

CASO EMPRESARIAL

BUSINESS CASE

MMI: la internacionalización en red hacia países en desarrollo

Antonia Mercedes García-Cabrera¹

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), España

doi: 10.20420/eni.2018.218

Resumen

La internacionalización de la empresa hacia países en desarrollo suele conllevar retos especiales y, por tanto, la adopción de decisiones que permitan hacer frente a los mismos. En este caso se describe el proceso de internacionalización de la empresa MMI hacia países en desarrollo. Se detalla la valoración de oportunidades empresariales que realiza la empresa, sus decisiones de localización en economías en desarrollo, la forma en que la empresa acomete tal internacionalización sobre la base de la aplicación de un sistema de franquicias y, por último, se identifican los retos que afronta la empresa en su expansión hacia economías en desarrollo.

Palabras clave: empresas multinacionales, franquicias, economías en desarrollo, servicios de media *monitoring*.

Clasificación JEL: F23, N16, N17, D83, L82.

Agradecimientos: La autora agradece el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Proyecto: ECO2016-80518-R).

Fuente de referencia: García-Cabrera, A.M. (2017). Caso Práctico MMI Media Monitor Internacional. En Arteaga Ortiz, J. (Eds). *Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. ICEX España Exportación e Inversiones: Madrid (Parte II, Desarrollo y Resolución de Casos Prácticos, pag. 7-28).

1 Introducción

MMI Media Monitor Internacional tiene como actividad económica el análisis y seguimiento de noticias y, para ello, cada día desde las tres y media de la mañana en la empresa se lee la prensa y durante casi las veinticuatro horas se escucha televisión y radio para seleccionar aquellas noticias que son de interés para sus clientes. A ello se unen herramientas de rastreo y detección de patrones en medios digitales y redes sociales, para lo que la empresa cuenta con un software de desarrollo propio. Esta herramienta coloca a la empresa en una posición de liderazgo en el ámbito de los servicios de media monitoring a nivel internacional.

Mediante el servicio ofertado, diseñado para ser contratado bajo la modalidad de suscripción, los clientes de MMI acceden a información sobre qué se dice de ellos en TV, radio, prensa, web y medios sociales. Entre los clientes de MMI figuran principalmente políticos y empresas tales como Pepsico, Coca-Cola, Bayer, Disney, MasterCard, Microsoft, Telefónica, Siemens, Airbus o Nike.

Actualmente MMI opera mediante establecimientos propios y franquiciados tanto en España como en América Latina (Colombia, Panamá y Ecuador) y África (Marruecos, Senegal, Cabo Verde, Ghana, Nigeria y Gambia).

¹Autor de correspondencia: antonia.garcia@ulpgc.es

2 Canarias como sede para la expansión internacional de MMI

La empresa se fundó en el Archipiélago Canario, donde mantiene su sede. 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. Esto es así porque Canarias está integrada en las principales rutas del comercio internacional entre continentes, lo que aporta a las empresas una plataforma comercial y logística útil en la internacionalización empresarial hacia África y Latinoamérica.

En términos fiscales, el Archipiélago se caracteriza por su singularidad respecto al resto del territorio español y europeo. Este régimen propio, permite ofrecer a las empresas la oportunidad de pagar menos en 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. Estos beneficios fiscales se complementan con las ventajas aduaneras de las zonas francas canarias, en las cuales no sólo es posible almacenar mercancías sin devengar ningún tipo 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, lo que garantiza las máximas posibilidades de abastecimiento internacional.

Desde un 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 países como Cabo Verde, Gambia, Ghana, Guinea, Marruecos, Mauritania o Senegal, entre otros. Durante estos años, empresas canarias se han asentado en estos países y desarrollan actividades empresariales con los mismos.

Por otra parte, numerosas instituciones públicas que operan en Canarias, entre ellas ICEX, Proexca, Cámara de Comercio de Las Palmas y Fundación Incyde (Cámaras de España) están comprometidas con actividades de apoyo a la internacionalización de las empresas asentadas en el Archipiélago. Consciente de la importancia de este apoyo, MMI ha buscado el respaldo de estas instituciones para la expansión de su franquicia internacional, apoyándose en diversos programas de ayuda pública ofertados por las mismas.

3 Estrategia para crecer en mercados internacionales

Aunque MMI antes de decidir la apertura de un establecimiento en un país concreto, toma en consideración las perspectivas del mercado en el mismo, lo cierto es que el sector está experimentando un crecimiento en cualquier parte del mundo. Ello se debe 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, 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.).

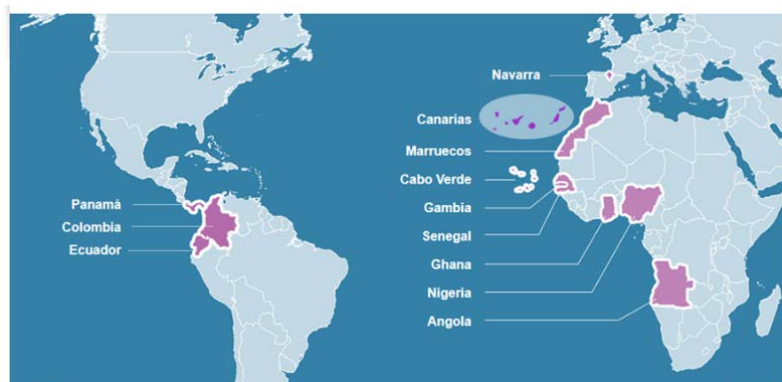
Por otra parte, al entrar en un país, es habitual que MMI halle competidores, tales como empresas de análisis y seguimiento de medios que necesitan ser más competitivas y ahorrar en costes de I+D+i, o periodistas en activo que ya tienen su estudio o han creado una empresa de servicios de comunicación. Son por tanto empresas de tamaño reducido que operan en un solo país. Pues bien, MMI ofrece tanto a estas empresas 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 rivales directos. MMI aporta a estas empresas que se unen a su proyecto una tecnología avanzada que otorga ventajas competitivas frente al resto de rivales, además de

garantizar una inversión permanente en la actualización de dicha tecnología.

4 La actividad internacional de la empresa

Las decisiones de localización en el proceso de expansión internacional se han basado aprovechar tanto la posición tricontinental de Canarias como la trayectoria del Archipiélago en el desarrollo de negocios con África y Latinoamérica. De esta forma, MMI ha logrado desarrollar una red de agencias de análisis y monitoreo de noticias y conversaciones en estos continentes, convirtiéndose en la primera Red europea de inteligencia de medios en Europa, África y América Latina.

MMI en el mundo desde su sede en la Canarias tricontinental



Para hacer posible su funcionamiento internacional 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, comercializando a través de los establecimientos ubicados en otras zonas de exclusividad tales noticias 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 otras zonas geográficas y países donde se localizan el resto de establecimiento 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 realizando este servicio para cualquiera de los clientes de la red MMI a quienes lo presta 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, así como el envío de alertas y noticias por correo electrónico y a dispositivos electrónicos portátiles (teléfonos, ordenadores portátiles, etc.).

Para hacer posible este funcionamiento común y homogéneo de los establecimientos, la empresa ofrece a los franquiciados programas de formación. 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 en cuestiones tales como nuevas prestaciones y tecnologías de la franquicia.

A todo ello, y para garantizar un nivel de calidad estándar con independencia del franquiciado que lleve a cabo la actividad, MMI ha elaborado un conjunto de manuales operativos de negocio a partir de su propia experiencia a lo largo de los años, así como del aprendizaje alcanzado a través de sus franquiciados. En este sentido, la empresa ofrece un espacio de aprendizaje global, facilitando el que se compartan experiencias entre los socios

franquiados de cada país, por ejemplo en técnicas de comercialización

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

MMI ha descubierto a lo largo de su andadura internacional los retos que conlleva la internacionalización hacia economías en desarrollo. Por ejemplo, la empresa ha aprendido que cuando se desea entrar en estos países, debe abordarse el proyecto con tranquilidad y planteándose la operación a medio plazo, por ejemplo a dos-tres años vista. Por ello, MMI ha aprendido que debe contar con tiempo y ello significa contar con los recursos suficientes para adaptarse a la forma de gestionar plazos y tiempos en estos países. Si la empresa tiene presión económica y necesita acuerdos urgentes que aporten rendimientos económicos, la internacionalización a una economía en desarrollo puede no ser una opción válida. Por otra parte, 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.

A pesar de estas dificultades, los fundadores de MMI consideran que para una empresa de pequeño y mediano tamaño fundada en el ecosistema canario, los países del continente africano y latinoamericano representan una gran

oportunidad para realizar negocios, debido a las elevadas tasas de crecimiento de estos mercados y, en general, a la menor competencia que existe en los mismos si se les compara con los mercados más maduros del continente europeo.

6 Referencias

- Control y Gestión Canarias (2016). Información contenida en la página web de la empresa y consultada en octubre de 2016. <http://www.controlygestion.com/elitoral>
- elitoral (2016). Información contenida en la página web de la empresa y consultada en octubre de 2016. <http://www.elitoral.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.
- 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/Documents/InvertirCanarias/ESPANOLSEPT2012.pdf>

MMI: Network Internationalisation Towards Developing Countries

Antonia Mercedes García-Cabrera¹

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), Spain

Abstract

The internationalization of a firm towards developing countries usually entails relevant challenges and, therefore, the adoption of decisions to face those challenges becomes complex. In the current business case, the MMI Company's process of internationalization towards developing countries is described. The case details the managers' assessment of business opportunities, the location decisions, the way in which the firm undertakes the internationalization based on the use of a franchise system and, finally, the challenges the firm faces in its expansion towards developing economies.

Keywords: MNC, multinational companies, franchise, developing economies, media monitoring services.

JEL classification: F23, N16, N17, D83, L82.

Acknowledgements: Financial support from the Spanish Ministry of Economy, Industry and Competitiveness (Projects: ECO2016-80518-R) is gratefully acknowledged.

Reference source: García-Cabrera, A.M. (2017). Caso Práctico MMI Media Monitor Internacional. En Arteaga Ortiz, J. (Eds). *Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. ICEX España Exportación e Inversiones: Madrid (Parte II, Desarrollo y Resolución de Casos Prácticos, pag. 7-28).

1 Introduction

Media Monitor International (MMI) performs, as an economic activity, the analysis and monitoring of news. To do this, every day from three thirty in the morning, the company reads the press, watches almost twenty-four hours of television news programmes and listens to radio broadcasts in order to select the news that is of interest to its customers. This is coupled with tracking tools and pattern detection in digital media and social networks, for which the company has its own development software. These tools place the company in a leading position in the field of media monitoring services at an international level.

Through the service offered, designed to be contracted under the subscription modality, MMI clients can access information regarding what is said about them on TV and radio, online and on social media, and in the press. MMI clients include mainly politicians and companies such as

Pepsico, Coca-Cola, Bayer, Disney, MasterCard, Microsoft, Telefonica, Siemens, Airbus and Nike.

MMI currently operates through its own establishments and franchisees both in Spain and Latin America (Colombia, Panama and Ecuador), and in Africa (Morocco, Senegal, Cape Verde, Ghana, Nigeria and the Gambia).

2 The Canary Islands as headquarters for the international expansion of MMI

The company was founded in the Canary Archipelago, where it maintains its headquarters. This allows it, while remaining a European-based company, to be located in a geographical area suitable for monitoring countries located in Africa and America. This is because the Canary Islands are integrated into the main international trade routes between continents, which provides companies with a commercial and logistics

¹ Autor de correspondencia: antonia.garcia@ulpgc.es

platform useful in business internationalisation towards Africa and Latin America.

In fiscal terms, the archipelago is characterised by its uniqueness with respect to the rest of the Spanish and European territory. The autonomous regime offers companies reduced rates of Corporate Tax, access to multiple exemptions from indirect taxation, and the opportunity to settle in free zones and special zones with relevant economic advantages. These tax benefits are complemented by the customs advantages of the Canary Free Zones, in which it is not only possible to store merchandise without accruing any tariffs, tax or indirect tax, but also to carry out inward processing operations without being obligated to comply with the conditions of economic order, guaranteeing maximum possibilities for international supply.

From a cultural point of view, the archipelago is also characterised by its 60-year plus cultivation of deep relationships with countries in Africa, especially on its north-western coast, including countries such as Cape Verde, Gambia, Ghana, Guinea, Morocco, Mauritania and Senegal, among others. During these years, Canary companies have settled in these countries and developed business activities with them.

In addition, numerous public institutions operating out of the Canary Islands, including ICEX, Proexca, the Chamber of Commerce of Las Palmas and the Incyde Foundation (Chambers of Spain), are committed to supporting the internationalisation of companies based in the Archipelago. Aware of the importance of this support, MMI has sought it from these institutions for the expansion of its international franchise, relying on the various public assistance programmes offered by them.

3 Strategy for growth in international markets

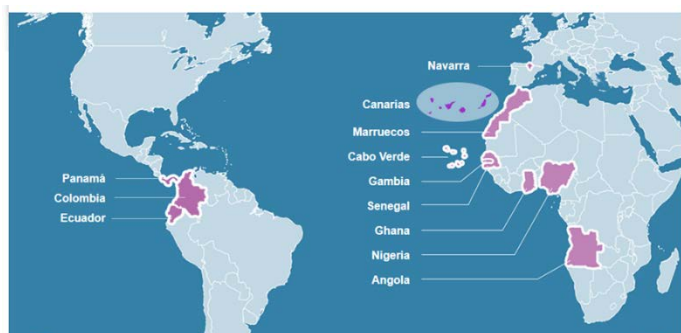
Although MMI takes into consideration the market's perspectives before deciding to open an establishment in a specific country, the truth is that the sector is experiencing growth in many parts of the world. This is due to the increasing importance given to the media and social networks by the groups that make up their target markets, as well as the amount and variety of communication media to which attention is paid (networks, newspapers, magazines, radio and television stations, satellite and cable, etc.).

When entering a country, it is common for MMI to find competitors, such as media analysis and monitoring companies that need to be more competitive and save on R&D costs, or active journalists who have already created a communication services company. They are, in other words, small companies that operate in only one country. MMI offers these companies the possibility of joining the MMI project as franchisees, thus capturing companies that could otherwise be direct rivals as valuable partners. MMI brings the companies that join their project an advanced technology that gives competitive advantages over other rivals, besides guaranteeing a permanent investment in the updating of this technology.

4 The international activity of the company

Localisation decisions in the international expansion process have been based on taking advantage of both the tri-continental position of the Canary Islands and the trajectory of the Archipelago in the development of business with Africa and Latin America. In this way, MMI has managed to develop a network of news and conversation analysis and monitoring agencies in these continents, becoming the first European network of media intelligence to operate in Europe, Africa and Latin America.

MMI in the world from its headquarters in the tricontinental Canary Islands



To make its international operation possible, the company is based on its own franchised establishments. Specifically, each establishment is responsible for monitoring the news generated in its own exclusive geographical area, marketing this news through the facilities located in other exclusive areas when it affects the customers of the other franchises. Through this system, each establishment is in a position to offer its own clients the ability to follow and monitor the media in other geographical areas and countries where other branches of the MMI network are located. In this way, the business model is designed in so that each establishment focuses on the monitoring, control and analysis of information in the press (online and paper), on radio and television, and on social networks in a specific geographical location (that in which the franchise is established), while performing this service for any of the clients of the MMI network through the other franchises.

The immediacy and agility in the activity is achieved because the news previously selected by the documenters of each establishment (independent or franchisee) is provided to the client through a personalised web portal to which the client has exclusive access, as well as by sending alerts and notifications to portable electronic devices (phones, laptops, etc.).

To make the coordinated and homogeneous operation of these establishments possible, the company offers the franchisees training

programmes. Specifically, and as regards the launch of the activity, the training plan is aimed at the activities of the production coordinator, the production staff, the individuals responsible for marketing, and the franchisee or those responsible for the management of the business. Periodic or continuous training is done to provide updates on issues such as new features and technologies offered by the franchise.

To achieve all of this, and to guarantee a standard level of quality, regardless of the franchisee that carries out the activity, MMI has developed a set of business operating manuals from their own experience over the years, as well as learning gained through its franchisees. In this sense, the company offers a global learning space, facilitating the sharing of experiences among franchised partners in each country, for example in marketing techniques.

5 Challenges faced by MMI in the development of its activities abroad

Through its international journey, MMI has discovered the challenges that internationalisation aimed at developing economies brings. For example, the company has learned that when it is desirable to enter these countries, the project should be approached with “peace of mind” and the operation should initially be considered in the medium term, for example two to three years. Therefore, MMI has learned that it must have time, and this means having enough resources to adapt to the way of managing deadlines and time frames in these countries. If the company has economic pressure and needs urgent agreements that provide economic returns, internationalisation aimed at a developing economy may not be a valid option. On the other hand, the correct choice of local partner may be the key to successfully operating in a developing country in this respect; another valuable lesson learned by MMI in their failed venture into Senegal.

Despite these difficulties, the founders of MMI believe that for a small to medium-sized company founded in the economical ecosystem of the Canary Islands, the countries of the African and Latin American continents represent a great business opportunity, due to the high growth rates of these markets and, in general, the lower level of competition that exists in them compared to the more mature markets of the European continent.

6 References

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.

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/Documents/InvertirCanarias/ESPANOLSEPT2012.pdf>