a estas empresas que se unen a su proyecto en calidad de franquiciados una tecnología avanzada que les otorga ventajas competitivas frente a los rivales, además de garantizar una inversión permanente en la actualización de dicha tecnología. Ofrece, además, a estos potenciales franquiciados la posibilidad de unirse a una red con presencia internacional, facilitando así la prestación de servicios de seguimiento en otros países y zonas geográficas.

#### 4. La actividad internacional de la empresa

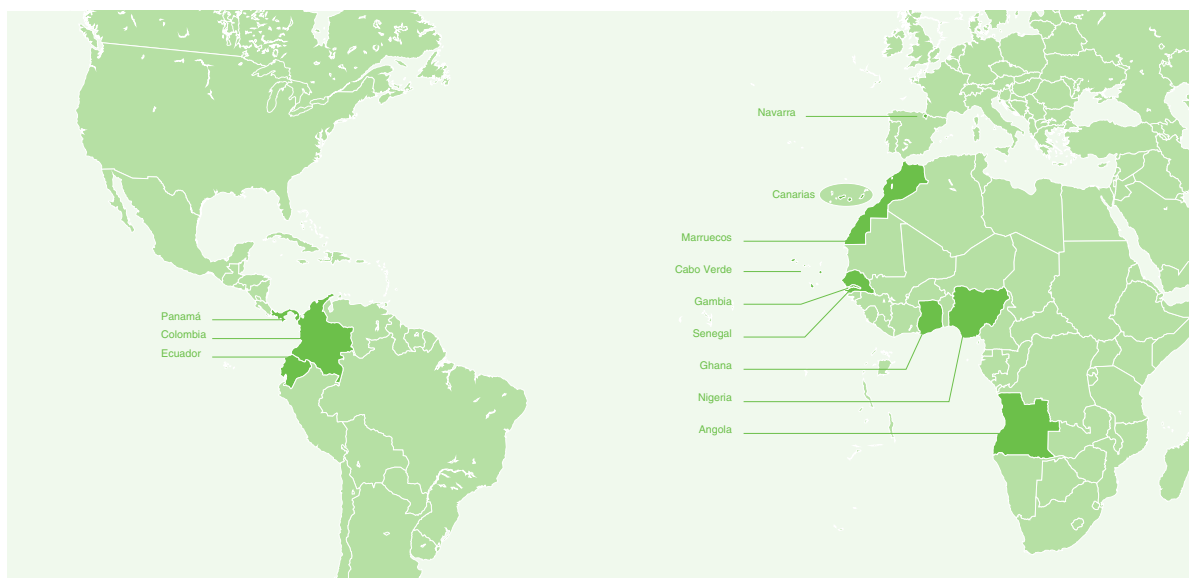
Desde MMI se asocian las decisiones adoptadas en su proceso de crecimiento internacional a la localización geográfica de origen, dado que la *posición tricontinental* de Canarias y su trayectoria de relación con países de África y Latinoamérica, le han

facilitado a la empresa el desarrollo de la red de agencias de análisis y monitoreo de noticias y conversaciones en estos continentes.

Esto ha permitido a MMI convertirse en la primera red europea de inteligencia de medios en Europa, África y América Latina (Figura 1), lo que hace posible que la empresa ofrezca a sus clientes, cada vez más, los servicios que estos demandan. Entre los que se halla suministrar digitalmente, a través de Internet, los contenidos que esperan recibir (recortes de prensa, noticias de radio, de televisión y comentarios en redes sociales) y con inmediatez, esto es, desde el momento mismo de su difusión, así como el control y seguimiento de un amplio número de medios de comunicación y la personalización del servicio, adaptado a las necesidades específicas de cada cliente.

Figura 1

### MMI en el mundo desde su sede en la Canarias tricontinental



Fuente: <http://www.mmi-e.com/content/mmi-en-el-mundo>

Para hacer posible su funcionamiento internacional, como se ha dicho, la empresa se basa en establecimientos propios y franquiciados. En concreto, cada establecimiento se responsabiliza del seguimiento de las noticias generadas en su zona geográfica de exclusividad, comercializándolas a través de los establecimientos ubicados en otras zonas de exclusividad cuando las mismas afectan a los clientes de las otras franquicias. A través de este sistema, cada establecimiento está en

disposición de ofrecer a sus propios clientes el seguimiento y monitoreo de los medios de comunicación en las otras zonas geográficas y países donde están sitios el resto de establecimientos de la red MMI. De esta forma, el modelo de negocio está pensado para que cada establecimiento se centre en el seguimiento, control y análisis de la presencia informativa en prensa (*online* y en papel), radio, televisión y redes sociales en un *lugar geográfico concreto* (aquel en el que la franquicia está establecida), pero prestando este servicio para cualquiera de los clientes de la red MMI a través del resto de franquicias.

La inmediatez y agilidad en la actividad se logra porque las noticias previamente seleccionadas por los documentalistas de cada establecimiento (propio o franquiciado) se suministran al cliente a través de un portal web personalizado al que acceden los clientes y usuarios para descargar la información, aparte del envío de alertas y noticias por correo electrónico, así como a dispositivos electrónicos portátiles (teléfonos, tabletas, ordenadores, etc.).

Para hacer posible este funcionamiento común y homogéneo de los establecimientos y contribuir a reforzar la imagen de MMI en el mundo, la empresa ofrece a los franquiciados programas de formación: tanto inicial, para el arranque de la actividad, como permanentes. En concreto, y en lo que afecta al lanzamiento de la actividad, el plan de formación se orienta a las actividades del coordinador de producción, del personal de producción, del responsable de la comercialización y del franquiciado o responsable de la gestión del negocio. La formación periódica o continua se realiza para la actualización del franquiciado en cuestiones tales como nuevas prestaciones y tecnologías de la franquicia o nuevas estrategias de comercialización.

A todo ello, y con el ánimo de homogeneizar la actividad de la empresa en el mundo y garantizar la prestación del servicio con un nivel de calidad estándar, con independencia del franquiciado que lleve a cabo la actividad, MMI ha elaborado un conjunto de documentos o manuales operativos de negocio a partir de su propia experiencia a lo largo de los años, así como del aprendizaje alcanzado a través de la actuación de sus franquiciados. En este sentido, destaca que la empresa ofrece un *espacio de aprendizaje global*, facilitando el que se compartan experiencias entre los socios franquiciados de cada país en lo que se refiere a actividades tales como organización de los sistemas de producción, productos a comercializar o técnicas de comercialización. De esta forma, los manuales elaborados constituyen un soporte informativo y operativo para el conjunto de la franquicia e incluyen, entre otros, los referidos a: Concepto Empresarial, Técnico de Servicios, Técnico

de Producción, Recursos Humanos, Control y Supervisión, Gestión Comercial, *Marketing*, Administrativo, Económico-Financiero, Instalaciones Tecnológicas o Normas Gráficas e Imagen Corporativa.

## 5. Retos que afronta MMI en el desarrollo de su actividad en el extranjero

MMI ha descubierto y afrontado a lo largo de su andadura internacional los retos que comporta la internacionalización, particularmente hacia economías en desarrollo. Por ejemplo, y en primer lugar, la empresa ha aprendido que cuando se desea realizar una incursión en una economía en desarrollo, es relevante que se pueda abordar el proyecto con tranquilidad y planteándose la operación a medio plazo, por ejemplo a dos-tres años vista. En este sentido, el director territorial del ICEX en Canarias, D. Rafael Molina Petit, advierte que si un empresario visita un país objetivo en un viaje programado para cinco días y piensa que ese es tiempo suficiente para alcanzar un acuerdo empresarial, puede estar cometiendo un error, incluso aunque realice el viaje con una agenda de reuniones previamente programada y pactada. Lo habitual en estos lugares es dedicar unos días a conocerse más como persona que como profesional; además el socio local deseará presentar al directivo a otras personas, y puede que algunos días, por su agenda de trabajo, este socio potencial no esté disponible. Como consecuencia, a la vuelta a España la sensación probable será la de no haber dado ni un paso adelante en el negocio pretendido.

Por ello, MMI ha aprendido que debe contar con tiempo, lo que significa contar con los recursos suficientes para *adaptarse a la manera de gestionar los plazos y tiempos en estos países*. En este sentido, Rafael Molina advierte que la empresa debe contar con una estructura mínima de personal especializado en internacionalización que pueda dedicarse a realizar estas gestiones, y con disponibilidad para viajar las veces que sea necesario. Al tiempo, la empresa también ha de disponer de suficientes recursos económicos para esperar que las negociaciones maduren, se inicie la actividad y comience a generar rentabilidad. Si la empresa está sometida a presión económica y necesita acuerdos urgentes que aporten rendimientos en breve, la internacionalización hacia estos países puede no ser una opción válida. Este fue el primer error de MMI en el ámbito internacional, cuando trató de introducirse en un país africano en 2008, cuando la crisis vigente en España supuso

que la empresa no estuviera en una situación desahogada para abordar la expansión internacional con la paciencia necesaria.

Por otra parte, y en segundo lugar, la *correcta elección del socio local* es otra clave para operar en países en desarrollo. La experiencia fallida de MMI en Senegal así se lo hizo ver. Este proceso de aprendizaje experimentado por MMI en los mercados en desarrollo es similar al experimentado por otras empresas fundadas en Canarias y que han abordado la internacionalización hacia estos países.

Por ejemplo, la empresa Control y Gestión Canarias, entidad cuya actividad económica se centra en la consultoría económica y tecnológica, cuenta con diferentes experiencias en este sentido en países como Argentina, Marruecos o Cabo Verde. En su primera experiencia de internacionalización la empresa escogió Cabo Verde por ser un país africano que se caracteriza, frente a otros, por su mayor seguridad jurídica pero, sin embargo, no detectó anticipadamente que en este país los ingresos provienen en gran medida de las remesas que transfieren al mismo los caboverdianos emigrantes y residentes en otros países. Esta dependencia de los recursos externos provoca que el país afronte limitaciones para cumplir con sus obligaciones de pago en los plazos establecidos, al tener que amoldarse a la recepción de estas remesas, lo que prolongó hasta diez años el desarrollo del proyecto. En concreto, el proyecto para el que la empresa fue contratada consistía en diseñar e implantar un plan de modernización y descentralización de la administración territorial caboverdiana. Para acceder al conocimiento del mercado local, así como a unos costes que permitieran una mejor adaptación a las exigencias del proyecto, Control y Gestión Canarias desarrolló el proyecto a través de socios locales, realizando el pertinente esfuerzo para la formación de los mismos en las áreas en las que se consideró necesario. Esta forma de proceder permitió a la empresa adaptar la estructura de costes del proyecto a la disponibilidad de recursos en el país y acceder a información local de relevancia, para facilitar en la mayor medida posible el cumplimiento de los plazos establecidos.

A tenor de esta y las restantes experiencias internacionales de la empresa, desde la misma se destaca la necesidad de contar con socios locales adecuados para poder acometer las operaciones con éxito y se recomienda contar con un plan alternativo por si el inicialmente diseñado resulta inadecuado al acometer la internacionalización. Otros consejos aportados desde la empresa consisten en ser cautos al proyectar o estimar la rentabilidad del negocio, y no dejarse llevar por la euforia. Desde esta perspectiva, y tras estimar ingresos y costes del proyecto, la empresa debe además tomar en consideración que es muy posible que surjan im-

previstos, y dejar un margen para atender a los mismos, así como estar alerta y en disposición de realizar una retirada a tiempo si se detecta que la oportunidad de negocio identificada en realidad no era tal. En este sentido, los empresarios deben ser conscientes de que hay proyectos que salen bien y otros que no, y el persistir en una idea de negocio que está resultando perjudicial para la empresa puede provocar grandes pérdidas y dar al traste con la solidez de la misma.

A pesar de estas experiencias, los fundadores tanto de MMI Media Monitor Internacional como de Control y Gestión Canarias o de elittoral, consideran que para una empresa de pequeño y mediano tamaño fundada en el ecosistema canario, los países en desarrollo del continente africano y latinoamericano representan una gran oportunidad de negocio, debido a las elevadas tasas de crecimiento de esos mercados y, en general, a la menor competencia que existe en los mismos en comparación con los más maduros del continente europeo. África cuenta con la ventaja de su cercanía geográfica a Canarias, pero Latinoamérica puede ser considerado un mercado natural para los españoles. Asia, por otra parte, no parece un lugar natural hacia el que internacionalizarse desde el espacio geográfico de Canarias, cuestión resaltada por D. Pedro Monzón, Director de Promoción y Red Exterior de la Sociedad de Promoción Exterior de Canarias, Proexca, quien, basándose en su experiencia en la institución, insiste en la oportunidad que representan los mercados africano y latinoamericano.

## Bibliografía y fuentes consultadas

Control y Gestión Canarias (2016): Información contenida en la página web de la empresa y consultada en octubre de 2016.

<http://www.controlygestion.com/>

elittoral (2016): Información contenida en la página web de la empresa y consultada en octubre de 2016.

<http://www.elittoral.es/>

ICEX (2016a): Información contenida en la página web de la institución y consultada en octubre de 2016.

<http://www.icex.es/icex/es/index.html>



ICEX (2016b): Conclusiones del estudio sobre la experiencia internacional de las empresas canarias en los mercados del África subsahariana. Documento de trabajo. <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/donde-estamos/red-territorial-de-comercio/navegacion-principal/informes-y-documentos/index.html?idComunidad=17>

MMI Media Monitor Internacional (2016): Información contenida en la página web de la empresa y consultada en octubre de 2016. <http://www.mmi-e.com/>

Proexca (2012): *Guía de Negocios de Canarias. La guía para invertir, trabajar y vivir en Canarias.*

Descargado de: <http://www.proexca.es/Portals/0/Images/Paises/Canarias/GUIAESPANOL%202012.pdf>

### MMI Media Monitor Internacional

MMI Media Monitor Internacional es una empresa cuya actividad económica consiste en el análisis y seguimiento de noticias que son de interés para sus clientes y que se ha internacionalizado sobre la base de una red de establecimientos propios y franquiciados, fundamentalmente hacia economías en desarrollo. El entorno general y sectorial de la empresa, así como la experiencia de otras empresas gestadas en el mismo espacio económico, como elitoral o Control y Gestión Canarias, permiten profundizar en el conocimiento de los retos y oportunidades que conlleva la internacionalización desde Canarias hacia países del continente africano y latinoamericano.

### Preguntas

1. Confeccionar la matriz DAFO para la empresa tomando en consideración los diferentes niveles del entorno y la situación interna de la misma.
2. ¿A qué tipos de distancia nacional (geográfica, económica, política y cultural) está haciendo frente MMI teniendo en cuenta los países de destino que ha escogido para su internacionalización? Analice estas distancias distinguiendo dos categorías de países, los ubicados en África y los latinoamericanos.
3. ¿Qué estrategia de internacionalización está aplicando esta empresa? ¿Es correcta de acuerdo con las presiones localizadoras y globalizadoras que caracterizan al sector de actividad de la empresa?

**Solución propuesta:**

1. **Confeccionar la matriz DAFO para la empresa tomando en consideración los diferentes niveles del entorno y la situación interna de la misma.**

**Fortalezas:**

Entre otras, destacan las siguientes:

- Amplia cartera de clientes de gran notoriedad y prestigio internacional.
- Equipo humano comprometido y de alta profesionalidad.
- Empresa sólida, dinámica, innovadora y flexible, con capacidad de adaptación a los cambios del entorno.
- *Software* de desarrollo propio que permite explotar todo el potencial de sus bases de datos y conocimiento colocan a la empresa en una posición de liderazgo internacional.
- Sistema de gestión de la calidad acreditado y certificado de acuerdo a las normas ISO correspondientes.

**Debilidades:**

Entre otras, destacan las siguientes:

- Dificultades financieras de la empresa durante el período de crisis económica que tuvo lugar en España a partir de 2008.
- Insuficiente conocimiento de los requisitos y modos de actuar necesarios para penetrar con éxito en economías en desarrollo en el continente africano (previo a las primeras incursiones en tales países).

**Oportunidades:**

Entre otras, y en relación al entorno general, destacan las siguientes en el *país de origen*:

- Existencia de universidades, institutos de investigación y parques científicos tecnológicos muy competitivos y con capacidad para apoyar el desarrollo tecnológico e innovador de las empresas.

- Localización que proporciona una ubicación idónea como plataforma comercial, logística y de transferencia de servicios y tecnologías hacia África y América Latina.
- Disponibilidad de zonas de baja fiscalidad, como Zona ZEC y Zona Franca que aportan beneficios fiscales en términos de menor tasa de impuesto de sociedades, mayores exenciones y menor tasa de impuestos indirectos.
- Clima benigno con temperaturas moderadas durante todo el año.
- Existencia de importantes programas de apoyo institucional para promover la actividad internacional de las empresas y que son ofertados tanto por agencias de promoción nacionales (ICEX) como regionales (Proexca), así como por las Cámaras de Comercio.
- Sólida relación comercial cultivada gradualmente con países africanos.

Entre otras, y en relación con el análisis general y sectorial, destacan las siguientes en los *países de destino*:

- Mercado en crecimiento en muchos lugares del mundo: cada vez se otorga mayor importancia a conocer la imagen que se tiene en los medios y en las redes sociales.
- Competidores de tamaño pequeño, con estructura familiar y local, que no disponen del entramado productivo y presencia internacional para ofrecer una cobertura de todos los medios.
- Los entrantes potenciales suelen carecer de la tecnología y *know-how* necesarios para trabajar en el sector, lo que se convierte en una barrera de entrada al mismo.
- Mayores oportunidades de realizar negocios con éxito en países con economías en desarrollo (p. ej., africanos, latinoamericanos) debido a la menor competencia que existe en los mismos frente a los países de economías desarrolladas.
- Cercanía geográfica de África (respecto a España, en general, y Canarias en particular) para acometer la internacionalización.
- Cercanía cultural de América Latina (respecto a España, en general, y Canarias en particular) para acometer la internacionalización.

**Amenazas:**

Entre otras, y en relación al entorno general, destacan las siguientes en el *país de origen*:

- Bajo número de empresas de capital riesgo dispuestas a financiar proyectos empresariales innovadores y arriesgados.
- Rendimiento investigador bajo si se atiende al número de patentes registradas.
- Frecuencia y tarifas de las conexiones marítimas con otros países muy mejorables al objeto de reducir las dificultades logísticas en la internacionalización.
- Limitaciones de la población y fuerza de trabajo en el manejo de idiomas para afrontar procesos de internacionalización empresarial.

Entre otras, y en relación al entorno general y sectorial, destacan las siguientes en los *países de destino*:

- Existen potenciales entrantes al sector con experiencia y conocimiento en actividades relacionadas, tales como empresas de consultoría, relaciones públicas, publicidad y *marketing*.
- Escasa inversión financiera requerida para entrar al sector; no supone obstáculos para frenar la entrada al mismo de los potenciales entrantes.
- Elevado tiempo requerido para penetrar con éxito en los países con economías en desarrollo, donde el tiempo se concibe de una forma más laxa y flexible y parece no existir prisa por cerrar un negocio.
- La entrada en economías en desarrollo requiere que la empresa procedente de una economía desarrollada disponga de elevados recursos financieros y de recursos humanos especializados en internacionalización que puedan dedicar tiempo y energía a trabajar la expansión internacional con paciencia.
- Seguridad jurídica y desarrollo institucional más débil en las economías en desarrollo.
- Dificultad para hallar socios locales de confianza, sin cuya participación es casi imposible penetrar con éxito en economías en desarrollo.

- Elevada distancia cultural y geográfica con países del continente asiático, para internacionalizarse hacia ellos desde España, en general, y Canarias en particular.
2. **¿A qué tipos de distancia nacional (geográfica, económica, política y cultural) está haciendo frente MMI, teniendo en cuenta los países de destino que ha escogido para su internacionalización? Analice estas distancias distinguiendo dos categorías de países, los ubicados en África y los latinoamericanos.**

Tipo de distancia	Concepto	Distancia con países ubicados en África	Distancia con países latinoamericanos
Geográfica	Estar físicamente lejos del país de destino, la falta de fronteras comunes, la dificultad de acceso marítimo o fluvial, o la debilidad de los sistemas de transportes y comunicaciones y diferencias de clima, entre otras.	Baja	Alta
Económica	Diferencia en rentas de los consumidores establecidos en los países de origen y destino, diferencias en coste y calidad de los recursos naturales, financieros, infraestructuras, capital humano y conocimiento, entre otras.	Alta	Media-alta
Política	No pertenencia a asociaciones monetarias o políticas comunes, existencia de hostilidades políticas, o diferencias en debilidad institucional, falta de lazos coloniales o pasado colonial traumático, entre otras.	Alta	Media-Alta
Cultural	Diferencias en lenguaje, religiones, presencia de grupos étnicos, o en normas y valores sociales, entre otras.	Alta	Baja

3. **¿Qué estrategia de internacionalización está aplicando esta empresa? ¿Es correcta de acuerdo con las presiones localizadoras y globalizadoras que caracterizan al sector de actividad de la empresa?**

**Presiones globalizadoras:** existen necesidades estándares u homogéneas de los clientes en cualquier parte del mundo. Aunque puedan realizar alguna solicitud

específica en un momento dado, la necesidad básica consiste en conocer qué se dice de ellos (su imagen proyectada) en los medios, redes sociales, etc., siendo esta necesidad homogénea.

**Presiones localizadoras:** variables relacionadas con la prestación del servicio (p. ej., realizar un seguimiento de los medios de comunicación locales como la radio, televisión, etc.), así como con ofrecer una atención cercana al cliente, hacen necesario disponer de una localización física en los diferentes lugares del mundo en los que la empresa desea operar. Esto plantea como requisito que la empresa transfiera ciertas actividades productivas y de comercialización a establecimientos localizados en el país de destino.

**Estrategia de internacionalización:** estrategia *internacional*, esto es, la empresa adopta una estructura en la que centraliza toda la toma de decisiones (coordinación alta) para ofrecer un servicio homogéneo (respuesta local baja), pero se produce una cierta reproducción de las estructuras productivas (en este caso de prestación de servicios) en todos los países en que esta opera (integración baja).

En concreto, MMI se internacionaliza prestando un servicio homogéneo en múltiples países, pero sin soportar una fuerte presión para ofertar sus servicios a precios bajos, permitiéndole ello establecer múltiples puntos de venta u oficinas en los diferentes países en los que actúa. Para actuar acorde a lo que esta estrategia establece, MMI transfiere la tecnología y *know-how* desarrollados en su lugar de origen (España) respecto al seguimiento de medios a los mercados extranjeros donde se implanta (países africanos y latinoamericanos) y en los que los competidores locales carecen de los mismos (p. ej., capacidad de cobertura internacional, conocimientos especializados, reputación, imagen de marca, etc.). La empresa, además, y fiel a los principios de la estrategia *internacional*, mantiene una influencia y control relevantes sobre su negocio en el extranjero, mediante la concesión de franquicias en las que se cuida mucho el entrenamiento de los franquiciados para que todo responda a un patrón común, centralizando las funciones de I+D. Al tiempo, en el ámbito local, esto es, en cada país de destino, los establecimientos reciben autorización para hacer pequeñas adaptaciones a las peticiones de los clientes, si bien las ideas de base provienen de la empresa matriz. Al mismo tiempo, se recogen ideas a partir de las peticiones de clientes en los distintos establecimientos de los diferentes países, para mejorar los manuales de procedimientos, la oferta de servicios, etc., para toda la empresa. Pero estas decisiones, en todo caso, siempre son adoptadas de forma centralizada en la sede central en España.

La estrategia *internacional*, de esta forma, se corresponde claramente con la estrategia adecuada para aquellos casos en los que los mercados se caracterizan por contar con una demanda homogénea en diferentes partes del mundo y, consecuentemente, con bajas presiones para adaptarse a las peculiaridades locales (presión globalizadora) y, al tiempo, con bajas presiones también para reducir costes frente a la necesidad del cliente de contar con un servicio que cubra el seguimiento de medios de comunicación tanto internacionales como locales (presión localizadora), y exige la presencia física de la empresa en distintas partes del mundo.